

T.C.

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ve İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİ**



**ORTAOKULLARDA OKUL KÜLTÜRÜNÜN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Haşim IŞIK**

**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı**

**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Uğur TEKİN**

**Mayıs 2017**



T.C.

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ve İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİ**



**ORTAOKULLARDA OKUL KÜLTÜRÜNÜN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Haşim IŞIK**

**(Y1412.290017)**

**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı**

**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Uğur TEKİN**

**Mayıs 2017**





T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.290017 numaralı öğrencisi **Haşim IŞIK**'ın "ORTAOKULLARDA OKUL KÜLTÜRÜNÜN İNCELENMESİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 05.05.2017 tarih ve 2017/09 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *okunduğu* Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :25/05/2017

- 1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Uğur TEKİN
- 2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ahmet ŞİRİN
- 3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Aylin SÖZER ÇAPAN

*[Handwritten signatures of Prof. Dr. Uğur TEKİN, Prof. Dr. Ahmet ŞİRİN, and Yrd. Doç. Dr. Aylin SÖZER ÇAPAN]*

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Bağarılı** olması halinde bu form imzalanacaktır. Aksi halde geçersizdir.



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Ortaokullarda Okul Kültürünün İncelenmesi**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’ da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (25/05/2017)

**Haşim IŞIK**







## **ÖNSÖZ**

Bu araştırmanın temel amacı ortaokullarda güçlü bir okul kültürü oluşumuna katkı sağlamaktır. Oluşabilecek güçlü bir okul kültürü, öğrencinin verimli bir eğitim alanı içerisinde gelişim göstererek başarısını yükselteceği ön görülebilir.

Okulun olumlu bir kültürü varsa, o okulda öğretmen motivasyonu artar, öğrencinin, öğrenme güdüsüne paralel olarak başarısı yükselir. Olumsuz okul kültürüne sahip okullarda öğrenci değerlerinin gelişemediği gibi güçlü bir okul kültürüne geçişinde zorlanmasına neden olur.

Yapılan bu çalışmada ortaokullarda hangi okul kültürü boyutunun baskın olduğu incelenmiştir. Bulunan bulgulara göre “Görev Kültürü” boyutunun frekansı değeri daha yüksek çıkmıştır.

Tezi hazırlama sürecinde beni destekleyen eşim başta olmak üzere, tezin her aşamasında yardımcı olan Erdem ÖZER’e ve anketler konusunda İsmail DEMİRBAŞ, Aydın BALTA ve Yusuf LAÇİN’e teşekkürler ederim.

Çalışmalarında pozitif tutumuyla bana yardımcı olan tez danışmanım Sayın Prof.Dr. Uğur TEKİN hocama çok teşekkür ederim.

**Mayıs, 2017**

**Haşim İŞİK**



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	v
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	xi
ABSTRACT .....	xiii
<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 .....	4
1.5. Araştırmanın Önemi .....	5
1.6. Araştırmanın Sayıltıları .....	5
1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	6
1.8. Tanımlar .....	6
<b>2.İLGİLİ LİTERATÜR.....</b>	<b>7</b>
2.1.Kültür.....	7
2.1.1. Kültürün özellikleri.....	9
2.2.Örgüt.....	9
2.2.1. Örgüt kültürünün özellikleri .....	10
2.3. Örgüt Kültürü .....	11
2.3.1.Örgüt kültürü öğeleri .....	12
2.3.1.1. Değerler.....	13
2.3.1.2. Normlar .....	14
2.3.1.3. İnançlar.....	14
2.3.1.4. Semboller .....	14
2.3.1.5. Törenler .....	15
2.3.1.6. Hikâye ve kahramanlar .....	15
2.3.2.Örgüt kültürü modeli .....	15
2.3.2.1.Harrison ve Handy’ nin örgüt kültürü sınıflaması .....	15
2.3.2.2. Kilmann’ ın örgüt kültürü sınıflaması.....	18
2.3.2.3.Bill Schneider’ in örgüt kültürü modeli .....	18
2.3.2.4.Kets de Vries ve Danny Miller’ in örgüt kültürü modeli .....	19
2.3.2.5. Diana Pheysey’in örgüt kültürü modeli .....	19
2.3.2.6. Tom Peters ve Robert Waterman’ın mükemmellik modeli .....	21
2.3.3.Örgütsel değişme ve sosyalleşme .....	22
2.4.Okul Kültürü.....	22
2.4.2.Okul kültürünün oluşturulması ve korunması .....	23
2.4.3. Okul kültürünün güçlendirilmesi .....	26

2.4.4.Okul kültürünün önemi .....	28
2.4.5. Okul kültürünün boyutları.....	28
2.4.5.1.Destek kültürü .....	30
2.4.5.2.Bürokratik kültür .....	31
2.4.5.3.Başarı kültürü .....	31
2.4.5.4.Görev kültürü .....	32
2.4.6.Okul kültürünün yönetimi.....	32
2.4.7.Okul kültürünün denetimi .....	33
2.4.8.Okul kültürünün çevreye tanıtılması.....	34
2.4.9. Okul kültürünün değişmesi .....	34
2.5.Okul Kültürü ve Başarı.....	36
2.5.1. Okul başarısı .....	36
2.5.2. Öğrenci başarısı .....	36
2.5.2.1. Okul müdürü ve öğrenci başarısı .....	38
2.5.2.2. Öğretmen ve öğrenci başarısı .....	38
2.5.3. Başarılı okullarda kültür .....	39
2.7.İlgili Araştırmalar .....	41
2.7.1. Okul kültürü ile ilgili araştırmalar .....	41
<b>3.YÖNTEM.....</b>	<b>51</b>
3.1.Araştırma Modeli.....	51
3.2.Evren Ve Örneklem .....	51
3.3.Veri Toplama Aracı .....	51
3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	52
<b>4.BULGULAR .....</b>	<b>57</b>
4.1. Bulgular ve Yorumlar .....	57
<b>5.SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>	<b>73</b>
5.1 Sonuçlar .....	73
5.2.Öneriler.....	77
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>79</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>85</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>91</b>

## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

<b>Çizelge 2.1:</b> Sosyalleşme sürecinin temel sonuçları.....	22
<b>Çizelge 3.1:</b> Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	53
<b>Çizelge 4.1:</b> Okul Kültürüne İlişkin Ortalamalar .....	57
<b>Çizelge 4.2:</b> Öğretmenlerin Okul Kültürü İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	59
<b>Çizelge 4.3:</b> Algılanan Okul Kültürünün Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (anova) Sonuçları .....	65
<b>Çizelge 4.4:</b> Algılanan Okul kültürünün Mesleki Kıdeme Göre Tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları .....	66
<b>Çizelge 4.5:</b> Algılanan Okul Kültürünün Okulda Çalışma Süresine Göre Tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları.....	67
<b>Çizelge 4.6:</b> Algılanan Okul Kültürünün Okuldaki Toplam Öğrenci Sayısına Göre Tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları.....	68
<b>Çizelge 4.7:</b> Algılanan Okul Kültürünün Okulun Bulunduğu Çevredeki Sosyo Ekonomik Düzeye Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (anova) Sonuçları.....	68
<b>Çizelge 4.8:</b> Algılanan Okul Kültürünün Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları .....	70
<b>Çizelge 4.9:</b> Algılanan Okul Kültürünün Eğitim Durumuna Göre T-Testi Sonuçları .....	70



## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 2.1: Örgüt Kültürünün Unsurları .....	13
Şekil 2.2: Okul Kültürünün Temel İşlevleri .....	24
Şekil 4.1: Okul Kültürüne İlişkin Diyagram .....	58







## ORTAOKULLARDA OKUL KÜLTÜRÜNÜN İNCELENMESİ

### ÖZET

Bu araştırmada ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin demografik yapıları ile çalıştıkları okulun, okul kültürü boyutları arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmanın evreni, İstanbul ili, Fatih ilçesinde çalışan ortaokul öğretmenleri. Örneklemi ise bu ortaokullarında çalışan 237 branş öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmada veriler Ali Rıza TERZİ' nin geliştirdiği “Okul Kültürü Ölçeği” ile toplanıp değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada elde edilen bulgular SPSS for Windows 22.0 programı ve Windows Office Excel 2007 programı ile analiz edilmiştir.

Bir birinden bağımsız grup arasında sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında ise tek yönlü Anova testi kullanılmıştır. Buna bağlı olarak tamamlayıcı olarak post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Yapılan araştırmada bulunan bulgulara göre “Görev Kültürü” boyutunun frekansı değeri daha yüksek çıkmıştır.

“Başarı Kültürü” boyutunda; öğretmenlerin yaşları, öğretmenlerin eğitim durumları, okulun yer aldığı çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi ve öğretmenlerin aynı okullardaki çalışma süreleri arasında anlamlı fark bulunmuştur.

“Destek Kültürü” boyutunda; öğretmenlerin yaşları arasında ile bu boyut arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

“Görev Kültürü” boyutunda; öğretmenlerin yaşları ve okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu ile bu boyut arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Araştırmada okul yöneticilerine ve Milli Eğitim Müdürlüklerine “Destek Kültürü”nü geliştirici çalışmalar yapmaları konusunda önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgüt Kültürü, Okul Kültürü, Okul Kültürü Boyutları*



## EXAMINING OF SCHOOL CULTURE AT MIDDLE SCHOOLS

### ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the relationship between the demographic structure of the branch teachers and their schools and the aspects of these school cultures.

The research was carried out with 237 branch teachers in the middle schools located on the district of Fatih, Istanbul. In this research the data has been collected and evaluated by means of ‘‘ the scale of the school culture’’ developed by Ali Rıza TERZİ.

The acquired data has been analyzed by the SPSS for Windows 22,0 and Windows Office Excel 2007 Program. T- Test has been used for comparing the continuous data between the two independent sample groups. As for the other independent groups which are more than two, the one way ANOVA test has been used. In addition to these Scheffe test has been used as a supplement Post-hoc analysis.

According to the results of this research the aspect of ‘‘Duty Culture’’s frequency rate was higher comparing to other cultures. In the aspect of ‘‘Success Culture’’ it has been identified that there is a significant difference between the ages, educational status, socio-economic levels related to the school environment and the duration of working hours of teachers at the same school. As for the aspect of ‘‘ Support Culture’’ the same results have been found out between the ages of teachers and this aspect. In the aspect of the ‘‘Duty Culture’’ a significant difference has been found out between the age of the teachers and the socio-economic level of the school environment.

In this research, it has been suggested to the school managers and the Directorates of National Education that they should work through for the development of ‘‘ Support Culture’’.

**Keywords :** *Organization Culture, School Culture, School culture dimensions*



## 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemleri, önemi, sayılısı, sınırlılıkları sunulmuş ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Okullar, kültür oluşturan yapılardır. Okullar oluşturduğu bu kültürü geliştirmek ve teknolojik değişimlere ayak uydurmak zorundadır. Aksi takdirde değişime adapte olmazsa kurumun ayakta durmasından söz edemeyiz. Geçmişten gelen kültürel mirası gelecek nesillere ulaştırmak ve gerektiği zamanlarda değiştirmek için okulun sahip olduğu felsefeden ve amaçlardan yararlanır.

Her okulun diğer okullara göre benzer ve farklı özellikleri vardır. Okulların amaçları, eğitim programları, eğitim kadroları, fiziksel yapıları birbirine benzeyen özelliklerdir. Bir okulu diğer okullardan ayıran özellikler ise okul çalışanlarının davranışları, okul kültürleri, okulun iklimi gibi farklılıklardır. Bu farklılıkların temel nedeni okul müdürlerinin göstermiş olduğu yönetim şeklidir (Taymaz, 2009).

Peterson ve Deal (2002) göre örgüt çalışanlarını birbirine bağlayan, ortak değerler bütünü olarak tanımlarlar. Okul kültürü, okulun temel öğeleri olan öğretmenlerin, öğrencilerin ve idarecilerin düşüncelerini ve duygularını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyip şekillendirebiliyor. Öğretmenlerin sosyal yaşantılarını ve değerlerinin birçok yönü vardır. Bunlar öğretmenlerin; gelişme sürecine önem vermesi, motive bir şekilde çalışması, yeni göreve başlayan öğretmenlere rol model olması, fikir ve düşüncelerini kurum çalışanlarıyla paylaşması gibi davranışlar sıralanabilir. Bunların dışında öğrencilerin geliştirebilecekleri yeteneklerinin belirlenmesinde rol alması ve çalışma arkadaşlarıyla iş birliği içerisinde olmalıdır. Öğrenci başarısını arttırmak için okul kültürünün bu yönlerini dikkate almak gerekir (Demirtaş, 2010).

Okul kültürü, öğrencinin yaşantısını etkileyen, öğrencinin kişiliğinin şekillenmesinde rol oynayan en önemli faktörlerden biridir. Bununla birlikte okul başarısının artmasında da okul kültürünün çok önemli bir yeri vardır. Okul kültürü, eğitim-öğretim amaçları belirlenirken öğrencinin kişisel yeteneklerinin dikkate alınmasına önayak olur (Balcı, 2007).

Okulun olumlu bir kültürü varsa, o okulda öğretmen motivasyonu artar, öğrencinin, öğrenme güdüsüne paralel olarak başarısı yükselir. Olumsuz okul kültürüne sahip okullarda öğrenci değerlerinin gelişemediği gibi güçlü bir okul kültürüne geçişinde zorlaşmasına neden olur.

Buna bağlı olarak okul kültürü, değişimin çabuk gerçekleşmesine bir etki oluşturabildiği gibi değişime karşıda bir engelleyici faktör oluşturabilir. Çünkü değişme süreci sadece kurumun yapısına bağlı değildir. Bunun yanında kurumun çalışanlarının sahip olduğu değer ve birbiriyle olan iletişimde de değişmeyi gerektirir (Şişman, 2002; Çelik, 1997).

Öğretmenlik, diğer meslek gruplarıyla karşılaştırıldığında fedakârlığı ve yıpratıcılığı çok fazla olan, toplumla sürekli etkileşim içerisinde olan ve duygusal tükenmişliğe sebep olan bir meslektir. Okul ortamında yaşanan yoğun iş stresi ve diğer stres kaynakları, toplumsal beklentiler öğretmenin verimli çalışmasını engeller. Bundan dolayı okul kültüründeki demokratik yapı ve verimli iletişim öğretmenin verimli çalışmasıyla doğru orantılı olduğu açıkça görülmektedir.

Okul kültürü ile ilgili yapılmış araştırmalar incelendiğinde, okullar açısından önemli işlevlerinin olduğu görülmektedir. Okul kültürü, okul topluluğu üyelerinin birbirleri ile etkileşimlerine dayalı olarak oluşur ve okulda üyelerin birbirlerine karşı davranışlarında bir kılavuz görevi görür (Hinde, 2004). Okul kültürü okulun temel kişiliğini oluşturur, okullar arasındaki kültür ve başarı farklılıkların görülmesine yardımcı olmaktadır (Çelik, 2000).

Zayıf okul kültürüne sahip okulların yapıları incelendiğinde ise yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki bağlar zayıfladığı, tüm üyelerin birbirlerine karşı düşük başarı beklentisi içinde oldukları, diyalogun zayıfladığı, motivasyonun düştüğü, üyeler arasındaki kuşku ve düşmanlık hisleri yaygınlaştığı, yıkıcı çatışmaların arttığı, koordinasyonun bozulduğu, üyeler arasında sevgi-saygının zayıfladığı görülmektedir (Özdemir, 2006).

Güçlü kültüre sahip okulların özelliklerini uzlaşma ve değer birliği, yöneticinin bir kahraman olarak öz değerleri yapılandırması, tören ve ritüellerle değerler yapılandırma, çalışanların yerine göre kahraman olması, diğer kültürlerden etkilenme ve kültürel olarak yenilenme, törenlerle öz değerlerin dönüşümünü sağlama, yenilik geleneksellik ve özerklik-kontrol arasında denge kurma şeklinde sıralanabilir (Fırat, 2007).

Okulda yönetici, öğretmen ve öğrencilerin birlikte hareket etmesini sağlayan temel etken olan okul kültürü, olumlu bir hava yaratarak okulun her yanını sarmakta, okulun değişik yerlerinde çalışanların ve öğrencilerin önüne çıkmaktadır. Güçlü kültüre sahip olan okullarda, öğrencilerin okul kurallarını benimsemesi daha kolaydır. Öğretmen ve öğrenciler tarafından paylaşılmayan bir okul kültüründe öğrencilerin davranışlarını etkilemek çok zordur (Çelik, 2002).

Öğrenci başarısı, öğrencinin eğitim ve öğretim ortamında kazandığı, bilgi, beceri ve davranışlarda ortaya çıkar. Bu bilgi, beceri ve davranışlar öğrenme sonucunda gerçekleşir. Öğrenmede ise iç ve dış faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Gagne'ye göre "öğrenmeyi etkileyen iç faktörler: Önceki bilgiler; zihinsel beceriler; bilişsel stratejiler; ilgi, tutum ve değerler gibi duyuşsal özelliklerdir" (Akt. Fidan, 1996).

Öğrenme becerilerini desteklediği için işbirlikçi bir okul kültürünün gerekli olduğunu ifade eden Stolp ve Smith (1995), işbirlikçi okul kültürünün öğretmen ve öğrenciler için etkili bir öğrenme çevresi oluşturduğuna vurgu yapmaktadırlar. Bu araştırmacılar okul kültürünün yüksek motivasyon ve öğrenci başarısı, öğretmenlerin ileri derecede işbirliği ve mesleklerine karşı aşırı ilgi duyma ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler. Gruenert (2005) işbirlikçi okul kültürünün, öğrenci başarısı üzerinde en yaşamsal etkiye sahip faktör olduğunu ileri sürmektedir. İşbirliğine yeterli derecede önem vermeyen kültürlerin egemen olduğu okullarda öğrenci başarısının yüksek olması beklenmez. Okullarda işbirlikçi bir kültürün egemen olması, öğrenci başarısının artmasına neden olur. İşbirlikçi eğitimciler, hem okulun hem de öğrencilerin performansını geliştirmenin yollarını araştırırlar. Karpicke ve Murphy (1996), sadece öğrenci başarısını arttırmanın yollarını değil, aynı zamanda verimlilik artışını sağlayan bir ortam oluşturmanın gerekli olduğunu ifade etmektedirler. Bu düşünürlerin ortam kavramından kastettikleri şey okul kültürüdür. Hoy, Tarter ve Hoy'a (2006) göre, öğrenci başarısını etkileyen üç örgütsel özellik (okulun akademik başarıya verdiği önem, öğretim kadrosunun ortaklaşa etkisi ve öğretim kadrosunun

anne-babalara ve öğrencilere güveni) bulunmaktadır ve bu özellikler birbirini sımsıkı destekler ve öğrenci performansını olumlu bir şekilde etkiler (Akt:Fırat, 2007).

## **1.2. Problem Cümlesi**

Bu araştırmada, ortaokullarda kültürel açıdan bakılarak bu okulların okul kültürü sahip olduğu yapının belirlenmesi amaçlanmıştır. Buna bağlı olarak problem cümlesi şu şekilde belirlenmiştir.

Öğretmenlerin sahip oldukları demografik yapı ile okul kültürünün boyutlarını algılama bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

## **1.3. Alt Problemler**

Ortaokullardaki algılanan okul kültürü boyutu ile öğretmenlerin yaşları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Ortaokullardaki algılanan okul kültürü boyutu ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Ortaokullardaki algılanan okul kültürü boyutu ile öğretmenlerin kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Ortaokullardaki algılanan okul kültürü boyutu ile öğretmenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Ortaokullardaki algılanan okul kültürü boyutu ile öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Ortaokullardaki algılanan okul kültürü boyutu ile okuldaki toplam öğrenci sayısı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Ortaokullardaki algılanan okul kültürü boyutu ile okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik yapısı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## **1.4. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, İstanbul'un Fatih ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaokullarının sahip olduğu okul kültürü boyutlarından ( Görev Kültürü, Başarı Kültürü, Destek Kültürü, Bürokratik Kültür) hangisinin etkili olduğu ve bu



boyutların ortaokullardaki kaliteli eğitim düzeyini artırıp başarı üzerindeki etkisini incelemek.

### **1.5. Araştırmanın Önemi**

Eğitim kurumları kendi varlığını sürdürebilmeleri ve popülerliğini arttırmaları için kurumun bütün öğeleri tarafından ortak değerler oluştururlar. Bu ortak değerler okul kültürünü oluşturur. Her okulun kendine göre okul kültürü vardır. Ortaokullarda diğer eğitim kurumları gibi kendi kültürünü oluşturmak için bulunduğu çevre ile etkileşir. Okul kültürü gelişebilmesi için personellerinin benimseyeceği değer yargıları oluşturur. Okulun yönetimi, öğretmenleri, öğrencileri ve veliler bu değerleri özümseyerek birlikte hareket eder. Bu birlikte hareket etmeden başarı ortaya çıkar.

Okul kültürü, değişen yaşam koşullarına bağlı olarak örgütleri hazırlayıp onların yok olmalarını engellemektir. Bunun dışında değişen şartların çalışanlar üzerinde etkiler bırakabilir. Bu olumsuz etkiler; tedirginlik, belirsizlik ortamının neden olduğu endişe gibi sıralanabilir. Okul kültürü bu olumsuzlukları içsel bütünlüğü sağlayarak ve birlik ortamı yaratarak giderir (Erkman, Ordun, 2001).

Okul başarısının artması da okul kültürünün etki alanlarından biridir. Akademik başarısını önemseyen okullar, üst düzey performans kaygısı taşıyan, başarıyı önemseyen ve hedeflerini yüksek tutan yöneticilerin başarı kültürünü oluşturması gerekir ( Balcı, 1993).

### **1.6. Araştırmanın Sayıtları**

1. Araştırmada kullanılan ölçekler araştırmanın amacını gerçekleştirecek verileri toplamada uygun araçlardır.
2. Araştırma için belirlenen örneklem evreni temsil edecek niteliktedir.
3. Ankete katılan branş öğretmenlerinin verdikleri cevaplar, onların gerçek algılarını yansıtmaktadır.
4. Araştırma yöntemine uygun olarak elde edilen verileri test etmek amacıyla belirlenen istatistikî teknikler araştırmaya uygun olarak seçilmiştir.

## 1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın bazı sınırlılıkları vardır ve bunlar şu şekilde belirtilmiştir:

Bu araştırma 2016-2017 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.

İstanbul İli Fatih İlçesinde var olan Meb'e bağlı devlet ortaokullarında görev yapan branş öğretmenlerinin verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.

Bu araştırma "Okul Kültürü Ölçeği" ile elde edilecek verilerle sınırlıdır.

## 1.8. Tanımlar

**Kültür:** Kişinin yaşadığı topluluktan öğrendiği sosyal miras, kişinin düşünme, algılama, inanma biçimi, topluluğun yaşam şekli, kazanılmış davranışların tamamı, davranışları değiştiren normatif sistemdir (Şişman, 2007).

**Okul Kültürü:** Okul kültürü, mesai saatlerinde okul çalışanları arasında meydana gelen olumlu ve olumsuz davranışların ve onların nasıl hareket etmeleri gerektiğini belirleyen yazılı olmayan normlar, alışkanlıklar ve geleneklerden oluşur (Kaya ve Demirtaş, 2009).

**Örgüt Kültürü:** Örgütün çalışma verimliliğini olumlu ya da olumsuz yönde değiştiren, örgüt çalışanlarının oluşturduğu inançlar, değerler, örf ve adetler ile örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Okay, 2000).

**Başarı:** Herhangi bir varlığın üstesinden gelmek, herhangi birine verilen vazifenin üstesinden gelmek ve bu görevi verimli bir biçimde tamamlamasıdır (İlgar, 1996:95).

**Okul Başarısı:** Belli bir plan doğrultusunda gerçekleşmesi beklenen öğrenmenin değerlendirmesine dayanan başarı olarak tanımlanır (Hakbilen, 1984).

## 2.İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde, alan yazında kültür, örgüt kültürü ve okul kültürü konularında temel kavramlar ve konu üzerine yapılmış çalışmalar yer almaktadır.

### 2.1.Kültür

Edward B. TAYLOR tarafından 1871 yılında ilk kez tanımlanan kültürü şu şekilde açıklamıştır: Bir toplumun içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi birikimi, inançlar topluluğu, sanatsal gelişim, ahlak, gelenek, görenek ve alışkanlıkların oluşturduğu kompleks bir yapı olarak tanımlamıştır (Temiz,2001,Arpakuş, 2011).

