



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN OKUL YÖNETİCİLERİ VE  
ÖĞRETMENLERİN ALGILARI**

**Ayfer DAL**

**DENİZLİ 2022**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN OKUL YÖNETİCİLERİ VE  
ÖĞRETMENLERİN ALGILARI**

**Ayfer DAL**

**Danışman**

**Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU**

## TEŞEKKÜR

Eğitim Yönetiminde yüksek lisans yapma sürecinde değerli görüşleri ve önerileriyle beni yönlendiren, rehberliğini, zamanını ve bilgisini esirgemeyen kıymetli hocam danışmanım Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU' na içtenlikle teşekkür ederim.

Yüksek lisans öğrenimimde üzerimde emekleri olan değerli hocalarım Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN, Prof. Dr. Kazım ÇELİK, Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN, Doç. Dr. Eren Can AYBEK, Doç. Dr. Kadriye Funda NAYIR EKİZ, Dr. Öğr. Üyesi Gökhan TUZCU' ya çok teşekkür ediyorum.

Araştırmam kapsamında yer alan Denizli ili Pamukkale ilçesinde görev yapmakta olan okul yöneticilerine, öğretmenlere verilerin ortaya çıkmasını sağlayan değerli meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Hep yanımda olan, manevi desteğini her zaman üzerimde hissettiğim çok değerli dostum Bahar Çağrı ŞAN' a teşekkürlerimi sunuyorum.

Beni dünyaya getiren ve her daim varlıkları ile güç bulduğum, hiçbir yardımı esirgmeden yanımda oldukları, kendilerine ayırmam gereken zamanı yüksek lisans için kullanmama karşın desteklerini esirgemeyen sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ayfer DAL

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; Proje 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 projenin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Ayfer DAL

## ÖZET

### Örgüt Kültürüne İlişkin Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Algıları

DAL, Ayfer

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,  
Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

Haziran 2022, 51 sayfa

2021-2022 eğitim yılında ortaöğretimde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algıları ve bu algıların kişisel değişkenlerine göre incelenmesi araştırmanın konusunu oluşturmuştur. Tarama modelindeki bu çalışma, küme örnekleme ile 307 katılımcıdan toplanan veriler kullanılarak yapılmıştır. Veri toplamak için Gruenert ve Valentine (2000) tarafından geliştirilen ve Demirtaş (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Okul Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Toplanan verilerin analizinde betimsel istatistik (frekans, ortalama, yüzde) değerleri hesaplanmış ve parametrik testler (t testi ve Anova testi) kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul kültürüyle ilgili algılarının amaç birliği boyutunda baskın olduğu, bunu sırasıyla işbirlikçi liderlik, mesleksel destekleme, mesleksel gelişme boyutlarının izlediği görülmüştür. Ayrıca, okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet ve medeni durumlarına göre benzerlik gösterdiği; yaş, görev, kıdem, eğitim düzeyi, okuldaki öğretmen ve öğrenci sayısı ve çalışılan kurumdan memnuniyet durumlarına göre ise değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Ortaöğretim, okul kültürü, okul yöneticisi, öğretmen

## İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI .....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ETİK BEYANNAMESİ .....	v
ÖZET .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM – GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.1.1. Problem Cümlesi .....	3
1.1.2. Alt Problemler .....	3
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Varsayımlar .....	4
1.5. Sınırlılıklar .....	5
1.6. Tanımlar .....	5
İKİNCİ BÖLÜM – KURAMAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	6
2.1. Örgüt Kültürü Kavramı .....	6
2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu .....	6
2.3. Örgüt Kültürünün Ögeleri .....	7
2.4. Eğitim Öğretimde Örgüt Kültürünün Önemi .....	9
2.3. İlgili Araştırmalar .....	10
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – YÖNTEM .....	13
3.1. Araştırmanın Modeli .....	13
3.2. Evren ve Örneklem .....	13
3.3. Veri Toplama Aracı .....	14
3.4. Verilerin Toplanması .....	16
3.5. Verilerin Analizi .....	16

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM- BULGULAR VE YORUMLAR .....	18
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	18
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	19
4.2.1. Cinsiyet Değişkeni .....	19
4.2.2. Yaş Değişkeni .....	20
4.2.3. Görev Değişkeni .....	21
4.2.4. Kıdem Değişkeni .....	22
4.2.5. Medeni Durum Değişkeni .....	24
4.2.6. Eğitim Düzeyi Değişkeni .....	25
4.2.7. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkeni .....	26
4.2.8. Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkeni .....	27
4.2.9. Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkeni .....	31
BEŞİNCİ BÖLÜM- TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	33
5.1. Tartışma ve Sonuç .....	33
5.2. Öneriler .....	35
KAYNAKÇA .....	36
EKLER .....	40
ÖZGEÇMİŞ .....	42

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Demografik Özellikleri Dağılımı</i>	14
Tablo 3.2. <i>Ölçek Boyutları Maddeler Dağılımı ve Güvenirlik katsayıları</i>	15
Tablo 3.3. <i>Verilerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri</i>	16
Tablo 3.4. <i>Yorumlamada Kullanılan Aralıklar</i>	17
Tablo 4.1. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Algıları</i>	18
Tablo 4.2. <i>Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (t testi)</i>	19
Tablo 4.3. <i>Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması (Anova testi)</i>	20
Tablo 4.4. <i>Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Göreve Göre Karşılaştırılması (t testi)</i>	21
Tablo 4.5. <i>Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Karşılaştırılması (Anova testi)</i>	23
Tablo 4.6. <i>Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (t testi)</i>	24
Tablo 4.7. <i>Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması (t testi)</i>	25
Tablo 4.8. <i>Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Öğretmen Sayısına Göre Karşılaştırılması (Anova testi)</i>	26
Tablo 4.9. <i>Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Öğrenci Sayısına Göre Karşılaştırılması (Anova testi)</i>	28
Tablo 4.10. <i>Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Memnuniyet Düzeyine Göre Karşılaştırılması (Anova testi)</i>	31



## **BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ**

İnsanlığın var oluşundan bu yana insanlar bir arada yaşamaya çalışmışlardır. Yaşamın zorluklarını birlikte aşmaya ve paylaşmaya çalışmışlar ve kendi içlerinde hem görev paylaşımı hem de birlikte yaşamının kurallarını sistematik biçimde oluşturmaya çalışmışlardır. Bu durum insanların bir arada ve birlikte yaşamalarının doğal neticesi olarak örgüt kültürlerinin oluşumunun da temelini oluşturmuştur. Örgüt kültürünün örgütün içindeki herkesi ilgilendirdiği ve etkilediği gibi herkesin katkısından da etkilendiği düşünülebilir. Bundan dolayı örgütsel kültür denilince o örgüte ait olan ve o örgütü diğer örgütlerden ayıran öğelerin tamamı akla gelmelidir. Bu çalışmada, okul yöneticilerinin örgütsel kültüre yönelik algıları ve bunun kişisel değişkenlere göre farklılık gösterip/göstermediği araştırılarak ulaşılan bulgular yorumlanarak önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amaç, önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

### **1.1. Problem Durumu**

Örgüt kültürü, örgütsel yaşam açısından çok önemli bir olgudur. Bu özelliğinden dolayı örgüt kültürünün farklı disiplinlerin üzerinde çok çalıştıkları bir alan olduğu bilinmektedir (Güvenç, 1999). Yine örgüt kültürünün örgüte ait soyut ve görünün yönlerini ortaya koyması ve o örgütü diğerlerinden ayıran özelliklerini ön plana çıkarması yönüyle kendini göstermektedir. Örgüt kültürü dinamik olup örgüte ait değerleriyle üyelerin tutum ve davranışlarını belirleyerek üyelerin birlikteliğini sağlamaktadır.

Örgüt kültürü, örgütün değerlerinin şekillenmesinde, kültürel inanç ve standartlarının oluşmasına imkan vererek örgütü güçlü kılmaktadır. Güçlü ve yerleşmiş örgüt kültürünün olduğu örgütlerin düşünce, inanç, değer, işleyiş ve bunlardaki standartlıklar yönüyle belli bir düzene sahiptirler. Bu standartlık ve işleyişteki farklılıklar örgütleri ve örgütlerin kültürlerinin farklı olmasında ve belirleyici etkisinde önemli etki yaratmaktadır. Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerin daha kurumsal ve sistematik işleyişe sahip oldukları bilinmektedir. Örgüt kültürünün güçlü ve yerleşmiş olmasıyla birlikte örgütte standartlaşmanın, yapılan işlerdeki anlamlı ve sistematik iş alışının, akılcı ve

sürdürülebilir sosyal ilişkiler ve çalışmalarla kendini gösterdiği söylenebilir. Bununla birlikte örgüt çalışanlarına kimlik kazandırma, moral verme, kolektif adanmışlık yaratma ve motivasyon kaynağı olma gibi etkiler yaratarak iki taraflı olumlu katkı sağlamaktadır (Shepstone ve Currie, 2008, s.1; akt. Yılmaz, 2009, s.4).

Örgütsel kültürü; çalışanların ortay koydukları günlük eylemlerinin ortalama hali olarak görülebildiği gibi aynı zamanda davranışların öngörülebilirliğinde de etkilidir. Örgüt kültürünün örgütteki yerleşik değer, inan ve normlarla çalışanlarının kimlik ve yapısı üzerinde belirleyici olduğu, örgüt çalışanları üzerinde belirleyici ve etkili olduğu söylenebilir. Örgüt kültürüyle örgüt iklimi birbirinin yerine kullanılan ifadeler olmakla beraber örgüt kültürü antropoloji ve sosyolojiyle ilişkili kavramken örgüt iklimi ise psikoloji ile yakından ilgilidir (Karcıoğlu, 2010). Bu kavramların birbiriyle ilişkili kavramlar olmakla birlikte birbirinin yerine kullanılması uygun değildir.

Örgüt kültürü içinde örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranışlar göstermesi beklenen çalışanlardan uygun liderlik tarzını sergilemeleri beklenmektedir (Altıntaş, 2019). Bu nedenle, özellikle eğitim örgütlerinde okul kültürünün en önemli bileşenlerinin lider ve personel olduğu düşünüldüğünde bu öğelerin bu kültüre olumlu ya da olumsuz etkilerinin düşünülmesi gerekmektedir. Çünkü bu durum örgüt kadar diğer paydaşların tamamını da kapsamaktadır.

Yapılan çalışmalar sonucunda başarılı okul/kurum olabilme adına örgüt olma bilincinin belirleyici etkisi vurgulanmaktadır. Okuldaki kültürün gücü oranında başarı artmaktadır (Gürsel, 2016). Örgüt kültürü aynı zamanda enerji, örgüte sağlanan hizmet, kazandırdığı kimlik, bağlılık ve örgütsel değerler aracı rolüyle örgüte aidiyet duygusu vermektedir.

Örgüt kültürü sosyal doyum duygusunu teşvik etmekte, işgörenlerin motivasyon ve performanslarını etkilemektedir (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001). Örgüt kültürü eğitim örgütleri açısından ele alındığında okul başarısı üzerinde de etkilidir (Kılıç, 2018). Bununla birlikte okul kültürünün öğrenci davranışlarında da etkili olduğu bilinmektedir (Helvacı, 2011). Okulun kültürünün okulun bütün paydaşlarını etkilediği gibi paydaşlardan da etkilenmektedir. Okul kültürünün böylece şekillendiği ve bireysel ve çevresel etkenlerle birlikte iletişim, okulda belirgin liderlik davranışları, işgörenlerin aidiyet hissi, kabul edilen vizyon ve misyon ile oluştuğu bilinmektedir (Özgözgü, 2015).

