T.C.
FATİH ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜNÜ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ: ARNAVUTKÖY İLÇESİ ÖRNEĞİ

Engin BÜTÜN
Ocak 2015

T.C.
FATİH ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜNÜ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ: ARNAVUTKÖY İLÇESİ ÖRNEĞİ

Engin BÜTÜN
Ocak 2015

ONAYLAMA SAYFASI

Enstitüsü	**:**	**Sosyal Bilimler**
Anabilim Dalı	**:**	**Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı**
Tez Konusu	**:**	**Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri (Arnavutköy İlçesi Örneği)**
Tez Danışmanı	**:**	**Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk SÖZCÜ**
Tez Eş Danışmanı	**:**	**Yrd. Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ**
Tez Tarihi	**:**	**Ocak 2015**

Bu tezin şekil ve içerik açısından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Klavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Yrd. Doç. Dr. Celal GÜLŞEN
Anabilim Dalı Başkanı

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı 512814008 numaralı öğrencisi Engin BÜTÜN tarafından hazırlanan bu tezin Yüksek Lisans Tezinde bulunması gereken yeterliliğe, kapsama ve niteliğe sahip olduğunu onaylıyorum.

Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk SÖZCÜ
Tez Danışmanı

Tez Sınavı Jüri Üyeleri

Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk SÖZCÜ …….İMZA……

Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAHAR …….İMZA……

Yrd. Doç. Dr. Erkan TAŞKIN …….İMZA……

Bu tezin Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Klavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Prof. Dr. Mehmet KARAKUYU
Müdür

ÖNSÖZ

Toplumların yaşayışını şekillendiren kültür kavramı, toplumdan topluma farklılıklar gösterebildiği gibi, aynı toplum içindeki değişik bölgelerde de faklılar gösterebilir. Yine kültür kavramı toplumlarda yaşanıldığı gibi örgütlerde de var olup, örgütün yaşayışını şekillendirmektedir. Aynı toplum içinde bulunan ve aynı hizmeti veren örgütlerde de kültürel farklılıklar görülebilmektedir. Örgütsel farklılıklar her örgütün kendi kurum kültüründen, kültürü oluşturan yönetici ve çalışanlarından kaynaklanmaktadır.

Bir örgüt olarak okulun da kendine has kültürü mevcut olup, örgütlerde olduğu gibi okullarda da kültür oluşumu aynı bölgede olmasına rağmen farklılaşabilmektedir. Ülkemizde bu farklılıklar, okulların genel işleyişleri bakımından merkezi yönetime bağlı olmasına rağmen akademik başarı, gelenekler, değerler, çalışanlar arası ilişkiler gibi pek çok alanda görülebilir. Okulun yaşayışını etkileyen okul kültürü kavramı, bir okulda başarılı bir şekilde oluşturulabildiği gibi diğer bir okulda başarısız görülebilir. Okul kültürünün oluşturulmasında ise öncelikli görev okul yöneticisi olarak okul müdürlerinindir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin okul kültürü kavramını okullarda ne düzeyde oluşturulabildiği merak konusudur.

Araştırmada, okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturma düzeylerini belirlemek amacıyla, bu düzeylerin ne kadar gerçekleştirildiğini ölçmek için hazırlanan "Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri Ölçeği'nde" yer alan soruları, Arnavutköy ilçesindeki belirlenen örneklem grubunda yer alan yönetici ve öğretmenlerin cevaplamaları istenmiştir. Yapılan çalışmada yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mezun olduğu fakülte, kıdem, görev, yöneticilik kursu alma durumu, okul kültürü ile ilgili kurs alma durumları ve okul türünü belirleyen demografik değişkenlere yer verilmiştir. Araştırma amacında belirlenen sorulardan yola çıkarak her değişken için gerekli istatistiksel analizler yapılmıştır.

Araştırmada, konunun temelini oluşturan örgüt kültürü kavramının genel itibariyle ne olduğu ve bu kavramı oluşturan faktörlerin neler olduğu açıklanmaya

çalışılmış, kültür ve örgüt kültürü tanımlarına yer verilmiştir. Aynı zamanda örgüt kültürünün önemi, özellikleri, oluşturulması, temel öğeleri ve taşıyıcıları ile bazı örgüt kültürü kuramlarına da yer verilmiştir. Örgüt kültürü kavramının ardından, araştırmanın ana konusu olması nedeniyle, okul kültürü kavramı ve bu kavramı oluşturan faktörler, alanyazında yer alan tanımlamalara başvurularak açıklanmaya çalışılmıştır. Son olarak, okul kültürünün oluşturulması, unsurları ve okulun örgütsel özellikleri konuları ile okul kültürünün oluşturulmasında başrolü oynayan okul yönetici kavramı, okul yönetimi ve okul yönetiminin yararları ve okul yöneticisinin okul kültürüne etkisi konusu ele alınmıştır.

Bu araştırma sürecinde öneri ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk SÖZCÜ'ye ve yüksek lisans derslerimde; gerek Amerika'dan; gerekse yüz yüze verdiği derslerle eğitime bakışımı derinleştiren ve tezime vermiş olduğu önerileri ve yardımlarından dolayı eş danışmanım Yrd. Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Oldukça uzun süren eğitimimde ve tezimi hazırlarken bana desteğini her zaman sunan değerli eşim ve meslektaşım Zarife BÜTÜN'e ve bu sırada ilgimi veremediğim kızlarıma çok teşekkür ederim.