Kültür, bir toplumun yada belirli bir topluluğun (yöresel, dine bağlı, ulusal...) elemanlarınca kabul gören bütün bilişsel ve duyuşsal davranışları kapsamaktadır. Kültürün bu tanımı, aynı toplumda bulunan insanlar tarafından paylaşılan birçok gündelik uygulamalara, ortak sembollere, paylaşılan alışkanlıklara ve yaygın olarak liderler, yol göstericilere atıfta bulunmaktadır ( schwartz, 1997).

Bu kavram üzerine tanımlama yapan bir başka bilim insanı da Schein' dir. Schein' e göre; kültür, bir toplumu oluşturan kişilerin, bu topluluğun dış çevreyle ilgili karşılaşabileceği sorunları çözümlerken veya kendi topluluğu içinde var olabilme sorunlarını çözmeye çalışırken oluşturdukları kazanımlardır.

Başaran bu kavramı; bir toplumun bireyleri tarafından oluşturulmuş, maddi ve manevi değerlerin bütünü şeklinde tanımlamıştır. Geçirdiği tarihsel süreç içinde kültür, farklı disiplin ve uğraşlarla ilgilenenler tarafından kendi kullanım amaçları doğrultusunda tanımlanmıştır. Kültür kavramının geçirdiği tarihsel süreç içerisinde uğradığı anlam farklılaşması ve bu kavramı tanımlayan insanların farklı alanlardan ve disiplinlerden olması, kişilerin olaya kendi alanları ile ilgili yaklaşım farklılıklarından kaynaklanmaktadır ( Unutkan,1995).

Görüldüğü ve bilindiği üzere kültürü her dönemde farklı disipline sahip farklı alanlarda uğraşan bireyler amaçları doğrultusunda değişik biçimlerde tanımlamışlardır.

Şişman (2007), bireye bağlı olarak ve toplumun gerçeklerini göz önüne alarak kültür ile ilgili tanımlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Kişi içinde yaşadığı toplumun ve ailenin var olan davranışlar,
- Kişinin düşünme sistemi, var olan duyguları hissetme ve inanç biçimi,
- Toplumun sahip olduğu yaşam stili,
- Problemi çözebilme şekli,
- Bireyin geçmişte kazanmış olduğu davranışların tamamı,
- Bireyin sahip olduğu davranış bütünü düzenleyen sistem,
- Doğanın sahip olana karşın insanların oluşturduğu her şey,
- Kültür sahip olma ve meşrutiye aracısıdır.

Ülkemizde ise Kültürün sistemli bir tanımı ilk defa yapan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp, “ Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma bulunan müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o toplumun kültürünü oluşturur.” Gökalp bu tanımda; kültürü, toplumun bireylerinin etkileşimlerini sağlayan, bireyler arasında işbirliği sağlayan var olan kurumların toplamı olarak kabul etmektedir (Güçlü,2003).

Kültür ile ilgili birçok farklı tanım yapılmasının yanında bu tanımların bulunduğu ortak noktalar vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

Kültür, öğrenilmiş davranışların bütünüdür.

Kültür, toplum üyelerince paylaşılır.

Kültür, zaman içindeki değişim gösterir.

Kültür, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılar.

Kültürün bütüncü bir eğilimi vardır (Akıncı VURAL, 2010).

### 2.1.1. Kültürün özellikleri

Kültürü oluşturan özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kültür, toplumların birikimli uygarlığı ve geleceği çizen yol haritasıdır.
- Kültür, toplumun aynasıdır.
- Kültür, sosyalleşme süreçlerinin toplamıdır.
- Kültür, toplumun ve toplumu oluşturan bireylerin teorisi (Güvenç, 1974).
- Kültür, insanın doğaya kattığı ve doğadan aldığı üründür.
- Kültür, insanın varlığıyla eşdeğerdir.
- İnsan var olduğu sürece, kültür varlığı devam edecektir.
- Kültür, bireye özgü değil topluma özgüdür. Topluma mal olmuştur.
- Nesilden nesile öğrenilerek devam eden bir yaşama şeklidir.
- İnsana, tabiatın veremediği ihtiyaçlarını karşılamasını sağlar.
- İnsana, var olan nesnelere verdiği kadar çok daha büyük doyum verir.
- İnsanın doğada var olma, irdeleme, doğayı etkileme ve doğaya egemenliğini gösterir.
- Toplumsal bütünleştirmeyi sağlar.
- Değer ve yargılardan oluşur.
- İnsan kişiliğini oluşturan özelliklerin kaynağı kültürdür (Başaran, 2000).
- Kültür, insanın ihtiyaçlarını giderici bir yapıdadır.
- Kültür, durgun olduğu kadar devamlılığı olan bir olgudur. Kültür değişebilir ve gelişebilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001).

### 2.2. Örgüt

Örgüt, sözlük anlamıyla; “Ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya bireylerin oluşturduğu birlik” olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt kavramı; sosyoloji, psikoloji ve bunun gibi birçok değişik bilim dalının ilgi alanına girmiştir. Böylece bununla ilgilenen her bilim dalının görüş alanına girmiş, anlam kazanmış ve çok fazla tanımları yapılmış bir kavramdır (Şişman,1994).

İnsanların bireysel ve toplumsal gereksinimlerini karşılamak üzere sosyal nitelikli bir yapı özelliği gösteren örgütler kurulurlar. Bir amaca yönelik insan dayanışmasının bir ürünü olarak örgütler, gereksinimlerin tek tek bireyler tarafından karşılanamadığı, bunların karşılanabilmesi ve sorun olmaktan çıkarılması için birden fazla kişinin bir araya gelmesi gerektiği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Özdemir,2000)

Yaşamımız boyunca bizi bu denli etkileme ihtimaline sahip örgütleri; insanların ortak amaçlar ve değerler için ortaya koydukları bir anlaşma ve birlikteliği içeren disiplin biçiminde tanımlayabiliriz ( Sabuncuoğlu, 2001).

### 2.2.1. Örgüt kültürünün özellikleri

Örgüt kültürünü oluşturan bazı özellikler aşağıda belirtilmiştir:

- ✓ **Örgüt kültürü öğreniliş ya da sonradan kazanılmış bir olgu bütünüdür.** Örgüt çalışanları, hangi davranışın iyi hangi davranışın kötü olduğunu, hangi davranışın istedik hangi davranışların istedik olmadığını belirleyen ortak değerlere sahiptir. Örgüt çalışanları zamanla örgüt davranışlarını kazanırlar(Şimşek,2005).
- ✓ **Örgüt kültürü örgüt içinde paylaşılmış değerlerden oluşur.** Örgüt kültürü bireysel davranışlardan çok toplumsal davranış ve paylaşımları açıklar (Osmanlıoğlu, 2007). Tek bir bireyin uygulamaları başkaları tarafından kabul görmez. İnanç ve yöntemler tek bir birey tarafından paylaşılırsa kültür olmaz. Ama toplumun diğer üyeleri tarafından paylaşılırsa kültür olma özelliği taşır (Erdoğan,1983).
- ✓ **Örgüt kültürü yazılı bir belge değildir.** Örgüt çalışanlarının bilinçlerinde ve düşüncelerinde yer alan inanç ve değerlerdir.
- ✓ **Örgüt kültürü, sürekli tekrarlanan davranışlar veya sonradan ortaya çıkarılan davranışlar bütünüdür.** Kültürün örgüt üyeleri tarafından benimsenmesinde ve kültürün gelişmesinde, birbiriyle uyumlu davranış kalıplarının tekrar edilmesi önemlidir (Eren, 1998).

- ✓ **Örgüt kültürü, ortama adapte olan ve değişime ayak uyduran nitelik taşır.** Kültürün değişmesi uyum içerisinde olmalıdır. Kültür, hangi yolla değişirse değişsin önemli olan değişimin var olduğudur. Var olan bu değişim kültüre olumlu katkı yapacağı gibi olumsuz katkı da yapabilir. İkel kültürden modern kültüre gelişte, tarih boyunca kültürü oluşturan öğelerin değişmesi ve ilerlemesi, buna bağlı olarak da kültürün gelişmesiyle gerçekleşmiştir (Erdoğan,1983).
- ✓ **Kültür toplumun ihtiyaçlarını karşılama özelliğine sahiptir.** İnsanın biyolojik ihtiyaçları olduğu gibi psikolojik ihtiyaçları da vardır. Kültür var olan bu psikolojik ihtiyaçları giderir (Erdoğan,1983).

### 2.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, araştırmacıların üzerinde çok tartıştığı bir kavramdır. Örgütler, insan grupları tarafından oluşturulan yapılar ve sosyalleşmelerdir. Bir örgütün içinde yer alan insanlar, içinde yaşadıkları toplumların ve bunların oluşturduğu toplumsal kültürlerin alt gruplarıdır (Şişman, 2007).

Toplum içerisinde bir topluluğun elemanı olmak o toplulukta yaşamayı öğrenmeyi gerektirir. Topluma ayak uydurmanın ve o toplum tarafından kabul görmenin temel koşulu ise, aynı amaçlar, değerler, felsefe ve düşünce sistemleri içinde hareket edebilmeleri için gereklidir(Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001).

Örgüt kültürü, kişinin dışı uyum sağlama çabası ya da kendi içinde bütünleştirici davranışlarıyla problemleri çözme çabasıdır. Öğrenilen davranışların bir topluluk tarafından benimsenmesidir. Daha önce var olan düşüncelerin geliştirilerek sorunların çözümüne katkı sağlamak. Bu davranışların kurum içindeki elemanlara da öğretilmesi gereken temel kurallardır.

Örgüt kültürü ile ilgili;

Örgüt içerisindeki var olan davranışları düzenleyen, örgütte yapılan bütün davranışların nasıl yapıldığını şekillendirir.

Trice ve Beyer, (1984) Değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesidir,

Schwartz ve Davis,(1981) Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve beklenti örüntüleridir.

Kilmannv.d.,(1988) Toplulukların etkileşimini sağlayan ve toplumun paylaştığı normlar, inançlar, değerler, saygılar, fikirler ve felsefesidir.

Tanımlamalarını yapmışlardır.

Bu konu ile ilgili; Sahte, 1983, Arogyaswamy ve Byles, 1987, Pettigrev,1979, Louis, 1981 ve Knights ve Willmott, 1987 ve yine birçok isim tanımlamaya yer vermiştir.

Bütün örgütler varlığını sürdürmek için mücadele verirler. Bu mücadele doğrultusunda kurum içerisinde ilk başlarda krizler yaşansa da örgüte yeni üyelerin katılmasıyla örgütün yaşama olanakları artar.

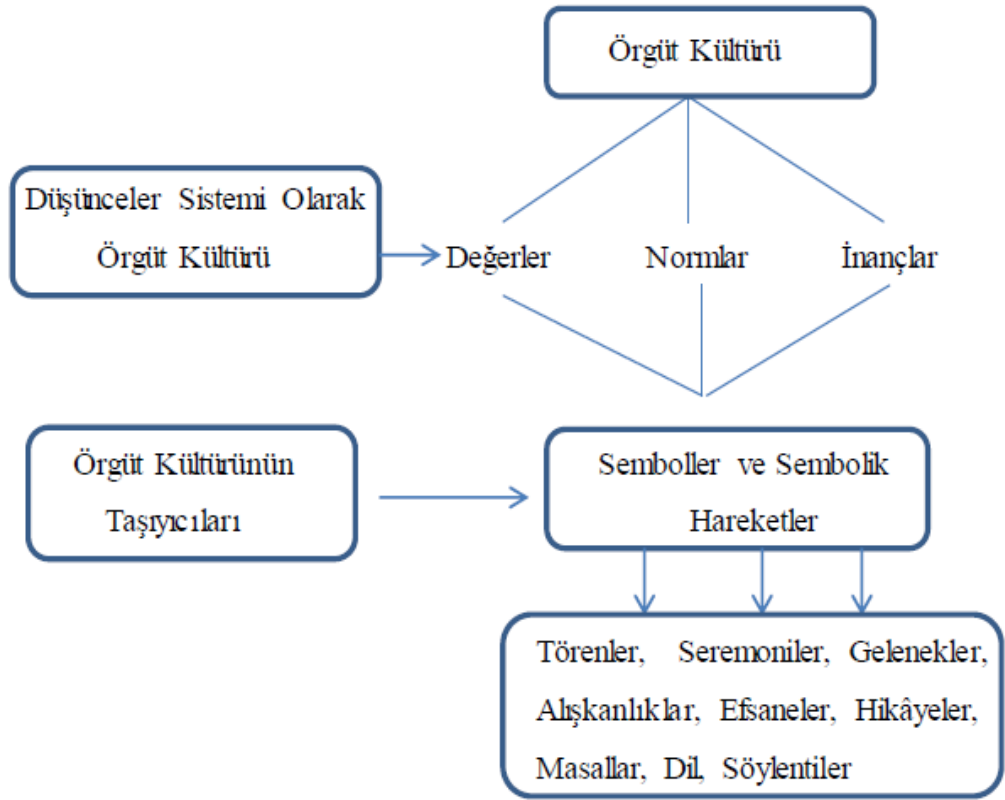
Örgüt kültürü, örgütün çevrede tanınıp duyulmasına, toplumdaki değerini, toplumsal standartlarını, aynı çevrede bulunan diğer örgütler ile etkileşim seviyelerini gösterir. Bundan dolayı kültür, örgütü topluılaştırır, onun toplum içindeki konumunu ve başarı seviyesini yükselten temel sayıltılardan biridir (Eren,1998:87).

### **2.3.1.Örgüt kültürü öğeleri**

Terzi(2000) ye göre örgüt kültürü; değerler, normlar, hikâyeler, semboller ve dil unsurlarının bir araya gelmesiyle oluşur. Bu öğelerin her biri örgütün ortak kültürünü birbirine pekiştirir ve ortak amaçlara ulaştırır. Örgütün alt kültürü ile örgütsel kültürün öğeleri birbirini tamamlarlar.

Örgüt kültürün öğeleri; değerler, inançlar, normlar, tutumlar, liderler ve kahramanlar, hikâyeler ve mitler, semboller ve dildir. Unutkan (1995),örgüt kültürü unsurlarını aşağıdaki gibi belirtmiştir:





Şekil 2.1: Örgüt Kültürünün Unsurları (Unutkan, 1995).

### 2.3.1.1. Değerler

Örgüt kültürünün değerleri toplumun yaşam biçimi, toplumun dini inançları ve toplumun kabullendiği törelerden beslenir (Başaran, 2000). Örgüt kültüründe değerler belirlenen kurallardan daha etkilidir. Çünkü değerler içtenlikle uyulan davranışlardır. Okulların yönetiminde öğrencilerin değer yargıları göz önünde bulundurulduğunda okulun yönetimi kolaylaşır. Sınıf yönetiminde de değerlerin gücünden faydalanmak öğrenciyi daha fazla motive edip başarıyı arttırmak mümkün olur (Çelik, 2002).

Örgüt kültürünün temelini değerler oluşturur. Fakat değerler tek başına örgüt kültürünü oluşturmaz, örgüt kültürünün dış çevreye açılmasını sağlar. Değerler aynı örgüt altında çalışanların yaptıklarına ve davranışlarına ortak bir yön vererek rehberlik eder. Ve ortak değerler çalışanları birbirine yaklaştırarak örgüt içindeki istikrarı oluşturur (Şişman, 2007).

Örgüt kültüründe bulunması gereken değerler aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004).

- İnsanların birbirine karşı saygılı davranması ve birbirine değer vermesi.

- Değişime önem verme ve yeni öneriler getirme.
- Örgüt çalışanlarının en üst düzeyde yeteneklerini göstermesi.
- Var olan örgüt değerleriyle uyumlu olma.

### **2.3.1.2. Normlar**

Normlar toplumda kabul gören davranış biçimi olarak tanımlanır. Normlara uygun davranış sergileyen ödüllendirilir, normlara uymayanlar cezalandırılır(Türk, 2007).Örgüt kültüründe normların sürdürülebilmesi için ödül ve ceza yöntemi kullanılır. Normlar örgüt kültüründe öğrenilebilir özellik de ve çalışanlar tarafından alışkanlık haline gelirler (Özalp, 1992).

Örgüt kültürü çalışanlarının performansı üzerinde en çok etki gösteren örgüt kültürü ögesi normlar olarak kabul edilir. Normlar, örgüt üyelerinin doğru ve yanlış davranışlarını ayırt etmeyi sağlayan bir unsurdur. Örgüt içinde iş birliğini arttıran, belirli kuralların oluşmasını ve bu kurallara uyulmasını sağlar (Güney, 2012).

### **2.3.1.3. İnançlar**

İnançlar, bir örgütte bulunan insanların herhangi bir durum hakkında inandıkları ve kabullendikleri doğrular olarak tanımlanabilir. İnsanlık açısından önemli olan ve okulda geliştirilen inançlar, okulların amaçlarını da şekillendirmektedir ve bu inançlar doğrultusunda okulun amaçlarına ulaşması kolaylaşır(Şişman ve Turan, 2004).

Örgüt çalışanlarının neye inanıp neye inanmayacağını belirten ve değerlendiren unsur inançlardır. Çalışma sonucunda başarılı olanın ödüllendirileceğine olan inanç, örgüt elemanlarını çalışmaya daha çok sevk eder (Terzi, 2000).

### **2.3.1.4. Semboller**

Örgüt kültürü içinde önemli bir yeri olan, örgütün geçmişinde özel anlam taşıyan kelimeler ve objeler, sembollerini oluşturur. Semboller, örgütsel kültürü kısa ve öz bir şekilde açıklayan, var olan kültürün baskın özelliklerini görünür kılan unsurdur. Semboller var olan kültürü güçlendirdiği gibi geleceğe kültürel miras bırakır ( Akt: Güney, 2012).

Örgüt çalışanları ve örgüte yeni katılan üyeler örgütün sahip olduğu değerleri, inançları, normları örgütün sahip olduğu semboller yardımıyla tanır ve benimser.

Örgüt çalışanlar semboller aracılığıyla aktif bir iletişim içerisinde bulunurlar (Algan, 1998).

### **2.3.1.5. Törenler**

Örgütlerin sosyalleşmesinin temelini oluşturan, örgüt üyeleri arasında istenen değerlerin paylaşımını sağlayan eylemler bütünüdür. Törenler, örgüt çalışanları tarafından önemli sayılan davranışların belirlenmesinde ve bunu örgüt elemanlarına aktarılmasında önemli bir paya sahiptir(Doğan, 2007) .

Örgütten ayrılan ya da emekli olan üyeler için veda yemekleri, örgüte yeni katılan bireyler için tanışma çayı ve yönetim tarafından yapılan toplantılar, örgütün başarısını arttıran toplantılara örneklerdir (Çelik, 2002) .

### **2.3.1.6. Hikâye ve kahramanlar**

Örgüt geçmişinde yaşanan kahramanlıklardan bahseden konu ve olaylardır. Bu olayların anlatımı öyküleştirilerek dilden dile örgüt çalışanları arasında yayılır. Böylelikle örgüte yeni katılan üyelere var olan örgüt kültürü aktarılmış olur (Eren, 2000).

Güçlü örgüt kültürüne sahip kuruluşlarda birçok kahraman vardır. Kahramanlar Örgütün geçmişinde başarılı hizmetlerle örgütü yükseltmiş etkin insanlardır. Kahramanlar, örgüt üyeleri için rol model olan kişilerdir (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000).

### **2.3.2.Örgüt kültürü modeli**

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmalarda, teori ile yapılan eylem arasında bir bağ kurabilecek, soyut olarak algılanan örgüt kültürü tanımını daha da somutlaştıracak, yönetme biçimi, liderliği ve toplumun kültürel değerlerini birleştirecek olandan farklı bir örgüt kültürü sınıflamaları önermektedir.( Mininbaş-poussard ; Erkmen, 2008).

Birbirinden farklı iki örgütün benzer ve farklı özelliklerini belirlemek için sahip oldukları örgüt kültürleri incelenir (Şişman, 2002).

Örgüt kültürü sınıflamalarından bazıları aşağıda başlıklar ile açıklanmıştır:

#### **2.3.2.1.Harrison ve Handy' nin örgüt kültürü sınıflaması**

Harrison ve Handy, örgüt kültürünü dört ayrı sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Bunlar; güç kültürü(Zeus), rol kültürü( Apollo), görev kültürü (Athena) ve birey

kültürü(Dionysus) olarak ifade edilir. Bu sınıflamada Yunan mitolojisindeki tanrılar ve bu tanrıların özellikleri ile kültür türleri arasında bir benzeşim ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımın sebebi konuyu biraz daha ilgi çekici bir hale getirmek ve anlatılanların insanların akıllarında birer sembol oluşturmasını sağlamaktır. Harrison' a göre örgütlerde güçlü olarak kabul edilebilecek bazı inançlar vardır. Bu inançlar çalışma biçimlerini ve buna bağlı olarak birçok değişkeni etkiler. Hiyerarşinin baskın olduğu kültürlerde işin pozisyonu ve konumu, o konumdaki kişilerden daha önemlidir. Bu sebeple iş pozisyonlarına o işe uygun, liyakat sahibi kişilerin getirilmesine dikkat edilir. Bu kültürde işlerin tanımlanmış haline uygun yapılması çok önemlidir. Bu pozisyonda çalışmak isteyen veya çalışmaya başlayan kişi bu konuda gerekli özeni göstermek için işine ve rolüne odaklanmalıdır. Bu kültürde örgüt kültürünün kaynakları bir kişi veya bir grubun elinde bulunur. Bu kişi veya grup otorite ve güç merkezidir. Bu kültürün baskın olduğu örgütlerde kurallar ve bürokrasi zayıftır. Güç kültürünün baskın özellikleri arttıkça kurallar zayıflar, bürokrasi geri planda kalır. Bu tür örgütlerde iş motivasyonu, ödül –ceza yöntemiyle sağlanır(Mamatoğlu,2006).

**Güç kültürü(Zeus):** Zeus tanrıların başkanıdır. Yunanlılar kendi yarattıkları ve inanmak istedikleri belirli imgelere yansıtan tanrılara inanmışlardır. Zeus Olympos dağında hükümdarlık yapan, öfkeli güç kaynağı bir baş tanrıdır. Zeus, kızdığında şimşekler çaktıran, memnun edildiğinde bağışlar gönderen bir tanrıların tanrısıdır. Bu nedenle halk hem tanrısından korkar hem de ona saygı duyardı.(Akt: Mamatoğlu 2006).

Güç kültürünün önemli özelliği merkezleşme çabasıdır. Bu sistemlerde otokratik bir yönetim uygulanır. Kararlar en üst konumda bulunan kişi veya tepedeki yöneticiler tarafından alınır. Alt kademelerdeki insanlar ise bu kararlara katlanır ve kararları uygularlar. Otoriteye karşı çıkma baş kaldırma bu tür örgütlerde görülmesi beklenen davranışlar değildir. Liderlerin güçlü olabilmeleri için bilgi ve tecrübe sahibi olmaları da beklenir. Bu kültürün abartılı uygulandığı örgütlerde korku hakim olur ve çalışanlar gergin bir ortamda işlerini yerine getirmek durumunda kalır ( Erkmen ve Özden, 2001)

**Rol kültürü (Apollo):** Bürokrasinin çok yaygın görüldüğü örgüt türlerinde görülür. Bu kültürde rol önemlidir. Rol; işin tanımı, yetkilerin belirlenmesi, rasyonellik, hiyerarşik düzen ve kurallar çerçevesinde belirlenir. Bunun mitolojik karşılığında rol

için tapınak simgelenmiştir. Tapınağın sütunları farklı rolleri simgeler. Kendini tekrar eden bir anlayış için rol modeli ideal bir yaklaşım olur. Yunan mitolojisinde Apollo, koruyucu tanrıdır. Düzeni, çocukları, çiftçileri, hayvanları koruyan Apollo'dur. Yunan tapınağı mantığında bir iş yerinde işe başlarsanız tapınak sizi yönlendirir, sizi hayatınız boyunca barındırabilir. Kurallara uymak ve dik başlılık etmemek, kurallara sorgulamamak şartıyla iş hayatınız boyunca o örgütte rahatlıkla çalışabilirsiniz. Örgüt size nasıl çalışacağınızı, nereye gideceğinizi ne kadar kazanacağınızı söyler(Akt: Erkmen,2001).

Bu kültürde akılcılık ve mantık ön plandadır. Bu kültürdeki bürokrasisi kötü anlamda kullanılmamaktadır. Örgütle ilgili ilk akla gelen rol kültürüdür. Bu kültürde kişiler ön planda tutulmaz onun yerine roller ön plandadır. İyi tanımlanmış roller ve bu rolleri üstlenmek önemlidir (Akt: Erkmen,2001).

**Görev kültürü(Athena):** Bu kültürün tanrısı Athena'dır. Athena genç bir kadın tanrıdır. Athena, bilgelik tanrısıdır. Denizcilerin ve kaptanların sorunlarına adil çözümler bulan adil tanrıdır. Yetenek, yaratıcılık, yeni yaklaşımlar ve duyarlı sezgileriniz varsa örgütünüz ve örgüt içindeki grubunuz sizi kabullenir. Bu kültürde yaş, hizmet süresi veya işverene yakınlık önemli değildir.