Olumlu okul ikliminde öğretmenin en üst seviyede gayretli olması, sorumluluk alması, işine odaklanması, devamsızlık yapmaması, iletişim ve empatik yaklaşımın güçlü olması, okul, öğretmen ve öğrenci başarılarının bariz artışı gibi kendini gösterirken

olumsuz örgüt kültürünün ise işgörenlerin işten soğuması, isteksizlik, memnuniyetsizlik, uyum sorunları, iş ve kurum terkleri vb. olumsuz davranışlar şeklinde kendini göstermektedir (Aydınlı, 2003). Okulun paydaşlarının katılımcı bir anlayışla ele aldıkları birlikte çalışma, sorumluluk alma, demokratik şekilde kararlara katılım, okulun amaç, hedef ve misyonunu paylaşma, sorunların çözümünde işbirlikli yaklaşımın benimsendiği, samimiyet ve güvenin üst seviyede olduğu bir ortamın olduğu okul-örgüt kültürü çok olumlu sonuçlar vermektedir (Ada ve Akan, 2007). Örgüt kültürünün bu güne kadar bankacılık, işletmeler, organizasyonlar, okullar vb. çok farklı alanlarda ele alındığı görülmüştür. Bütün paydaşlarının insan ya da insana yönelik olmasından dolayı örgüt kültürünün okul örgütünde ele alınması eğitimin, eğitim çalışanlarının ve okullardan hizmet alanların memnuniyeti, doyum elde etmesi ve kalitenin artmasına imkan verebilecektir. Bu nedenle, bu çalışmada ise eğitim örgütleri içinde yer alan okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları bir arada ele alınmıştır.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesi “Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları nedir?” şeklinde belirlenmiştir.

### **1.1.2. Alt Problemler**

Araştırmanın alt problemleri aşağıdaki şekilde ele alınmıştır:

1. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algıları nedir?
2. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algıları,
  - a) Cinsiyet,
  - b) Yaş,
  - c) Görev,
  - d) Kıdem,
  - e) Medeni durum,
  - f) Eğitim düzeyi,
  - g) Okuldaki öğretmen sayısı,
  - h) Okuldaki öğrenci sayısı,
  - ı) Çalışılan kurumdan memnuniyet düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; 2021-2022 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin örgüt kültürüne yönelik algılarının ne düzeyde olduğunun tespit edilmesi ve bu algıların okul yöneticileri ve öğretmenlerin farklı özelliklerine göre değişiklik gösterip/göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca elde edilen verilerin yorumlanması ve bilgilerin paylaşılmasına ve literatüre katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

## 1.3. Araştırmanın Önemi

İnsanların insana yakışır biçimde yaşaması ve gereksinimlerini karşılaması için bir iş ve meslekte çalışmaları gerekmektedir. Ancak çalıştıkları yapıların kültürlerinden etkilenirler ve zamanla örgütlerinin kültürlerini etkilerler. Eğitim sistemi için düşünüldüğünde örgütsel kültür öğretmenler başta olmak üzere okul yöneticileri, yardımcı hizmet kadrolarında çalışanlar, güvenlik personelleri, okul aile birliği üyeleri, veliler ve diğer bütün paydaşların işin içine dahil edilmesiyle gelişeceği de bu gelişimin seyrinin farklılık göstereceği ortadadır.

Eğitim örgütleri içinde okulların her birinin örgüt kültürü yönünden farklı özellikleri ön plana çıkabilmektedir. Bu konuda başta yöneticiler olmak üzere çalışanların olumlu ya da olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bütün bunlar örgüt kültürünün yapısına etki etmektedir. Bu sebeple eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin örgüt kültürüne etkisinin diğer paydaşlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca Denizli’de bu konuda son yıllarda yapılmış çalışmaya rastlanılmamış olmasından dolayı bu konu araştırılmaya değer görülmüştür. Araştırmanın verileri ve bulgularının alan yazına katkı sağlaması bakımından önemli görülmektedir.

## 1.4. Varsayımlar

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler ölçme araçlarına doğru cevap vermişlerdir.
- Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel kültürle ilgili bilgileri yeterlidir.

### 1.5. Sınırlılıklar

- 2021-2022 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesinde resmi ortaöğretim okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
- Veri toplama aracı olarak Demirtaş'ın (2010) çalışmasında geliştirdiği “Okul Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır.

### 1.6. Tanımlar

*Örgüt Kültürü:* Örgütün insan kaynağını etkileyen normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıkların tamamıdır (Dinçer, 1992).

*Öğretmenler:* Denizli ilinde Pamukkale ilçesinde resmi ortaöğretim okullarında çalışan öğretmen unvanlı eğitimcilerdir.

*Okul Yöneticisi:* Denizli ili Pamukkale ilçesinde resmi ortaöğretim okullarında çalışan okul müdürü ve müdür yardımcısı unvanlı çalışanlardır.

## **İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Örgüt kültürü ile ilgili alan yazında erişilebilen bilgilere aşağıda ve ilerleyen sayfalarda yer verilmiştir.

### **2.1. Örgüt Kültürü Kavramı**

Kültür; milletleri kendi dışındaki diğer milletlerden farklı kılan maddi ve manevi değerlerin tamamı olarak tanımlanabilir. Örgüt veya organizasyonlar göz önüne alındığında örgüt kültürü “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” (Dinçer, 1992) olarak tanımlanabilir. Tanımlar incelendiğinde örgüt kültürünün diğer örgütlerden ayırma, örgüt ve çalışanları yönlendirme, sınırlar belirleme gibi özellikleri içerdiği söylenebilir (Atay, 2001). Bununla birlikte örgüt kültürünün işgören tutum ve davranışlarında çok hızlı karar alma ve eylemde bulunmalarına olanak verdiği bunda çok etkili olduğu bilinmektedir. Hızlı, birbirine yakın ve senkronize şekilde davranma konusunda örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki etkisi çok belirgin şekilde önemlidir. Bu durum güçlü örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda kendini daha belirgin biçimde göstermektedir.

### **2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu**

İnsan yaşamlarının toplu olması ve mesleki yapıların belirginleşmesi ile ortaya çıkan örgüt yaşamlarının tabii sonucu olarak ortaya çıkan örgüt kültürünün kendini göstermesi zaman içinde olmaktadır. Bu oluşum evresinde pek çok etkenden etkilenmektedir. Bu etkenler çok çeşitli olmakla birlikte farklı etki derecelerine de sahiptir. Bu etkenlerin başında örgüt kurucusu-mimarının değerleri ve inançları gelmektedir (Terzi, 2000). Örgüt mimarının ve yakın çevresinin inançları ve değerleri ile temel özelliklerini kazanan örgüt kültürünün örgüte katılanların inançları, değerleri ile şartlar ve imkanlarla gelişmekte ve değişmektedir. Süreç içinde oluşan şartlar, çevresel etkiler, örgüte katılanların aktarımlar vb. ile iyice gelişen ve değişen örgüt kültürü aynı zamanda sentezlenme ile birlikte değer ve normlar kazanabilmektedir (Başaran, 1991).

Örgüt kültürü ilgili örgütlere göre farklılık göstermekle birlikte oluşum ve gelişim evreleri benzerlikler göstermektedir (Doğan, 1997). Bu aşamalar; “1. Kurucuda yeni girişim düşüncesinin oluşması, 2. Kurucu tarafından ilgili kişi ya da kişilerle görüşünü paylaşması ve bu kişilerin kurucunun fikrini beğenme, ortak olma ve uygulamaya değer bulma aşaması, 3. Kurucu ve oluşturduğu çekirdek ekibin oluşum için yer, sermaye vb. tedariki süreci ve 4. Son aşama olup birçok kişi örgüte katılarak örgüt kültürü aşamasının inşa süreci başlamış” olmaktadır.

Örgüt kültürünün temelinin ve ilk oluşumlarının örgüt mimarının değer ve inançlarıyla başladığı ve şekillendiği düşünüldüğünde belirleyici etkisinin ne denli yüksek olduğu görülmektedir. Bundan dolayı örgüt kurucusunun kendi değer ve inançlarına uygun kişilerin katılımıyla çekirdek-küçük ekibin ilke ve değerlerinin yansıması şeklinde ortaya koyulmaktadır. Oluşan bu örgüt kültürü bu örgüte yeni katılan kişilerin bu kültüre uyum sağlaması ve katkı sunmasıyla kültür farklılaşabilmekte ve yeni değerlerin oluşması mümkün olmaktadır. Örgüte yani katılanların bu kültüre “olumlu-olumsuz, iyi-kötü, doğru-yanlış” etkileri olmaktadır. Bu nedenle oluşturulmuş olan örgüt kültürünün örgüte yeni katılanlara aktarılması ve özümsetilmesi örgüt kültürünün geleceği açısından önemlidir. Örgüt kültürünün çalışanlara aktarılma süreci daha çok “adet, sembol, hikâye, örgüt dili vb.” sosyal aktivitelerle yapılmaktadır. Örgütün iyi yapılandırılmış ve çalışanlarınca paylaşılmış olan örgüt kültürünün o örgütün gelişimi, işlerin olağan seyri içinde çok hızlı şekilde sürdürülmesi için hayati öneme sahip olduğu bilinmektedir (Güçlü, 2003, s.149).

### 2.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünü oluşturan temel öğeler; “değerler, normlar ve varsayımlar” şeklinde kategorize edilebilir. Örgüt kültürünün dışarıya bakan ve görülen yüzünde adetler (ritüeller), seremoniler, törenler, hikâyeler, semboller, mitler, dil ve kahramanlar bulunmaktadır (Güçlü, 2003, s.150; Eren, 2000).

- **Değerler:** Örgütü oluşturan kişilerin birlikte inandığı ve paylaştığı değerler örgüt kültürünün temelini oluşturur. Üyelerin paylaştığı değerler örgütün temel anlayış biçimini oluşturmakta ve alışma ve bütünleşme sürecinde yol gösterici olmaktadır (Akıncı, 1998). Örgütsel kültürünün oluşmasında değerler genellikle soyut, subjektif ve içe yönelik kabullerden oluşarak problemlerin kabul edilen şekilde sonuçlanmasını

sağlar. Değerlerin bir diğer fonksiyonu örgütün amaçlarını ortaya koyarak, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütün kimlik ve felsefesine uygun şekilde ortaya koymaktır (Şişman, 1994). Değerler bireylerin gelişiminde önemli rol oynadıkları ve farkındalık sağladıkları gibi örgütlerin ve örgüt kültürünün gelişiminde de rol oynarlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Ayrıca değerlerin verimliliği artırma ya da düşürme işlevleri de bulunmaktadır (Özdemir, 2006).