Son olarak, araştırmama verdiği desteğinden dolayı meslektaşım ve doktora öğrencisi Oktay BALCI'ya, araştırmanın yapılmasında bana desteğini sunan okul müdürüm Ahmet TOPUZ'a, araştırmada emeği geçen Arnavutköy İlçesi'nde görev yapan diğer değerli okul yöneticilerine teşekkürlerimi sunarım.

Engin BÜTÜN

Ocak, 2015

İÇİNDEKİLER

sayfa

ÖNSÖZ…… IV
İÇİNDEKİLER VI
KISALTMALAR X
TABLOLAR LİSTESİ XI
KISA ÖZET XIII
ABSTRACT XV

BÖLÜM I: GİRİŞ 1
1.1. Problem Durumu 1
1.2. Araştırmanın Amacı 2
1.3. Araştırmanın Önemi 3
1.4. Varsayımlar 4
1.5. Sınırlılıklar 5
1.6. Tanımlar 5
1.7. İlgili Araştırmalar 6
1.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar: 6
1.7.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar: 9

BÖLÜM II: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI 11
2.1. Kültür Tanımı 11
2.2. Örgüt Kültürü 14
2.3. Örgütsel Kültürün Önemi 17
2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri 19

2.5. Örgüt Kültürünün Oluşturulması 20
2.5.1. Dış uyum ve yaşamı sürdürmeye ilişkin problemler 21
2.5.2. İç uyum problemleri 22
2.6. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri 22
2.7. Örgüt Kültürünün Taşıyıcıları 24
2.7.1. Ritüeller (Adetler) 24
2.7.2. Törenler 24
2.7.3. Hikâyeler 25
2.7.4. DiL 25
2.7.5. Mitler 26
2.7.6. Kahramanlar 26
2.7.7. Semboller 27
2.8. Örgüt Kültürü Kuramları 27
2.8.1. Z Kuramı 27
2.8.2. Mükemmel Örgütler Kuramı 28
2.8.3. Örgütsel Kültür Kuramı 30
2.8.4. Peters ve Waterman'ın Yönetim Kuramlarına İlişkin Eleştirileri 31

BÖLÜM III: OKUL KÜLTÜRÜ VE YÖNETİCİNİN KÜLTÜRE ETKİSİ..... 33
3.1. Okul Kültürü Kavramı 33
3.2. Okul Kültürünün Oluşturulması 35
3.3. Okul Kültürünün Unsurları 38
3.3.1. Misyon ve Amaçlar 39
3.3.2. Değerler 40
3.4. Okulun Örgütsel Özellikleri 41
3.5. Okul Yönetimi Kavramı 43
3.6. Okul Yönetiminin Yararları 43
3.7. Okul Yöneticisi Kavramı 45
3.8. Okul Yöneticisinin Okul Kültürüne Etkisi 47

BÖLÜM IV: YÖNTEM 51
4.1. Araştırma Modeli 51

4.2. Evren ve Örneklem 52
4.3. Veriler ve Toplanması 53
4.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması 55

BÖLÜM V: BULGULAR 57

5.1. Yönetici ve Öğretmenlerinin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular 57
5.2. Yönetici ve Öğretmenlerin, Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri 59
5.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri 60
5.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri 61
5.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri 62
5.6. Yönetici ve Öğretmenlerin Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri 62
5.6.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Oluşan Farklar İçin Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi 63
5.7. Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri 64
5.8. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri 65
5.9. Yönetici ve Öğretmenlerin Yöneticilik Kursu Alma Durumuna Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri 65
5.10. Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne Yönelik Kurs Alma Durumuna Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine ilişkin Görüşleri 66
5.11. Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Türü Durumuna Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine ilişkin Görüşleri 67
5.11.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Oluşan Farklar İçin Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi 68

BÖLÜM VI: SONUÇ VE ÖNERİLER 70

6.1. Sonuçlar ve Tartışma 70
6.2. Öneriler 76

KAYNAKÇA 79

EKLER 87
EK-1: Kişisel Bilgi Formu 87
EK-2: Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri Ölçeği..... 88
EK-3: Anket İzin Onayı 90

KISALTMALAR

TDK	: Türk Dil Kurumu
OKÖ	: Okul Kültürü Ölçeği
Akt.	: Aktaran
ANOVA	: Tek yönlü varyans analizi
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
KMO	: Kaiser Mayer Olkin