Görev kültüründe yönetim, sorunlu sürekli ve başarılı bir biçimde çözülmesi biçiminde kendini gösterir. Sorunların tanımlanması, eldeki kaynakların tespiti ve çözüm seçenekleri değerlendirilir. Değerlendirme sonuçları yetkin gruba yönlendirilir. Bu grup örgütün fonksiyonlarını, kaynaklarını ve üretim araçları gibi bekleme sürelerinin başarıyla geçilmesi için çaba gösterir. Sonuçların değerlendirilmesi ve kara aşamasındaki yetenek ve isabetli tespitler sorunların başarılı bir biçimde çözülmesini sağlar(Akt: Erkmen,2001).

**Birey kültürü (Dionysus):** Bu kültürün tanrısı Dionysus'tur. Dionysus şarap ve haz tanrısıdır. Varoluşçu düşünceyi temsil eder. Herkesin kendi kaderiyle yol alacağını savunan düşünce sistemidir. Kişinin yaptığı işi başkalarına kabul ettirme kaygısı yoktur ve diğer insanlar da kişinin yaptığı işi sorgulama, yaptığı işi beğenir (Handy, 1989)Bu örgüt tipindeki örgütün merkezinde birey bulunur. Bireyin örgüt içinde mutlu olması, kendini örgütün bir parçası olarak görmesi önemlidir. Bu kültürde bulunan her bir birey çalışan olarak görülmenin ötesinde bir insan ve kendi başına bir değer olarak algılanır ve görülür. Örgüt çalışanlar için değil, çalışanlar örgüt için

çabalar, çalışır. Bu tür sistemler genelde profesyoneller için tercih edilir (Doğan,2007).

Bu sınıflamaya göre güç kültürüne doğru yaklaştıkça örgüt bireyleri üzerindeki baskı artarken; Birey kültürüne yaklaştıkça örgüt bireyelerinin özerkliği artmaktadır.

### **2.3.2.2. Kilmann' ın örgüt kültürü sınıflaması**

Kilmann' a göre örgüt kültürünün görevi, örgüt çalışanlarının harekete geçiren güçtür. Bu güç örgüt çalışanlarının günlük hayatta yaptığı işlerde sürekli görülür. Bu sebeple de kültür, örgüt içindeki bürokrasiyi yorumlamada tercih sebebidir. Örgütteki iletişim, karar verme, hiyerarşi gibi yapısal unsurların iş görme isteklerini ve verimliliklerini de etkilediği aşikârdır (Türk,2007).

Kilmann kültürü, bürokratik kültür ve yenilikçi kültür olarak iki sınıfa ayırmıştır.

**Bürokratik kültür:** Geçmişte çoğu işletmenin benimsediği kültür türüdür. Bugün de klasik yönetim tarzını benimseyen işletmelerde görülen kültür türüdür. Bu tür yaklaşımlarda merkezi yönetim ve buna bağlı bir hiyerarşik düzen vardır. İşin tanımı, çalışanların yetkileri ve sorumlulukları yanlış anlaşılmalara mahal vermeyecek açıklıkla belirlenmiştir. Örgüt içindeki çalışanlar merkezi yönetim tarafından farklı kurallar ve denetleme yöntemleri ile kontrol edilir. Bu kültür türü değişim ve gelişime oldukça dirençli bir yapıdadır. Bu kültür türüne sahip kurumların benimsedikleri bürokratik yapıdan vazgeçmeleri oldukça zordur.

**Yenilikçi kültür:** Geçmişteki şirketlerin genelde bürokratik kültür benimsedikleri gibi günümüz şirketlerinin birçoğu da yenilikçi kültürü benimsemektedir. Çevre şartları sürekli bir değişim ve gelişim içinde olduğu için şirketlerin bu sürece dahil olabilmeleri için diğer kültür türüne göre daha fazla yardımcı olan kültür türüdür. Sürekli değişen bir dünyadaki sürekli değişim aşamalarına uyum sağlayabilmek için örgütlerin yenilikçi bir kültür anlayışı benimsemeleri gerekmektedir. Bu tür kültürlerin yöneticileri yeniliğe açık, girişken ve değişime ayak uydurabilen kişilerdir.

### **2.3.2.3.Bill Schneider' in örgüt kültürü modeli**

Bill ve Schneider liderlik bağlamında örgüt kültürünü: kontrol kültürü, işbirliği kültürü, yetenek kültürü ve yetiştirme kültürü olarak gruplandırmışlardır. Bu sınıflamada kontrol örgütünde bireyler üzerindeki baskı fazla iken otoriter bir

yönetim oluşturma eğilimi fazladır. Bu örgütler muhafazakâr bir yapıya sahip olma eğilimi gösterirler. İşbirliği örgütünde ise daha katılımcı bir yapı mevcut olup örgüt içerisinde güven verici bir ortam oluşturulmaya çalışılır. Yetenek kültüründe bireylerin yeteneklerinin ön plana çıktığı iddialı üyelerin bulunduğu, meydan okumayı teşvik eden bir örgüt oluşturmak hedeflenmektedir. Yetiştirme kültüründe bireylerin örgüte bağlanmalarını hedefleyen, bireylerin çalışmaları ve davranışlarında katalizör olmayı planlayan bir ortam mevcuttur. Buradaki bireyler kendilerini üst düzey hedeflere adanmıştır.

#### **2.3.2.4.Kets de Vries ve Danny Miller' in örgüt kültürü modeli**

Kets de ve Vries ve Miller (1986) kişilik tipleri ile örgüt kültürünü tanımlamak üzere, örgüte nevroitik örgütler olarak yaklaşmıştır. Bu yaklaşıma göre sınıflama: paranoid kültür, çekinik kültür, karizmatik kültür, bürokratik kültür, siyasallaşmış kültür olarak yapılmıştır. Bu yaklaşıma göre: Şüphencilik paranoid kültüre, depresif yaklaşım çekinik kültüre, dramatik yaklaşım karizmatik kültüre, zorlayıcı yaklaşım bürokratik kültüre ve ilgisiz siyasallaşmış kültüre zemin hazırlamaktadır.

#### **2.3.2.5. Diana Pheysey'in örgüt kültürü modeli**

Diana Pheysey (1993)'nin geliştirdiği örgüt kültürü modelini, Harrison (1972) ve Handy'nin (1986) örgüt kültür modelini geliştirerek kendi modelini oluşturmuştur. Diana Pheysey örgüt modeline göre, örgüt dört kültür türünden oluşmaktadır. Bu kültür türleri:

- Rol Kültürü
- Başarı Kültürü
- Güç Kültürü
- Destek Kültürü'dür (Doğan, 2007).

**Rol kültürü:** Kurumsallığını gerçekleştirmiş kurumlar rol kültürüne örnek gösterilebilir. Kurum tarafından belirtilmiş olan amaçları ve görevlendirmeler kurumun sahipleri tarafından profesyonel çalışanlara devredilmiştir. Örgütün yönetim sistemi üstten alta yetki kademesi sıralaması vardır. Üst düzey yöneticiler üstte alt düzel yöneticiler daha alt kademedede yer alır. Bu tarz yönetim piramit şekli yapılanma olarak belirtilir. Üst düzey yöneticiler az sayıda bulunurken alt düzey

yöneticiler daha fazla sayıdadırlar. Alt düzey çalışanların departman sayısı fazladır (Doğan,2007).

Oktay (2002)' ya göre rol kültürü; örgüt içinde çalışan kişilerden ne beklendiğini açıkça ifade edilir. Böylelikle çalışanlar neleri yapıp neleri yapmayacağı konusunda bilgi sahibi olurlar. Rol kültürü, örgütün amaçlarına ve üst yöneticiler tarafından verilen görevlere uymayı belirtir.

Rol kültürüne sahip örgütlerde, örgüt üyelerine verilen görevler sade, net, sınırlı ve ölçülebilir şekilde belirtilirse, çalışanlar daha verimli bir çalışma içerisinde olur. Verilen rollerin ve görevlerin belirgin ve açık olarak ifade edilmesinin temel nedeni kurumun her bir parçasının ayrı rollerinin olmasıdır. Bu parçaların bir makine gibi birbiriyle uyumlu bir şekilde çalışması amaçlanır (Oktay, 2002).

**Başarı kültürü:** Başarı kültürü, geleneksel ve yöresel örgütlerde uygulanan kültür türüdür. İşlerin yapılmasına dayanır. Kuralların yapılması ikinci plandadır. Başarı kültür türü tamamen işe yoğunlaşmıştır. Küçük boyuttaki danışmanlık şirketleri ve araştırma yapan kuruluşlar başarı kültürüne sahip örgütler için örnek verilebilir. Başarı kültürü uygulanan şirketlerde çalışanlar kendi sorunlarını kendileri çözerler. Bu tarz kültür uygulanan örgütler, çalışanlardan bütün zamanlarını çalışmaya ve örgütün işlerine ayırmayı beklerler. Başarı kültüründe çalışanlar, yapısı gereği sevdiği işlerde çalışmayı amaç edinir ( Okay,2002).

**Güç kültürü:** Güç kültürüne en iyi örneklerden biri gücün etkin olarak kullanıldığı mafya örgütleridir. Bu örgütler devamlılığını sürdürebilmek için eşkıyalığa bel bağlarlar. Güç kültürünün yaşandığı örgütlerde örgüt üyeleri iki gruba ayrılır. Bu üyeler lider olan kişiler ve bu liderlere itaat eden kişilerdir. Güç kültürü baskın olan örgütlerde lider kişi olan güç, adalet ve iyiliği temel alır. Lider olan kişi bütün gücünde barındırdığı gibi her şeyi bilen kişide olmalıdır. Örgüt çalışanları, liderlerinin verdiği emirlere itaat etmeli ve yapılan işleri gönüllülük esasına bağlı olarak yapmalıdır. Güç kültürünün en kötü özelliği örgütlerde kurallara uymanın temelinde korkunun olmasıdır (Okay,2002).

**Destek kültürü:** Destek kültürünün egemen olduğu kuruluşların çalışma ortamı, örgüt elemanlarının ilişkileriyle gelişen; ortak özellikler, örgüte ait olma duygusu ve çalışanlar arasında dostluk vardır. Bu kültür türünde, çalışanların kendini gruba ait hissetmesi, örgüt içinde payının olmasına inanmasını sağlayacaktır. Bu da çalışanın örgüte olan bağlılığına katkı sunar (Okay,2002).



### 2.3.2.6. Tom Peters ve Robert Waterman'ın mükemmellik modeli

Tom Peters ve Robert Waterman'nın Mükemmellik modelinin temelinde çalışanların, yetenekleri, aynı değerlere sahip olması ve örgütü yönetme şekilleri gibi faktörlerin kullanımı yoluyla, çalışanlar arasında rekabet oluşturarak çalışma verimliliğini artırmak amaçlanır (Türk, 2007).

Tom Peters ve Robert Waterman "*mükemmellik arayışı*" kitaplarında örgüt kültürü ve başarı arasındaki bağlantıyı ayrıntılı bir şekilde incelemiştir. Bu incelemeyi yaparken Amerika'da başarılı şirketler üzerinde araştırma yapmıştır. Ve bu şirketlerin neden başarılı olduğunu araştırmıştır. Bu incelemelere göre şirketleri başarıya ulaştıran bazı temel faktörler üzerinde durmuştur (Özkalp ve Kırel, 1998) .

Bu şirketleri başarıya ulaştıran temel unsurlar aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- 1- Şirket tarafından alınan kararları ve görevleri eksiksiz faaliyete dönüştürmek:** Uzun analizler yerine, yeni fikirleri hemen hayata geçirmek amaçlanır. Hemen hayat geçirilen fikirler sonradan düzeltmeye gidilebilir.
- 2- Müşteriyi önemsemek ve değer vermek:** Başarılı şirketler müşteriyi odak noktasına alır. Müşteri memnuniyeti ön planda olur. Müşteri veli nimettir anlayışı vardır.
- 3- Özgün düşünme ve girişimciliği destekleme:** Çalışanların araştırmalarına önem vermek ve yeni ürünleri desteklemek başarıyı artırır. Çalışanlara öncelik ve sorumluluk vererek kendi işlerini planlaması sağlanır.
- 4- İnsan kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak üretimi artırma:** Başarılı şirketler çalışanlarının yetenekleri doğrultusunda görev vererek üretimi arttırmaları.
- 5- Yöneticilerin iş alanına hâkim olması:** Başarılı şirketleri yöneten kişiler yaptıkları iş ile ilgili bilgi birikimine sahip olmalıdır.
- 6- En iyi yaptıkları iş ile ilgilenmek:** Şirketler en başarılı alanlarda devam etmeli.
- 7- Yalın biçim ve az sayıda yöneticiye sahip olmak:** Başarılı şirketlerde yönetici sayısı az olmalı. Aksi takdirde karar alma sürecinde fikir ayrılıkları gereğinden fazla olur. Bu da şirket yönetimini zorlaştırır.
- 8- Hem gevşek hem de birbiri ile uyumlu bir organizasyon:** Başarılı şirketlerin temelinde çalışanlarına sıkı bir denetim ve takip yapmak yatar. Yönetim hiçbir zaman kontrolü elden bırakmaz. Öte yandan diğer bazı hususlarda daha gevşek bir takip ve denetim uygulanmaktadır (Eren, 2004) .

### 2.3.3.Örgütsel değişme ve sosyalleşme

Örgütsel değişme ve sosyalleşme birbiriyle paralel bir gelişim içerisindedir. Değişimin temelinde toplumsal çevre ile etkili bir iletişim içerisinde meydana gelen sosyalleşme yatar. Çevresiyle ve okul kültürüyle etkileşim içinde bulunarak sosyalleşen birey başarılı bir iş hayatına sahip olur. Başarılı bir iş hayatına sahip olan birey de örgütsel değişimin sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesine katkıda bulunur. Okul kültürü; okul elamanlarının, okul içerisinde oluşturulan örgütsel yaşam ile bütünleşmesini sağlar.

Sosyalleşme sürecini sorunsuz atlatan örgütler daha güçlü bir gelişimin içerisinde yer alır. Böyle bir örgüt ortamında çalışanların ortak kültürle hareket etmeleri daha olanaklıdır. Buna karşılık sosyalleşme sürecini sağlıklı bir biçimde gerçekleştiremeyen örgütlerde de karar alma, ortak hareket etme ve uyumlu çalışma ortamı az bulunur ya da bulunmaz. Sosyalleşme aşamasında istenilen ölçüde gerçekleştiremeyen örgütlerde bireysel davranışlar daha yoğundur. Bu da örgütün birlikte hareket etmesini ve sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturmasını engeller.

Sosyalleşme sürecini başarılı bir şekilde gerçekleştiren örgütlerde değişmeye yönelik tepkiler daha kolay belirlenebilir. Başarı gösteren sosyalleşme ile başarılı olmayan sosyalleşmenin sonuçları da farklıdır. Sosyalleşme sürecinin temel sonuçları aşağıda **çizelge 2.1** de verilmiştir.

**Çizelge 2.1:** Sosyalleşme sürecinin temel sonuçları

<b>Başarılı sosyalleşme sonuçları</b>	<b>Başarısız sosyalleşme sonuçları</b>
İş doyumu	İş doyumsuzluğu
Rol açıklığı	Rol belirsizliği
Yüksek düzeyde <u>motivasyon</u>	Düşük düzeyde <u>motivasyon</u>
Kültürü anlama, Kontrolü kavrama	Kültürü anlayamama, kontrol eksikliğini kavrama
Yüksek düzeyde işe sarılma	Düşük düzeyde işe sarılma
Örgütsel bağlılık	Örgütsel bağlılık eksiliği
İşinde kalabilme hakkı	Devamsızlık, işten ayrılma
Yüksek performans	Düşük performans
Değerleri içselleştirme	<u>Değerleri reddetme</u>

**Kaynak:** Çelik, 2012:74

## **2.4. Okul kültürü**

### **2.4.1.Okul kültürü kavramı**

Okul, kültürlerin olmazsa olmaz bir örgütüdür. Okullarda yalnızca eğitim ve öğretim hizmeti sunulmaz. Okullarda uygulanan eğitim-öğretim faaliyetleri dışında amaç, işlev, sonuç ve eğitim-öğretimin değerlendirilmesinden söz edilebilir. Okullarda eğitim-öğretimin değerlendirilmesinin yanında öğrencilerde sosyalleşme, akademik başarı ve duygusal yönlerinin gelişimine katkı sağlar. Öğrencilere bu davranışlar kazandırılırken öğretmenlerin çalışmadan tatmin olması, eğitim öğretim materyallerin etkin kullanımı, amaçların gerçekleşmesi, yaşadığı çevreye uyum sağlaması gibi etkiler bu davranışlara olumlu etki eder. Bu olumlu davranışların yanında bazı olumsuz davranışlar da vardır. Bu olumsuz davranışlar; okulda işlenen suçlar, öğrencilerin devamsızlık durumları ve okulu yarıda bırakma oranları gibi davranışlar örnek verilebilir ( Şişman, 2009).

Güçlü bir okul kültüründe yetişen öğrenci iyi bir birey olarak yetişir. Okul öğretim hizmetinin yanında eğitim hizmeti veren bir örgüttür. Okul örgütünün ürünü insandır ve bu örgütün ürünü diğer bağlantılı örgütler için de önem taşımaktadır. (Çelik, 2009).

Olumlu, güçlü ve amaca uygun hazırlanmış bir okul kültüründe yetişen öğrenciler daha büyük bir örgüt olan toplum için de önemli ve verimli bireyler olarak yetişmiş olurlar. Okul kültürü toplumun ortak amaçlarına hizmet edecek bireyler yetiştirmeyi amaçlar. Bu ortak amaca hizmet edecek bireylerin yetişme aşaması, bireylerin daha sonra toplum içindeki üstlenecekleri rolleri uygulamaları, topluma sağlayacakları ortak faydaları ve oluşturacakları mutlu, umutlu, pozitif birey görüntüsü ile doğrudan veya dolaylı olarak ilişkilidir. Bu bireylerin yetişmesine katkı sağlayan okul idaresi, öğretmenler ve okulun diğer çalışanları da okul kültürü içerisinde önemli uygulayıcılardır. Öğrencilerin yetişmesi ve geleceğe hazırlanma aşamasının verimli olması için bu aşamada görev alan tüm çalışanların ve bireylerin okul kültürünün oluşumu devam ettirilmesinde katkısı vardır.

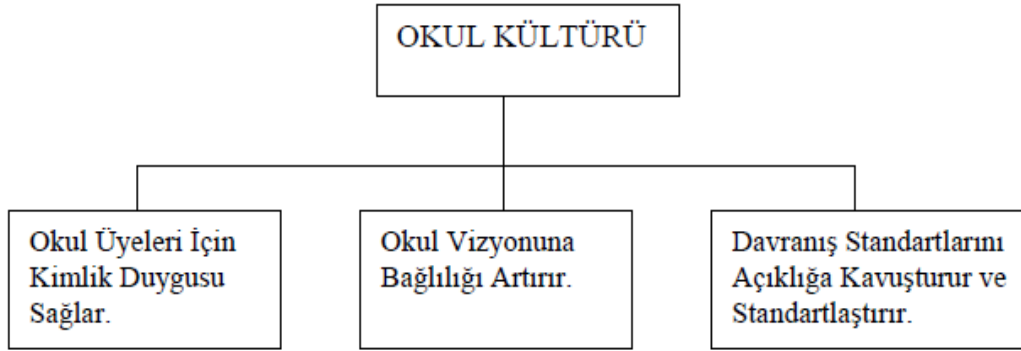
### **2.4.2.Okul kültürünün oluşturulması ve korunması**

Okul kültürünün oluşumunda birçok farklı etken vardır. Bunların bazıları okul içerisinden kaynaklanan iç etkenler bazıları da okul dışı etkenlerdir. Okul kültürünün oluşmasında en önemli rolü oynayan okul müdürleridir. Müdürlerin okul kültürünün

oluşumundaki birinci görevi, kendi ayakları üzerinde duran güçlü bir okul kültürü oluşumunu sağlamaktır. Müdürler, okul ortamını demokratik, kültürel ve ahlaki değerlere uygun, yenilikçi, bilimsel değerleri ön plana çıkaracak bir biçimde oluşturmalarıdır.

Bu kültürün oluşmasında okul içi etkileşimin de önemli bir yeri vardır. Aynı okul kültüründeki insanların birbiriyle iletişimi güçlü okul kültürüne olumlu katkı sağlar. Okul kültürünü oluşturan temel öğelerin ortaya çıkmasını sağlayan en öncelikli unsur, örgüt çalışanlarının paylaşımlarının ortaya çıkmasıdır (Şimşek, 2003).

Şimşek (2005), “Okul Kültürünün Temel İşlevlerini ” aşağıdaki tabloda açıklamaktadır:



**Şekil 2.2:** Okul kültürünün temel işlevleri ( Şimşek, (2005).

Okul kültürünün oluşumu ve bu kültürünün sürdürülmesi aşamalarının verimliliği okul kültürünün ürünü olan öğrencilerinde sağlıklı gelişimi için önemlidir. Yine okul kültürünün öğretmenler ve diğer okul personeli üzerinde olumlu veya olumsuz birçok etkisi vardır. Bu kültürü oluşturmak, kültürü içerisindeki her bir birey ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini dikkate alan bir yönetim daha verimli bir okul kültürü oluşturacaktır. Okul kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi için; okuldaki çalışanlara çeşitli eğitim programları düzenleyerek, onların okulun sahip olduğu veya sahip olmayı amaçladığı örgütsel değer, norm ve felsefesi hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır. Okulun belirlemiş olduğu misyon, vizyon, amaç ve hedefler açık, anlaşılır ve kabul edilebilir olursa okul içindeki bireylerin bu kavramları anlamaları ve kendilerini bu doğrultuda geliştirmeye açık olmaları sağlanmış olur. Bu sayede düzenlenen tanıtım ve gelişim programına bireylerin gönüllü katılımı sağlanmış olur.

Okul kültürü oluşturulurken çalışanların ortak, ılımlı ve olumlu bir dil geliştirmeleri sağlanmalı ve birbirleri ile sağlıklı iletişim ve bilgi alış verişi içerisinde olmalarına olanak sağlanmalıdır. Bunun için okul içinde çalışma saatleri içinde veya okul dışında çalışma saatleri dışında çalışanların birbirlerini görebilecekleri, iletişime geçebilecekleri ortamlar sağlanmalıdır. Olumlu davranışlar takdir ve teşvik edilmeli, olumlu olmayan davranışlar olumlu hale getirilmeye çalışılmalıdır. İlimli çalışanların enerjisini tüm okula yayılmasını sağlamaya yönelik kaynaştırıcı etkinlikler planlanmalıdır.

Oluşan okul kültürünün yeni nesillere ulaşması; kültür içi normlar, felsefeler ve değerler iyi bir strateji belirlenerek örgüt içindeki bireyler aracılığıyla uygun bir biçimde sağlanmalıdır. Okul kültürü içindeki normların, felsefe ve değerlerin hedef kitleye aktarılmasını üstlenen öğretmenler ve okulun diğer personeli okulun hedef belirleme ve strateji geliştirme aşamalarına dahil edilirse uygulama aşamasında bu bireyler daha bir olumlu hava ile çalışıp, daha verimli olabilirler. Yeni nesillerin okul kültürünü benimseyip uygulamaları okul yönetimi tarafından takip edilerek kontrollü bir etkileşim sağlanmalıdır. Bunun için farklı zamanlarda dönüt almayı sağlayan, gözlem yapmaya yardımcı olacak faaliyetler içerisinde öğrencileri gözlemlemek uygun olacaktır. Sadece dışarıdan gözlemlemek yerine öğrencilerin okul kültürünü ne kadar benimsediklerini anlamaya yardımcı olacak geri dönüşüm mekanizmaları devreye sokulmalıdır.

Bilinçsizce oluşan bir okul kültürü yerine sürece dahil olan ve kültürün oluşumunda ne kadar etkili olabileceğini bilen bir okul yöneticisi başarılı bir okul kültürü oluşturacaktır. İyi bir idareci okul kültürünün etkisini ve yönetebilme süreçlerini iyi bilmelidir. Gücünü okul kültüründen alan okul müdürleri ve öğretmenlerin ortak değer, kurallar ve amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ile daha güçlü okul kültürü oluşmaya başlar. Okul yöneticisi ilk olarak okul da güçlü bir okul kültürü ortamı yaratmalıdır. (Çelik,2012)

Güçlü bir okul kültürünün oluşmasından sonra okul kültürünü bozacak, okul yönetimini etkileyecek alt grupların oluşmasına imkân verilmez. Alt gruplar oluşuktan sonra bu grupları yok etmek mümkün değildir. Alt gruplar yok edilemediğinden bu grupları ortak amaçlar ve değerler etrafında toplamak okul kültürünün olumlu etkilerindedir. Okul kültürünü özümseyen okul çalışanları, öğretmenler ve öğrenciler bu kültürünün devamlılığının sağlanmasında etkin

görevler alabilirler. Okul kültürüne dahil olan bireylerin okul kültürünü özümsemesinde sadece okulun ve çevrenin şartları değil aynı zamanda ülkenin ve dünyanın benimsediği ahlak yasasına uyum sağlamaları önemlidir.