- **Normlar:** Normlar kurallar olarak ifade edilebilir ve kişinin grup içindeki davranışlarını düzenler ve ona yön verir. Başaran'a (1991) normları "örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleri" olarak tanımlamaktadır. Normların kaynağı genellikle değerlerdir. Normlar grubun tamamı tarafından paylaşıldığından dolayı kolektiftir. Normlar, "örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir" (Pehlivan, 2001).
- **İnançlar ve Varsayımlar:** Varsayımlar "örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır" (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; İpek, 1999). Örgütler için varsayımlar oldukça güçlüdür ve üyelerinde koşulsuz kabullenme eğimi vardır ve üyeler genellikle bunun farkında değildirler. Değerlerden daha baskın olan varsayımlar zaman içinde geçerlik düzeyleriyle değerleri yönlendirebilirler ve kültürel değişime direnebilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bu nedenle, varsayımların iyi irdelenmesi ve örgütün ve örgüt kültürünün gelişimini engelleyecek düzeye getirilmemesi gerekmektedir.
- **Seremoniler ve Törenler:** Seremoniler törenleri de kapsayan çok özel faaliyetlerdir. Seremoniler belirli bir mesajı iletme ya da özel bir amacı gerçekleştirme amacıyla kahramanlara, mitlere ve sembollere ilişkin kutlama ve/veya anma şeklinde gerçekleştirilir (Özalp ve Kirel, 2000; Çelik, 2000).
- **Semboller:** Örgüt kültürünü pekiştirme amacıyla kullanılan logo, maddesel semboller, bina, alan ve ürünlerin tasarımı, mobilyalar, ambalajlar, yönetici kıyafetleri vb. şeyleri kapsar. Kullanılan bu semboller çalışanlara belli mesajlar iletir (Taş, 1999). Semboller örgüt yapısıyla ilgili önemli ipuçları, anlam ve mesajlar içermektedir (Terzi, 2000).
- **Adetler:** Adetler, günlük standart bir şekilde ve genellikle yerleşmiş rutin uygulamalar şeklinde kendini gösterir. Adetler genellikle yazılı değildir ve sıradanlaşmış uygulamalar şeklinde kendini gösterir.



- **Hikâye ve Efsaneler:** Örgüt kültürü içinde önemli bir yer alan hikaye ve efsaneler örgütün geçmişine ilişkin olayların abartılarak aktararak gelmesiyle oluşan kültür taşıyıcılarıdır. Örgütün geçmişi ile bugününün kıyaslanması bakımından hikaye ve efsaneler köprü görevi görmekle birlikte çalışanları yönlendirmesi, özendirme ve verimliliği artırması bakımından da örgüt kültürünü güçlendirmektedir (Unutkan, 1995; Taş, 1999).
- **Mitler:** Mit örgütün değerleri ve tanıtım sistematüğini oluşturur. Örgütün kurucuları, değerleri ya da hiyerarşik düzeylerdeki çalışanlarla ilgili olağanüstü olaylar ile öyküler, zaman içinde mesaja dönüştüğü zaman mitleşir. Zaman içinde mitler örgüt için yararlı ve paylaşılan güçlü bir duygu uyandırdıkları zaman pozitif anlam taşıdığı gibi ayrışma ve bölünmeyi güçlendirdikleri zaman da negatif anlam taşıyabilmektedirler (Erdem, 1996). Örgüt kültürü için pozitif anlam taşıyan mitlerin yayılması ve aktarılması örgütsel dinamizmi güçlendirmektedir.
- **Dil:** Dil kültürün en önemli taşıyıcısı olduğu kadar çok önemli iletişim aracıdır. Ulusların ana dili farklı ve kendilerine özgü olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine has ve farklı bir dili vardır. Örgüt dili o örgütte çalışanların kendi aralarında kullandıkları kendilerine özgü ve farklı bir dildir. Örgüt çalışanlarının bu dili kullanmaları bu örgütün kültürünü benimsediklerini göstermektedir (Terzi, 2000). Böylece dil vasıtasıyla kültür aktarımı gerçekleştirilebilir. Örgütlerin diğerlerinden farklı olarak kendine has dili içinde “argo ifadeler, deyimler, şakalar mecazlar, metaforlar, sloganlar sözel semboller yer almaktadır” (Becerikli, 1999). Örgütsel kültürün aktarılması sürecinde buna dikkat edilmesi gerekmektedir.
- **Kahramanlar:** Kahramanlar örgüt için yararlı hizmetlerinden dolayı devleşmiş ve örgütü zafere ulaştırmış gerçek-hayali, ölmüş-yaşayan kişilerdir (Şişman, 1998). Örgüt kahramanlarının örgütte çalışanlar üzerinde etkileyici, teşvik edici ve harekete geçirici özelliğiyle örgüt kültürünü dış dünyaya karşı temsil eden kişiler (Kozlu, 1986) olduğu söylenebilir.

#### 2.4. Eğitim Öğretimde Örgüt Kültürünün Önemi

Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü okulların her birinde diğerinden farklı içerikleri barındıracak şekilde farklılık göstermektedir. Aynı durum örgüt kültürü ile eşdeğer kullanılan ancak farklılık arz eden örgüt iklimi için de geçerlidir. Bu iki kavram birbirinden

farklıdır ancak çalışmalarda birinin diğeri yerine kullanıldığı durumlar mevcuttur (Erdem ve İşbaşı, 2001). Benzerlikleri kadar farklılıkları da olan bu iki kavramın sadece kendi alanlarında kullanılması ve birinin diğeri yerine kullanılmaması gerekmektedir. Çünkü örgüt kültürü somut değerleri ve mesajları kapsadığı gibi işgörenlere kabul görmüş mecaz içeren örgüte ait duygu, değer ve yargıları gösterir (Güçlü, 2003). Örgüt kültüründe gelenekler, görenekler, yasak ve ahlak kuralları belirleyici etkiye sahiptir. Bundan dolayı örgüt kültürü formal olarak kabul görmüş örgüt değer ve davranışlarıyla bunun yorumlarını ortaya koyar. Sosyal yaşamda kuşaklar arası aktarım şeklinde süregelen mirasa benzer şekilde örgüt üyelerine öncekiler tarafından nakledilmiş örgütsel norm ve değerler vardır (Ertekin, 1978).

Eğitim etkinliklerinin formal ve en iyi biçimde sunulmaya çalışıldığı yerler olan okulların eğitim çalışanları ve hizmet alanları açısından yeri çok önemlidir. Okullar eğitimin bütün paydaşlarının iletişim, etkileşim, hizmet sunumu, çaba, fedakârlık ve samimiyet gibi hizmet ve ilişkilerin yoğun olduğu yerlerdir. Bu nedenle okul bağlamı içinde düşünüldüğünde “örgütsel kültür okulu diğer okullardan ayıran iç özelliklerinin tamamıdır” ve “okuldaki formal ve informal grupları etkileyen ve onlardan etkilenen inanç ve değerlerdir”. Bu durum eğitim örgütleri açısından çok önemlidir ve bu durum pek çok eğitim çalışanı tarafından da bilinmektedir (Balcı, 1993).

Örgüt kültürünün örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen, onlara kimlik kazandıran, örgüte egemen olan, örgütü diğerlerinden ayıran-farklılaştıran yönü vardır. Okulların ise uymak zorunda oldukları mevzuat ve yetiştirmek ve işlemek zorunda oldukları eğitim programı vardır. Personel yeterlik ve beklentileri, yöneticilerin, velilerin ve öğrencilerin istek ve hedefleri, mevzuat, müfredat, kültür ve iklimi sentezlemek ve ortaya herkesi memnun edecek bir ürünün çıkarılması çok kolay değildir.

## 2.5. İlgili Araştırmalar

İlgili literatür taramasında örgüt kültürü ile ilgili ulaşılan kaynaklar aşağıda verilmiştir.

Tanrıverdi (2007) “Katılımcı Okul Kültürünün Yabancı Dil Öğretmenlerinin İş Motivasyonu ile İlişisine Yönelik Örnek Bir Çalışma” adlı çalışmada araştırmanın yapıldığı iki okulda okul yöneticileri tarafından işbirlikçi okul kültürünün tam olarak benimsenmediği/algılanmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgüt kültürü ve alt

boyutları ile iş motivasyonu arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki deneyim, okuldaki görev süresi ne göre ilişki saptanmıştır.

Zeytin (2008) “İlköğretim Okullarında Bürokratikleşme ve Okul Kültürü: Sincan Örneği” adlı araştırmasında “öğretmenlerin okul kültürünü orta düzeyde algıladığı ve öğretmenlerin okul kültürü algısının yaş ve mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı, cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin okul kültürü algısının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu” sonucuna ulaşmıştır.

Korkut (2008) “İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri: Büyükçekmece Örneği” adlı araştırmasında yöneticilerle öğretmenlerin örgüt kültürlerine ilişkin algı düzeyi ölçülmüş ve okul kültürü algı düzeylerinin yaş, cinsiyet, okulda çalışma yılı ve kıdeme göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Yılmaz (2009) “Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi” araştırmasında öğretmenlerin iş motivasyonu ve okul kültürü ile alt boyutlarına yönelik algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Bunun yanında okul kültürü algısıyla iş motivasyonu ve alt boyutları arasında anlamlı, pozitif yönde ve çapraz ilişkiler olduğu görülürken öğretmenler üzerinde okul kültürünün iş motivasyonlarını anlamlı derecede yordadığı ileri sürülmüştür.

Arslan (2014) çalışmasında okul yöneticileriyle öğretmenlerin örgüt kültürüne yönelik algılarını araştırmıştır. Araştırmada kadınların eğitime daha olumlu yaklaştıkları, kıdem arttıkça çatışma çözümünde anlaşmanın daha fazla tercih edildiği görülmüştür. Ödüllendirmede yöneticilerin daha fazla ödüllendirildiği, kıdemi az olan öğretmenlerin görevden kaçma oranlarının az olduğu saptanmıştır. Örgüt kültürüne yönelik yönetici ve öğretmen algılarının ilk ve ortaokulda çalışanların öğrenim düzeylerine ve okul hizmet sürelerine göre farklılık göstermiştir.

Uysal (2015) “Okullardaki Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisine Dair İlişkisel Araştırmaların Değerlendirilmesi: Bir Meta Analiz Çalışması” adlı çalışmasında okul yöneticilerinin okul kültürüyle iletişim yeterlikleri ilişkisi güçlü ve pozitif yönlü, okul kültürüyle liderlik davranışları ilişkisi zayıf ve pozitif yönlü, okul iklimiyle liderlik davranışları ilişkisi güçlü ve pozitif yönlü, okul kültürüyle öğrenci başarısı ve iş değerleri ilişkisi zayıf ve pozitif yönlü ve okul iklimiyle şiddet ilişkisi zayıf ve negatif yönlü ilişki olarak tespit edilmiştir.

Çelikleş (2019) araştırmasında örgüt kültürüyle örgütsel bağılıkların örgütlerde önemine detaylarıyla teoride ele almıştır. Çalışmada örgüt kültürüyle örgütsel bağılığın yüksek düzeyli ve pozitif ilişki içinde olduğu vurgulanmıştır.

Manyas (2019) araştırmasında örgüt kültürüyle örgütsel bağılık ilişkisinin pozitif ve anlamlı olduğun sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışanların örgüt kültürüyle ilgili algılarının örgütsel bağılıklarına olumlu ya da olumsuz etkilerde bulunduğu ileri sürmüştür.

Özuyulası (2021) “Okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi” araştırmasını Karaman ilinde 264 öğretmenin örneklemeyle yapmıştır. Araştırması sonucunda okul yöneticilerinin okul kültürü ve paylaşılan liderlik davranışları ilişkisini araştırarak araştırma sonucuna pozitif yönde ve çok anlamlı ilişki tespit etmiştir.