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1.	Araştırma Örnekleminin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	52
Tablo 4.2.	Tüm Ölçek İçin Algıları Derecelendirme	54
Tablo 5.1.	Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	57
Tablo 5.2.	Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	57
Tablo 5.3.	Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	58
Tablo 5.4.	Katılımcıların Mezun Olunan Okul Durumuna Göre Dağılımı	58
Tablo 5.5.	Öğretmenlerin Kıdem Durumuna Göre Dağılımı	58
Tablo 5.6.	Katılımcıların Görev Durumuna Göre Dağılımı	58
Tablo 5.7.	Katılımcıların Yöneticilik Kursu Alma Durumuna Göre Dağılımı	59
Tablo 5.8.	Katılımcıların Okul Kültürü İle İlgili Kurs Alma Durumu	59
Tablo 5.9.	Katılımcıların Okul Türüne Göre Dağılım Durumu	59
Tablo 5.10.	Yönetici ve öğretmenlerin, okul kültürü alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlar (X) ve standart sapma değerleri (ss) (n=266)	60
Tablo 5.11.	Cinsiyete göre Okul Kültürü Alt boyutlarının T-testi Dağılım Tablosu	61
Tablo 5.12.	Yaşa Göre Okul Türü Alt Boyutlarının ANOVA Testi Dağılım Tablosu	61
Tablo 5.13.	Eğitim Düzeyine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarının Kruskal Wallis H Testi Dağılım Tablosu	62
Tablo 5.14.	Mezun Olduğu Fakülteye Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarının ANOVA Testi Dağılım Tablosu	63
Tablo 5.15.	Mezun Olduğu Fakülteye Göre Okul Kültürü Alt Boyutu Olan Gelenekler İçin Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu	64
Tablo 5.16.	Kıdeme Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarının Kruskal Wallis H Testi Dağılım Tablosu	64
Tablo 5.17.	Yönetici ve Öğretmenlerin Görevlerine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarının Mann-Whitney U Testi Dağılım Tablosu	65
Tablo 5.18.	Yönetici Kursu Alma Durumlarına Göre Okul Kültürü Alt	65

Boyutlarının T-Testi Dağılım Tablosu
Tablo 5.19. Okul Kültürü ile İlgili Kurs Alma Durumuna Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarının T-Testi Dağılım Tablosu 66
Tablo 5.20. Okul Türüne Göre Okul Türü Alt Boyutlarının ANOVA Dağılım Tablosu 67
Tablo 5.21. Okul Türüne Göre Okul Kültürü Alt Boyutu Olan Değerler, Hikayeler, Gelenekler ve Kahramanlar İçin Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu 68

Enstitüsü	**:**	**Sosyal Bilimler**
Anabilim Dalı	**:**	**Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı**
Tez Danışmanı	**:**	**Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk SÖZCÜ**
Tez Eş Danışmanı	**:**	**Yrd. Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ**
Tez Tarihi	**:**	**Ocak 2015**

KISA ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜNÜ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ: ARNAVUTKÖY İLÇESİ ÖRNEĞİ

Engin BÜTÜN

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturma düzeylerini belirlemek ve okul kültürünü oluşturma düzeyi algısının okul yöneticileri ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre istatistiksel açıdan farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır.

Betimsel bir çalışma olan bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Bu amaçla hazırlanmış olan likert tipi anket yardımıyla katılımcıların görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın evreni, 2013–2014 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinin Arnavutköy İlçesi'nde ilkokul, ortaokul ve lise okul türlerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise, 2013 – 2014 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinin Arnavutköy İlçesi'nde ilkokul, ortaokul ve lise okul türlerinde görev yapan elverişli örneklem yoluyla seçilmiş 266 öğretmen ve yöneticiden oluşturmaktadır.

Araştırmada öncelikle değişkenlerin frekans ve yüzde değerleri, ölçeğin alt boyutlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur. Bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Kruskal Wallis-H testi, Mann Whitney-U, analizleri kullanılmış olup anlamlılık en düşük $p<0.05$ düzeyinde sınanmış ve analizlerde SPSS programı kullanılmıştır.

Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, görev ve yöneticilik kursu alma durumu değişkenlerinde, vermiş oldukları ortalama puanlar arası p<,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne yönelik kurs alma değişkenine göre hikayeler, gelenekler ve kahramanlar alt boyutlarında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Katılımcıların hikayeler, gelenekler ve kahramanlar alt boyutlarında vermiş olduğu ortalama puanlarda okul kültürüne yönelik kursa katılan katılımcıların katılmayanlara göre ortalama puanlar bakımından daha düşük puanlama yaptıkları görülmüştür. Buna bağlı olarak, yönetici ve öğretmenlere okul kültürü kavramının tanıtılması, okullarda oluşturulan kültürün daha iyi algılanmasına ve değerlendirilmesine yardımcı olabilir.

Diğer bir değişken olan, yönetici ve öğretmenlerin mezun olduğu fakülte değişkeni incelenmiş ve gelenekler alt boyutunda eğitim fakültesi mezunları ile fen edebiyat fakültesi mezunları arasında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Ortalama puanlara bakıldığında, eğitim fakültesi mezunları gelenekler alt boyutuna, fen edebiyat mezunu öğretmenlerine göre daha olumlu bakmakta oldukları görülmektedir. Okul yöneticileri, okul kültürünün gelişmesi ve yaşaması için bu farklılıkları ortak bir noktada buluşturabilirler. Bu sayede yönetici ve öğretmenlerin ortak eğitim anlayışı ile okul kültürüne katkı sağlanabilir.