### **2.4.3. Okul kültürünün güçlendirilmesi**

Okul kültürü oluşturulduktan sonra bu kültürün korunması ve güçlendirilmesi gelecek nesillere aktarılması açısından önemlidir. Bu koruma ve güçlendirme;

- Okula, okulun özelliğini yansıtan bir sembol veya logo belirleme,
- Okulu anımsatan veya okulun geçmişi ile özdeşleşen melodi veya slogan oluşturma,
- Okulun geçmişteki başarılarını vurgulayan bir anlatı veya öykü belirleme,
- Okula ait bir misyon ve vizyon belirleme,
- Okul mezunlarını da kapsayan toplantı, yemek gibi organizasyonlar düzenlenmesi,
- Veliler ile okul arasında bir bağ kurulması.

Yollarıyla sağlanabilir.

Yukarıda sayılan faaliyetler öğrenci, veli ve öğretmenler için birer formalite haline dönüşmemelidir. Formalite olarak görünen faaliyetler öğretmen, öğrenciler ve okul çalışanlarının okuldan ve buna benzer eğitim faaliyetlerden soğumalarına neden olur (Dolunay,2007).

Okul kültürünün zayıf ya da güçlü olmasını belirleyen pek çok etmen bulunmaktadır. Brown (2005) ve Özdemir (2006) tarafından okul kültürünü belirleyen bu faktörler, okulun yaşı, okulun tarihî gelişim süreci, okulun amacı ve hedefleri, okulun bulunduğu sosyoekonomik ve coğrafi çevre, öğrencilerin sosyoekonomik düzeyleri, kırsal ve kentsel alanlar, okulun tesisleri, okulda kullanılan teknoloji, okul ve sınıf büyüklüğü, yönetici, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri, velilerin beklentileri, eğitim sisteminin merkeziyetçi olup olmaması, eğitim kurumlarının özel olup olmaması, eğitim sisteminin yapısı şeklinde belirtmektedir (Karadağ, Özdemir,2015).

Okul yönetimindeki önceliklerin belirlenmesi açısından okul kültürünün önemli bir yere sahip olduğu aşikârdır. Eğitim örgütlerinde başarının sağlanması için; akademik başarıyı önemseyen, yüksek performans hedefleyen, yenilikçi ve etkili öğrenimi teşvik eden bir düzen ve disiplin öngören ve bilgi alışverişlerini ön planda tutan,

sürekli değişime ve gelişmeye açık olan güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. (Balcı,1993).

Okul kültürü oluşumundan itibaren güçlü olmalıdır. Akademik başarının ön planda olduğu bilimselliğin vurgulandığı, yenilenmeye ve olumlu değişimlere açık olan bir okul kültürü güçlü bir kültürdür. Okul kültürü güçlü olduğu oranda başarılı bir uygulama alanı ve ortamı bulacaktır. Bilimsellik çerçevesinde akademik başarıyı hedefleyen, bilgi alışverişini önemseyen, okulun hedeflerini benimsemiş bireylerin oluşturduğu okul kültürü güçlü bir okul kültürüdür.

Bu nedenle okul ortamı; okulun fiziki yapısı, öğrencilerin ders dışında vakit geçirdikleri bölümler, okul kütüphanesi, okul kantini, öğretmenler odası, okulun bahçesi öğrencilerin kendilerini geliştirmelerini sağlayacak iletişim becerilerini geliştirmelerine ve öğretmenlerine ulaşabilecekleri, kendilerini rahat ve güvende hissedebilecekleri biçimde düzenlenmelidir. İletişime açık, kendine güvenen, merak eden, soran, sorgulayan, bilgi ve birikimlerini arttırmak isteyen, araştırma yapan, kendisine verilenle yetinmeyen, yalnızca akademik yönden değil sportif ve sanatsal yönden de gelişime açık öğrenciler güçlü bir okul kültürü ortamında yetişir ve böyle öğrencilerin oranının artması da okul kültürünü ilerleyen süreçlerde güçlendirir.

Profesyonel olarak oluşturulan, işinden anlayan, liyakat sahibi; öğrencilerin, Öğretmenlerin ve diğer çalışanların mutlu olmalarını ve işlerini hakkıyla yapmalarını sağlayan bunun için olumlu ortamlar oluşturan, insanların isteklerini göz ardı etmeyen duyarlı, gelişime açık, bilimselliği önemseyen dışa dönük sosyal faaliyetlere önem veren okul yönetimi okul kültürünün güçlenmesinde öncülük edecektir.

Okulun ve okul kültürünün en önemli elemanları olarak öğretmenler okul kültürünün gelişiminde önemli rol oynayacaktır. Öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilere sahip olmalarının yanında entellektüel olmaları, teknolojik, bilimsel, sosyal, ekonomik, siyasi gelişmeleri yakından takip etmeleri, bu konuda gelişmelerin gerisinde kalmamaları gerekmektedir. Öğrencilere kendilerini kabul ettiren, saygınlık kazanmış, donanımlı öğretmenler öğrencilerin öğretmenlere, okula, okul idaresine inanmalarına, onlara güvenmelerine imkan sağlayacaktır. Öğretmenlerin gelişime açık olması okulun gelişimini ve öğrencilerin gelişimini doğrudan etkileyecektir. Gelişime açık olan olumlu yönlerini geliştirip olumsuz yönlerini değiştirmeye çalışan

okullar kültür ortamlarını güçlendirme aşamasında her zaman ön planda yer alacaklardır.

#### **2.4.4.Okul kültürünün önemi**

Okul kültürünün oluşturulması okulun önceliklerinin belirlenmesinde önemli bir yere sahiptir. Okulun önceliklerini belirlemek de okul idaresine düşen bir görevdir. Okul idaresi okul kültürünü oluşturan her bireyin görüşlerini değerlendirip ortak bir öncelik, ihtiyaç analizi yapmalı bu doğrultuda bir plan yapmalıdır. Doğal olarak okul yöneticileri, öğretmen, öğrenci ve diğer okul çalışanları okul kültürünün bir parçasıdır. Bu elemanlar okul kültürünün oluşumunda etkili oldukları gibi, yine okul kültürünün çevreye tanıtılmasında ve geleceğe aktarılmasında önemli rol oynarlar. Bu elemanların katılımıyla oluşturulan etkili ve güçlü bir okul kültürü, hem çalışan verimliliğini hem de öğrencinin okula bağlılığını ve dolayısıyla başarısını artırır. Bu şartlar sağlandığında eğitim kültürünün niteliği artar ve öğrenci başarısı da buna bağlı olarak artar.

Günümüz şartlarında eğitimin geldiği nokta açısından okul yöneticileri okul kültürü kavramından habersiz olduğu ve birçok okulda okul kültürünün oluşmadığı, oluşan kültürlerinden denetim ve kontrol altında gelişmekten uzak olduğu görülmektedir. Okul kültürünün oluşturulamaması ülkemizde okul, öğretmen ve öğrenci açısından başarısızlıkların temel nedenidir. Bu nedenle bu konu ile ilgili çalışmalar yalnızca üniversite içerisindeki akademik çalışmalar olarak kalmamalıdır. Milli Eğitim Bakanlığının temel amaçlarından biri de okul kültürü ile ilgili akademik çalışmaların okullarda uygulanabilir hale getirilmesini sağlamak ve bu konu ile ilgili özellikle okul müdürlerini hizmetçi eğitimlerle geliştirmek olmalıdır (Dolunay,2007).

Güçlü, birlikte çalışan ve uyumlu bir okul kültürünün okul üzerinde büyük etkileri vardır. Okul kültürü, öğretmenlerin birbirileri ile iletişime geçme biçimleri, ders anlatım yöntem ve teknikleri, öğrencilere karşı davranış ve tutumları, kişisel gelişim ve mesleki gelişime yönelik tutumlarının hepsini etkiler (Akt: altıntop,2010).

#### **2.4.5. Okul kültürünün boyutları**

Okul kültürü ile ilgili yapılmış birçok araştırma ve değerlendirme bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmalar ve değerlendirmeler sonucunda örgüt kültürüne ait farklı boyutlardan söz edildiği görülür. Bu çalışmalardaki genel kanı örgüt kültürünün dört



farklı sınıflamaya ayrılabilineceğidir. Güç kültürü, rol kültürü, başarı, kültürü ve destek kültürü bu dört sınıflamanın başlıklarını oluşturmaktadır. Bu okul kültürü boyutları aynı zamanda kültürün de boyutlarını oluşturur.

Bu sınıflama okulların imkânlarına; okul öğrencilerine, okulun ekonomik ve sosyal durumlarına, çevre şartlarına göre değişkenlik gösterir. Buna bağlı olarak her okulun kendine özgü bir kültür ortamı vardır. Bu fikir doğrultusunda okul kültürünü oluşturan faktörleri;

- Okulun bina ve kuruluş olarak yaşı
- Okulun tarihi süreçteki gelişimi
- Okulun belirlemiş olduğu amaçları ve hedefleri
- Okulun bulunduğu sosyal ve ekonomik çevre
- Okulun bulunduğu coğrafi çevre
- Okula kayıtlı öğrencilerin ekonomik düzeyi
- Okulun içinde bulunduğu kırsal ve kentsel alanlar
- Okulun kullanabileceği etkinlik alanları
- Okulun sahip olduğu teknolojik altyapı
- Okulun fiziki yapısı ve sınıfların boyutları
- İdarecilerin okuldan, öğretmenlerden ve öğrenciden beklentileri
- Öğretmenlerin idareci, öğrenci ve velilerden beklentileri
- Öğrencilerin okul idaresi ve öğretmenlerden beklentileri
- Velilerin okuldan beklentileri
- Eğitim sisteminin temel yapısı
- Eğitim sisteminin temel amaçları

Olarak sıralayabiliriz(Özdemir,2006).

Diana Pheysey okul kültürü boyutlarını; güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü olarak dört grupta incelemiştir (Sönmez, 2006).

**Güç kültürü:** Bu kültürdeki okullar çabuk karar alırlar ve çabuk uygularlar. Dikey iletişim şekli görülür. Bu tarz okullarda güç, mevki, denetleme ve güce iteat mevcuttur (Sönmez,2006).

**Rol kültürü:** Rol kültürünün yaşandığı okullarda ayrıntı gerektiren işlemlerde, çalışanlar arasındaki iletişim süreçlerinde ve sorunları giderme konularında yazılı

kurallar devreye sokulur. Bu tür kültürler merkezi bir yapıya sahiptir. Rol kültüründe çalışanların görevleri anlaşılır ve sınırları nettir (Sezgin, 2010).

**Başarı kültürü:** Başarı kültüründe çalışanlar sorumluluk alıp sorunları çözme yetkisine sahiptirler. Çalışanların görevleri esnek bir yapıdadır. çalışanlar örgüt için mesailerinin çoğunu harcarlar (Terzi, 2005, Sönmez, 2006, İra ve Şahin, 2011).

**Destek kültürü:** Destek kültürüne sahip okullarda çalışanlar bir biriyle etkileşim içindedir. Çalışanların yaptıkları iş birbirine bağlı olduğu gözlenir (Sönmez, 2006).

Okul kültürü boyutlarını Terzi aşağıdaki biçimde sınıflandırmıştır(2005): Destek kültürü, bürokratik kültür, başarı kültürü, görev kültürü.

#### **2.4.5.1. Destek kültürü**

Destek kültürü çalışanlar arasında işbirlikçi dayalı bir kültür çeşiti olarak kabul edilir. Bu tür kültürler, insan ilişkileri ve insanlar arasındaki güvenme duygusuna dayalıdır (Terzi, 2005).

Bu boyut İşbirliği, destek ve güven boyutu olarak da tanımlanabilir. Canlıların varoluşlarından itibaren maddi ve manevi dünyalarında kendi başlarına üstesinden gelemeyecekleri sıkıntıları olabilir. Bu sıkıntıların giderilmesi sürecinde insanlar kendilerine destek olabilecek dost, arkadaş, aile bireyleri, takım arkadaşları gibi yakınlık kurabilecekleri bireyler ararlar. İhtiyaçları giderilirken veya sıkıntılar, sorunlar çözüldükçe dayanışma gösteren insanların ortak birer amaçları vardır. Ortak amaçları olmayan bireylerin bir arada bulunmaları ve birbirlerine destek olmaları sürekli olmayacaktır. Ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen bireyler, ortak akılla hareket ederek dayanışma içinde bulunurlar. Ortak amaçlar aynı zamanda ortak çıkarları da gerektirir. Ortak çıkarları olan bireyler bu çıkarlar doğrultusunda birbirlerine destek olurlar.

Okul kültürü bünyesinde bulunan bireylerin ise ortak amaçları eğitimidir. Bu örgütteki çalışanlar eğitim faaliyeti içerisinde bulunmak için bir araya gelmişlerdir. Bu faaliyet yürütülürken örgüt içinde bulunan bireylerin hiyerarşik yapıdaki yeri fark etmeksizin yardıma ihtiyacı olacaktır. Bu aşamada örgüt içindeki bireyler dayanışma içinde olarak birbirine destek sağlayarak ihtiyaç duyan bireyin yardımına gitmesi gerekir. Kaliteli, gelişime açık, olumlu davranışlar geliştirmeye yardımcı olabilecek bir eğitim ortamının oluşması için kültür içi dayanışma ve işbirliğinin mümkün olduğunca üst seviyede olması gerekir. Okul kültürü içindeki her bireyin gelişmiş

yönleri, bilgi ve becerileri dikkate alınarak bunlardan optimum yarar sağlanması eğitimin hedef kitlesi olan öğrencilerin olumlu davranış ve tutum geliştirmelerinde bilgi ve becerilerini arttırmalarında önemli katkı sağlayacaktır. Bu hedefin gerçekleşmesi için dayanışma ve destek ortamı oluşturmak, çalışanların iş birliği içinde olmalarını sağlamak okul yönetiminin birincil görevi olmalıdır.

Tabi ki okul kültürü içinde bulunan bireyler arasında iş birlikçi bir ortam oluşturmak, çalışanların birbirlerine destek olmalarını sağlamak için öncelikle bütün çalışanlar ve okul yönetimi arasında güven ortamı oluşturulmalıdır. Güven ortamı oluşmadan destek ve dayanışma olmaz. Birbirine destek olmayan dayanışma göstermeyen bireyler gerçek anlamda iş birliği içinde bulunmazlar.

Örgütsel çıkarlar, işsel pekiştireçler, iş yaşamı, işe doyum, işi denetleme ve çalışmayı değerlendirme ve bürokratik uygulamalar, örgüt içinde bulunan çalışanların üst düzey yöneticilerine karşı örgütsel anlamda güven duygularını etkileyen değişkenlerdir (Akt: Terzi, 2005).

#### **2.4.5.2.Bürokratik kültür**

Vires ve Miller (1996), Kilian (1999) , Kono'nun (1992) açıkladığı bürokratik kültüre sahip örgütlerin temel yapısı gerçekçi ve kurallara dayalı bir yapılanmayı kapsar. Bürokratik kültürde kişisel ilişkiler gelişmemiştir. Bu tür kültürlerde yöneticiler çalışanlar üzerinde kontrol mekanizmasını uygular. Örgüt içinde yöneticiler, örgütü kontrol etmek için kapsamlı tanımlamalar yaparlar. Örgüt içindeki kurallar standartlaşarak artış gösterir. Örgüt çalışanlarının birinci görevi kurallar dışına çıkılmamasıdır (Terzi, 2005).

#### **2.4.5.3.Başarı kültürü**

Pheysey (1993), Cooke ve Szumal (1993) tarafından açıklanan başarı kültürü, birinci önceliği işlerin yapılmasına dayandırmıştır. Başarı kültüründe kurallar önemsenmemektedir. Örgüt yöneticileri, çalışanlarına bireysel sorumluluk verip işlerin daha verimli yürümesini amaçlarlar. Örgüt içinde oluşabilecek sorunları en uygun şekilde çözümlerler. İş başarısı yüksek olan örgüt çalışanları desteklenip ödüllendirilir (Terzi, 2005).

#### **2.4.5.4.Görev kültürü**

Harrison (1972) ve Handy (1981) tarafından açıklanan görev kültürü, birinci önceliğine çalışmayı koyar. Örgütün belirlediği amaçlar çok fazla önemsenir. Örgüt içinde yürütülen faaliyetler örgütün sahip olduğu amaçlarla örtüşmemelidir. Bireyin amaçlarından çok okulun amaçları önemsenir. Okul yöneticileri tarafından verilen görevler yüksek düzeyde öneme sahiptir (Terzi, 2005).

#### **2.4.6.Okul kültürünün yönetimi**

Okul kültürü anlaşılamayan ve karmaşık figürlerden oluşan, sıralı kurallar değildir. Okul kültürü örgüt kültürüne bağlı geliştiği için; belirli bir plan çerçevesinde oluşturulan, koordinasyonun sağlanması gereken, denetlenebilir özellikleri olan ve gerektiğinde değiştirilebilen özellikleri olan bir yaşantıdır. Buna bağlı olarak okul kültürü yönetilebilir olmalıdır. Bu kültür ekonomik ve sosyal değişimler etkisi altında olduğundan, kültürdeki değişim de tamamen bağımsız değildir. Okul kültürünün bilinçli bir biçimde oluşturulması ve yönetilmesi okulu yöneten idareciler tarafından sağlanmalıdır.(Çelik, 2012).

Okul kültürü dış dünyadan bağımsız değil aksine dış dünyayı yakından takip eden bir örgüt olmalıdır. Örgüt içindeki bireyler okuldan ayrıldıktan sonra okul dışındaki dış dünyanın elemanları olurlar. Dışarıdaki olaylar ve insanlarla etkileşim halinde olurlar. Buna bağlı olarak farklı alanlara sahip bilgi ve ihtiyaçlarla okula geri dönerler. Dünyadaki ekonomik değişim, bu değişimin okulun bulunduğu ülke, şehir ve bölge üzerindeki etkileri, yaşanan sosyal olaylar bireyleri etkilediği için okulu ve okul kültürünü de etkileyecektir. Onun için dışarıdaki olaylara ve gelişmelere kayıtsız kalmamak gerekir. Okul kültürü, değişim ve gelişime açık olmalı ve her zaman dış dünyaya paralel bir uyum süreci içinde olmalıdır. Bu da okul kültürünün ne kadar yönetilebilir olduğu ile ilgilidir. Küresel ve ulusal boyuttaki değişimler göz önünde bulundurularak okul kültürünün bunun gerisinde kalmamasını sağlamak ve okul içindeki bireylerin bu doğrultudaki ihtiyaçlarına cevap verebilirliğini arttırmak okul yönetiminin ve en başta okul müdürünün önemli bir görevidir.

Okul kültürünün yönetilmesinde okul müdürleri yönlendirici konumunda olmalıdır. Okul müdürleri, okul kültürünün temel değerlerini belirlemelidir. Ondaki olumsuz okul kültürü unsurlarını belirleyip olumlu hale getirmelidir. Okul kültürünü yöneten yöneticiler, okul çalışanlarına karşı olumlu olmalı, güven artırıcı olmalı,

muhalif fikirlerden de yararlanmalı, iletişimi güçlendirmeli ve yeni gelişimlerden haberdar olmalıdır (Özdemir, 2006).

Okul kültürünün temel yöneticisi konumundaki okul müdürlerinin görevleri vardır. Bu görevler şu şekilde sıralanabilir:

- Okulun sahip olduğu bir felsefesi ve değerleri olmalıdır. Bu felsefe ve değerlerin oluşmasında öncelikli rol almalıdır.
- Okulun ve çevrenin temel değerlerini kabul etmeli ve okulu temsil etmelidir.
- Okul değerlerinin paylaşımını yapmalı ve okul içinde fikirsel ayrılıklar iyi yönetilmelidir.
- Okul kültürünün yarattığı örgütsel sosyalleşmeyi sağlamalıdır.
- Okul içindeki yaygın olarak paylaşılan inançları belirlemelidir.
- Okulun geçmişinden gelen gelenekleri, okul kültürünü güçlendirmek için kullanılmalıdır. Bu geleneklerin yapısını bozmadan yenileşmeyi sağlamalıdır.
- Okul kültürü ile çalışanların etkili ve verimli çalışması arasındaki denge iyi kullanılmalıdır.
- Okul içinde ve okul çevresinde kültürel etkinlikler düzenleyerek, bu etkinliklere katılımı arttırmalıdır.
- Okul içindeki yazılı ve yazılı olmayan kurallar belirler ve bu kurallara uyulmasını sağlamalıdır ( Taymaz, 2003).

#### **2.4.7.Okul kültürünün denetimi**

Okul kültürünün oluşması ve zamanla değişerek gelişmesinde okul yöneticilerinin üstlendikleri görevin önemi büyüktür. Bununla birlikte bu değişim ve gelişim süreci içinde okul kültürü üzerindeki denetim değişimin ve gelişimin kontrollü bir biçimde oluşmasına katkı sağlar. Denetim yalnızca bireyleri yazılı kurallar içerisine hapsetmekten ibaret değildir. Yazılı kurallara bağlı kalan fakat okul kültürünü benimsemeyen ve oluşmuş okul kültürünün amaçları doğrultusunda özveri göstermeyen okul bireyleri gelişimin ve değişimin etkili ve yeterli olmasında olumlu katkı sağlayamazlar.

Okul müdürünün denetim sürecinde üstlenmiş olduğu görev, sağlıklı oluşturulmuş güçlü okul kültürlerinde daha az önem arz etmektedir. Bürokrasinin azalması, öğretmenlerin daha rahat davranmalarına ve benimsedikleri okul kültürünün amaçları doğrultusunda hareket etmelerine imkân sağlamaktadır. Böyle bir ortamda

öğretmenler otokontrollerini yapabilmekte ve iş birliği içinde okul kültürüne katkı sağlayabilmektedirler (Çelik, 2012).

#### **2.4.8.Okul kültürünün çevreye tanıtılması**

Okul kültürünün çevreye tanıtılmasındaki birincil görev okul yönetimine düşmektedir. Başarılı oluşturulmuş okul kültürü ve bu kültürü özümsemiş ve benimsemiş okul çalışanları, öğretmen ve öğrenciler okul kültürünün çevreye tanıtılmasında önemli görevler üstlenirler.

Çevre; okulu, oluşturduğu kültürle tanır. Okullar mutlaka çevrelerine sunabilecekleri değerlere sahip olmalıdır. Bu değerler oluşturdukları okul kültürleri ve belirledikleri amaçlar doğrultusunda olacaktır. Okul yöneticisi, okul kültürünü çevreye pazarlayarak daha olumlu bir okul-çevre iletişimi sağlanabilir. Çevre ve öğrenci aileleri okulun kültürünü tanıdıkça okula ve okulun kültürüne sahip çıkarlar. Okul kültürünün gelişimi için olmazsa olmazlardan biri okul kültürünün çevreye tanıtılmasıdır. Okul kültürünü tanıyan çevre okul kültürüne sahip çıkmakla beraber bu kültürün gelişiminde de önemli bir rol almış olur (Çelik,2012).

Okul kültürünü çevreye tanıtmaya yollarını “Çelik” (2012) şu şekilde açıklamıştır:

1. Geleneksel törenler düzenleme: Okul yönetimi her yıl tekrarlanan törenler, etkinlikler düzenleyerek çevreyle iletişim halinde olur. Bu etkinlikler, mevcut okul bireyleri, mezunlar, veliler ve okulu çevresinin kaynaşmasına ve işbirliği içinde bulunmalarına katkı sağlar.
2. Kültürel ve sportif etkinlikler: Tiyatro sergi, spor yarışmaları düzenleyerek çevrenin okula olan ilgisi artırılır.
3. Okulu tanııcı broşürler hazırlama: Okulun tarihini, başarısını, mevcut olanaklarını tanıtan broşür ve benzeri araçlar hazırlayarak çevreye okul tanıtılır.
4. Yerel kitle iletişimi araçlarından yararlanma: Okulun hazırladığı dergi, gazete gibi iletişim araçları ile çevreyle iletişime geçilir.