Cevar (2021) araştırmasında Zonguldak ilinde temel eğitim okullarında çalışan 337 öğretmenin katılımıyla yaptığı çalışmada öğretmenlerin okul kültürüyle kolektif yeterlik algıları arasında ilişki düzeyinin pozitif yönde ve orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Çeltek (2021) araştırmasında Meram İlçesi’nde temel eğitimde çalışan öğretmenlerin okul kültürüyle iş doyumunu ilişkisini araştırarak okul kültürüyle iş doyumları arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine yer verilmiştir.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma betimsel tarama modelinde yapılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte veya hali hazırda mevcut olan bir durumu (olay, kişi, nesne) kendi şartları içinde olduğu gibi tanımlamayı amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2012, s.79). Mevcut araştırma şu anda okullarda var olan bir durumun tespit edilmesine yönelik olduğu için tarama modeli tercih edilmiştir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesinde resmi ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma evrenini temsil edecek okul yöneticileri ve öğretmenler arasından “Küme örnekleme” yöntemiyle seçilen 330 kişiye ulaşılmıştır. Ölçek verilerini eksiksiz dolduran 59 okul yöneticisi ve 248 öğretmen olmak üzere toplam 307 katılımcıdan veri toplanmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Demografik Özellikleri Dağılımı

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	187	60.9
	Erkek	120	39.1
Yaş	28-35	49	16.0
	36-40	65	21.2
	41-45	87	28.3
	46-50	58	18.9
	51 ve üstü	48	15.6
Görev	Öğretmen	248	80.8
	Okul yöneticisi	59	19.2
Kıdem	1-10 yıl	43	14.0
	11-20 yıl	132	43.0
	11-30 yıl	97	31.6
	31 ve üstü	35	11.4
Medeni durum	Evli	259	84.4
	Bekar	48	15.6
Öğrenim Düzeyi	Lisans	229	74.6
	Lisansüstü	78	25.4
Okuldaki öğretmen sayısı	30'dan az	55	17.9
	31-50	74	24.1
	51-60	41	13.4
	61-80	76	24.8
	81'den fazla	61	19.9
Okuldaki öğrenci sayısı	300'den az	36	11.7
	301-500	36	11.7
	501-650	38	12.4
	651-800	69	22.5
	801'den fazla	128	41.7
Okuldan memnuniyet düzeyi	Memnun değilim	33	10.7
	Kısmen memnunum	108	35.2
	Memnunum	166	54.1

Tablo 3.1'de okul yöneticileri ve öğretmenlerin büyük kısmının (%60,9) kadın olduğu ve büyük oranda (%65,5) 45 yaş ve altındakilerden oluştuğu görülmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin büyük kısmının (%43,0) 11-20 yıllık kıdeme sahip oldukları görülürken, medeni durum olarak çok büyük kısmının (%84,4) evlilerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların çok büyük kısmının (%74,6) lisans mezunu ve %24,8'inin 61-80 öğretmenli büyük okullarda çalıştıkları görülmektedir. Yine okul yöneticileri ve öğretmenlerinin %41,7'sinin 801'den fazla öğrencili okullarda çalıştıkları görülürken yaklaşık yarısının çalıştıkları okul-kurumlardan memnun oldukları görülmüştür.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci bölümünde okul yöneticileri ve öğretmenlere ait genel bilgiler a) Cinsiyet, b) Yaş, c) Görevi, d) Kıdem, e) Medeni durum, f) Eğitim düzeyi, g) Okuldaki öğretmen sayısı, h) Okuldaki öğrenci sayısı, ı) Çalışılan kurumdan memnuniyet düzeyi olmak üzere 9 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde okul yöneticileri ve öğretmenlerin algılarını ölçmek için Demirtaş (2010) çalışmasında geliştirdiği “Okul Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Okul Kültürü Ölçeği, Gruenert ve Valentine (2000) tarafından 35 madde ve 6 alt boyuttan oluşacak şekilde geliştirilmiştir. Ölçek, bazı değişikliklerle Demirtaş (2010) tarafından güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılarak 27 madde ve 5 alt boyut olarak Türkçeye uyarlanan bir ölçektir. Toplanan veriler kullanılarak öncelikle verilerin güvenilirlik katsayılarına Cronbach’s Alpha ile bakılmıştır. Buna ilişkin analiz sonucunda Tablo 3.2’deki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 3.2. Ölçek Boyutları Maddeler Dağılımı ve Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Maddeler	Güvenirlik (Cronbach’s Alpha değerleri)
İşbirlikçi liderlik	2, 5, 9, 10, 14, 16, 17, 20, 22, 26, 27	.949
Öğretmen işbirliği	6, 11, 23	.878
Mesleksel gelişme	1, 7, 12, 18, 24	.841
Amaç birliği	4, 15, 21, 25	.879
Mesleksel destekleme	3, 8, 13, 19	.914
Ölçek toplamı		.964

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi, okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının güvenilirlik değerlerinin .841 ile .964 arasında yer aldığı görülmektedir. Cronbach’s Alpha değerlerinin işbirlikçi liderlik boyutunda .949; öğretmen işbirliği boyutunda .878; mesleksel gelişme boyutunda .841; amaç birliği boyutunda .879; mesleksel destekleme boyutunda .914 ve ölçek genelinde .964 olduğu ve güvenilirlik katsayılarının çok yüksek olduğu görülmüştür.

Okul kültürü Ölçeği Likert tipinde 5 seçenekli olarak oluşturulmuştur. Bu seçenekler, “Çok Az (1)”, “Az (2)”, “Biraz (3)”, “Fazla (4)” ve “Çok Fazla (5)” şeklindedir.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma izni için süreç MEB'in (<https://ayse.meb.gov.tr/basvurudev/>) linkinden başvuru yapılarak alınan form ile Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü ile iletişime geçilerek başlatılmıştır. Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin verildikten sonra ölçekler çoğaltılarak okul müdürlüklerine gidilmiş, gerekli açıklamalar yapılmış ve isteyen ve gönüllü olan okul yöneticileri ve öğretmenler doldurmuştur. Ölçekleri eksiksiz dolduran ve kişisel bilgilerini yazmayanların ölçekleri değerlendirilmeye alınmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Ölçekler ile toplanan veriler Jamovi istatistik paket programına kodlanarak girilmiştir. Yapılacak olan analizlere karar verilmesi amacıyla, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri incelenmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 3.3'te verilmiştir.

Tablo 3.3. *Verilerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri*

Anket ve Alt alanlar	Basıklık (Kurtosis)	Çarpıklık (Skewness)
İşbirlikçi liderlik	.355	-.797
Öğretmen işbirliği	-.209	-.512
Mesleksel gelişme	.294	-.679
Amaç birliği	1.271	-.750
Mesleksel destekleme	.189	-.531
Ölçek genel	.483	-.616

Tablo 3.3'te görüldüğü gibi ölçeğin ve alt boyutlarının basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında olduğu görülmüştür. Basıklık ve çarpıklık değerleri George ve Mallery'e (2010) göre  $\pm 2$  aralığında olması halinde normal dağılım gösterdiği kabul edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Normal dağılım gösteren verilerin parametrik testlerle yapılması gerektiğinden dolayı analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

Alt problemlerin analizlerinde şu süreçler takip edilmiştir:

1. "Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algıları nedir?" alt probleminin çözümünde frekans, ortalama, standart sapma ve aralıklara göre yorumlamalar yapılmıştır. Yorumlamalarda Tablo 3.4'te verilen puan aralıkları dikkate alınarak yorumlar yapılmıştır.



Tablo 3.4. *Yorumlamada Kullanılan Aralıklar*

Ortalama Değer Aralıkları	Düzye
1.00- 1.80	Çok Düşük
1.81- 2.60	Düşük
2.61- 3.40	Orta Düzeyde
3.41- 4.20	Yüksek
4.21- 5.00	Çok Yüksek

2. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet, görev, medeni durum ve eğitim düzeyine göre karşılaştırılmasında t testi yapılırken ve fark çıkması halinde ortalamalara göre yorumlama yapılırken; yaş, kıdem, okuldaki öğretmen sayısı, okuldaki öğrenci sayısı ve çalışılan kurumdan memnuniyet düzeyine göre karşılaştırılmasında Anova testi yapılmıştır. Fark çıkması durumunda Post Hoc Tukey analizi kullanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde elde edilen verilerin istatistiki analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul yöneticileri ve öğretmenlerinin örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algıları nedir?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap bulmak için yapılan analizde ulaşılan frekans, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Algıları*

Maddeler	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	Düzeyi
İşbirlikçi Liderlik Boyutu	307	3.44	.81	<b>Yüksek</b>
Öğretmen İşbirliği Boyutu	307	2.95	.91	<b>Orta</b>
Mesleksel gelişme boyutu	307	3.27	.83	<b>Orta</b>
Amaç Birliği Boyutu	307	3.54	.73	<b>Yüksek</b>
Mesleksel Destekleme Boyutu	307	3.36	.84	<b>Orta</b>
Okul Kültürü	307	3.35	.73	<b>Orta</b>

Tablo 4.1’de okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algıları verilmiştir. Katılımcıların okul kültürüne yönelik algılarında en yüksek ortalamanın ( $\bar{X} = 3.54$ ) amaç birliği boyutunda “Yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla işbirlikçi liderlik ( $\bar{X}=3.44$ ) boyutu “Yüksek”, mesleksel destekleme boyutu ( $\bar{X}=3.36$ ) “Orta”, mesleksel gelişme boyutu ( $\bar{X}=3.27$ ) “Orta” seviyelerinde izlemektedir. En düşük ortalama ise öğretmen işbirliği ( $\bar{X} = 2.95$ ) boyutunda “Orta” düzeyindedir. Ölçek genelinde ( $\bar{X}=3.35$ ) ise “Orta” düzeydedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin milli eğitimin ve okulların belirlediği hedefleri gerçekleştirme konusunda işbirlikçi bir yaklaşımla amaçları gerçekleştirmeyi çok önemsedikleri görülmektedir. Bununla birlikte meslektaş işbirliği ve mesleki destekleme yüksek olmayıp orta düzeydedir. Okul yöneticisi ve öğretmenleri okul

kültürüne ilişkin farkındalığı orta düzeyde görmektedir ve bu durum okul kültürünün belirgin olduğu ve farkında olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algıları; a) Cinsiyet, b) Yaş, c) Görev, d) Kıdem, e) Medeni durum, f) Eğitim düzeyi, g) Okuldaki öğretmen sayısı, h) Okuldaki öğrenci sayısı ve ı) Çalışılan kurumdan memnuniyet düzeyi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmiştir. İlerleyen paragraflarda her bir değişken sırayla ele alınmıştır.