Araştırmada bir başka değişken olan okul türü değişkenindeki değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar alt boyutlarında da anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arası kaynaklandığına bakıldığında, ilkokul okul türünde görev yapan katılımcıların, ortaokul okul türünde görev yapan katılımcıların ortalama puanlarından daha düşük seviyede olduğu görülmüştür. Buna göre aynı ilçede ve diğer farklı ilçelerde yöneticilerin okul kültürünü oluşturma düzeylerinin okul türüne bağlı olarak farklı sonuçların oluşup oluşmayacağı incelenebilir.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Örgüt kültürü, Okul Kültürü

University	**:**	**Fatih University**
Institute	**:**	**Institute of Social Sciences**
Department	**:**	**Educational Administration, Supervision, Planning and Economics**
Supervisor	**:**	**Assist. Prof. Ömer Faruk SÖZCÜ**
Co Supervisor	**:**	**Assist. Prof. İbrahim Hakan KARATAŞ**
Degree Awarded and Date	**:**	**January 2015**

ABSTRACT

PRINCIPAL'S LEVELS OF REALIZATION SCHOOL CULTURE: THE CASE OF ARNAVUTKÖY

Engin BÜTÜN

The purpose of this study is to determine principal's levels of realization school culture and to put forward whether the perception of realization school culture differs in terms of demographical and statistical factors of teachers and principals.

Scanning model has been used in this descriptive research . That's the why I have applied the participant's opinion by using Likert scale. The population of this research is composed of Primary, socondary and high school teachers and principals in Arnavutköy township of İstanbul Province during 2013-2014 school year. The sample of this research also is composed of 266 teachers and principals working in primary, socondary and high school teachers and principals in Arnavutköy township of İstanbul Province during 2013-2014 school year.

In this study, first of all the frequency, percentage values of variables have been found and then, the mean and standart deviations of scale's subdimensions values have been found. Independent sample t test, ANOVA, Kruskal Wallis H Test, Mann-Whitney U Test have been used and the meaningfullness has been tested lowest ar $p<0,05$ and SPSS has been used for analyzing

In this study the meaningful differences hasn't been found in terms of statistical mean points at p<,05 regarding level gender, age, length of service and attending management course variables of both principals and teachers

In this study, the meaningful differences have been found on stories, customs and heroes subdimensions with regard to attending a course concerning school culture. The participants who attended course related to school culture gave lower mean points in reply to subdimensions of stories, customs and heroes than who didn't attend. Therefore introducing school culture may it clearer and well perceived.

In this study another variable, graduation level of teacher and principals have been examined and found meaningful difference between education and science-literature faculty. When we see mean points, graduates from education faculties have a positive look rather than science-literature graduates. School principals may bring together these differences at common ground in order to flourish and live school culture. Thus common apprehension might contribute school culture.

In this study the meaningful differences have been found on school types variables regarding values, stories, customs and heroes subdimensions. When we look differences closer participants working in primary schools have lower mean point rather than those who working secondary schools. According to this, by referring types of school, principal's affects on school culture might examine in the same or a different township

Key Words: School Principal, Organization Culture, School Culture

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Sınırları oldukça daralan, bir başka değişle küreselleşen dünyada toplumların sosyal ve ekonomik yapıları, politikaları ve teknolojileri de birbirini etkilemektedir. Küreselleşme aynı zamanda ortak aklı ve bilimi doğurmaktadır. Tarım ve sanayinin yanı sıra bilgi toplumları oluşmakta, değişimler içinde olan ülkeler bilgi toplumu olma yolunda gün geçtikçe çoğalmaktadır. Bilgi toplumları artık bilgiyi sermaye olarak kullanmakta, hatta bilgi ile kazanç sağlamaktadır. Gelişen bu bilgi dalgası toplumların tüm kurumlarına yansımaktadır. İçinde bulunduğumuz bilgi toplumunun en önemli toplumsal kurumlarından biri eğitimdir ve eğitim örgütlerinin toplumdaki rolü ve önemi giderek artmaktadır (Demirkol & Yılmaz, 2012). Bu doğrultuda değişen ve bilgi toplumu olma yolunda ilerleyen eğitim de kendine düşen payı almaktadır. Bilgi toplumunda, okulun örgütsel kültürü de önemli bir değişim göstermektedir.

Oluşan okul kültürlerinin nasıl bir yapıda olması ve başarılı bir okul kültürü oluşturmak için neler yapılması gerektiğinin bilinmesi gerekmektedir. Eski yöntemlerin ve bilgilerin okul kültüründen ayıklanması ve bu doğrultuda okulun sahip olduğu örgütsel kültür, bilimsel gelişme ve yeniliğe açık, insan kaynaklarına değer veren ve bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eden bir kültür olmalıdır (Çelik, 2002). Bunun yanı sıra okul kültürü, içinde bulunduğu toplumun kültürünün de bir yansıması olması gerekir.

Önemi günümüzde artan okul kültürü kavramı Hudley ve Gottfried'e (2008) göre öğrencilerin motivasyonu ve aynı zamanda başarısını da etkileyen önemli bir unsurdur (Buluç, 2013). Öğrenci motivasyonunu ve başarısını bu şekilde etkileyen bir unsurun öneminin artması da oldukça doğal bir süreçtir. Okul kültürünün, insanların davranış ve yaşayışlarına yönelik çalışmalarında Senge ve arkadaşları,

okul kültürünün çok sağlam bir yapı olduğunu ve kültürün derin bir şekilde insanlar üzerinde etki gösterdiğini söylemektedir (Buluç, 2013) .