#### **2.4.9. Okul kültürünün değişmesi**

Her alanda olduğu gibi örgütlerde de değişim kaçınılmazdır. Okul da bir örgüt olarak değişimden etkilenecektir. Değişme yaşanırken örgütlerde çeşitli sıkıntılar yaşanabilir. Kültürel direnme de bu değişimin en temel sorunudur. Örgüt içindeki

bireyler kültürün değişimine karşı direnç gösterirlerse değişimin hızı yavaşlar. Bundan dolayı da değişimin temelinde örgüt elemanlarının kültürle uyumluluğu birinci öncelik olmalıdır. Kültürle uyumlu olan bireyler, kültürde meydana gelebilecek değişime olumlu tepki verirler. Güçlü okul kültürlerinde olumlu değişimler de çabuk gerçekleşirken zayıf okul kültürlerinde değişim daha yavaş ve dar kapsamda gerçekleşir.

Örgüt kültürünün bir alt kümesi olan okul kültüründe de değişim okulun bir gereksinimidir. Bu gereksinim okulların kendi içindeki öğelerinin dış çevreye uyum sağlaması çabasıyla ortaya çıkar. Dış çevreye uyum sağlama çabasında olan öğeler kendi içinde de uyumlu çalışmalıdır. Ne kadar uyum sağlanırsa gerçekleşen değişim de o oranda başarılı olur.

Okul kültürünü değişime zorlayan faktörler:

- Okul yöneticisinin değişmesi,
- Okul öğretmenlerinin ve çalışanlarının büyük oranda değişmesi,
- Örgütün sahip olduğu felsefenin değiştirilmesi,
- Var olan değerlerin geliştirilip yenilenmesi,
- Yenilikçi bir anlayışla var olan strateji ve politikaların değiştirilmesi biçiminde sıralanabilir (Çelik, 2012).

Değişimin istenildiği gibi gerçekleşebilmesi için kültürel yönetimin benimsenmesi gereklidir. Kültürel değişimin başarılı ve kalıcı olabilmesi için “Armstrong” (1991)’ a göre izlenebilecek bazı yaklaşımlar aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

**Yeniden örgütlenme:** yeni görev dağılımı yapma,

**Örgüt geliştirme:** yönetimin değişim aşamasındaki görevlerini belirleme,

**Yetiştirme:** örgüt üyelerine yeni bilgi ve beceriler kazandırma,

**Performans yönetimi:** değişim aşamasının sağlıklı yürümesi için örgütün güçlü ve zayıf yönlerini belirleme,

**Ödül yönetimi:** örgüt üyeleri arasında ödül pekiştiricisini etkin kılma

Biçimde sayılmıştır.

Töremen (2002)’ e göre okul gibi eğitim kurumlarının değişmesini hızlandıran bazı koşullar vardır. Bu koşullar:

- Çevrenin okul üzerindeki baskıları,

- Okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki iletişim kopukluğu,
- Okul içindeki krizler,
- Okul çalışanları arasında yaşanan çatışmalar,
- Okulun başarısındaki hızlı düşüşler,
- Okul çalışanlarının büyük bir kısmının değişmesi,
- Değişen merkezi yönetmelikler ve düzenlemeler,
- Teknolojik gelişmelere ayak uydurma çabası. Olarak sıralanabilir.

## **2.5.Okul Kültürü ve Başarı**

### **2.5.1. Okul başarısı**

Okullarda var olan planlı programlı eğitim öğretilerek meydana gelmesi beklenen öğrenmenin değerlendirilmesine dayanan başarıyı “Okul Başarısı” olarak tanımlanır. Okul başarısını artırmak için neler yapılması gerektiği sürekli tartışılan bir konudur. Ve bununla ilgili çok fazla araştırma yapılmıştır (Hakbilen, 1984).

İnsan, yaşamı boyunca karşılaştığı zorluklarla baş etme mücadelesidir. Başarının varlığından söz etmek için amacına uygun davranılıp davranılmadığına bakılarak tespit edilir. Başarı, verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirmek ve karşısına çıkan zorlukları yenmek olarak tanımlanabilir (İlgar, 1996) .

Başarılı olma çabasının altında yatan temel neden mutlu bir yaşam sürdürme çabasıdır. İnsanın mutlu olabilmesi için yaşamı boyunca her alanında başarılı olması gerekir. Aksi takdirde bir alandaki başarısızlık diğer alanlarda da olumsuz etkiler. Yaşam alanlarının hepsi birbiriyle ilişkilidir ve birbiriyle kopuk değildir. Bunlar arasında birbirini etkileyen bir durum mevcuttur. Okul bu faktörlerin en önemli basamağıdır. Okul başarısını öğrenci, okul (okul çalışanları; yönetici, öğretmen) ve aile temelinde incelemek gerekir. Okul başarısı, incelenen bu unsurlar birbiriyle uyumlu bir şekilde çalışırsa istenen ve hedeflenen başarı elde edilmiş olur (Elmacıoğlu, 2009) .

### **2.5.2. Öğrenci başarısı**

Okul yöneticilerinin temel görevlerinden biri de nitelikli ve her alanda başarılı ve bilgili öğrenci yetiştirmektir. Okulun başarısı girdi ve çıktı arasındaki istatistiksel farkla belirlenir. Buna göre okula giren öğrencinin giriş puanı ile mezun olduğu puan



arasındaki fark okulun ve okul çalışanlarının başarısını ortaya koyar. Başarılı bir okul, başarılı yönetici ve öğretmen olabilmesi için okuldan mezun olduğu puan ortalamasının okula giriş yaptığı puan ortalamasından daha büyük olmalıdır. Bu faktörler dikkate alınarak öğrenci başarısından söz edilebilir.

Bir eğitim-öğretim programına başarılıdır denilebilmesi için öğrencilerin öğrenmedeki değerlendirme puanları seviyesinin yüksek olması gerekir. Bu seviye sadece öğrencinin başarısını göstermez, aynı anda okul müdürü ve müdür yardımcılarının, öğretmenlerin, uzman öğreticilerin ve eğitim-öğretimle ilgili olan herkesin başarısını gösterir (Başaran, 2006) .

Öğrenci başarısı olduğu gibi öğrencinin başarısız olduğu durumlarda sık gözlenir. Tezcan (1997) öğrencinin başarısızlığını iki temelde incelemiştir. Buna göre başarısızlık;

1-Bireysel Nedenler ( Kalıtsal nedenler, bireysel özellikler),

2- Toplumun sebep olduğu faktörler:

- Ailenin sebep olduğu faktörler,
- Okulun sahip olduğu fiziksel özellikler,
- Maddi sıkıntıların sebep olduğu faktörler.

Okulun sebep olduğu öğrenci başarısızlığının nedenleri incelendiğinde, okul yöneticileri, öğretmenler, öğretim teknik ve yöntemleri, ders materyalleri ve ders programları önemli rol oynar. Öğretim programlarının bireysel yetenekleri değil de genel öğrenci özelliklerinin baz alınması öğrenci başarısızlığının önemli nedenlerindedir. Her öğrenci farklı özelliklere sahip olduğu için öğretim programları bu farklılıkları dikkate alacak şekilde hazırlanmalıdır (Tezcan, 1997).

Okullarda öğrenci başarısını belirlemek için dersler ile ilgili sınavlar yapılır. Bu sınavlarda göstermiş olduğu başarı öğrencinin derse yönelik başarısını belirliyor. Başaran (2006)' e göre okullarda sınavların uygulanmasının temel amacı; önceden belirlenmiş öğrenme seviyesini geçen öğrencileri bir diğer öğrenim basamağına geçirmek. Bu başarı seviyesinin altında kalan öğrencilerin ise öğrenim görevindeki eksikliklerini belirleyip bu eksikleri tamamlamak amacı güder. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki okullarda yapılan sınavların güvenilirliği, geçerliliği, nesneliği düşüktür. Bu sınavların değerlendirilmesi de objektif değildir.

### 2.5.2.1. Okul müdürü ve öğrenci başarısı

Yeterli donanıma sahip okul müdürlerinin en büyük icraatlarından biri okul ortamını verimli eğitim ortamına dönüştürmektir. Bu koşulları oluşturan okul müdürleri öğrenci başarısını dolaylı yoldan yükseltmiş olur. Okul müdürünün kurumda oluşturduğu etkili iletişim ile öğretmenlere kendini rahat hissedecek ortam yaratır. Öğretmenler çalıştığı kurumda mutlu olurlarsa verimlilikleri artar. Böylelikle öğrencilerin başarısını artırır.

Okulda müdür, öğrenci başarısı konusunda büyük beklentiler içerisinde olmalıdır ve herkesin üst düzeyde başarılı olabileceğine inanmalıdır. Okulda gerekli öğrenme koşullarının sağlanması için gereken yüksek düzeyde performans gösterilirse, öğrencilerin de büyük çoğunluğu başarıya ulaşacaktır. Böyle bir okulda başarılı olmayan öğrenci sayısında büyük azalma olacaktır (Karlı, 2006) .

Ülkemizde okul müdürlerinin başarılı olup olmadığı öğrencilerin sınavlarda göstermiş olduğu başarıya göre değerlendirilir. Sınavda gösterilen başarı yüksek ise müdür başarılı, başarı düşük ise okul müdürü başarısız kabul edilir.

Okul müdürlerin öğrenci başarısı ile doğrudan bir ilişkisi yoktur. Fakat öğretmenlerin moralini yüksek tutarak öğrenci başarısında etkili olabilir (Tezcan, 1997) .

### 2.5.2.2. Öğretmen ve öğrenci başarısı

Toplumlarda bilgiyi dağıtan yol gösteren kişi öğretmendir. Öğretmen yaşadığı çevrede aydın kişi olarak görülür. İnsanlar tarafından bu kadar önemli görülen öğretmenin yeterli bilgi donanımına sahip olması gerekir.

Öğretmen yaşantısıyla ve davranışlarıyla öğrenci üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etki yaratabilir. Bu etki olumlu ise öğrenci başarısında yükseliş gözlenir. Ama olumsuz bir etki bırakırsa öğrencinin derse karşı tutumu negatif olur ve öğrenci başarısızlığı artış gösterir.

Öğretmenin öğrenci üzerinde bıraktığı olumlu etkileri ve öğrenci başarısını artırabileceği bazı davranışlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Alan bilgisine hâkim olmalıdır.** Kendi branşında uzman olmalıdır. Yeni bilimsel araştırmaları sürekli takip etmelidir.

- **Öğrenciye değer vermelidir.** Öğrenci kendini değerli hissederse derse koşullanması artar.
- **Öğrenciyle iletişimi iyi sağlamalıdır.** Öğretmen etkili iletişim becerisine sahip olmalıdır. Etkili iletişime sahip öğretmenlerin öğrencilerin başarısını olumlu etkiledikleri görülür.
- **Öğrencinin var olan yeteneklerini geliştirmelidir.** Kendi yeterliliğinin farkında olan öğrenci daha başarılı olur.
- **Öğrencinin motivasyonunu arttırmalıdır.** Hedefi olan öğrenci daha başarılı olur. Öğretmen, öğrencinin hedefine ulaşması için motive eder.
- **Dersi cazip tutmalı, öğrencinin ilgi ve dikkatini uyanık tutmalıdır.** Öğretmen dersini daha eğlenceli hale getirirse, öğrencinin derse katılımı daha fazla artar.
- **Okulu sevdirmelidir** ( Tezcan,1997) .

### 2.5.3. Başarılı okullarda kültür

Başarı kültürünün görüldüğü okullarda, kurallar ikinci planda tutulur. Bu tür kültürlerde birinci öncelik işlerin düzenli yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesidir. Örgüt içindeki problemler, bireylere verilen sorumluluklar ile çözüme ulaştırılır. Verilen görevleri en iyi şekilde yerine getiren üyeler örgüt içinde desteklenir (Koşar, 2008).

Başarılı okulların çoğunda; üst düzey beklentiler, güçlü ve yenilikçi eğitim projeleri, okul müdürlerinin güçlü liderliği görülmektedir(Akt: Çelikten, 2003).

Başarı üzerine odaklanan okullarda, okul kültürü aynı dil, gelişmeyi amaçlayan, profesyonel eğitimcilerden oluşan, beraber çalışmayı seven ve öğrenmeyi destekleyen bir geçmişe sahip olmalıdır. Bu tür okullarda öğretmen, yönetici ve okul müdürü öğrenmeye değer verirler (Akt: Çelikten, 2003).

### 2.6. Demokratik Okul Kültürü

Toplumun okuldan beklediği rollerin başında, öğrencilerin yaratıcılık sınırlarını geliştirmesi ve estetik bakış açısı farklılıklarını geliştirmeye katkı sağlaması beklenir. Bu katkı toplumsal inanç sistemi, değer yargıları, normlar, sembollere göre sosyalleştirip topluma katması beklenir. Pragmatik açıdan bakıldığında ise okullar, kültürü oluşturan yapılar ve o kültürü taşıyan kurumlardır. Toplumda yeni yetişen

bireylere mevcut kültürü aşılama görevi de okullarıdır. Değişik yaşantılara sahip olarak toplumun farklı kesimlerinden ve alt kültürlerinden okula gelenler arasında bütünleşmeyi sağlaması, çatışmaları azaltması, ulusal çıkarlar çevresinde ortak bir birlik bilinci ve güç oluşturması beklenir (Şişman, 2002). Toplum ve okullar birbirinin yansıtıcısı konumundadırlar. Toplumdaki baskın karakter ve özellikleri okul öğrencilere aktarır. Apple ve Beane (1995), demokratik okulun özelliklerini şöyle sıralamışlardır;

- Her toplumun içinde farklı yaşantılar mevcuttur. Okulun görevi farklı görevleri zenginlik olarak görmesi ve bu farklı görüşlere değer vermesi gerekir.
- Toplum içinde oluşan sorunlara çözüm odaklı müdahil olmalıdır.
- Farklılıklar sonucu oluşan sorunları eleştirel düşünce ve analizlerden yararlanarak değerlendirmek ve çözüme kavuşturmak.
- Demokrasi değerlerini yaşamak ve yol gösterici olmak.
- Sosyal bir yapı olan okulların toplum yaşantısının demokratik yönünü desteklemesi ve sürdürmesi (Akt: Şişman,2010).

Avrupa Konseyi tarafından geliştirilen bir proje kapsamında Avrupa okulları için “demokratik okul” kapsamında zorlayıcı olmamak üzere aşağıdaki standartlar geliştirilmiştir (Şişman,2010).

- Okul toplumunun bütün üyeleri, güvenli ve barışçıl bir okulda öğrenme hakkına sahiptir. Herkes, pozitif bir öğrenme ve bireysel gelişim ortamının oluşturulmasına katkıda bulunma sorumluluğuna sahiptir.
- Herkes, herhangi bir bireysel ayrımcılık yapılmaksızın eşit muamele görme hakkına sahiptir. Herkes, herhangi bir engelleme ve ayrımcılık riski taşımaksızın konuşma özgürlüğüne sahiptir.
- Okul toplumunu oluşturan insanlar, herkesin bireysel hak ve sorumluluklarının farkında olduğundan emindir.
- Demokratik okul, öğrenci, öğretmen, aileler ve okul toplumunun diğer üyelerinin temsil edilmesine dayalı demokratik seçim ve karar verme süreçlerine sahip olup bütün üyeler oy hakkına sahiptir.

- Demokratik bir okulda çatışmalar zorlayıcı olmayan yöntemlerle, okul toplumunun bütün üyelerinin işbirliğine dayalı biçimde yapılandırılmış yollarla çözümlenir. Her okul, danışmanlık ve arabuluculuk yoluyla çatışmayı önleme ve çözme konusunda eğitim görmüş personel ve öğrencilere sahiptir.
- Okul, içinde yer aldığı bölgenin ve toplumun bir parçasıdır. Okulla ilgili problemlerin önlenmesinde ve çözümünde, bilgi değişiminde bölgesel paydaşlarla işbirliği sağlanır.
- Her türlü baskı ve şiddet, öğrenci ya da okul toplumunun herhangi bir üyesi ile ilgili olmasına bakılmaksızın ivedi olarak araştırılır ve önlenir.

## **2.7.İlgili Araştırmalar**

Araştırmanın bu bölümünde okul kültürü konusunda yapılan araştırmalar bulunmaktadır.

### **2.7.1. Okul kültürü ile ilgili araştırmalar**

Eubanks (1994), yaptığı araştırmasında bir okuldaki 8 yıllık gelişim sürecini incelemiştir. Araştırması boyunca 14 öğretmen 1 müdür ve 2 müdür muavini araştırmaya katılmıştır. Araştırmada veri toplama amacıyla görüşmeler ve doküman incelemesi yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda okul kültürünün 4 özelliği betimlenmiştir, bunlar;

- 1) Öğretmenler için liderlik fırsatları,
- 2) Güç paylaşımı ve karar verme süreci,
- 3) İletişim becerisi,
- 4) Profesyonelleşmedir (Eren, 2001).

Erdem ve Özen İşbaşı, (2001) “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları” başlıklı araştırmalarında; eğitim örgütlerinde varsayımlar, inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamalardan oluşan örgüt kültürünün önemini vurgulamak ve bir akademik örgütte alt kültür grubu olan öğrencilerin, örgütsel yaşama yönelik algılamalarını belirlemek amacıyla gerçekleştirmişlerdir. Örgütsel yapı-işleyiş boyutunda daha çok negatif algılamalar belirlenirken, eğitim

sürecinin etkililiği ve sonuçları konusunda ise ortak görüşlerin oluşmadığı görülmektedir. Bu araştırmaya göre, örgütün genç ve dinamik bir kültüre sahip olmasına rağmen ortak değerler oluşturabildiğini ancak, örgütsel performansı yakından etkileyen örgüt yapısının işleyişinin ve eğitim süreçlerinin daha da geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Şimşek (2003), Eskişehir merkezinde yer alan ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin görüşlerine göre; araştırma kapsamındaki okullardan % 6'sının vasat kültüre, % 75'inin güçlü fakat geliştirilmesi gereken kültüre, % 19'unun ise üst düzeyde güçlü kültüre sahip olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik olarak ise; araştırma kapsamındaki okul müdürlerinden % 25'inin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine, % 75'inin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma sonucunda okullarda; öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürüne yönelik görüşlerinin birlikte değiştiği anlaşılmakta, bu sonuç, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu pozitif ilişkinin cinsiyete göre değişmediği, eğitim durumu, kıdem durumu ve okuldaki görev sürelerine göre değişim gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaya göre bazı sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar: İlkokullarda görevli yönetici ve öğretmenlerin çevre ile ilişkileri konusunda farklılık gösterdiği ve ortak bir değer bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okullarda oluşmuş örgüt kültürünün uzlaşmadan yana ağır bastığı anlaşılmıştır. İnsan doğası konusunda güçlü ve ortak bir algı gelişmemiştir.

Şahin (2004), İzmir ilinde elli okulun okul müdürlerine ve 950 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmasında okul müdürü ve öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okulun kültürünü ve aralarındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Okul müdür ve öğretmenlerin bireysel, mesleki ve okullarının bazı özelliklerine göre okul kültürüne yönelik algılarının farklılık gösterip göstermediğini saptamayı amaçlamıştır. Bu araştırmadan çıkarılan sonuçta, okul müdürlerinin daha çok dönüşümcü lider olarak gördükleri fakat öğretmenlerin okul müdürlerini, okul müdürleri kadar dönüşümcü lider olarak algılamadıkları belirlenmiştir. Dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik ve okul kültürü arasında anlamlı bir fark ve pozitif yönlü

ilişki bulunmuştur. Bu araştırma da, eğitim seviyesi düşük olan idarecilerin yüksek olanlara göre ve kadınların erkeklere göre okul kültürünü daha olumlu algıladıkları görülmüştür. Özel ilköğretim okullarında çalışan idarecilerin ve öğretmenlerin devlet okullarına göre okul kültürünü daha olumlu algıladıkları saptanmıştır.

2005 yılında Terzi, Giresun il merkezinde bulunan 8 ilköğretim okulunda çalışan öğretmenler üzerinde okullardaki kültürel yapıyı inceleyen bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmaya 8 okuldan 151 kadın, 153 erkek öğretmen katılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda ilköğretim okullardaki en belirgin boyutun görev kültürü olduğu anlaşılmıştır. Genel olarak görev kültüründen sonra,; başarı kültürü, bürokratik kültür ve destek kültürü görev kültürünü takip eden kültürler olmuştur. Kadın öğretmenler çalıştıkları okulların daha bürokratik olduğunu düşünmektedir. Bu araştırmadan çıkarılan sonuca göre öğretmenler, okullarında var olan kültürün, iş odaklı, bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçların ön planda olduğu görev kültürü olduğunu belirtmişlerdir.

Sönmez (2005), Van ilinin merkezinde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve öğretmenler üzerinde araştırma yapılmıştır. Buna göre okul müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolünü araştırmıştır. Örgütsel kültürünün boyutlarını dört grupta tanımlamıştır. Bu boyutları şu şekilde belirtmiştir; güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü, destek kültürü. Bu araştırmadan çıkarılan sonuca göre; güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Öğretmenlerin görev sürelerine göre değişkenine göre algılarında rol kültürü, başarı kültürü, destek kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Güç kültürü alt boyutunda ise öğretmenlerin kıdem değişkenine göre algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Koçman (2005), yaptığı araştırmasında, öğretmenlerin okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ve okul kültürüne ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu araştırmayı İzmir ilinde bulunan 36 ilkokulda çalışan 1631 öğretmen üzerinde uygulamıştır. Elde edilen verileri “Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranış Ölçeği” ve “Okul Kültürü Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okullarındaki kültüre ilişkin görüşleri arasında cinsiyet, yaş, çalışma süresi, öğrenim düzeyi, branş, buldukları okul çalışma süreleri değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yapılan araştırmada ilkokul okul müdürlerini

vizyoner liderlik davranışlarına bağlı görüşleri ile okullarındaki kültüre ilişkin fikirleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Çakır (2007) “ İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” araştırma ile ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, örgütsel bağlılıkla okul kültürü algıları arasında ilişkinin var olduğu belirlenmesi, bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süreleri, branş ve eğitim düzeylerine göre farklılık olup olmadığını belirlemek hedeflenmiştir. Bu araştırma sonucunda; ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel bağlılıklarının kararsız seviyede oldukları; okul kültürü algısının etkili iletişim boyutunda kararsızım seviyede oldukları, diğer boyutlarda ise Katılıyorum seviyesinde oldukları belirlenmiştir.

Kenner (2000), yaptığı araştırmada, başarısı çok yüksek ortaöğretim okulunun var olan kültürünü incelemeyi ve örgütsel uygulamaları, kültürel değişimleri belirlemeyi amaçlamıştır. Sözel ve sayısal veri toplama araçlarının bir arada kullanmıştır. Bu araştırma, doküman analizi, görüşme, gözlem ve Leithwood ve Aitken (1995) tarafından geliştirilen “The School Culture Survey Instrument” kullanılmıştır. Araştırmada, sözel veriler sonucunda elde edilen betimlemeler ölçek sonucunda elde edilen verilere uyan bütünü oluşturan anlamlı veriler ortaya çıkarılmıştır. Bu araştırma sonucunda;

1. Öğretmenlerin birbiriyle ve idare ile iş birlikçi bir karar verme sürecinin içinde oldukları,
2. Öğrenmeye ilişkin çok geniş düzeylerde bakış açılarına sahip oldukları ve örgüt içindeki problemlerin çözümünde farklı görüşlerin ve bakış açılarının bir arada kullanılabilirdiği,
3. Örgüt idarecilerinin öğrenci gereksinimlerini karşılama noktasında çok iyi bilgilenmiş ve eğitilmiş bir tutum sergiledikleri,
4. Okul idarecilerinin öğrenci başarısını yükseltmek için gerekli olan şartları yardımsever çevre ile iyi ilişkiler ve iyi bir iletişim kurarak sağladığı görülmüştür (Akt: Can, 2007).

2004 yılında Seki, Afyon il merkezinde ilköğretim ve ortaöğretim okullarının güçlü okul kültürüne sahip olma düzeyleri ile bu düzeylerin sosyo ekonomik çevre, okul müdürünün kişisel özellikleri, okul türü ile farklılaşma durumu ve bunların okul



başarı göstergeleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için, 634 öğretmenden görüş almıştır. Anadolu liselerinde güçlü okul kültürünün oluştuğu anlaşılmaktadır. Araştırmadan güçlü okul kültürüne sahip olan okulların başarı göstergelerinin daha kuvvetli olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre güçlü okul kültürüne sahip olan okulların diğer okullara göre daha başarılı oldukları anlaşılmaktadır.