##### 4.2.1. Cinsiyet Değişkeni

Yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılması ile elde edilen bulgular Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. *Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (t testi)*

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	t	p
İşbirlikçi liderlik	Kadın	187	3.40	.86	-.99	.32
	Erkek	120	3.49	.74		
Öğretmen işbirliği	Kadın	187	2.97	.96	.50	.61
	Erkek	120	2.91	.83		
Mesleksel gelişme	Kadın	187	3.31	.84	1.18	.23
	Erkek	120	3.20	.81		
Amaç birliği	Kadın	187	3.53	.76	-.17	.85
	Erkek	120	3.55	.67		
Mesleksel destekleme	Kadın	187	3.34	.87	-.66	.50
	Erkek	120	3.40	.79		
Ölçek genel	Kadın	187	3.35	.77	-.27	.78
	Erkek	120	3.37	.65		

\*p< .05

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi, yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılması sonucunda tüm boyutlarda ve genel anlamda algıların cinsiyete göre farklılaşmadığı ve kadın ve erkeklerin algılarının benzerlik gösterdiği görülmüştür. Bunun nedeni okul kültürünün

hem kadın hem de erkekler tarafından benzer şekilde algılanması, herkesi kapsamı veya yerleşmiş ve kabul edilmiş olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

#### 4.2.2. Yaş Değişkeni

Yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının yaşlarına göre karşılaştırılması ile elde edilen bulgular Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3. *Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması (Anova testi)*

	Yaş	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
İşbirlikçi liderlik	28-35	49	3.42	.70	1.90	.10	Yok
	36-40	65	3.23	.90			
	41-45	87	3.56	.68			
	46-50	45	3.39	.96			
	51 ve üstü	48	3.57	.78			
Öğretmen işbirliği	28-35	49	3.09	.86	1.23	.29	Yok
	36-40	65	2.77	.95			
	41-45	87	2.93	.83			
	46-50	45	2.91	.67			
	51 ve üstü	48	3.10	.87			
Mesleksel gelişme	28-35	49	3.19	.92	1.91	.10	Yok
	36-40	65	3.12	.82			
	41-45	87	3.24	.76			
	46-50	45	3.35	.82			
	51 ve üstü	48	3.52	.82			
Amaç birliği	28-35	49	3.49	.68	3.49	.01*	2-5
	36-40	65	3.32	.86			
	41-45	87	3.54	.67			
	46-50	45	3.62	.69			
	51 ve üstü	48	3.78	.65			
Mesleksel destekleme	28-35	49	3.32	.87	2.17	.07	Yok
	36-40	65	3.21	.89			
	41-45	87	3.37	.75			
	46-50	45	3.31	.88			
	51 ve üstü	48	3.66	.81			
Ölçek genel	28-35	49	3.34	.70	2.04	.08	Yok
	36-40	65	3.17	.81			
	41-45	87	3.40	.64			
	46-50	45	3.35	.79			
	51 ve üstü	48	3.55	.67			

\**p*< .05      1. 28-35      2. 36-40      3. 41-45      4. 46-50      5. 51 ve üstü

Tablo 4.3'te de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına yönelik algılarının yaşa göre karşılaştırılması sonucunda, işbirlikçi

liderlik, öğretmen işbirliği, mesleksi gelişme, mesleksi destekleme alt boyutlarında ve ölçek genelinde anlamlı bir farklılık görülememiştir. Ancak amaç birliği ( $F=3.49$ ;  $p<0.05$ ) alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmüştür. Farkın kaynağının belirlenmesi için ise Post Hoc Tukey analizi yapılmıştır. Analiz sonunda, farkın, yaşları 36-40 ( $\bar{X}_{36-40}=3.32$ ) olan öğretmenlerle yaşları 51 ve üstü olan öğretmenler ( $\bar{X}_{51}$  ve üstü  $=3.78$ ) arasında olduğu ve yaşları 51 ve üzerindeki lehine yüksek çıktığı görülmüştür.

Okul kültürü ve alt boyutlarına yönelik yönetici ve öğretmen algılarının amaç birliği boyutu dışındakilerde benzerlik gösterdiği ancak amaç birliği boyutunda 51 ve üzeri yaşlardakiler lehine yüksek olduğu söylenebilir. Bunun nedeninin emeklilik yaşına yakın öğretmenlerin farklı ve diğer alternatifleri göz ardı etmeleri, mevcut okulun kültürünü özümsemeleri ya da okullarında uzun süredir bulunmaları olabileceği düşünülmektedir.

#### 4.2.3. Görev Değişkeni

Yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının görevlerine göre karşılaştırılması ile elde edilen bulgular Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. *Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Göreve Göre Karşılaştırılması (t testi)*

	Görev	n	$\bar{X}$	s	t	p
İşbirlikçi liderlik	Öğretmen	248	3.38	.83	-2.43	.01*
	Yönetici	59	3.67	.72		
Öğretmen işbirliği	Öğretmen	248	2.97	.92	.92	.35
	Yönetici	59	2.85	.87		
Mesleksi gelişme	Öğretmen	248	3.36	.77	3.77	.00*
	Yönetici	59	2.91	.96		
Amaç birliği	Öğretmen	248	3.55	.73	.72	.41
	Yönetici	59	3.47	.70		
Mesleksi destekleme	Öğretmen	248	3.42	.84	2.32	.02*
	Yönetici	59	3.13	.82		
Ölçek genel	Öğretmen	248	3.36	.73	.30	.75
	Yönetici	59	3.33	.72		

\* $p<.05$

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi, yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının görev durumlarına göre karşılaştırılması sonucunda "öğretmen işbirliği", "amaç birliği" alt boyutlarında ve ölçek genelinde ( $t= .30$ ;  $p>0.05$ ) farklılık göstermediği ancak "işbirlikçi liderlik" ( $t=-2.43$ ;  $p<0.05$ ), "mesleksi

gelişme” ( $t=3.77$ ;  $p<0.05$ ) ve “mesleksel destekleme” ( $t= 2.32$ ;  $p<0.05$ ) alt boyutlarında farklılık gösterdiği görülmüştür. Farklılık gösteren alt boyutlarda ortalamalara bakıldığında, “işbirlikçi liderlik” boyutunda yöneticilerin ortalama puanları daha yüksek iken “mesleksel gelişme” ve “mesleksel destekleme” boyutlarında ise öğretmenlerin puanları daha yüksektir. Yöneticilerin işbirlikçi liderliklerinin daha yüksek çıkması yöneticilerin işbirliğine yatkın olmaları, öğretmenler ve diğer paydaşlarla işbirliği içinde olmayı istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Çünkü okul yöneticileri okulu yönetme ve ihtiyaçlarını gidermede öğretmen ve diğer paydaşlarla işbirliğine gereksinim duymaktadırlar. Mesleki gelişme ve destekleme konularında öğretmenlerin kendilerini daha iyi düzeyde gördükleri ve mesleki anlamda gelişmişlik ve destekleme konularında yeterliklerini yüksek olduğunu göstermektedir. Mesleki olarak programdaki ve teknolojideki değişimlerin öğretmenleri bu alanda daha dinamik hale getirdiğini göstermedi bakımından da bu bulgu dikkate değerdir.

#### **4.2.4. Kıdem Değişkeni**

Yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının kıdemlerine göre karşılaştırılması ile elde edilen bulgular Tablo 4.5’te verilmiştir.

Tablo 4.5. *Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Karşılaştırılması (Anova testi)*

	Kıdem	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
İşbirlikçi liderlik	1-10 yıl	43	3.30	.81	2.81	.04*	1-3
	11-20 yıl	132	3.32	.79			
	21-30 yıl	97	3.59	.84			
	31 yıl ve üzeri	35	3.58	.76			
Öğretmen işbirliği	1-10 yıl	43	3.05	.89	1.92	.12	Yok
	11-20 yıl	132	2.82	.87			
	21-30 yıl	97	3.00	.98			
	31 yıl ve üzeri	35	3.18	.88			
Mesleksel gelişme	1-10 yıl	43	3.11	.84	4.15	.00*	1-3; 2-3
	11-20 yıl	132	3.13	.86			
	21-30 yıl	97	3.44	.69			
	31 yıl ve üzeri	35	3.50	.91			
Amaç birliği	1-10 yıl	43	3.38	.80	7.76	.00*	1-3; 2-3; 2-4
	11-20 yıl	132	3.36	.76			
	21-30 yıl	97	3.75	.58			
	31 yıl ve üzeri	35	3.79	.68			
Mesleksel destekleme	1-10 yıl	43	3.26	.94	2.83	.03*	2-4
	11-20 yıl	132	3.25	.82			
	21-30 yıl	97	3.46	.80			
	31 yıl ve üzeri	35	3.65	.85			
Ölçek genel	1-10 yıl	43	3.24	.78	4.05	.00*	2-3
	11-20 yıl	132	3.23	.73			
	21-30 yıl	97	3.50	.67			
	31 yıl ve üzeri	35	3.56	.68			

\**p*< .05      1. 1-10 yıl      2. 11-20 yıl      3. 21-30 yıl      4. 31 ve üstü

Tablo 4.5'te de görüldüğü gibi, yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına yönelik algılarının kıdeme göre analizi sonucunda “öğretmen işbirliği” ( $F=1.92$ ;  $p>0.05$ ) boyutunda farklılık görülmez iken “işbirlikçi liderlik” ( $F=2.81$ ;  $p<0.05$ ), “mesleksel gelişme” ( $F=4.15$ ;  $p<0.05$ ), “amaç birliği” ( $F=7.76$ ;  $p<0.05$ ) “mesleksel destekleme” ( $F=2.83$ ;  $p<0.05$ ) alt boyutlarında ve ölçek genelinde ( $F=4.05$ ;  $p<0.05$ ) anlamlı farklılık görülmüştür.

Farkın olduğu grupların testi için ise Post Hoc Tukey analizi yapılmıştır. Analiz sonunda, farkın “işbirlikçi liderlik” boyutunda kıdemleri 1-10 yıl ( $\bar{X}_{1-10}=3.30$ ) olanlarla 21-30 yıl ( $\bar{X}_{21-30}=3.59$ ) olanlar arasında, “mesleksel gelişme” boyutunda kıdemleri 1-10 yıl ( $\bar{X}_{1-10}=3.11$ ) olanlarla 21-30 yıl ( $\bar{X}_{21-30}=3.44$ ) ve 11-20 yıl ( $\bar{X}_{11-20}=3.13$ ) olanlarla 21-30 yıl ( $\bar{X}_{21-30}=3.44$ ) olanlar arasında 21-30 yıllık kıdeme sahip katılımcılar lehine farklılık olduğu görülmüştür. “Amaç birliği” boyutunda kıdemi 1-10 yıl ( $\bar{X}_{1-10}=3.38$ ) olanlarla 21-30 yıl ( $\bar{X}_{21-30}=3.75$ ) arasında, 11-20 yıl ( $\bar{X}_{11-20}=3.36$ ) olanlarla 21-30 yıl ( $\bar{X}_{21-30}=3.75$ ) arasında ve 11-20 yıl ( $\bar{X}_{11-20}=3.36$ ) olanlarla 31 ve

üstü ( $\bar{X}_{31}$  ve üstü =3.79) arasında kıdemi fazla olan grup lehine farklılık olduğu görülmüştür. “Mesleksi destekleme” boyutunda ise kıdemi 11-20 yıl ( $\bar{X}_{11-20}$  =3.25) olanlarla 21-30 yıl ( $\bar{X}_{21-30}$  =3.46) arasında ve genel olarak ise 11-20 yıl ( $\bar{X}_{11-20}$  =3.23) olanlarla 21-30 yıl ( $\bar{X}_{21-30}$  =3.50) arasında 21-30 yıllık kıdeme sahip katılımcılar lehine farklılık olduğu görülmektedir. Genel olarak, kıdem arttıkça okul kültürüne ilişkin algıların arttığı gözlenmektedir. Okul kültürünün mesleki olarak kıdem arttıkça yükselmesi hem mesleki kabulün hem de okul kültürünün iyice benimsenmesi ve kabulü ile yakından ilişki görülebilir. Uzun süre yapılan meslek ve çalışılan okula karşı aidiyet ve kabul okul kültürünün kıdeme göre artmasının nedenlerinden biri olarak görülebilir.

#### 4.2.5. Medeni Durum Değişkeni

Yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının medeni durumlarına göre karşılaştırılması ile elde edilen bulgular Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (t testi)*

	Medeni durum	n	$\bar{X}$	S	t	p
İşbirlikçi liderlik	Evli	259	3.43	.77	-.05	.95
	Bekar	48	3.44	.88		
Öğretmen işbirliği	Evli	259	2.93	.88	-.79	.42
	Bekar	48	3.04	.83		
Mesleksi gelişme	Evli	259	3.26	.80	-.53	.59
	Bekar	48	3.33	.95		
Amaç birliği	Evli	259	3.53	.70	-.06	.95
	Bekar	48	3.54	.89		
Mesleksi destekleme	Evli	259	3.37	.82	.21	.82
	Bekar	48	3.34	.96		
Ölçek genel	Evli	259	3.35	.69	-.22	.82
	Bekar	48	3.38	.92		

\*p< .05

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutları algılarının medeni durumlarına göre analiz sonucunda “işbirlikçi liderlik” ( $t=-.05$ ;  $p>0.05$ ), “öğretmen işbirliği” ( $t=-.79$   $p>0.05$ ), “mesleksi gelişme” ( $t=-.53$ ;  $p>0.05$ ), “amaç birliği” ( $t=-.06$ ;  $p>0.05$ ), “mesleksi destekleme” ( $t=.21$ ;  $p>0.05$ ) ve ölçek genelinde ( $t=-.22$ ;  $p>0.05$ ) okul kültürü ve alt boyutlara ilişkin algıların yönetici ve öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılaşmadığı ve algıların benzerlik



gösterdiği görülmüştür. Kadın ve erkeklerin okul kültürüne ilişkin benzer algılar taşıdıkları ve okul kültürünü oluşturan öğelere yaklaşımın yine farklı olmadığı görülmüştür.