Terence Deal (1985) etkili bir okul kültüründe, örgütte yapılanlar konusunda paylaşılan ortak değerler ve uzlaşma, okul müdürünün, temel değerleri temsil eden bir kahraman olarak görülmesi, büyük ölçüde paylaşılan ortak değerleri ve inançları içeren törenler, çalışanların birer durumsal kahraman olması, kültürel törenler ve yenilenme, temel değerleri güçlendirme ve dönüştürmeye dönük törenler, yenilik ve gelenekle özerklik ve kontrol arasında denge, kültürel törenlere geniş ölçüde katılım gibi özellikler yer almalıdır (Hoy ve Miskel, 2012). Günümüzde etkili bir okul kültüründe, kültürün bilinçli olarak yönetilip yönetilemeyeceği tartışma konusudur (Hoy ve Miskel, 2012). Okul kültürünün bu bağlamda unsurlarının neler olduğunun bilinmesi, bu konuda derin bir bilgiye dayanarak bilinçli bir şekilde yönetilmesi okul içi öğrenci, öğretmen ve çevre için önem arz etmektedir. Ortak kültür üzerine çok sayıda çözümleme olmasına rağmen, çok az sayıdaki araştırmacı bu sonuçları doğrudan okullarda test etmişlerdir. Okul kültürü çalışmalarında, okulla ilgili bir çok teorik ve uygulamaya dönük konu ele alınmalıdır (Hoy ve Miskel, 2012).

Bu araştırma, okullarda yönetici olarak görev yapan okul müdürlerinin, okul kültürü oluşturmada ki yeterliliklerinin ölçülmesi ve bu konuda oluşturulmuş ya da oluşturulamamış kültürü bizzat yaşayan öğretmenlerin müdürler hakkındaki değerlendirmelerinin bilinmesi, sorunların en çok hangi unsurlardan oluştuğuna bakılması ve bu konuyla ilgili yapılacak araştırmalara kaynak olması bakımından önemli olmasıyla beraber, bu çalışmanın belirtilen ilçedeki yöneticilerin okul kültürü oluşturmalardaki düzeylerinin bilinmesi, yine aynı ilçede okul kültürü konusunda bu araştırmanın temel nitelikte olmasını ve yapılması düşünülen diğer araştırmalara da yardımcı olacağı düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturma düzeylerini belirlemek ve okul kültürünü oluşturma düzeyi algısının okul yöneticileri ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre istatistiksel açıdan farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Katılımcılara göre okul yöneticilerinin okul kültürünü oluşturma düzeyleri nedir?
2. Katılımcıların cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturma düzeylerine ilişkin puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark var mıdır?
3. Katılımcıların yaşlarına göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturma düzeylerine ilişkin puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark var mıdır?
4. Katılımcıların eğitim düzeyine göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturma düzeylerine ilişkin puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark var mıdır?
5. Katılımcıların mezun olduğu fakülteye göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturma düzeylerine ilişkin puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark var mıdır?
6. Katılımcıların mesleki kıdemine göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturma düzeylerine ilişkin puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark var mıdır?
7. Katılımcıların görevine göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturma düzeylerine ilişkin puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark var mıdır?
8. Katılımcıların yöneticilikle ilgili kurs-seminer veya eğitim alma durumuna göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturma düzeylerine ilişkin puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark var mıdır?
9. Katılımcıların okul kültürü ile ilgili eğitim alma durumuna göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturma düzeylerine ilişkin puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark var mıdır?
10. Katılımcıların okul türü durumuna göre okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturma düzeylerine ilişkin puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

21. Yüzyılın getirdiği yeniliklerin geride kalan yüzyıllar ardında en çok bilgi üretilen yüzyıl olması sonucunda bir çok bilim alanı bir çok konuda ilerlemiş, hatta yeni bilim alanları oluşmuştur. Yaşadığımız bu yüzyılda örgütsel çalışmalar ve analizler

de oldukça çoğalmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. 1930'larda ve 1940'larda hem Elton Mayo (1945) hem de Chester Bernard (1938), informal örgütün doğasını ve işlevini tanımlarken, işyerlerinde insanlar arası etkileşimlerde ortaya çıkan duyguların, değerlerin ve grup normlarının önemini vurgulamışlardır (Hoy & Miskel, 2012). Bu tanımlamaların ardından doğrudan örgüt kültürü kavramının kullanılması ve söz konusu olgunun yoğun bir şekilde çalışılmaya başlanması, 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında sistematik olarak yapılan örgütsel analizlerin sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır (Buluç, 2013).

Son çeyrek asır ile gittikçe önem kazanan örgütsel kültür kavramı ile eğitimdeki okul kültürü ve okul kültürünü oluşturma, geliştirme ve yaşatma gibi kavramlarda günümüzde önemsenmeye devam etmektedir. Okullar kendi kültürlerini devam ettirirken toplumun da kültürel değerlerini koruyucu, ilerletici bir rol oynamaktadırlar. Okulun oluşturmak istediği ya da oluşturduğu kültür, içinde yaşadığı toplumun da değer ve yargılarıyla örtüşmelidir. Toplumsal kültürün korunması ve yeni kuşaklara aktarılması konusunda okulun üstlendiği bu görev, onu toplum içindeki diğer örgütlerden ayıran bir özelliktir (Doğan, 2010). Okul kültürünü diğer örgüt kültüründen ayıran diğer unsurların öğrenci başarısı, çalışan verimliliği gibi konularda yer almasıdır.