2005 yılında Koçman İzmir ilinde ilköğretim okulunda okul kültürünün okul müdürlerinin liderlik davranışlarına olan tutumunu belirten bir araştırma yapmıştır. Araştırma 36 ilkokulda ve 1631 sınıf öğretmeni üzerinde uygulanmıştır. Öğretmenlerin okullarındaki kültüre ilişkin görüşleri arasında cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğrenim düzeyi, branş, buldukları okuldaki hizmet süreleri değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma müdürlerin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ile okullarındaki kültüre ilişkin anlamlı bir fark olduğu ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

2005 yılında Almedia, yaptığı çalışmada okulda sağlıklı ve olumlu bir kültür oluşturmada yöneticilerin rolünü araştırmıştır. Araştırma sonucunda okullarda olumlu ve etkili bir kültür ortamı oluşturmak için yöneticilerin; okul çapında sürekli değerlendirme yapmaları, değişim ve yenilik hareketlerini anlamaları, yüksek beklentileri karşılamaya, karar verme sürecinde paylaşımcı olmaları ve destekleyici olmaları beklenmektedir. Bu beklentileri karşılamak için yöneticilerin gerekli çabayı sarf etmeleri gerekmektedir.

Vural (2007), İstanbul ili Kartal ilçesinde resmi ilköğretim okullarında çalışan sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri üzerinde araştırma yapmıştır. Bu araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin kişilik özellikleri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırma sonucunda öğretmenlerin okul kültürü algıları demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, aynı okulda çalışma süresi, eğitim düzeyi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

İtıl (2007), İstanbul İlinde dört ilçedeki ( Kadıköy, Kartal, Sultanbeyli, Ümraniye) resmi ilköğretim okullarında görev yapan 52 müdür ve 330 öğretmen üzerinde araştırma yapmıştır. Bu araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri ile okul kültürü arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Bu araştırma sonucunda ilköğretim okullarında çalışan okul müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri alt

boyutlarından kişisel başarısızlık duygusu düzeyleri ile okul kültürü algıları arasında çok az düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Alkan (2008), İstanbul ilinin Ümraniye İlçesinde Meslek Liselerinde''Okul Kültürünün Çok Boyutlu Olarak İncelenmesi'' adlı araştırmayı yapmıştır. Bu araştırmasında, meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul kültürü algılarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin okul kültürü algıları ile bazı demografik değişkenler arasındaki bağlantıyı saptamaktadır. Buna göre, örgüt kültürü ölçeği güç, rol, başarı, destek alt boyut puanları; cinsiyet değişkenine, çocuk sahibi olmaya, yaşa, eğitim düzeyine, branşa ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Örgüt kültürü ölçeği güç, rol başarı, destek alt boyut puanları öğretmenlerin sahip olduğu medeni duruma, okuldaki çalışma süresine, gelir düzeyine, görev türüne ve okul değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedirler.

Şahin-Fırat (2010), yayınlamış olduğu çalışmasında okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları konusunu ele almıştır. Çalışmasını 50 okul müdürü 902 öğretmen üzerinde yapmıştır. Bu araştırmanın sonucunda okul müdürleri, okul kültürünü öğretmenlerden daha olumlu algılamaktadırlar. Okul müdürleri "İyilikseverlik" değer boyutuna öğretmenlerden, öğretmenler de "Hazcılık", "Özyönelim" ve "Güvenlik" değer boyutlarına okul müdürlerinden daha fazla önem yüklemiştir. Hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ile değer sistemlerine ilişkin algıları arasında önemli ilişki saptanmıştır.

Demirtaş (2010), yayınlamış olduğu makalesinde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmasını Elazığ ilinde 43 ilköğretim okulu 8.sınıf öğrencileri ile yapmıştır. Okullarda hâkim olan kültürün özelliklerini gösteren bu beş faktör ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki, korelasyon tekniği ile incelenmiştir. Ulaşılan bulgulara göre, öğrenci başarısı ile okul kültürünün işbirlikçi liderlik, öğretmen işbirliği ve amaç birliği faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kolatan (2008), okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında ve geliştirilmesindeki rolünü araştırmıştır. Yaptığı bu araştırma sonucunda, okul müdürlerinin tecrübesi arttıkça okul kültürünün oluşturulmasında üstlendiği roller artmaktadır. Okul kültürünün oluşturulmasında özel okullarda görev yapan okul

yöneticilerinin katkısı daha fazladır. Bunun nedenini özel okullarda görev yapan okul yöneticilerinin daha fazla imkâna sahip olmalarına bağlamaktadır.

Zeytin (2008), yaptığı araştırmada ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin okullarındaki bürokratikleşme ve okul kültürüne ilişkin algılarını ve bu algıların öğretmenlerin bireysel özellikleri ile okulların sosyo ekonomik düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Bu araştırmaya bağlı olarak ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bu okullardaki bürokratikleşme düzeyi ile okul kültürüne ilişkin algıları arasında pozitif bir algı ve anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Pulat (2010), Denizli İli merkezinde resmi ilköğretim okullarında çalışan 318 öğretmen üzerinde araştırma yapmıştır. Öğretmenlerin, ilköğretim okullarının örgütsel kültürüne ve bu örgüt kültürünün önemine ilişkin algılarını belirlemek amaçlanmıştır. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlere 37 maddeden oluşan “Örgütsel Kültür Ölçeği” uygulanmıştır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okulun kültürüne ilişkin algıları arasında cinsiyet, aynı okulda çalışma süresi ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bununla birlikte araştırmada, eğitim durumu ve bulunulan okuldaki görev süresi değişkenine göre de anlamlı fark bulunmuştur.

Demirtaş (2010),Elazığ İlinin çalışan 784 idareci ve öğretmen üzerinde yapılan çalışmada, okul kültürü ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlere “Okul Kültürü Ölçeği” uygulanmıştır. Elazığ ili genelinde yapılan seviye belirleme sınavı sonuçları ve okul başarısı baz alınarak araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda, öğrenci başarısı ile okul kültürünün iş birlikçi liderlik, öğretmen iş birliği ve amaç birliği faktörleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Oğulluk (2010), Tokat merkezinde ortaöğretim okullarında görev yapan 24 okul müdürü ve 215 öğretmen üzerinde araştırma yapmıştır. Bu araştırmada, ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürünü incelemiştir. Tarama modeli ile yapılan araştırmada, verilerin toplanmasında, Şişman (1994) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Bu araştırma sonucunda okul müdürleri, öğretmenlere göre daha yüksek örgüt kültürü algısına sahiptir. Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algıları unvan, cinsiyet, okul türü, eğitim durumu ve alınan hizmet içi eğitim sayısı

değişkenleri açısından önemli farklılık gösterir. Yaş, branş, kıdem ve buldukları okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Gedikoğlu ve Tahaoğlu (2010), Gaziantep İli merkezindeki ilçelerdeki ilköğretim okullarında görev yapan 719 öğretmen üzerinde ‘‘Örgüt İklimini Belirleme Anketi’’ uygulanmıştır. Bu araştırmada örgüt iklimini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu araştırma sonucunda örgüt ikliminin hiçbir boyutunda cinsiyete ve branşa (Sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri) göre anlamlı bir fark belirlenememiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları arttıkça örgüt ikliminin moral boyutunu daha çok benimsedikleri görülmüştür. Yaşları genç olan öğretmenlerin kendilerini örgüt içinde daha çok engelleniyor olarak algıladıkları görülmüştür.

Yılmaz (2010), İstanbul İli ilköğretim okulları ortaöğretime yerleştirme puan ortalamalarını dikkate alınarak, okul kültürü ve öğrenci başarısı ilişkisi arasında pozitif bir etki olup olmadığını tespit etmeği amaçlamıştır. İlköğretim öğretmen ve müdürlerine örgüt kültür ölçeği uygulanmıştır. Başarılı ve başarısız kabul edilen ilköğretim okulları arasında öğretmen ve müdürlerin varsayımlar ve örgütsel uygulamalar açısından okul kültürü farklılıkları saptanmaya çalışılmıştır. Okullar arasında müdür ve öğretmenlerin sahip oldukları temel varsayımlarda farklılık bulunmamıştır. Okullar arasında örgütsel uygulamalar açısından farklılık bulunmuştur.

Şirin (2011), İstanbul İline bağlı Esenyurt İlçesinde 11 ilköğretim okulunda çalışan 222 sınıf ve branş öğretmeni üzerinde araştırma yapmıştır. Bu araştırmada, okul kültürü algıları ile örgütsel sinizim tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre okul kültürü ölçeği toplam puanları ile örgütsel sinizim ölçeği toplam puanları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin okullarına karşı negatif tutumları, güçlü okul kültürüne sahip okullarda azalmaktadır.

2011 yılında Arpağuş, Kırklareli İl merkezinde bir araştırma yapmış ve bu araştırmada 338 öğretmenden görüş almıştır. Bu çalışma sonucunda okul kültürünün öğretmen davranışları üzerinde olumlu etki yaptığı anlaşılmaktadır. Okul kültürü iyi olan okullarda çalışan öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olduğu, okullarda meydana gelen olumsuz olayların ve okul kültürü iyi olmayan okulların öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkilediği görülmüştür. Yaşanan

olumsuzlukların öğretmenlerin verimliliğini azalttığı, yine öğretmenlerde stres yarattığı ve öğretmenlerin bu olumsuzluklardan kaçındığı hatta bu olumsuz durumları değiştirmeye çalıştıkları görülmüştür. Öğrencilerin sosyal ve ekonomik durumlarının ise öğretmen tutum ve davranışları üzerinde etkili olmadığı anlaşılmaktadır.

Lal (2012), ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkileri olup olmadığı araştırmıştır. Bu araştırmasını Aksaray İl merkezinde 15 ilköğretim okulunda görev yapan 420 öğretmen üzerinde uygulamıştır. Bu araştırma sonucuna göre okul kültürü müdürlerin iletişim becerileri arasında pozitif bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

Aküzün, Tan, Yavaş, Uçar (2014) Diyarbakır İlindeki 4 merkez ilçelerinden 4'er okul seçilerek toplam 16 okulda 416 öğretmen üzerinde araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada ilköğretim okullarında çalışan okul müdürleri ve öğretmenlerin kendi kurumlarında oluşan kültüre ilişkin görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu araştırmaya katılanlara "Örgütsel Kültür Anketi" uygulanmıştır. Bu araştırmadan çıkarılan sonuca göre, yönetici ve öğretmenlerin kurumlarını en çok dayanışma kültürü ile ilişkilendirdiklerini göstermiştir. Örnekleme alınan yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okullardaki kültürün sosyalleşme ve dayanışma açısından "orta" düzeyde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Karadağ, Özdemir (2015) okul kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesine ilişkin okul müdürü görüşleri adlı makale yayınlamıştır. Adıyaman İlinde 252 okul müdürleri üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma bulguları doğrultusunda okul müdürlerinin okul kültürlerini tanımlarken genellikle bürokratik/hiyerarşik kültür, rol ve görev kültürü nü ön plana çıkaracak unsurlara vurgu yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Akan (2016), araştırmayı Erzurum İlinde bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan 202 okul müdürü ile 4083 öğretmen üzerinde uygulamıştır. Bu araştırmayla, ilköğretim kurumlarında görevli okul yöneticileri ile bu okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin okul kültürü algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmadan çıkarılan sonuca göre; ilköğretim okullarında çalışmakta olan okul müdürleri ve öğretmenler, görev yaptıkları okulların okul kültürü bağlamında etkili okul olma özelliğine sahip olduğunu düşünmektedirler. Okul kültürü bağlamında okulların

etkililiği hakkında yönetici ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak, görev yeri ve mesleki kıdem bakımından yönetici ve öğretmenlerin algı düzeyleri incelendiğinde, statiksel olarak anlamlı farklılık görölmüştür.



### **3.YÖNTEM**

#### **3.1.Araştırma Modeli**

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey yada nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009).

#### **3.2.Evren Ve Örneklem**

Bu çalışmanın evrenini 2016-2017 eğitim öğretim yılında İstanbul İli Fatih İlçesinde çalışan ortaokul öğretmenleri olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini ise Çapa Atatürk Ortaokulu, Aksaray – Mahmudiye Ortaokulu, Sancaktar Hayrettin Paşa Ortaokulu, Büyük Reşit Paşa Ortaokulu, Tevfik Kut Ortaokulu, Cibali Ortaokulu, Gazi İmam Hatip Ortaokulu, Hırkai Şerif Ortaokulu, Uzun Yusuf Ortaokulu, Yunus Emre Ortaokulu olmak üzere 10 tane ortaokulda çalışan 237 branş öğretmeninden oluşmaktadır.

#### **3.3.Veri Toplama Aracı**

Bu araştırmada okul kültürü ölçeğinin güvenilirliği Cronbach’s Alpha=0,897 olarak yüksek bulunmuştur.

Cronbach’s Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güveniliridir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Özdamar, K.(2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Eskişehir, Kaan Kitabevi,

### 3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir.

Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak bulgular yorumlanmıştır([http://www.istatistikanaliz.com/faktor\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp)).

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular % 95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.



**Çizelge 3.1: Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı**

<b>Tablolar</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yaş	21-30	80	33,8
	31-40	88	37,1
	41-50	43	18,1
	50 Ve üstü	26	11,0
	Toplam	237	100,0
Cinsiyet	Bayan	148	62,4
	Bay	89	37,6
	Toplam	237	100,0
Eğitim Durumu	Lisans	210	88,6
	Yüksek Lisans	27	11,4
	Toplam	237	100,0
Branş	İngilizce	30	12,7
	Türkçe	35	14,8
	Rehber Öğretmen	17	7,2
	Din Kültürü Ve Ahlak Bilgisi	16	6,8
	Fen Bilgisi	30	12,7
	Tarih	2	0,8
	Teknoloji Tasarım	13	5,5
	Matematik	35	14,8
	Bilişim Teknolojileri	5	2,1
	Sosyal Bilgiler	15	6,3
	Özel Eğitim	2	0,8
	Görsel Sanatlar	14	5,9
	Beden Eğitimi	14	5,9

	Müzik	4	1,7
	Sınıf Öğretmeni	5	2,1
	Toplam	237	100,0
Mesleki Kıdem	1-10 Yıl	120	50,6
	11-20 Yıl	71	30,0
	21-30 Yıl	34	14,3
	31 Yıl Ve üstü	12	5,1
	Toplam	237	100,0
Okulda Çalışma Süresi	5 Yıl Ve Altı	191	80,6
	6-10 Yıl	26	11,0
	10 Yıl üstü	20	8,4
	Toplam	237	100,0
Okulun Bulunduğu Sosyo Ekonomik Düzey	Alt	58	24,5
	Orta	172	72,6
	Üst	7	3,0
	Toplam	237	100,0
Okuldaki Toplam Öğrenci Sayısı	300-500	38	16,0
	501-1000	119	50,2
	1001 Ve üstü	80	33,8
	Toplam	237	100,0

Öğretmenler yaş değişkenine göre 80'i (%33,8) 21-30, 88'i (%37,1) 31-40, 43'ü (%18,1) 41-50, 26'sı (%11,0) 50 ve üstü olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler cinsiyet değişkenine göre 148'i (%62,4) Bayan, 89'u (%37,6) Bay olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler eğitim durumu değişkenine göre 210'u (%88,6) Lisans, 27'si (%11,4) Yüksek Lisans olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler branş değişkenine göre 30' u(%12,7) İngilizce, 35'i (%14,8) Türkçe, 17'si (%7,2) Rehber öğretmen, 16'sı (%6,8) Din Kültürü Ve Ahlak Bilgisi, 30'u (%12,7) Fen Bilgisi, 2'si (%0,8) Tarih, 13'ü (%5,5) Teknoloji Tasarım, 35'i (%14,8) Matematik, 5'i (%2,1) Bilişim Teknolojileri, 15'i (%6,3) Sosyal Bilgiler, 2'si (%0,8) Özel Eğitim, 14'ü (%5,9) Görsel Sanatlar, 14'ü (%5,9) Beden Eğitimi, 4'ü (%1,7) Müzik, 5'i (%2,1) Sınıf öğretmeni olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler mesleki kıdem değişkenine göre 120'si (%50,6) 1-10 yıl, 71'i (%30,0) 11-20 yıl, 34'ü (%14,3) 21-30 yıl, 12'si (%5,1) 31 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler okulda çalışma süresi değişkenine göre 191'i (%80,6) 5 yıl ve altı, 26'sı (%11,0) 6-10 yıl, 20'si (%8,4) 10 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler okulun bulunduğu sosyoekonomik düzey değişkenine göre 58'i (%24,5) Alt, 172'si (%72,6) Orta, 7'si (%3,0) Üst olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler okuldaki toplam öğrenci sayısı değişkenine göre 38'i (%16,0) 300-500, 119'u (%50,2) 501-1000, 80'i (%33,8) 1001 ve üstü olarak dağılmaktadır.



## 4.BULGULAR

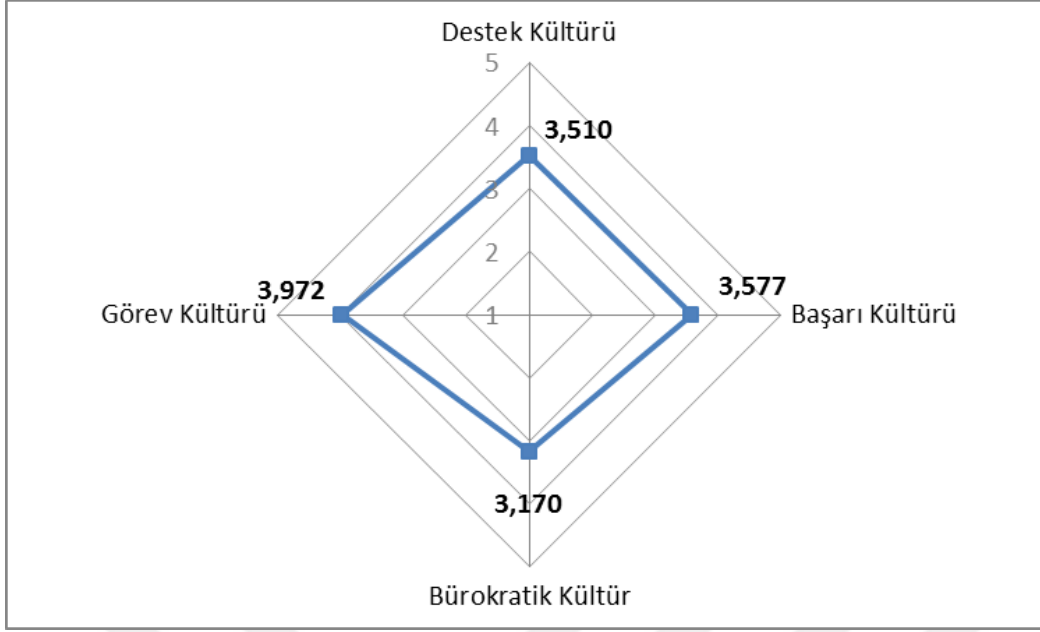
### 4.1. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

**Çizelge 4.1:** Okul Kültürüne İlişkin Ortalamalar

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Destek Kültürü	237	3,510	0,792	1,250	5,000
Başarı Kültürü	237	3,577	0,781	1,500	5,000
Bürokratik Kültür	237	3,170	0,632	1,670	5,000
Görev Kültürü	237	3,972	0,681	1,330	5,000

Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre “destek kültürü” düzeyi yüksek ( $3,510 \pm 0,792$ ); “başarı kültürü” düzeyi yüksek ( $3,577 \pm 0,781$ ); “bürokratik kültür” düzeyi orta ( $3,170 \pm 0,632$ ); “görev kültürü” düzeyi yüksek ( $3,972 \pm 0,681$ ); olarak saptanmıştır.



**Şekil 4.1:** Okul Kültürüne İlişkin Diyagram

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürü ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları Tablo 4.2’de görülmektedir.

**Çizelge 4.2: Öğretmenlerin Okul Kültürü İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Programda Belirlenen İşleri Yapmak Birinci Önceliklidir	2	0,8	9	3,8	40	16,9	89	37,6	97	40,9	4,140	0,889
Diğer Okullardan Daha İyi Olmak İçin Çalışmak Esastır	8	3,4	17	7,2	44	18,6	94	39,7	74	31,2	3,880	1,039
İlk Defada Doğruyu Yapmak Amaçlanır	10	4,2	15	6,3	67	28,3	96	40,5	49	20,7	3,670	1,009
Okulun Amaçlarını Gerçekleştirmek İçin Yeterince Çaba Harcanır	2	0,8	10	4,2	36	15,2	104	43,9	85	35,9	4,100	0,865
Teknolojik Gelişmeler Takip Edilir	6	2,5	24	10,1	44	18,6	84	35,4	79	33,3	3,870	1,068
Herkes Öğrencilerin Akademik Başarısı İçin Çalışır	2	0,8	12	5,1	29	12,2	94	39,7	100	42,2	4,170	0,892
İnsanlar Birbirini Sever	6	2,5	17	7,2	54	22,8	101	42,6	59	24,9	3,800	0,978
Kıdemli Olmak Ayrıcalıklı Olmak Demektir	70	29,5	64	27,0	66	27,8	22	9,3	15	6,3	2,360	1,180
Herkes Uygulamalarla İlgili Görüşlerini Açıkça İfade Edebilir	4	1,7	23	9,7	67	28,3	72	30,4	71	30,0	3,770	1,037
Mesleki Gelişim İçin Her Türlü Fırsat Sağlanır	10	4,2	30	12,7	67	28,3	88	37,1	42	17,7	3,510	1,056
Çalışanlar Sevinçlerini Ve üzüntülerini Paylaşır	9	3,8	37	15,6	68	28,7	87	36,7	36	15,2	3,440	1,046
Hiyerarşiye Önem Verilir	6	2,5	31	13,1	69	29,1	88	37,1	43	18,1	3,550	1,014
Kural İhlaline Karşı Sert Önlemler Alınır	20	8,4	63	26,6	91	38,4	52	21,9	11	4,6	2,880	0,999
Yöneticiler, Sık Sık, Kurallara Uyulmasını Hatırlatır	1	0,4	28	11,8	69	29,1	89	37,6	50	21,1	3,670	0,953
Kuralsızlıkların Önlenmesi İçin Sıkı Denetim Söz Konusudur	16	6,8	49	20,7	78	32,9	71	30,0	23	9,7	3,150	1,071
Birimiz Hepimiz, Hepimiz Birimiz İçin Duygusu Hakimdir	25	10,5	49	20,7	74	31,2	61	25,7	28	11,8	3,080	1,166
Mesleki Amaçlar İçin Çalışmak Takdir Gören Bir Davranıştır	8	3,4	23	9,7	59	24,9	88	37,1	59	24,9	3,700	1,052
İnsanlara Değer Verilir	6	2,5	20	8,4	56	23,6	83	35,0	72	30,4	3,820	1,039
Otoriter Bir Yönetim Anlayışı Vardır	26	11,0	64	27,0	77	32,5	48	20,3	22	9,3	2,900	1,130
İşlerle İlgili Çok Fazla Toplantı Yapılır	9	3,8	51	21,5	101	42,6	52	21,9	24	10,1	3,130	0,989
Başarılı Öğretmen Ve Öğrenciler Ödüllendirilir	14	5,9	51	21,5	81	34,2	57	24,1	34	14,3	3,190	1,111
En Büyük Ödül Bir İş Başarmaktır	6	2,5	13	5,5	56	23,6	86	36,3	76	32,1	3,900	0,999
Hiç Kimse Yönetimle Ters Düşmek İstemez	5	2,1	24	10,1	57	24,1	100	42,2	51	21,5	3,710	0,985
Kişisel Duygu Ve Düşünceler Paylaşılır	4	1,7	37	15,6	79	33,3	87	36,7	30	12,7	3,430	0,957
Herkes İşini İyi Yapmanın Karşılığını Alır	14	5,9	44	18,6	80	33,8	70	29,5	29	12,2	3,240	1,075
Yanlış Kimin Yaptığı Değil, Sonuçları Tartışılır	15	6,3	38	16,0	73	30,8	79	33,3	32	13,5	3,320	1,092
Herkes Birbirinin Fikir Ve Görüşlerine Saygılıdır	10	4,2	20	8,4	61	25,7	91	38,4	55	23,2	3,680	1,053
Kişisel Bilgi Ve Yetenekler Saygı Görür	7	3,0	24	10,1	65	27,4	88	37,1	53	22,4	3,660	1,028
İnsanlar Arasında İlişkiler Resmidir	13	5,5	41	17,3	98	41,4	60	25,3	25	10,5	3,180	1,019