#### 4.2.6. Eğitim Düzeyi Değişkeni

Yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının eğitim düzeylerine göre karşılaştırılması ile elde edilen bulgular Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. *Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması (t testi)*

	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	S	t	p
İşbirlikçi liderlik	Lisans	229	3.47	.79	1.37	.17
	Lisansüstü	78	3.33	.88		
Öğretmen işbirliği	Lisans	229	3.05	.87	3.33	.00*
	Lisansüstü	78	2.65	.96		
Mesleksel gelişme	Lisans	229	3.37	.79	3.88	.00*
	Lisansüstü	78	2.96	.86		
Amaç birliği	Lisans	229	3.60	.72	2.60	.01*
	Lisansüstü	78	3.35	.73		
Mesleksel destekleme	Lisans	229	3.46	.83	3.34	.00*
	Lisansüstü	78	3.09	.82		
Ölçek genel	Lisans	229	3.42	.70	2.86	.00*
	Lisansüstü	78	3.15	.77		

\*p<0.05

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutların ilişkin algılarının eğitim düzeylerine göre analizi sonucunda “işbirlikçi liderlik” ( $t= 1.37$ ;  $p>0.05$ ) boyutunda farklılık göstermediği; “öğretmen işbirliği” ( $t=3.33$   $p<0.05$ ); “mesleksel gelişme” ( $t=3.88$ ;  $p<0.05$ ); “amaç birliği” ( $t=2.60$ ;  $p<0.05$ ); “mesleksel destekleme” ( $t=3.34$ ;  $p<0.05$ ) alt boyutlarında ve ölçek genelinde ( $t=2.86$ ;  $p<0.05$ ) ise lisans mezunları lehine yüksek olduğu ve farklılık gösterdiği saptanmıştır. Lisans mezunlarının okul kültürüne ilişkin olarak daha olumlu tutumlar içinde olmasının nedeni okul ve okul kültürüne ilişkin daha kabullenici tutumlar içinde olmaları, eleştirel yaklaşımdan uzak olmaları ve mesleki olarak daha olumlu tutumlar taşımaları olabilir. Lisansüstü eğitim alanların daha eleştirel yaklaşımlar için de oldukları, sorguladıkları ve memnuniyetsizliklerinin daha fazla olduğu bilinmektedir.

#### 4.2.7. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkeni

Yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının okuldaki öğretmen sayısına göre karşılaştırılması ile elde edilen bulgular Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. *Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Öğretmen Sayısına Göre Karşılaştırılması (Anova testi)*

	Öğretmen sayısı	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
İşbirlikçi liderlik	30’dan az	55	3.46	.89	.96	.42	Yok
	31-50	74	3.38	.81			
	51-60	41	3.59	.88			
	61-80	76	3.33	.74			
	81’den fazla	61	3.52	.80			
Öğretmen işbirliği	30’dan az	55	2.82	.86	1.51	.19	Yok
	31-50	74	2.99	.85			
	51-60	41	3.04	.53			
	61-80	76	2.80	.85			
	81’den fazla	61	3.13	.86			
Mesleksel gelişme	30’dan az	55	3.22	.98	4.32	.00*	3-4; 4-5
	31-50	74	3.33	.61			
	51-60	41	3.52	.78			
	61-80	76	2.97	.89			
	81’den fazla	61	3.44	.76			
Amaç birliği	30’dan az	55	3.54	.82	3.38	.01*	2-4; 4-5
	31-50	74	3.64	.59			
	51-60	41	3.59	.80			
	61-80	76	3.28	.74			
	81’den fazla	61	3.68	.66			
Mesleksel destekleme	30’dan az	55	3.32	.87	3.95	.00*	3-4; 4-5
	31-50	74	3.43	.76			
	51-60	41	3.59	.82			
	61-80	76	3.07	.73			
	81’den fazla	61	3.53	.82			
Ölçek genel	30’dan az	55	3.34	.86	2.33	.05	Yok
	31-50	74	3.37	.63			
	51-60	41	3.52	.75			
	61-80	76	3.16	.69			
	81’den fazla	61	3.49	.70			

\**p*< .05      1. 30’dan az    2. 31-50      3. 51-60      4. 61-80      5. 81’den fazla

Tablo 4.8’de de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğretmen sayısına göre analizi sonucunda “işbirlikçi liderlik” ( $F=.96$ ;  $p>0.05$ ) ve “öğretmen işbirliği” ( $F=1.51$ ;  $p>0.05$ ) alt boyutlarında ve ölçek genelinde ( $F=2.33$ ;  $p>0.05$ ) farklılık görülmez iken “mesleksel gelişme” ( $F=4.32$ ;  $p<0.05$ ); “amaç birliği” ( $F=3.38$ ;  $p<0.05$ ) ve “mesleksel destekleme” ( $F=3.95$ ;  $p<0.05$ ) alt boyutlarında anlamlı farklılık görülmüştür.

Farkın olduğu grupların testi için ise Post Hoc Tukey analizi yapılmıştır. Analiz sonunda farkın “mesleksel gelişme” alt boyutunda okuldaki öğretmen sayısı 51-60 olanlar ( $\bar{X}_{51-60} = 3.52$ ) ile öğretmen sayısı 61-80 olanlar ( $\bar{X}_{61-80} = 2.97$ ) arasında ve öğretmen sayısı 61-80 olanlar ( $\bar{X}_{61-80} = 2.97$ ) ile öğretmen sayısı 81’den fazla olanlar ( $\bar{X}_{81\text{'den fazla}} = 3.44$ ) arasında 61-80 öğretmenli okullarda çalışanlar lehine yüksek olduğu saptanmıştır. “Amaç birliği” alt boyutunda 31-50 öğretmenli okullarda çalışanlar ( $\bar{X}_{31-50} = 3.64$ ) ile 61-80 öğretmenli okullarda olanlar ( $\bar{X}_{61-80} = 3.28$ ) arasında 31-50 öğretmenli okullarda çalışanlar lehine anlamlı bir fark çıkmıştır. Ayrıca, 61-80 öğretmeni olanlar ( $\bar{X}_{61-80} = 3.28$ ) ile 81’den fazla öğretmeni olanlar ( $\bar{X}_{81\text{'den fazla}} = 3.68$ ) arasında da ve 81’den fazla öğretmenli okullarda çalışanlar lehine anlamlı bir fark çıkmıştır.

“Mesleksel destekleme” boyutunda 51-60 öğretmenli okullarda olanlar ( $\bar{X}_{51-60} = 3.59$ ) ile 61-80 öğretmenli okullarda olanlar ( $\bar{X}_{61-80} = 3.07$ ) arasında 51-60 öğretmenli okullarda çalışanlar lehine ve 61-80 öğretmenli okullarda olanlar ( $\bar{X}_{61-80} = 3.07$ ) ile 81’den fazla öğretmenli okullarda olanlar ( $\bar{X}_{81\text{'den fazla}} = 3.53$ ) arasında 81’den fazla öğretmenli okullarda çalışanlar lehine anlamlı bir farkın olduğu saptanmıştır. Öğretmen sayısı arttıkça okul kültürü algısının atması büyük okullarda okul kültürüne ilişkin algıların daha fazla olduğunu ve işlerin daha çok resmi ve formal biçimde sürdürüldüğünü göstermektedir.

#### 4.2.8. Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkeni

Yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının okuldaki öğrenci sayısına göre karşılaştırılması ile elde edilen bulgular Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.9. Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Öğrenci Sayısına Göre Karşılaştırılması (Anova testi)

	Öğrenci sayısı	n	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
İşbirlikçi liderlik	300'den az	36	3.34	.99	6.15	.00*	2-3; 2-4; 2-5
	301-500	36	2.87	.92			
	501-650	38	3.65	.66			
	651-800	69	3.43	.76			
	801'den fazla	128	3.56	.73			
Öğretmen işbirliği	300'den az	36	2.97	.86	5.20	00*	2-5; 4-5
	301-500	36	2.59	.85			
	501-650	38	2.85	.83			
	651-800	69	2.71	.87			
	801'den fazla	128	3.20	.78			
Mesleksel gelişme	300'den az	36	3.06	.96	6.50	00*	1-5; 2-5; 4-5
	301-500	36	2.97	.75			
	501-650	38	3.46	.56			
	651-800	69	3.02	.93			
	801'den fazla	128	3.49	.65			
Amaç birliği	300'den az	36	3.47	.94	4.73	00*	2-5; 4-5
	301-500	36	3.20	.77			
	501-650	38	3.64	.53			
	651-800	69	3.38	.82			
	801'den fazla	128	3.70	.59			
Mesleksel destekleme	300'den az	36	3.29	.92	3.88	00*	2-5
	301-500	36	3.02	.83			
	501-650	38	3.51	.70			
	651-800	69	3.20	.91			
	801'den fazla	128	3.53	.68			
Ölçek genel	300'den az	36	3.26	.94	6.16	00*	2-3; 2-5; 4-5
	301-500	36	2.93	.75			
	501-650	38	3.50	.56			
	651-800	69	3.23	.77			
	801'den fazla	128	3.52	.60			
*p<.05	1. 300'den az	2. 301-500	3. 501-650	4. 651-800			
	5. 801'den fazla						

Tablo 4.9'da görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğrenci sayısına göre analizi sonucunda “işbirlikçi liderlik” ( $F=6.15$ ;  $p<0.05$ ), “öğretmen işbirliği” ( $F=5.20$ ;  $p<0.05$ ), “mesleksel gelişme” ( $F=6.50$ ;  $p<0.05$ ), “amaç birliği” ( $F=4.73$ ;  $p<0.05$ ), “mesleksel destekleme” ( $F=3.88$ ;  $p<0.05$ ) alt boyutlarında ve ölçek genelinde ( $F=6.16$ ;  $p<0.05$ ) anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Farkın olduğu grupların belirlenmesi için ise Post Hoc Tukey analizi yapılmıştır. “İşbirlikçi liderlik” alt boyutunda öğrenci sayısı 301-500 olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarının ( $\bar{X}_{301-500}$

=2.87), 501-650 olan okullarda görev yapanlara ( $\bar{X}_{501-650}=3.65$ ) göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu; öğrenci sayısı 301-500 olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarının ( $\bar{X}_{301-500}=2.87$ ) da öğrenci sayısı 651-800 olan okullarda çalışan yönetici ve öğretmen algılarına ( $\bar{X}_{651-800}=3.43$ ) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğrenci sayısı 301-500 olan okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarının ( $\bar{X}_{301-500}=2.87$ ), 801'den fazla ( $\bar{X}_{801'den\ fazla}=3.56$ ) olan okullarda görev yapanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Okul kültürünün işbirlikçi liderlik alt boyutuna ilişkin olarak 501-650 öğrencili okullarda çalışmanın avantaj sağladığı ve buna sebep olarak da ideal okul mevcutlarının bu sınırları geçmemesi gerektiği düşünülmektedir.