Günümüzde okul yöneticileri tarafından okul kültürünün bilinçli ve bilinçsiz olarak yönetilmesi, eğitimdeki kaliteyi de etkileyecektir. Yöneticilerin okul kültürü konusunda mesleki yeterliliğinin olması, okul kültürünün gücünün bilinmesi etkili bir okul kültürünün oluşturulması ve yaşatılmasında katkı sağlayacaktır. Bu nedenle okul kültürünü okullarda oluşturulmasını sağlayacak olan ilk kişi okul yöneticileri olacaktır. Bu kültür oluşturmanın da ilk değerlendirmesini yapacak ve bu kültüre katkı sağlayacak olan ise kültürü yaşayan öğretmenler olacaktır.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki sayıltılar esas alınmıştır:

1. Araştırma için geliştirilen anket araştırmanın amacını gerçekleştirecek düzeydedir.
2. Ankete katılan yönetici ve öğretmenler anket sorularının tamamını okumuştur.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. Bu araştırmadan elde edilen bulgularla sınırlıdır.
2. 2013-2014 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.
3. İstanbul İli Arnavutköy İlçesi'nde bulunan devlet ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır.
4. Araştırmanın bulguları, araştırma ölçeğinde yer alan sorularla sınırlıdır.
5. Araştırma sonuçları, araştırma için belirlenen amaçlarla ve bu amaçlara bağlı kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Kültür: Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars ve ekindir (TDK).

Örgüt Kültürü: Bir grubun sürekli olarak etkileyen sorunlara ilişkin çözümler bütünü olarak tanımlarken sorunların örgütün yeni üyeleri tarafından doğru olarak algılanması, düşünülmesi ve duyulması için öğretilmesi gereğini belirtmiştir (Aydın, 2013:51).

Okul Kültürü: Okul kültürü, okuldaki bireyler tarafından taşınan değerler, inançlar, törenler, efsaneler, sayıtlılar, ideolojiler, normlar ve simgelerin örgüt üyelerince paylaşılarak benimsenmesi sonucunda tamamen okula özgü farklı inanç ve beklenti örüntüleri biçiminde dönüşümüyle oluşmuş örgütsel anlamlar ve semboller sistemidir (Ayık ve Ada, 2009:430).

Eğitim Yönetimi: Yönetim biliminin kuramsal temellerinin eğitime uygulanması; eğitim sisteminin amacını gerçekleştirebilmek için, eğitim örgütlerinde yer alan insan gücü, sermaye, zaman, malzeme ve yer unsurlarının daha verimli, daha ekonomik ve daha iyi bir biçimde kullanılabilmesi şekli (Çetin ve Yalçın, 2002:49).

Okul Yönetici: Eğitim sisteminin en uç noktasında bulunan bir eğitim yöneticisidir (Aydın, 1994:109).

1.7. İlgili Araştırmalar

1.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar:

Ayık ve Ada (2009) tarafından yapılan "İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki" adlı çalışmalarında, Erzurum il merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet ilköğretim okullarında yapılan araştırmada, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürünün okulların etkililiğini etkileyip etkilemediği bulmak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki incelendiğinde, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürünün okulların etkililiğini de önemli ölçüde etkilediğini belirtmiştir.

Demirtaş (2010) tarafından yapılan "Liselerde Okul Kültürü İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki" adlı çalışmasının evrenini 2007-2008 akademik yılında Elazığ il genelinde eğitim - öğretime devam eden liseler, örneklemini ise evren içerisinde küme örnekleme yoluyla belirlenen 21 lise oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan 35 madde ve 6 faktörden (işbirlikçi liderlik, öğretmen işbirliği, mesleksel gelişim, amaç birliği, mesleksel destekleme, bilgi ortaklığı) oluşan Okul Kültürü Ölçeğinin (OKÖ) ilk hali, Gruenert ve Valentine tarafından 5'li Likert türü ölçek şeklinde geliştirilmiştir. OKÖ'nin kullanılabilmesi için ölçeğin Türkçeye uyarlanması ve geçerlik güvenilirlik çalışmaları araştırmacı tarafından yapılmıştır. Araştırmada OKÖ'nin mesleksel gelişme faktöründe okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki en yüksek düzeyde ortaya çıkmıştır. Öğrenci başarısı ile anlamlı bir ilişkisi bulunan diğer bir faktör ise işbirlikçi liderlik faktörü bulunmuştur. Bu faktöre göre, yöneticilerin okul toplumunu oluşturan bütün öğeler (öğretmenler, eğitimci olmayan personel, aileler, toplum ve öğrenciler) ile işbirliği içerisinde olması, okulun ürünü olarak tanımlanabilen, öğrenci başarısı ile anlamlı bir ilişki oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin işbirlikçi liderlik yaklaşımını sergilediklerine yönelik öğretmen görüşleri oldukça düşük düzeyde bulunmuştur.