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürü ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Programda Belirlenen İşleri Yapmak Birinci Önceliklidir” ifadesine öğretmenlerin , %0,8'i (n=2) hiç katılmıyorum, %3,8'i (n=9) katılmıyorum, %16,9'u (n=40) kararsızım, %37,6'sı (n=89) katılıyorum, %40,9'u (n=97) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir” ifadesine yüksek (4,140 ± 0,889) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Diğer Okullardan Daha İyi Olmak İçin Çalışmak Esastır” ifadesine öğretmenlerin , %3,4'ü (n=8) hiç katılmıyorum, %7,2'si (n=17) katılmıyorum, %18,6'sı (n=44) kararsızım, %39,7'si (n=94) katılıyorum, %31,2'si (n=74) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak esastır” ifadesine yüksek (3,880 ± 1,039) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İlk Defada Doğruyu Yapmak Amaçlanır” ifadesine öğretmenlerin , %4,2'si (n=10) hiç katılmıyorum, %6,3'ü (n=15) katılmıyorum, %28,3'ü (n=67) kararsızım, %40,5'i (n=96) katılıyorum, %20,7'si (n=49) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “ilk defada doğruyu yapmak amaçlanır” ifadesine yüksek (3,670 ± 1,009) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okulun Amaçlarını Gerçekleştirmek İçin Yeterince Çaba Harcanır” ifadesine öğretmenlerin , %0,8'i (n=2) hiç katılmıyorum, %4,2'si (n=10) katılmıyorum, %15,2'si (n=36) kararsızım, %43,9'u (n=104) katılıyorum, %35,9'u (n=85) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır” ifadesine yüksek (4,100 ± 0,865) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Teknolojik Gelişmeler Takip Edilir” ifadesine öğretmenlerin , %2,5'i (n=6) hiç katılmıyorum, %10,1'i (n=24) katılmıyorum, %18,6'sı (n=44) kararsızım, %35,4'ü (n=84) katılıyorum, %33,3'ü (n=79) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “teknolojik gelişmeler takip edilir” ifadesine yüksek (3,870 ± 1,068) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Herkes Öğrencilerin Akademik Başarısı İçin Çalışır” ifadesine öğretmenlerin , %0,8'i (n=2) hiç katılmıyorum, %5,1'i (n=12) katılmıyorum, %12,2'si (n=29) kararsızım, %39,7'si (n=94) katılıyorum, %42,2'si (n=100) tamamen katılıyorum



yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır” ifadesine yüksek ( $4,170 \pm 0,892$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İnsanlar Birbirini Sever” ifadesine öğretmenlerin , %2,5'i (n=6) hiç katılmıyorum, %7,2'si (n=17) katılmıyorum, %22,8'i (n=54) kararsızım, %42,6'sı (n=101) katılıyorum, %24,9'u (n=59) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “insanlar birbirini sever” ifadesine yüksek ( $3,800 \pm 0,978$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kıdemli Olmak Ayrıcalıklı Olmak Demektir” ifadesine öğretmenlerin , %29,5'i (n=70) hiç katılmıyorum, %27,0'ı (n=64) katılmıyorum, %27,8'i (n=66) kararsızım, %9,3'ü (n=22) katılıyorum, %6,3'ü (n=15) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir” ifadesine zayıf ( $2,360 \pm 1,180$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Herkes Uygulamalarla İlgili Görüşlerini Açıkça İfade Edebilir” ifadesine öğretmenlerin , %1,7'si (n=4) hiç katılmıyorum, %9,7'si (n=23) katılmıyorum, %28,3'ü (n=67) kararsızım, %30,4'ü (n=72) katılıyorum, %30,0'ı (n=71) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir” ifadesine yüksek ( $3,770 \pm 1,037$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Mesleki Gelişim İçin Her Türü Fırsat Sağlanır” ifadesine öğretmenlerin , %4,2'si (n=10) hiç katılmıyorum, %12,7'si (n=30) katılmıyorum, %28,3'ü (n=67) kararsızım, %37,1'i (n=88) katılıyorum, %17,7'si (n=42) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır” ifadesine yüksek ( $3,510 \pm 1,056$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalışanlar Sevinçlerini Ve üzüntülerini Paylaşır” ifadesine öğretmenlerin , %3,8'i (n=9) hiç katılmıyorum, %15,6'sı (n=37) katılmıyorum, %28,7'si (n=68) kararsızım, %36,7'si (n=87) katılıyorum, %15,2'si (n=36) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır” ifadesine yüksek ( $3,440 \pm 1,046$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Hiyerarşiye Önem Verilir” ifadesine öğretmenlerin , %2,5'i (n=6) hiç katılmıyorum, %13,1'i (n=31) katılmıyorum, %29,1'i (n=69) kararsızım, %37,1'i (n=88) katılıyorum, %18,1'i (n=43) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin

“hiyerarşiye önem verilir” ifadesine yüksek (3,550 ± 1,014) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kural İhlaline Karşı Sert Önlemler Alınır” ifadesine öğretmenlerin , %8,4'ü (n=20) hiç katılmıyorum, %26,6'sı (n=63) katılmıyorum, %38,4'ü (n=91) kararsızım, %21,9'u (n=52) katılıyorum, %4,6'sı (n=11) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “kural ihlaline karşı sert önlemler alınır” ifadesine orta (2,880 ± 0,999) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yöneticiler, Sık Sık, Kurallara Uyulmasını Hatırlatır” ifadesine öğretmenlerin , %0,4'ü (n=1) hiç katılmıyorum, %11,8'i (n=28) katılmıyorum, %29,1'i (n=69) kararsızım, %37,6'sı (n=89) katılıyorum, %21,1'i (n=50) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır” ifadesine yüksek (3,670 ± 0,953) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kuralsızlıkların Önlenmesi İçin Sıkı Denetim Söz Konusudur” ifadesine öğretmenlerin , %6,8'i (n=16) hiç katılmıyorum, %20,7'si (n=49) katılmıyorum, %32,9'u (n=78) kararsızım, %30,0'ı (n=71) katılıyorum, %9,7'si (n=23) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur” ifadesine orta (3,150 ± 1,071) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Birimiz Hepimiz, Hepimiz Birimiz İçin Duygusu Hakimdir” ifadesine öğretmenlerin , %10,5'i (n=25) hiç katılmıyorum, %20,7'si (n=49) katılmıyorum, %31,2'si (n=74) kararsızım, %25,7'si (n=61) katılıyorum, %11,8'i (n=28) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir” ifadesine orta (3,080 ± 1,166) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Mesleki Amaçlar İçin Çalışmak Takdir Gören Bir Davranıştır” ifadesine öğretmenlerin , %3,4'ü (n=8) hiç katılmıyorum, %9,7'si (n=23) katılmıyorum, %24,9'u (n=59) kararsızım, %37,1'i (n=88) katılıyorum, %24,9'u (n=59) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır” ifadesine yüksek (3,700 ± 1,052) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İnsanlara Değer Verilir” ifadesine öğretmenlerin , %2,5'i (n=6) hiç katılmıyorum, %8,4'ü (n=20) katılmıyorum, %23,6'sı (n=56) kararsızım, %35,0'ı (n=83) katılıyorum, %30,4'ü (n=72) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin

“insanlara değer verilir” ifadesine yüksek ( $3,820 \pm 1,039$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Otoriter Bir Yönetim Anlayışı Vardır” ifadesine öğretmenlerin , %11,0'ı (n=26) hiç katılmıyorum, %27,0'ı (n=64) katılmıyorum, %32,5'i (n=77) kararsızım, %20,3'ü (n=48) katılıyorum, %9,3'ü (n=22) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “otoriter bir yönetim anlayışı vardır” ifadesine orta ( $2,900 \pm 1,130$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşlerle İlgili Çok Fazla Toplantı Yapılır” ifadesine öğretmenlerin , %3,8'i (n=9) hiç katılmıyorum, %21,5'i (n=51) katılmıyorum, %42,6'sı (n=101) kararsızım, %21,9'u (n=52) katılıyorum, %10,1'i (n=24) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “işlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır” ifadesine orta ( $3,130 \pm 0,989$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Başarılı Öğretmen Ve Öğrenciler Ödüllendirilir” ifadesine öğretmenlerin , %5,9'u (n=14) hiç katılmıyorum, %21,5'i (n=51) katılmıyorum, %34,2'si (n=81) kararsızım, %24,1'i (n=57) katılıyorum, %14,3'ü (n=34) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir” ifadesine orta ( $3,190 \pm 1,111$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“En Büyük Ödül Bir İş Başarmaktır” ifadesine öğretmenlerin , %2,5'i (n=6) hiç katılmıyorum, %5,5'i (n=13) katılmıyorum, %23,6'sı (n=56) kararsızım, %36,3'ü (n=86) katılıyorum, %32,1'i (n=76) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “en büyük ödül bir iş başarmaktır” ifadesine yüksek ( $3,900 \pm 0,999$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Hiç Kimse Yönetimle Ters Düşmek İstemez” ifadesine öğretmenlerin , %2,1'i (n=5) hiç katılmıyorum, %10,1'i (n=24) katılmıyorum, %24,1'i (n=57) kararsızım, %42,2'si (n=100) katılıyorum, %21,5'i (n=51) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez” ifadesine yüksek ( $3,710 \pm 0,985$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kişisel Duygu Ve Düşünceler Paylaşılır” ifadesine öğretmenlerin , %1,7'si (n=4) hiç katılmıyorum, %15,6'sı (n=37) katılmıyorum, %33,3'ü (n=79) kararsızım, %36,7'si (n=87) katılıyorum, %12,7'si (n=30) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır” ifadesine yüksek ( $3,430 \pm 0,957$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Herkes İşini İyi Yapmanın Karşılığını Alır” ifadesine öğretmenlerin , %5,9'u (n=14) hiç katılmıyorum, %18,6'sı (n=44) katılmıyorum, %33,8'i (n=80) kararsızım, %29,5'i (n=70) katılıyorum, %12,2'si (n=29) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır” ifadesine orta (3,240 ± 1,075) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yanlış Kimin Yaptığı Değil, Sonuçları Tartışılır” ifadesine öğretmenlerin , %6,3'ü (n=15) hiç katılmıyorum, %16,0'ı (n=38) katılmıyorum, %30,8'i (n=73) kararsızım, %33,3'ü (n=79) katılıyorum, %13,5'i (n=32) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır” ifadesine orta (3,320 ± 1,092) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Herkes Birbirinin Fikir Ve Görüşlerine Saygılıdır” ifadesine öğretmenlerin , %4,2'si (n=10) hiç katılmıyorum, %8,4'ü (n=20) katılmıyorum, %25,7'si (n=61) kararsızım, %38,4'ü (n=91) katılıyorum, %23,2'si (n=55) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır” ifadesine yüksek (3,680 ± 1,053) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kişisel Bilgi Ve Yetenekler Saygı Görür” ifadesine öğretmenlerin , %3,0'ı (n=7) hiç katılmıyorum, %10,1'i (n=24) katılmıyorum, %27,4'ü (n=65) kararsızım, %37,1'i (n=88) katılıyorum, %22,4'ü (n=53) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür” ifadesine yüksek (3,660 ± 1,028) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İnsanlar Arasında İlişkiler Resmidir” ifadesine öğretmenlerin , %5,5'i (n=13) hiç katılmıyorum, %17,3'ü (n=41) katılmıyorum, %41,4'ü (n=98) kararsızım, %25,3'ü (n=60) katılıyorum, %10,5'i (n=25) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “insanlar arasında ilişkiler resmidir” ifadesine orta (3,180 ± 1,019) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

**Çizelge 4.3:** Algılanan Okul Kültürünün Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (anova) Sonuçları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark</b>
Destek Kültürü	21-30	80	3,736	0,738	6,174	<b>0,000</b>	<b>1 &gt; 2</b> <b>3 &gt; 2</b>
	31-40	88	3,251	0,781			
	41-50	43	3,651	0,820			
	50 Ve üstü	26	3,457	0,714			
Başarı Kültürü	21-30	80	3,783	0,705	4,073	<b>0,008</b>	<b>1 &gt; 2</b>
	31-40	88	3,371	0,784			
	41-50	43	3,597	0,811			
	50 Ve üstü	26	3,609	0,812			
Bürokratik Kültür	21-30	80	3,232	0,599	1,076	0,360	
	31-40	88	3,129	0,671			
	41-50	43	3,067	0,657			
	50 Ve üstü	26	3,291	0,545			
Görev Kültürü	21-30	80	4,013	0,625	3,945	<b>0,009</b>	<b>1 &gt; 2</b> <b>3 &gt; 2</b> <b>4 &gt; 2</b>
	31-40	88	3,796	0,752			
	41-50	43	4,105	0,566			
	50 Ve üstü	26	4,224	0,648			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin destek kültürü puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=6,174$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 21-30 olanların destek kültürü puanları ( $3,736 \pm 0,738$ ), yaşı 31-40 olanların destek kültürü puanlarından ( $3,251 \pm 0,781$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-50 olanların destek kültürü puanları ( $3,651 \pm 0,820$ ), yaşı 31-40 olanların destek kültürü puanlarından ( $3,251 \pm 0,781$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin başarı kültürü puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,073$ ;  $p=0,008<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 21-30 olanların başarı kültürü puanları ( $3,783 \pm 0,705$ ), yaşı 31-40 olanların başarı kültürü puanlarından ( $3,371 \pm 0,784$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev kültürü puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,945$ ;  $p=0,009<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 21-30 olanların görev kültürü puanları ( $4,013 \pm 0,625$ ), yaşı 31-40 olanların görev kültürü puanlarından ( $3,796 \pm 0,752$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-50 olanların görev kültürü puanları ( $4,105 \pm 0,566$ ), yaşı 31-40 olanların görev kültürü puanlarından ( $3,796 \pm 0,752$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 ve üstü olanların görev kültürü puanları ( $4,224 \pm 0,648$ ), yaşı 31-40 olanların görev kültürü puanlarından ( $3,796 \pm 0,752$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bürokratik kültür puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Çizelge 4.4:** Algılanan Okul kültürünün Mesleki Kıdeme Göre Tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Destek Kültürü	1-10 Yıl	120	3,597	0,776	1,985	0,117
	11-20 Yıl	71	3,340	0,799		
	21-30 Yıl	34	3,618	0,785		
	31 Yıl Ve üstü	12	3,344	0,829		
Başarı Kültürü	1-10 Yıl	120	3,625	0,727	1,978	0,118
	11-20 Yıl	71	3,444	0,847		
	21-30 Yıl	34	3,775	0,723		
	31 Yıl Ve üstü	12	3,333	0,953		
Bürokratik Kültür	1-10 Yıl	120	3,196	0,598	1,099	0,350
	11-20 Yıl	71	3,150	0,668		
	21-30 Yıl	34	3,039	0,709		
	31 Yıl Ve üstü	12	3,398	0,498		
Görev Kültürü	1-10 Yıl	120	3,924	0,646	1,671	0,174
	11-20 Yıl	71	3,925	0,756		
	21-30 Yıl	34	4,191	0,595		
	31 Yıl Ve üstü	12	4,111	0,726		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür, görev kültürü puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans

analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır( $p>0.05$ ).

**Çizelge 4.5:** Algılanan Okul Kültürünün Okulda Çalışma Süresine Göre Tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark</b>
Destek Kültürü	5 Yıl Ve Altı	191	3,547	0,806	1,187	0,307	
	6-10 Yıl	26	3,414	0,824			
	10 Yıl üstü	20	3,288	0,565			
Başarı Kültürü	5 Yıl Ve Altı	191	3,620	0,796	3,218	<b>0,042</b>	<b>1 &gt; 3</b>
	6-10 Yıl	26	3,590	0,698			
	10 Yıl üstü	20	3,158	0,634			
Bürokratik Kültür	5 Yıl Ve Altı	191	3,202	0,637	1,292	0,277	
	6-10 Yıl	26	3,047	0,679			
	10 Yıl üstü	20	3,022	0,499			
Görev Kültürü	5 Yıl Ve Altı	191	3,962	0,698	0,148	0,863	
	6-10 Yıl	26	4,039	0,610			
	10 Yıl üstü	20	3,983	0,626			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin başarı kültürü puanları ortalamalarının okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=3,218$ ;  $p=0,042<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Okulda çalışma süresi 5 yıl ve altı olanların başarı kültürü puanları ( $3,620 \pm 0,796$ ), okulda çalışma süresi 10 yıl üstü olanların başarı kültürü puanlarından ( $3,158 \pm 0,634$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin destek kültürü, bürokratik kültür, görev kültürü puanları ortalamalarının okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır( $p>0.05$ ).

**Çizelge 4.6:** Algılanan Okul Kültürünün Okuldaki Toplam Öğrenci Sayısına Göre Tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Destek Kültürü	300-500	38	3,773	0,631	2,572	0,079
	501-1000	119	3,446	0,831		
	1001 Ve üstü	80	3,480	0,785		
Başarı Kültürü	300-500	38	3,706	0,598	0,979	0,377
	501-1000	119	3,514	0,800		
	1001 Ve üstü	80	3,610	0,828		
Bürokratik Kültür	300-500	38	3,164	0,466	0,226	0,798
	501-1000	119	3,196	0,654		
	1001 Ve üstü	80	3,135	0,673		
Görev Kültürü	300-500	38	4,110	0,746	1,710	0,183
	501-1000	119	3,896	0,717		
	1001 Ve üstü	80	4,019	0,580		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür, görev kültürü puanları ortalamalarının okuldaki toplam öğrenci sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ).

**Çizelge 4.7:** Algılanan Okul Kültürünün Okulun Bulunduğu Çevredeki Sosyo Ekonomik Düzeye Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (anova) Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Destek Kültürü	Alt	58	3,401	0,776	1,234	0,293	
	Orta	172	3,533	0,791			
	Üst	7	3,839	0,923			
Başarı Kültürü	Alt	58	3,368	0,748	3,591	<b>0,029</b>	<b>2 &gt; 1</b> <b>3 &gt; 1</b>
	Orta	172	3,631	0,783			
	Üst	7	4,000	0,701			
Bürokratik Kültür	Alt	58	3,148	0,556	0,067	0,935	
	Orta	172	3,176	0,649			
	Üst	7	3,222	0,884			
Görev Kültürü	Alt	58	3,672	0,683	10,144	<b>0,000</b>	<b>2 &gt; 1</b> <b>3 &gt; 1</b> <b>3 &gt; 2</b>
	Orta	172	4,048	0,654			
	Üst	7	4,571	0,383			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin başarı kültürü puanları ortalamalarının okulun bulunduğu çevredeki sosyoekonomik düzey değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı



bulunmuştur( $F=3,591$ ;  $p=0,029<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Okulun bulunduğu sosyoekonomik düzey Orta olanların başarı kültürü puanları ( $3,631 \pm 0,783$ ), okulun bulunduğu sosyoekonomik düzey Alt olanların başarı kültürü puanlarından ( $3,368 \pm 0,748$ ) yüksek bulunmuştur. Okulun bulunduğu sosyoekonomik düzey Üst olanların başarı kültürü puanları ( $4,000 \pm 0,701$ ), okulun bulunduğu sosyoekonomik düzey Alt olanların başarı kültürü puanlarından ( $3,368 \pm 0,748$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev kültürü puanları ortalamalarının okulun bulunduğu sosyoekonomik düzey değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=10,144$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Okulun bulunduğu sosyoekonomik düzey Orta olanların görev kültürü puanları ( $4,048 \pm 0,654$ ), okulun bulunduğu sosyoekonomik düzey Alt olanların görev kültürü puanlarından ( $3,672 \pm 0,683$ ) yüksek bulunmuştur. Okulun bulunduğu sosyoekonomik düzey Üst olanların görev kültürü puanları ( $4,571 \pm 0,383$ ), okulun bulunduğu sosyoekonomik düzey Alt olanların görev kültürü puanlarından ( $3,672 \pm 0,683$ ) yüksek bulunmuştur. Okulun bulunduğu sosyoekonomik düzey Üst olanların görev kültürü puanları ( $4,571 \pm 0,383$ ), okulun bulunduğu sosyoekonomik düzey Orta olanların görev kültürü puanlarından ( $4,048 \pm 0,654$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin destek kültürü, bürokratik kültür puanları ortalamalarının okulun bulunduğu sosyoekonomik düzey değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır( $p>0.05$ ).

**Çizelge 4.8:** Algılanan Okul Kültürünün Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Destek Kültürü	Bayan	148	3,559	0,759	1,232	0,219
	Bay	89	3,428	0,842		
Başarı Kültürü	Bayan	148	3,634	0,757	1,443	0,150
	Bay	89	3,483	0,816		
Bürokratik Kültür	Bayan	148	3,181	0,623	0,337	0,737
	Bay	89	3,152	0,651		
Görev Kültürü	Bayan	148	4,021	0,647	1,448	0,149
	Bay	89	3,890	0,729		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür, görev kültürü puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Çizelge 4.9:** Algılanan Okul Kültürünün Eğitim Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Destek Kültürü	Lisans	210	3,534	0,781	1,298	0,196
	Yüksek Lisans	27	3,324	0,867		
Başarı Kültürü	Lisans	210	3,616	0,764	2,133	0,034
	Yüksek Lisans	27	3,278	0,859		
Bürokratik Kültür	Lisans	210	3,165	0,625	-0,382	0,703
	Yüksek Lisans	27	3,214	0,701		
Görev Kültürü	Lisans	210	4,009	0,664	2,347	0,020
	Yüksek Lisans	27	3,685	0,756		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin başarı kültürü puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2.133$ ;  $p=0.034<0,05$ ). Lisans mezunlarının başarı kültürü puanları ( $x=3,616$ ), yüksek lisans mezunlarının başarı kültürü puanlarından ( $x=3,278$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev kültürü puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2.347$ ;  $p=0.020<0,05$ ). Lisans mezunlarının görev

kültürü puanları ( $x=4,009$ ), yüksek lisans mezunlarının görev kültürü puanlarından ( $x=3,685$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin destek kültürü, bürokratik kültür puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).





## 5.SONUÇLAR VE ÖNERİLER

### 5.1 Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş dağılımları gözlemlendiğinde 31-40 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin sayısının fazla olduğu ve bunları 21-30 yaş arası öğretmenler, 41-50 yaş arası öğretmenler, son olarak da 50 yaş ve üstü öğretmenlerin takip ettiği anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri gözlemlendiğinde; kadın öğretmenlerin sayısının(%62,4) erkek öğretmenlerden(%37,6) fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumu gözlemlendiğinde; lisans mezunu olan öğretmenlerin tüm öğretmenlerin %88,6' sının, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin araştırmaya katılan öğretmenlerin %11,4' ünü oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin alanları gözlemlendiğinde; matematik ve Türkçe öğretmenlerinin %14,8, fen bilimleri ve İngilizce öğretmenlerinin %12,7, rehber öğretmenlerin %7,2, din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenlerinin %6,8, sosyal bilgiler öğretmenlerinin %6,3, görsel sanatlar ve beden eğitimi öğretmenlerinin %5,9, teknoloji tasarım öğretmenlerinin %5,5, bilişim teknoloji öğretmenlerinin %2,1, müzik öğretmenlerinin %1,7, özel eğitim öğretmenlerinin %0,8 oranlarında katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri gözlemlendiğinde; 1-10 yıl arası çalışmış öğretmenlerin %50,6, 11-20 yıl arası çalışmış öğretmenlerin %30, 21-30 yıl arası çalışmış öğretmenlerin %14,3 ve 31 yıl ve üstü çalışmış öğretmenlerin %5,1 oranında katılım sağladığı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süreleri gözlemlendiğinde; 5 yıl ve altı %80,6, 6-10 yıl arası % 11, 10 yıl üstü %8,4 oranları ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi gözlemlendiğinde; orta seviyede %72,6, alt düzeyde %24,5, üst düzeyde %3 olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğrenci sayısı gözlemlendiğinde; 501-1000 arası %50,2, 1001 ve üstü %33,8, 300-500 arası %16 olduğu anlaşılmıştır.

Genel olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre “Görev Kültürü” düzeyi en yüksek çıkan sonuç olmuştur. Bunu “Başarı Kültürü” sonra “Destek Kültürü” ve son olarak “Bürokratik Kültür” izlemiştir.

Mesleki kıdem yılı değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri cevaplar sonucunda; “Destek Kültürü”, “Başarı Kültürü”, “Bürokratik Kültür” ve “Görev Kültürü” ile kıdem yılı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı kanaatine varılmıştır.

Kıdem yılı ile öğretmenlerin okul kültürü boyutları algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamasının nedeni olarak kıdem yılı düşük olan öğretmenlerin, davranış ve algı olarak kıdem yılı yüksek olan öğretmenlerin görüşlerinden etkilendikleri düşünülmektedir. Bu etkilenme sonucunda da kıdem yılı farklılıklarının okul kültürü boyutları algısı üzerine bir etkisi olmadığı düşünülmektedir.

Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri cevaplar sonucunda “Başarı Kültürü” ile buldukları okulda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 5 yıl ve altı çalışma süresine sahip öğretmenlerin verdikleri cevapla “Başarı Kültürü” arasındaki ilişki, 10 yıl ve üstü çalışma süresine sahip öğretmenlerin verdikleri cevapla “Başarı Kültür” arasındaki ilişkiden daha yüksek bulunmuştur. “Bürokratik Kültür”, “Destek Kültürü” ve “Görev Kültürü” açısından verilen cevaplarla kültür boyutları arasında buldukları okulda çalışma süreleri ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Aynı okulda çalışma süresi düşük olan öğretmenlerin “Başarı Kültürü” boyutunun yüksek çıkmasının nedeni olarak, öğretmenin yeni gittiği okulda kendini kabul ettirmek için başarı odaklı çalışmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Aynı okulda çalışma süresi uzun olan öğretmenlerin “Başarı Kültürü” boyutu seviyesinin düşük olması da bu öğretmenlerin kendini tekrar eden düzen içerisinde yenilikçi anlayıştan uzaklaşarak sıradan davranışlar kazanmış olmasına bağlanabilir.

Çalıştığı okuldaki toplam öğrenci sayısı değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin vermiş oldukları cevapla okullarında bulunan toplam öğrenci sayısı ile” Destek Kültürü, “Bürokratik Kültür” “Başarı Kültür” ve ”Görev Kültürü” arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğrenci sayıları ile okul kültürü boyutları arasında anlamlı bir fark olmamasının nedeninin öğretmenlerin öğrenci sayısından ziyade öğrencilerin niteliklerine dikkat ettikleri düşünülmektedir.

Okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplarla “Başarı Kültür” arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi orta olanların “Başarı Kültürü” puanları sosyoekonomik düzeyi alt olanların “Başarı Kültürü” puanlarından yüksek bulunmuştur. Okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi üst olanların “Başarı Kültürü” puanları sosyoekonomik düzeyi alt olanların “Başarı Kültürü” puanlarından yüksek bulunmuştur.

Okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplarla “Görev Kültür” arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi orta olanların “Görev Kültürü” puanları sosyoekonomik düzeyi alt olanların “Görev Kültürü” puanlarından yüksek bulunmuştur. Okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi üst olanların “Görev Kültürü” puanları sosyoekonomik düzeyi alt olanların “Görev Kültürü” puanlarından yüksek bulunmuştur. Okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi üst olanların “Görev Kültürü” puanları sosyoekonomik düzeyi orta olanların “Görev Kültürü” puanlarından yüksek bulunmuştur.

Okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplarla “Destek Kültürü” ve “Bürokratik Kültür” arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi ile “Başarı Kültürü” boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmasının nedeni olarak; öğretmenlerin bu tür çevrelerde bulunan öğrencilerden başarı beklentisinin daha yüksek olmasından dolayı idarenin öğretmenlerden beklentilerinin öğretmen fikirleri üzerindeki yansımaları olarak düşünülmektedir. Bu beklentiler sonucunda da öğretmenlere daha

çok görev düşeceği düşüncesinin “Görev Kültürü” boyutuna duyarlılığı arttırdığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplarla “Destek Kültürü” arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yaşları 21-30 arası olan öğretmenlerin “Destek Kültürü” puanları, yaşları 31-40 arası olan öğretmenlerin “Destek Kültürü” puanlarından yüksek bulunmuştur. Yaşları 41-50 arası olan öğretmenlerin “Destek Kültürü” puanları, yaşları 31-40 arası olan öğretmenlerin “Destek Kültürü” puanlarından yüksek bulunmuştur.

Genç ve yaşlı olarak değerlendirilebilecek yaşlarda olan öğretmenlerin Destek Kültürü” boyutunun diğer yaş grubundaki öğretmenlerden daha yüksek çıkmasının nedeni olarak bu öğretmenlerin orta yaşlardaki öğretmenlerden daha pozitif düşündükleri ve bu durumun genç öğretmenlerin bekar olmaları ve yaşlı öğretmenlerin de tecrübelerinin vermiş olduğu bir ılımlı yapıyla hareket etmelerinden dolayı idareci ve öğretmenlerle daha destekleyici bir tutum ve algı gösterdiği düşünülmektedir.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplarla “Başarı Kültürü” arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yaşları 21-30 arası olan öğretmenlerin “Başarı Kültürü” puanları, yaşları 31-40 arası olan öğretmenlerin “Başarı Kültürü” puanlarından yüksek bulunmuştur.

Genç öğretmenlerde orta yaş grubundaki öğretmenlere göre “Başarı Kültürü” boyutun yüksek çıkma nedeni olarak başarı odaklı çalışma eğiliminde oldukları düşünülmektedir.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplarla “Görev Kültürü” arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yaşları 21-30 arası olan öğretmenlerin “Görev Kültürü” puanları, yaşları 31-40 arası olan öğretmenlerin “Görev Kültürü” puanlarından yüksek bulunmuştur. Yaşları 41-50 arası olan öğretmenlerin “Görev Kültürü” puanları, yaşları 31-40 arası olan öğretmenlerin “Görev Kültürü” puanlarından yüksek bulunmuştur. Yaşları 50 ve üstü olan öğretmenlerin “Görev Kültürü” puanları, yaşları 31-40 arası olan öğretmenlerin “Görev Kültürü” puanlarından yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplarla “Bürokratik Kültür” arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.



Cinsiyet değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplarla “Başarı Kùltürü”, “Destek Kùltürü”, “Bürokratik Kùltür”, “Görev Kùltürü” arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Öğretmenlerin eğitim durumları değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplarla “Başarı Kùltürü” arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Lisans mezunlarının “Başarı Kùltürü” puanları yüksek lisans mezunlarının “Başarı Kùltürü” puanlarından yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerin eğitim durumları değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplarla “Görev Kùltürü” arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Lisans mezunlarının “Görev Kùltürü” puanları yüksek lisans mezunlarının “Görev Kùltürü” puanlarından yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim durumları değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplarla “Destek Kùltürü” ve “Bürokratik Kùltür” arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Bu bulgulara dayanarak eğitim seviyesini artıran öğretmenlerin “Görev Kùltürü” boyutuna daha duyarlı oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin almış oldukları eğitim ile okullarda öğretmenlere verilen görevleri ve öğretmenlerin yükümlülüklerini farklı bir bakış açısıyla değerlendirdikleri söylenebilir. İdare tarafından verilen görevlerin ve bu görevler ile okulun başarısı arasında ilişki kurdukları düşünölmektedir. Eğitim seviyesi daha yüksek olamayan öğretmenlerde ise okullardaki görevlerin kaynağının bürokrasi veya destekleyici bir tutumdan kaynaklandığı sonucuna vardıkları düşünölmektedir.

## **5.2.Öneriler**

Bu bölümde uygulamacılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmaktadır.

### **Uygulamacılara öneriler;**

- Okullarda görev ve bürokratik kùltür ortamından destek kùltürü ortamına geçiş sağlamak okulun ve öğrencilerin başarisının arttırılması için önemlidir. Bu geçişi sağlamak için okul yönetiminin öğretmen ve öğrencilerin duyuğu ve düşünöcelerine daha duyarlı davranmaları gerekir.
- Okul yönetimi öğretmenleri destekleyici bir tutum geliştirmelidir.
- Okullarda çalışma süreleri göz önüne alındığında çalışma süresi düşük öğretmenlerin başarı kùltürü odaklı davranma eğilimi gösterdikleri aşıkârdır.

Buna bağlı olarak aynı okulda çalışma suresinin rretmenleri başarıya odaklanma konusunda zayıflattığı. Bunun için belirli surelerle rretmenlerin okul değiştirmesi sağlanmalıdır.

- Okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürlerinin belirli bilgi birikimine sahip olmaları için onlara atama öncesi eğitim verilmelidir.
- Okullarda destek kültürünün arttırılması için rretmen, ğrenci ve okul yönetiminin kaynaşmasını sağlayacak sosyal faaliyetler düzenlenmelidir.

#### **Araştırmacılara neriler**

- Bu alışma İstanbul İli Fatih İlçesindeki ortaokullardaki branş rretmenlerine uygulanmıştır. Uygulamacılar rneklem sayısını genişletebilir veya çalışmayı farklı il ve ilçelerde uygulayabilir.
- Çalışma lise ve ilkokullarda uygulanıp karşılaştırmalar yapılabilir.
- Bu alışma devlet okullarındaki rretmenleri kapsamaktadır. Araştırmacılar çalışmayı özel okullarda da yapıp sonuçları karşılaştırabilir.
- Yapılan bu çalışma nicel gözlem sonuçlarına dayanmaktadır. Farklı araştırmacılar nitel olarak gözlem yapabilir.
- Yeni çalışmalarda örneklemenin farklı özellikleri (kişilik, örgütsel bağlılık v.b.) dikkate alınarak okul kültürü ile karşılaştırılabilir.

## KAYNAKLAR

- Akıncı, B.** (1997). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul
- Arseven, Ali D.** (1994). *Alan araştırma yöntemi*. Ankara: Tekışık Matbaası.
- Algan, E.** (1998). *Örgütsel Kültür Öğelerinin Etki Düzeyi*, Çağdaş Eğitim.
- Alkan, E.** (2008). *Meslek Liselerinde Okul Kültürünün Çok Boyutlu Olarak İncelenmesi (Ümraniye İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Altıntop, Y.M.** (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin değişime karşı tepkileri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Arpaguş, U. A.** (2011). *Okul kültürünün öğretmen davranışlarına etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bakan, İ. Büyükbeşe, T.**(2004). *Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması*, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.1,Sayı.4,s. 25
- Balcı, A.** (1998). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri*, İstanbul, YA-BA Yayınları
- Balcı, A.** (2002). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık
- Balcı, A.** (1993). *Etkili okul. Kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Erek Ofset.
- Balcı, A.** (1998). "Okul yöneticilerinin liderlik stilleri" *Türkiye'de eğitim yönetimi*. (Ed. H. Taymaz & M. Hespapçıoğlu) İstanbul: Kültür Koleji Vakfı Yayınları.
- Balcı, A.** (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma*. (3. baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, I. E.** (2006). *Türk Eğitim sistemi Ve Okul Yönetimi*, Ankara, Ekinoks
- Başaran, I. E.** (1984). *Yönetime Giriş*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 135.
- Başaran, I. E.** (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Yönetimsel Davranış, Ankara.
- Başaran, I. E.** (1993). *Türkiye Eğitim Sistemi*, Ankara
- Başaran, I. E.** (1998). *Eğitime giriş*. Ankara:Umut Yayım Dağıtım.
- Can, H.** (2007). *Örgütsel Davranış*, İstanbul, Arıkan Yayınları
- Canpolat, C.** (2011). *Öğretmen Kariyer Basamakları Uygulaması İle Öğretmen Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Elazığ

**Çakar, N. D.** (2005). “Bağlılığı ve GÇten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, Doğu Üniversitesi, S.B.E. Dergisi, C.6, S.1.

**Çakır, A.** (2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul

**Çelik, Ç.** (2007). *İlköğretim Okulları Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Tükenmişlik Düzeyleri arasındaki İlişki (Gaziantep İli Merkez İlçeler Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara

**Çelik, V.** (2002). *Sınıf Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım

**Çelikten, M.**(2003). *Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Müdürün Rollerini*, Gazi Üniversitesi, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt.1, Sayı,41

**Demirtaş, Z.** (2010). *Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki*, Eğitim ve Bilim, Cilt. 35, Sayı. 158, s. 3-13

**Demirtaş, Z.** (2010). *Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 7(3). 208-223. .

**Doğan, B.** (2007). *Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul

**Dolunay, S.K.**(2007). *Okul Kültürü ve Türkçe Öğretimi*, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt.3, Sayı. 11, s. 9-22

**Elmacıoğlu, T.** (2009). *Başarının Gücü*, İstanbul, Yakamoz Yayınları

**Erdem, F. & Özen İşbaşı, J.** (2001). *Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları*, Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.1, s. 33-57

**Erdoğan, D.** (2009). *Resmi ilköğretim okullarındaki sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesine yönelik araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Erdoğan, İ.** (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, İstanbul, Sistem Yayıncılık

**Eren, E.** (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Basım Yayıncılık

**Eren, E.** (1993). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın ve Dağıtım

**Erkmen, T.** (2000). *Örgüt Kültürü ve Ölçümü*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Dergisi, Cilt. 11 Sayı. 35, s. 23-33

**Fırat, N.** (2007). *Okul kültürü ve öğretmenlerin değer sistemleri*. Yayımlanmamış doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

**Fidan, N.** (1996). *Okulda Öğrenme ve Öğretme*. Ankara: Alkim Yayınevi

**Gedikoğlu, T., Tahaoğlu, F.**(2010). *İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi, (Gaziantep İli Şahinbey ve Şehitkâmil İlçeleri Örneği)*, Milli Eğitim Dergisi, Cilt.39, Sayı.189, s. 38-55

**Güçlü, H.** (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Güçlü, N.**(2004). *Örgüt Kültürü*, Sosyal Bilimler Dergisi, s. 147-159

- Gümüşeli, A. R.** (2006). Okul Kültürü ve Liderlik. Artı Eğitim Dergisi, 8
- Güney, S.** (2012). *Örgütsel Davranış (1. Baskı)*, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık
- Güvenç, B.** (1974). *İnsan ve Kültür*, Ankara, Remzi Kitabevi
- Hakbilen, N.** (1984). *İlkokul Çocuklarının Başarılarını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Handy, C.**(1995), *Süper Yönetim*(Çev: Seden Hatay), İstanbul
- İlgar, L.** (1996). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayınları
- İnce, M. ve Gül, H.** (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Yayıncılık
- Kamer, M.** (2001). “*Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE.
- Karadağ, N.& Özdemir, S.** (2015). *Okul Kültürünün Oluşturulması ve Geliştirilmesine İlişkin Okul Müdürü Görüşleri*, International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)
- Karasar, N.**(2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım
- Karlı, M. D.** (2006). *Etkili Okul Yöneticiliği*, İstanbul, Morpa Kültür Yayınları
- Keleş, H. N.** (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, H.** (2009). *Örgütsel Bağlılık ve Sadakat ilişkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koçman, E.A.** (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ve Okul Kültürü*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir
- Kolatan, R.** (2008). *Eğitim Yöneticilerinin Okul Kültürünün Oluşturulmasında ve Sürdürülmesindeki Rolü*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Koşar, S. ve Çalık, T.** (2001). *Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt.4, Sayı. 17, s. 581-603
- Lal, İ.** (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Mamatoğlu, N.** (2006). *Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Örgüt Kültürü Algısını Yordar Mı?*, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt.4, Sayı. 61, s. 178-201
- Narsap, H.** (2006). *Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

- Oğulluk, H.**(2010). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü (Tokat İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Tokat
- Okay, A.**(2002). *Halka ilişkiler ve Medya (1. Baskı)*, İstanbul, Media Cat Kitapları
- Ölçüm, Ç. M.** (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özalp, E. & Kirel, Ç.** (2003). *Örgütsel Davranış*, 1.baskı, Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.
- Özalp, İ.**(1992). *Yönetim ve organizasyon*, Eskişehir
- Özcan,H.**(1996) *Liselerde uygulanan yönetim biçimleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özdamar, K.** (1997). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Özdemir, A.** (2006). *Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar*, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt. 4, s. 411-433
- Özdemir, S.** (2012). *İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(4), 599-620.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** (1999). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Özcan, O.** (2008).*İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan, V.** (2008). *Sınıf öğretmenlerinin bazı değişkenlere göre örgütsel bağlılık düzeyleri (Sakarya İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Pulat, B.** (2010). *ZKÜ İngilizce Hazırlık Sınıfı Öğrencilerinin Güdülenme Düzeylerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Sabuncuoğlu, E. T.** (2007). “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ege Akademik Bakış, 7 (2), s. 621-636.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım (2. Baskı)
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M.** (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa.
- Sağlam Arı, G.** (2003). *Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?* Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 17-36.
- Seki, H. Ö.** (2004). *Okulların güçlü okul kültürü özelliklerine sahip olma düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi
- Sezgin, F.** (2010). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü*, Eğitim ve Bilim, Cilt.35, Sayı. 156, s. 142-159
- Solmuş, T.** (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, 1. Basım. Beta Basım, İstanbul.

- Sönmez, Ç. H.** (2005). *Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van
- Sönmez, M. A.** (2006). *Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı. 45,s. 85-108
- Şahin, S.** (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
- Şahin, S.** (2004). *Okul Müdürü ve Öğretmenlerle Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 39, s. 458-474
- Şimşek, I., Akgemci, T., ve Çelik, A.** (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım
- Şimşek, Y.** (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Şirin, E.** (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (İstanbul İli, Esenyurt İlçesi Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Şişman, M.** (2007). *Örgütler ve Kültürler*, 2.Baskı, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M.,Güleş, H. ve Dönmez, A.** (2010).*Demokratik Bir Okul Kültürü İçin Yeterlilikler Çerçevesi*, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (2010) 3/1, 167-182
- Şişman, M. ve Turan, S.** (2004). *Eğitim ve Okul Yönetimi, Eğitim ve okul yöneticiliği*, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık
- Taşkın, F. & Roşan, D.** (2010). „*Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması*”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.2, S.1, s.44-45.
- Töremen, F.** (2002). *Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.1,Sayı. 12, s. 185-202
- Taymaz, H.** (2003). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin, Okul Yönetimi*, Ankara, Pegem Akademi Yayınları
- Taymaz, H.** (2011). *Okul Yönetimi, (10. Baskı)*, Ankara, Pegem Akademi Yayınları
- Terzi, A. R.** (2000). *Örgüt Kültürü*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım
- Terzi, A. R.**(2005). *İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 43, s. 423-442
- Tezcan, M.** (1997). *Eğitim Sosyolojisi*, Ankara
- Türk, S.** (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Ankara, Gazi Kitabevi
- Unutkan, G. A.** (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Ankara, Türkmen Kitabevi
- Uzunçarşılı, Ü. Toprak M. ve Ersun, O.** (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayını
- Ülgen, G.** (1997).” *Eğitim Psikolojisi*”. İstanbul: Aklım Yayınları.

**Vural, E.** (2007). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri ile Okul Kültürü Alguları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi (Kartal İlçesi Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul

**Yapıcı, M.** (2005). *Okul ve İnsan*, Afyon, Ocak Yayınları

**Yılmaz, E. G.** (2010). *Okul Kültürü Öğrenci Başarısı İlişkisi, İstanbul İli İlköğretim Okullarında Ampirik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul

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





## EKLER

### Ek.A: Valilik ve İl Millî Eğitim Müdürlüğü İzin Onayı



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.12111174  
Konu: Anket Araştırma İzni

28.10.2016

Sayın: Haşim IŞIK

İlgi: a) 25.10.2016 tarihli dilekçeniz.  
b) Valilik Makamının 28.10.2016 tarih ve 12083212 sayılı oluru.

"Ortaokullarda Okul Kültürünün İncelenmesi" konulu teziniz hakkındaki ilgi (a) dilekçeniz ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Harun TÜYSÜZ  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.  
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden: 9e34-89b8-313b-9472-9b9b kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.12083212

28/10/2016

Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 25.10.2016 tarihli dilekçe.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.  
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 27.10.2016 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tezli yüksek lisans öğrencisi Haşim İŞİK'ın "Ortaokullarda Okul Kültürünün İncelenmesi" konulu tezi kapsamında, ilimiz Fatih ilçesinde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenlere; kişisel bilgi formu ve okul kültürü ölçeğini uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.**

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarımıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
28/10/2016

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.  
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul  
E-Posta: sgb34@meh.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 35e4-52da-3040-941b-6dfb kodu ile teyit edilebilir.

## Ek.B: Okul Kültürü Ölçeği

### OKUL KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşım,

Elinizdeki ölçek çalıştığınız okuldaki örgüt kültürünü araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin çalıştığınız okulu ne ölçüde tanımladığınızı 1 ile 5 arasındaki rakamlardan birini daire içine alarak belirtiniz. 1-Hiçbir zaman 2-Nadiren 3-Bazen 4-Çoğunlukla 5-Her zaman

Cinsiyetiniz: ( ) Bayan ( ) Bay

Şu anda bulunduğunuz okulda kaç yıldır çalışmaktasınız (..... )

Bu okulda,

1	Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.	1	2	3	4	5
2	Diğer okullardan daha "iyi" olmak için çalışmak esastır.	1	2	3	4	5
3	İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.	1	2	3	4	5
4	Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.	1	2	3	4	5
5	Teknolojik gelişmeler takip edilir.	1	2	3	4	5
6	Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.	1	2	3	4	5
7	İnsanlar birbirini sever.	1	2	3	4	5
8	Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	1	2	3	4	5
9	Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.	1	2	3	4	5
10	Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.	1	2	3	4	5
12	Hiyerarşiye önem verilir.	1	2	3	4	5
13	Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.	1	2	3	4	5
14	Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır	1	2	3	4	5
15	Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	1	2	3	4	5
16	Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir	1	2	3	4	5
17	Mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.	1	2	3	4	5
18	İnsanlara değer verilir.	1	2	3	4	5
19	Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
20	İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.	1	2	3	4	5
21	Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
22	En büyük ödül bir işi başarmaktır.	1	2	3	4	5
23	Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez	1	2	3	4	5
24	Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır	1	2	3	4	5
25	Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	1	2	3	4	5
26	Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	1	2	3	4	5
27	Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	1	2	3	4	5
28	Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.	1	2	3	4	5
29	İnsanlar arasında ilişkiler resmîdir.	1	2	3	4	5

## KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyun, hiçbir soruyu boş bırakmayın ve size en uygun olan seçenekteki parantezin içine (X) işareti koyun.

Katkılarımız için şimdiden teşekkür ederim.

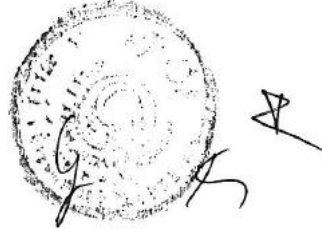
Danışman

HAŞİM İŞİK

Prof. Dr. UĞUR TEKİN

1. Yaşınız:     ( ) 21-30     ( ) 31-40     ( ) 41-50 ( ) 50 ve üstü
2. Mesleki kıdeminiz:     ( ) 1-10 yıl     ( ) 11-20 yıl  
                                  ( ) 21- 30 yıl     ( ) 31 yıl ve üstü
3. Eğitim Durumunuz:     ( ) Lise             ( ) Ön Lisans  
                                  ( ) Lisans           ( ) Yüksek Lisans
4. Branşınız:
5. Okulunuzun bulunduğu çevreyi sosyo-ekonomik düzey açısından nasıl değerlendirirsiniz?  
                                  ( ) Alt             ( ) Orta           ( ) Üst
6. Okulunuzdaki toplam öğrenci sayısı: ( ) 300-500 ( ) 501-1000  
                                  ( ) 1001 ve üstü

6



## Ek.C: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 27/10/2016-6839



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

27/10/2016

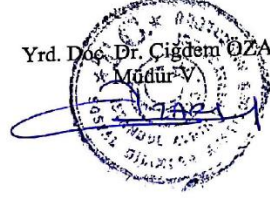
Sayı : 88083623-044-6839  
Konu : Haşim IŞIK Etik Kurul Onay hk.

Sayın Haşim IŞIK

Enstitümüz Y1412.290017 numaralı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Haşim IŞIK'ın "ORTAOKULLARDA OKUL KÜLTÜRÜNÜN İNCELENMESİ" adlı tez çalışması gereği "Kişisel Bilgi Formu" ve "Okul Kültürü Ölçeği" ile ilgili anketleri 24.10.2016 tarih ve 2016/18 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI



Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE5NL8DT>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ağ:http://www.aydin.edu.tr/

Bilgi için: Canan TOPDEMİR  
Unvanı: Enstitü Sekreteri





## ÖZGEÇMİŞ

**Haşim IŞIK**



### **Kişiler Bilgiler**

Doğum tarihi: 20/09/1983

Doğum Yeri: Mardin /Nusaybin

e-posta : [hasim3851@gmail.com](mailto:hasim3851@gmail.com)

### **Eğitim**

Lise: Mardin lisesi

Lisans: İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü  
Fen Bilgisi Öğretmenliği Programı

### **Çalıştığı Kurumlar**

2008-2010 İstanbul- Küçükçekmece, İkitelli İlköğretim Okulu

2010-2012 Mardin-Nusaybin, Oğuzhan İlköğretim Okulu

2012-2014 Mardin-Nusaybin, Merkez Ortaokulu

2014-2015 İstanbul- Fatih, Gazi Ortaokulu

2015- İstanbul- Fatih, Aksaray-Mahmudiye Ortaokulu