“Öğretmen işbirliği” alt boyutunda öğrenci sayısı 301-500 olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarının ( $\bar{X}_{301-500}=2.59$ ), öğrenci sayısı 801'den fazla olan okullarda görev yapanlara göre anlamlı düzeyde ( $\bar{X}_{801'den\ fazla}=3.20$ ) daha düşük olduğu; öğrenci sayısı 651-800 olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarının ( $\bar{X}_{651-800}=2.71$ ) da öğrenci sayısı 801'den fazla olan okullarda görev yapanlara ( $\bar{X}_{801'den\ fazla}=3.20$ ) göre anlamlı düzeyde daha düşük olduğu görülmüştür. Bunun nedeni öğrenci sayısı bakımından kalabalık olan büyük okullarda okul kültürü öğretmen işbirliğinin daha belirgin olması olabilir.

“Mesleksel gelişme” alt boyutunda öğrenci sayısı 300'den az olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarının ( $\bar{X}_{300'den\ az}=3.06$ ) öğrenci sayısı 801'den fazla olan okullarda görev yapanlara göre anlamlı düzeyde ( $\bar{X}_{801'den\ fazla}=3.49$ ) yüksek olduğu; öğrenci sayısı 301-500 olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarının ( $\bar{X}_{301-500}=2.97$ ) öğrenci sayısı 801'den fazla olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarına ( $\bar{X}_{801'den\ fazla}=3.49$ ) göre daha yüksek olduğu ve öğrenci sayısı 651-800 olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarının ( $\bar{X}_{651-800}=3.02$ ) öğrenci sayısı 801'den fazla olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarına ( $\bar{X}_{801'den\ fazla}=3.49$ ) göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür. Genel olarak öğrenci sayısı 801'den fazla öğrencisi olan okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin ortalamaları daha yüksektir. Mesleksel gelişmenin öğrenci sayısı arttıkça yükseldiği ve büyük okullarda öğretmenler ve sınıflar arasında rekabetin daha fazla olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

“Amaç birliği” alt boyutunda öğrenci sayısı 301-500 olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarının ( $\bar{X}_{301-500} = 3.20$ ) öğrenci sayısı 801’den fazla olan okullarda görev yapanlara ( $\bar{X}_{801\text{'den fazla}} = 3.70$ ) göre anlamlı düzeyde düşük olduğu; öğrenci sayısı 651-800 olan okullarda görev yapanların algılarının ( $\bar{X}_{651-800} = 3.28$ ), öğrenci sayısı 801’den fazla olan okullarda görev yapanlara ( $\bar{X}_{801\text{'den fazla}} = 3.70$ ) göre anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmüştür. Buna göre 801’den fazla öğrencisi olan okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin amaç birliğine ilişkin algılarının yüksek ve daha net olduğu söylenebilir.

“Mesleksel destekleme” alt boyutunda öğrenci sayısı 301-500 olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarının ( $\bar{X}_{301-500} = 3.02$ ) öğrencisi 801’den fazla olan okullarda görev yapanlara ( $\bar{X}_{801\text{'den fazla}} = 3.53$ ) göre anlamlı düzeyde daha düşük olduğu görülmüştür. 801’den fazla öğrencisi olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin daha yüksek mesleksel destekleme algılarına sahip oldukları söylenebilir. Bunun sebepleri içinde de yine büyük okullardaki rekabetin fazla olması, velilerin ilgi ve desteği ile akademik başarı beklentisinin öğretmeni zorlaması olabilir.

Ölçek genelinde öğrenci sayısı 301-500 olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarının ( $\bar{X}_{301-500} = 3.02$ ) öğrenci sayısı 501-650 olan okullarda görev yapanlara göre anlamlı düzeyde ( $\bar{X}_{501-650} = 3.50$ ) düşük olduğu; öğrenci sayısı 301-500 olan okullarda görev yapanların ( $\bar{X}_{301-500} = 3.02$ ) öğrenci sayısı 801’den fazla olan okullarda görev yapanlara göre anlamlı düzeyde ( $\bar{X}_{801\text{'den fazla}} = 3.52$ ) düşük olduğu ve öğrenci sayısı 651-800 olan okullarda görev yapanların ( $\bar{X}_{651-800} = 3.23$ ) öğrenci sayısı 801’den fazla olan okullarda görev yapanlara ( $\bar{X}_{801\text{'den fazla}} = 3.52$ ) göre anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmüştür. Öğrenci sayısı 801’den fazla öğrencisi olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü algıları daha yüksektir.

Fark olan boyutlarda büyük oranda 801 öğrenciden fazla öğrencinin öğrenim gördüğu okullarda çalışanların okul kültürü ve alt boyutları algılarının diğer gruplardan yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni büyük okullarda yerleşik bir kültürün olması ve bu kültüre uyumun daha yoğun ve fazla olması olabilir. Öğretmen ve öğrenci sayısı büyük okullarda mevzuatın daha net, yazılı yönergelerin daha işlevsel olduğu ve görev-yetki bilincinin sınırlarının daha belirgin olmasından dolayı okul kültürünün daha belirgin biçimde hissedilmesinin sonuçları olarak değerlendirilebilir.

#### 4.2.9. Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkeni

Yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının okuldaki öğrenci sayısına göre karşılaştırılması ile elde edilen bulgular Tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo 4.10. *Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Memnuniyet Düzeyine Göre Karşılaştırılması (Anova testi)*

	Memnuniyet Düzeyi	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
İşbirlikçi liderlik	Memnun değilim	33	3.09	.89	5.42	.00*	1-3; 2-3
	Kısmen memnunum	108	3.04	.77			
	Memnunum	166	3.76	.63			
	Memnunum						
Öğretmen işbirliği	Memnun değilim	33	2.73	.99	4.13	.00*	1-3; 2-3
	Kısmen memnunum	108	2.58	.88			
	Memnunum	166	3.23	.82			
	Memnunum						
Mesleksel gelişme	Memnun değilim	33	3.02	.89	4.87	.00*	1-3; 2-3
	Kısmen memnunum	108	2.80	.87			
	Memnunum	166	3.62	.58			
	Memnunum						
Amaç birliği	Memnun değilim	33	3.24	.99	4.67	.00*	1-3; 2-3
	Kısmen memnunum	108	3.15	.64			
	Memnunum	166	3.85	.56			
	Memnunum						
Mesleksel destekleme	Memnun değilim	33	3.27	.96	4.00	.00*	1-2; 1-3; 2-3
	Kısmen memnunum	108	2.86	.76			
	Memnunum	166	3.71	.68			
	Memnunum						
Ölçek genel	Memnun değilim	33	3.08	.90	4.16	.00*	1-3; 2-3
	Kısmen memnunum	108	2.93	.65			
	Memnunum	166	3.68	.56			
	Memnunum						

\* $p < 0.05$       1. Memnun değilim      2. Kısmen memnunum      3. Memnunum

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldan memnuniyet durumuna göre analizi sonucunda “işbirlikçi liderlik” ( $F=5.42$ ;  $p < 0.05$ ), “öğretmen işbirliği” ( $F=4.13$ ;  $p < 0.05$ ), “mesleksel gelişme” ( $F=4.87$ ;  $p < 0.05$ ), “amaç birliği” ( $F=4.67$ ;  $p < 0.05$ ), “mesleksel destekleme” ( $F=4.00$ ;  $p < 0.05$ ) alt boyutlarında ve ölçek genelinde ( $F=4.16$ ;  $p < 0.05$ ) anlamlı farklılık görülmüştür.

Farkın olduğu grupların testi için ise Post Hoc Tukey analizi yapılmıştır. “İşbirlikçi liderlik” alt boyutunda çalıştığı okuldan memnun olmayanlar ( $\bar{X}_{MD} = 3.09$ )

ile memnun olanlar ( $\bar{X}_M=3.76$ ) arasında ve kısmen memnun olanlar ( $\bar{X}_{KM}=3.04$ ) ile memnun olanlar ( $\bar{X}_M=3.76$ ) arasında, memnun olanlar lehine anlamlı bir fark vardır.

“Öğretmen işbirliği” alt boyutunda çalıştığı okuldan memnun olmayanlar ( $\bar{X}_{MD}=2.73$ ) ile memnun olanlar ( $\bar{X}_M=3.23$ ) arasında ve kısmen memnun olanlar ( $\bar{X}_{KM}=2.58$ ) ile memnun olanlar ( $\bar{X}_M=3.23$ ) arasında ve memnun olanlar lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür.

“Mesleksen gelişme” alt boyutunda çalıştığı okuldan memnun olmayanlar ( $\bar{X}_{MD}=3.02$ ) ile memnun olanlar ( $\bar{X}_M=3.62$ ) arasında ve kısmen memnun olanlar ( $\bar{X}_{KM}=2.80$ ) ile memnunun diyenler ( $\bar{X}_M=3.62$ ) arasında ve memnun olanlar lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür.

“Amaç birliği” alt boyutunda çalıştığı okuldan memnun olmayanlar ( $\bar{X}_{MD}=3.24$ ) ile memnun olanlar ( $\bar{X}_M=3.85$ ) arasında ve kısmen memnun olanlar ( $\bar{X}_{KM}=3.15$ ) ile memnun olanlar ( $\bar{X}_M=3.85$ ) arasında ve memnun olanlar lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. “Mesleksen destekleme” alt boyutunda çalıştığı okuldan memnun olmayanlar ( $\bar{X}_{MD}=3.27$ ) ile kısmen memnun olanlar ( $\bar{X}_{KM}=2.86$ ) arasında, memnun olmayanlar ( $\bar{X}_{MD}=3.27$ ) ile memnun olanlar ( $\bar{X}_M=3.71$ ) arasında ve kısmen memnun olanlar ( $\bar{X}_{KM}=2.86$ ) ile memnun olanlar ( $\bar{X}_M=3.71$ ) arasında ve memnun olanlar lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Ölçek geneli olarak çalıştığı okuldan memnun olmayanlar ( $\bar{X}_{MD}=3.08$ ) ile memnun olanlar ( $\bar{X}_M=3.68$ ) arasında; kısmen memnun olanlar ( $\bar{X}_{KM}=2.93$ ) ile memnun olanlar ( $\bar{X}_M=3.68$ ) arasında ve memnun olanlar lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bütün boyutlarda memnuniyet düzeyi yüksek olanların okul kültürü ve alt boyutları algılarının anlamlı yüksek olmasına neden olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışılmakta olan okuldan memnuniyet okul kültürünü doğrudan ve pozitif yönlü olarak etkilemektedir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada, okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına yönelik algıları araştırılmış, bunun yanında bu algıların kişisel değişkenler açısından da karşılaştırılması yapılmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçlar şunlardır:

Okul kültürünün amaç birliği boyutunda yönetici ve öğretmenlerin algılarının diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunu sırasıyla işbirlikçi liderlik, mesleksi destekleme, mesleksi gelişme boyutu izlemektedir. Örgüt kültürü bağlamında ise öğretmen ve yöneticilerin okullarının kültürüne yönelik algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul kültürü algılarının bazı boyutlarda “Yüksek” bazı boyutlarda “Orta” seviyelerinde gerçekleşmiştir. Okulun gelişmesinde yüksek derecede önemli görülen okul kültürü algılarının yüksek düzeyde olması gerektiği Güçlü’ nün (2003) çalışmasında da vurgulanmaktadır. Örgüt kültürünün yüksek düzeyde algılanması sonucu, Yılmaz’ın (2009) ve Uysal’ın (2015) bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin en az katılım gösterdikleri konu, kültürün öğretmen işbirliğine yönelik alanıdır. Takım çalışmasının sıkça vurgulandığı günümüzde okul kültürünün işbirliğini desteklemiyor olması ya da bir kültürel unsur olarak algılanmaması önemli bir sorun olarak düşünülmelidir.