Yeşilyurt (2009) tarafından yapılan "Okul Kültürünün Öğretim Başarısına Olan Etkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri (Elazığ İli Örneği)" adlı çalışmada,

öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak, okul kültürünün öğretmenlerin öğretim başarılarına olan etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Elazığ il merkezinde 2006-2007 akademik yılında eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürmekte olan ortaöğretim okulları ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirdiği araştırmaya göre, öğretmenlerin; okul üyelerince sevilmeleri, ödül almaları, karar sürecine ve sosyal faaliyetlere katılmaları ile okulun; etkili bir yöneticiye, güçlü bir örgüt kültürü geleneğine, başarılı geçmişe, kimliğini resmeden bir sembole, norm ve yazılı kurallara sahip olması öğretmenlerin öğretim başarılarına önemli derecede etki eden okul kültürü unsurları olarak belirlenmiştir. Bunların yanı sıra, öğretmenler arasında; kaygı, güvensizlik, rekabet, gruplaşma ve statülerin birbirine yakın olması, öğretmen ve yönetici arasındaki iletişim eksikliği yaşanması, başarıdan ziyade başarısızlığın vurgulanması, aşırı denetim yapılması, okul yönetiminin mükemmeliyetçilik beklentisi içinde olması, öğretmenlerin öğretim başarılarına olumsuz etki yaptığı tespit edilmiştir. Değişkenler bazında anlamlı fark çıkan maddelere ilişkin genel olarak okul kültürünün; meslek lisesi öğretmenlerinin, lisansüstü mezunu öğretmenlerin, meslek ile sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerin ve 1-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin öğretim başarıları üzerinde diğer öğretmen gruplarına göre daha fazla olumlu etkili olduğu tespit edilmiştir.

Savaş ve Demirkol (2012) tarafından yapılan "Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Algılarının İncelenmesi" adlı çalışmalarında, okul müdürlerinin demografik değişkenlerine göre okul kültürünü algılamalarına yönelik farkları belirlenmesi amaç edinilmiştir. Gaziantep ilinde yapılan bu araştırmaya göre, kendi algılarına göre, araştırmaya katılan okul öncesi okul müdürlerinin, lise ve ilköğretim müdürlerine göre daha az saldırgan savunmacı örgüt kültürüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürleri algılarına göre 11 yıl ve üzeri deneyime sahip okul müdürlerinin bulunduğu okullarda örgüt kültürünün, 5 yıl ve altı deneyime sahip okul müdürlerinin bulunduğu okulların örgüt kültürlerine göre fazla pasif-savunmacı olduğu görülmüştür. Buna göre 11 yıl ve üzeri deneyimdeki müdürlere sahip okullarda örgüt kültürleri diğer okul türlerine göre, daha muhafazakâr değer sistemlerine sahip, daha hiyerarşik ve planlı yapıların oluştuğu gözlemlenmiştir.

Sezgin (2010) tarafından yapılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü" adlı çalışmasında, 2009-2010 öğretim yılında Türkiye'deki resmi ilköğretim okullarında görevli matematik ve fen ve teknoloji

branşlarındaki öğretmenler ile yapılan bu araştırmaya göre, okul kültürü boyutlarından görev kültürü en yüksek düzeyde algılanan boyut olurken, en düşük düzeyde değerlendirilen boyut ise bürokratik kültür olmuştur. Araştırmada, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, normatif bağlılık ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırmanın önemli sonuçları şöyle özetlenebilir:

1) Öğretmenlerin duygusal bağlılığı, devam bağlılığına ve normatif bağlılığa göre daha yüksektir.
2) Araştırma kapsamındaki okullarda görev kültürü daha baskın olarak algılanmaktadır.
3) Öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları aynı değişkenler (destek ve görev kültürü) tarafından yordanmıştır.
4) Okulun kültürel boyutlarından sadece bürokratik kültür öğretmenlerin devam bağlılığı ile ilişkilidir.
5)Başarı kültürü öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile ilişkili değildir.

Yavuz ve Yılmaz (2012) "Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarının Okul Kültürü Üzerine Öğretmen Ve Öğrenci Görüşleri" adlı çalışmalarında, resmi ve özel ilköğretim okullarının kültürlerinin, öğretmen ve öğrenci algılarına göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma 2010-2011 eğitim-öğretim yılında İzmir'de bazı ilçelerdeki ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler ve öğrenciler iler yaptığı çalışmaya göre, okul kültürü boyutları açısından resmi ve özel ilköğretim okulları karşılaştırıldığında, hem resmi hem özel okulda en yüksek puanlar "okula adanmışlık" boyutuna verilirken en düşük puanlar resmi ilköğretim okulunda "öğretmenler arası ilişkiler" boyutuna, özel ilköğretim okulunda "yönetim yapısı" boyutuna verilmiştir. Özel ilköğretim okulundaki öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları resmi ilköğretim okulundaki öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiş, okul kültürüne ilişkin özellikleri, özel okul öğretmenleri resmi okul öğretmenlerinden daha fazla önemsendiği, resmi ilköğretim okulu öğrencileri en yüksek puanı okula adanmışlık boyutuna verirken yönetici- öğrenci ilişkisi ile öğretmen adaleti boyutlarına ilişkin özellikleri en düşük düzeyde algıladıkları görülmüştür.

1.7.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar:

Barnes, Brynard ve Wet (2012) tarafından yapılan "The influence of school culture and school climate on violence in schools of the Eastern Cape Province", "Eastern Cape eyaletinde okullarda şiddette, okul kültürü ve okul ikliminin etkisi" adlı çalışmalarını Eastern Cape eyaletinde 30 okulda uygulamışlar ve araştırma hipotezini araştırmak için, bir hiyerarşi regresyon analizi yapmışlardır. Okulda şiddet bağımlı değişken, okul kültürü ve okul iklimi, yanı sıra okul güvenliği, bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada, okul kültürü ve okul iklimi daha iyi olan okullardaki şiddet daha alt düzeyde kalırken, okul güvenliği eksiği olan okullarda şiddet daha yüksek düzeyde yaşandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmadaki hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, silah ve fiziksel saldırılara okul iklimi ve okul kültürünün etkisini ortaya koymaktadır.