Örgüt kültürü konusunda kadın ve erkek yönetici ve öğretmenlerin benzer algılara sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, yönetici ve öğretmenlerin medeni durumlarının da okul kültürüne ilişkin algıları üzerinde bir fark yaratmadığı görülmüştür. Bu sonuç, Korkut’un (2008) çalışmasında da elde edilen cinsiyete göre farklılaşmama bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Ancak, Zeytin’in (2008) araştırmasında kültüre ilişkin algılar, cinsiyet ve medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Bu durumun yerel şartlar ve katılımcıların tercihlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin okul kültürünün amaç birliğine ilişkin algılarının yaşlarına göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, 51 yaş ve üzerindeki öğretmen ve yöneticilerin amaç birliğine ilişkin kültürü diğerlerine göre daha fazla hissettikleri

görülmektedir. Ancak bu sonuç, Korkut'un (2008) çalışmasında da elde edilen yaş göre farklılaşmadığı sonucunu desteklememektedir.

Araştırmanın en önemli sonuçlarından biri de örgüt kültürünün işbirlikçi liderlik, mesleki gelişme ve mesleki destekleme boyutlarında, katılımcıların algılarının öğretmen ya da yönetici olmalarına göre farklılaştığıdır. Öğretmenler, mesleki gelişme ve desteklemede yöneticilerden daha yüksek düzeyde okul kültürü algısına sahipken, yöneticilerin işbirlikçi liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin mesleki gelişme ve mesleki desteklemede yüksek olmalarının nedeni rekabet ve yarış ortamının olması ve buna bağlı olarak zümreler arası dayanışma ve işbirliğinin güçlü olması olabileceği düşünülmektedir. Yöneticilerin işbirlikçi liderlik algılarının daha yüksek olması ise katılımcı yönetim, dahil etme ve işbirliğine dayalı yönetim anlayışının etkin olduğunu göstermektedir. Bu durum okul kültürü kadar bütün paydaşlar açısından da çok önemli bir gelişme olarak ele alınması gerekmektedir (Özdemir, 2006).

Örgüt kültürünün algılanmasında katılımcıların mesleki kıdemlerinin farklılık yarattığı ve mesleki kıdem süresi arttıkça okul kültürüne ilişkin algıların arttığı sonucu da araştırmanın bir diğer çarpıcı sonucudur. Araştırmada 31 yıldan fazla kıdeme sahip katılımcıların örgüt kültürünü diğerlerine göre daha fazla algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Arslan'ın (2014) çalışma bulgularını da desteklemektedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri açısından algıları incelendiğinde, işbirlikçi liderlik boyutunda benzerlikler görülürken diğer boyutlarda ve okul kültürünün genelinde lisans mezunu katılımcıların kültürü daha fazla algıladıkları saptanmıştır. Örgüt kültürüne yönelik algıların kıdem süresi yüksek olanlarla lisans mezunlarında daha yüksek olması, meslekte yeni olanlarla lisansüstü mezunlarının okul kültürüne yönelik beklentilerinin karşılanmaması, memnuniyetsizlik vb. nedenlere bağlanabileceği düşünülmektedir. Nitekim bu sonuç, Yılmaz'ın (2009) elde ettiği sonuçları da desteklemektedir.

Okuldaki öğretmen sayısına göre genel olarak 51-60 öğretmenin çalıştığı okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü daha fazla algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Okuldaki öğrenci sayısına göre de 801 öğrenciden fazla öğrencinin öğrenim gördüğü okullarda çalışanların okul kültürü ve alt boyutları algılarının diğer gruplardan yüksek olduğu görülmüştür. Tüm bunların yanı sıra çalışılan okul veya kurumdan memnun olan katılımcıların örgüt kültürü algılarının kurumlarından memnun olmayanlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 5.2. Öneriler

- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul kültürünü daha fazla algılayabilmeleri için demokratik bir ortamın yaratılması, okulda alınan kararlara katılımı kolaylaştıran ve işbirliğine dayalı çalışmayı teşvik eden bir okul ortamının yaratılması önerilmektedir.
- Yönetici ve öğretmenlerin öğretmen işbirliği boyutuna yönelik algılarının artırılması ve meslektaşlar arası işbirliği ve dayanışmanın artırılmasına yönelik sosyal, sportif ve sanatsal etkinlikler yapılabilir.
- Okul kültürüne ilişkin algıların kıdem ilerledikçe yükseldiği görülmüştür. Aynı okullarda öğretmenlerin daha uzun süreli istihdamı okul kültürünün oluşmasına katkı sağlayacağından okullardan 5-6 yıl kalmadan gitmeye izin verilmemesi yönünde düzenleme yapılabilir.
- Okul kültürüne ilişkin lisans mezunlarının daha yüksek çıkma nedenleri araştırılması önerilmektedir.
- Kıdem ve öğrenim düzeyi arttıkça okul kültürüne ilişkin algıların düşmesinin nedenlerinin araştırılması önerilmektedir.
- Okul kültürüne ilişkin öğretmen sayılarında 51-60 ve öğrenci sayılarında da 801'den fazla olanların anlamlı yüksek çıkması manidar bulunmuştur. Bu konunun nedenleri bir başka çalışmanın araştırma konusu olabilir.

## KAYNAKÇA

- Ada, Ş. ve Akan, D. (2007). Değişim sürecinde etkili okullar. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 343–373.
- Akıncı, B. Z. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Altıntaş, E. (2019). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun rolü*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Arslan, Ş. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama düzeyleri: Söke İlçesi örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Atay, K. (2001). Okul kültürü, *Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi*, 23, 179-191
- Aydın, M. (1986). *Eğitim yönetimi (Ders Notları)*, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş. Ankara.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 79–99.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul, Uygulama ve Araştırma*, Yavuz Dağıtım, Ankara,
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*, Pegem A Yayıncılık, Ankara
- Başaran, İ. E. (1991). *Yönetimde insan ilişkileri*, Kadıoğlu Matbaası, Ankara
- Becerikli, S. Y. (1999). *Örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Bursalıoğlu, Z. (1981), *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 154, Ankara.
- Cevar, M. (2021). *Okul kültürü ve kolektif öğretmen yeterliği arasındaki ilişki (Zonguldak ili örneği)*. Yüksek lisans tezi. Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Çelik, V. (1993). Eğitim yönetiminde örgütsel kültür ve önemi, *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2). 135-145
- Çeliktaş, Z. (2019). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çeltek, F. M. (2021). *Temel eğitim kademesindeki öğretmenlerin okul kültürü algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi. Karaman
- Demirtaş, Zülfü (2010). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 208-223.
- Dinçer, Ö. (1991), *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, Timaş Yayınevi, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1996). *İşletme yönetimi*, Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş. İstanbul
- Doğan, S. (1997). İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol: örgüt kültürü, *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4).
- Erdem, F. (1996). *Örgütsel Davranış ve yönetsel psikoloji*. Ankara: Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Erdem, F. ve Özen İşbaşı, J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (1), 33-57.
- Erdem, F., İşbaşı, J. Ö. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1 (1), 33-57.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (6. Baskı) Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:174, Ankara
- Ertekin, Y. (1981), *Örgüt iklimi*, TODAİ Yayınları, No: 74. Ankara
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*,6, 147-159.
- Gürsel, D. (2016). *Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin iş tatminine etkisi*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul
- Güvenç, B. (1999). *İnsan ve kültür* (8. Baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Helvacı, M. A. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayınları
- Karcıoğlu, F. (2010). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2),
- Kılıç, B. (2018). *Ruhsal liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel sessizliğin okul başarısına etkisi*. (Doktora tezi). Osmangazi Üniversitesi.

- Korkut, A. (2008). *İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama düzeyleri: Büyükçekmece örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kozlu, C. (1986). *Kurumsal kültür*, İstanbul: Defne Yayıncılık ve Tanıtım Limited Şirketi.
- Manyas, S. (2019). *Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: İstanbul Üniversitesi çalışanları üzerine bir araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp, E., Kirel, C. (2000). *Örgütsel davranış (Beşinci baskı)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:11.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411- 433.
- Özgözü, S. (2015). *Eğitim örgütlerinde yöneticilerin liderlik davranışları, bilgi yönetimi ve örgüt kültürü ilişkisi*. Doktora tezi. Ege Üniversitesi, İzmir
- Öztürk, N. (2015). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü*, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Özuyulması, A. (2021). *Okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi. Karaman
- Pehlivan, İ. (2001). *Yönetimsel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa/Aktüel Kitapevleri.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Şişman, M. (1998). *Örgüt kültürü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Tanrıverdi, S. (2007). *Katılımcı okul kültürünün yabancı dil öğretmenlerinin iş motivasyonu ile ilişkisine yönelik örnek bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taş, H. (1995). *Yaratıcı örgüt kültürü ve yönetim*, İnönü Üniversitesi Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Malatya
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt kültürü*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Uysal, Ş. (2015). Okullardaki örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisine dair ilişkiisel araştırmaların değerlendirilmesi: bir meta analiz çalışması, *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, T1:2, Sayı:5, ss:70-88

- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Yılmaz, K, Altinkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (1), <https://dergipark.org.tr/tr/pub/trkefd/issue/21475/230176>
- Zeytin, N. (2008). *İlköğretim okullarında bürokratikleşme ve okul kültürü: Sincan örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

## EKLER

## EK-1

## ARAŞTIRMA İZİN ONAYI



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-43440422  
Konu : Anket Uygulama İzni

14/02/2022

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 07.02.2022 tarihli ve 165246 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetim Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayfer DAL, "Örgüt Kültürüne İlişkin Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Alguları" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgili yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Pamukkale ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlere ve yöneticilere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgili yazılan ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okullöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Süleyman EKİCİ  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
14/02/2022  
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 Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:

1-Anket Formları

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

Adres : M. Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1  
Merkeze/İzmir/DENİZLİ  
İnternet Adresi : <http://denizli.meb.gov.tr>  
E-Posta : [ah20@meb.gov.tr](mailto:ah20@meb.gov.tr)  
Kep Adresi : [meb@h01.kep.tr](mailto:meb@h01.kep.tr)

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ehys>  
Bilgi için: Hüseyin ERKOC-V.H.K.İ. / Selin GELMİŞ-Sef  
Telefon No : 0 (258) 234 20 95  
Faks : 0 (258) 234 20 99

**Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrakorga.meb.gov.tr> adresinden 3ce2-619d-3b25-a842-7b68 koda ile teyit edilebilir.**



**EK-2****OKUL KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ KULLANMA İZİNİ****ZÜLFÜ DEMİRTAŞ** <zdemirtas@firat.edu.tr>

Alıcı: ben ▾

27 Kas 2021 Cmt 14:47

**Sayın DAL****Okul Kültürü Ölçeğini kullanabilirsiniz.**Ayfer Dal <[ayferdal@gmail.com](mailto:ayferdal@gmail.com)>, 27 Kas 2021 Cmt, 12:26 tarihinde şunu yazdı:

--

Prof. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

Firat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,

23119, Elazığ-TÜRKİYE

Tlf. 0424-2370000/4940 Gsm: 0505-2682660

-----  
Professor Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

Firat University, Faculty of Education,

Department of Educational Sciences 23119, Elazig-TURKEY

Tlf. 0424-2370000/4940 Gsm: +90505-2682660