Çelik (2012) aktardığına göre, Owens ve Steinhoff (1989), örgütsel kültürü değerlendirme anketi hazırlamış ve eğitim ortamının sembolik analizini yapmışlardır. Bu çalışmada denetimi sağlayan temel sayıltılar, değerler, normlar, tarih, gelenekler, törenler ve kurallar incelenmiştir. Örgütsel kültür anketi, önce lisans üstü eğitim yapan öğrencilerin görüşü alınarak geliştirilmiştir. Geliştirilen anket ilk ve ortaöğretim okullarında görevli öğretmen, yönetici ve diğer personel üzerinde uygulanmıştır. Deneklerin vermiş oldukları cevaplara göre okulların sembolik yapısı belirlenmeye çalışılmıştır.

Deneklerin cevaplarına göre okullar aile, ev ve grup olarak algılanmış, okul yöneticisi baba, eğitimci, kardeş, arkadaş ya da antrenör olarak görülmüştür. Herkes bu aileye gönüllü olarak katılmış ve ailenin değerli bir üyesi kabul edilmiştir. Sembolik yaklaşım, okul yöneticisinin okulu bir aile gibi görme eğilimini güçlendirmiştir.

Arpaguş (2011) aktardığına göre, Estill (1991), Kaliforniya'da 21 devlet okulunda çalışan personelin moral, performans ve kültürel normları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın amacı, okulun kültürel normlarıyla, çalışma grubunun verimliliği ve morali arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Personelin vermiş oldukları cevapların ortalama değerlerine göre gruplar, yüksek ve düşük moral ve performans gruplarına ayrılmıştır. Görevde yenilik, sosyal iliksi ve personel özgürlüğü konusunda yapılan varyans analizi sonuçları, yüksek ve düşük

moral ve performans düzeyine sahip olan grupların görüşleri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur.

Çelik (2012) aktardığına göre, Feirsen (1991), okul kültürü ve okul hikayeleri arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Bu araştırma, bir ilkokulun değişik bölümlerinde canlılığını koruyan ve personel tarafından bilinen örgütsel hikayeleri belirlemeye çalışmıştır. Hipotezler geliştirilerek hikayelerin okul kültürünün oluşumuna nasıl bir katkı sağladığı araştırılmıştır. Hipotezler kültüre uyum için bir plan geliştirme ve çevresel koşulları değiştirme temeline dayanmaktadır.

Etnografik tekniklerden yararlanarak örgütsel hikayeleri içeren kültürel bilgiler elde edilmiştir. İlk önce araştırmacı bir katılımcı gözlemci olarak okulun doğal ortamında karşılaştığı hikayeleri teybe kaydetmiştir. Hikayeler konuşma örneklerine ve kültürel anlamlarına göre analiz edilmiştir. Verilerin analizi bireysel etki, bürokratik otoriteye saygı, okul düşmanlığı, geleneklere bağlılık, verimlilik, sınıf özgürlüğü, toplumla bütünleşme, bir örgüt olarak okul ve aşırı kontrol altında tutulmayan bir çevre olarak sekiz boyutta incelenmiştir. Tezin bulguları, okul ortamındaki örgütsel hikayelere açıklık getirmekte ve okul kültürünü yaygın, sağlam ve fonksiyonel olmayan kültür olarak belirlemektedir.

Araştırma, okul kültürünün eksikliğini giderici bazı öneriler getirmiştir. Özellikle okulun bazı bölümlerinde yeniden örgütlenmeye, bölümlerin ve personelin ihtiyaçlarını tanımaya yönelik öneriler geliştirilmiştir. Sonuç olarak araştırma, okul kültürünün kederli günlerinde birlikte olma, paylaşılmış değerleri geliştirme ve yeni ortamla bütünleşme ihtiyacına dikkat çekmiştir.

BÖLÜM II

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Araştırma konusunun temelini oluşturan örgüt kültürü kavramının genel itibariyle ne olduğunu ve bu kavramı oluşturan faktörlerin açıklanması amacıyla sunulan bu bölümde, kültür ve örgüt kültürü tanımlarına yer verilmiştir. Aynı zamanda örgüt kültürünün önemi, özellikleri, oluşturulması, temel öğeleri ve taşıyıcıları ile bazı örgüt kültürü kuramlarının değinilecektir.

2.1. Kültür Tanımı

Toplumları, özellikle de geleneksel ve ilkel toplumları inceleyen bir sosyal bilim alanı olan Anropolojinin konusu olan kültür kelimesini bir çok bilim insanı karmaşık yapısı itibarı ile farklı şekillerde tanımlamışlardır. Kültür kavramı, kendi içinde bazı kavramsal karmaşa ve karışıklıkları barındırır. Antropolojide kültürün değişmez bir tanımı yoktur. Bununla ilgili çok sayıda ve farklı tanımlar mevcuttur (Hoy & Miskel, 2012:165). Kökeninden alınarak sosyal bilimlerde sıkça konu olan Kültür, zaman içinde sosyal bilimlerde insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak ele alınarak çeşitli anlamlar yüklenerek tanımlanagelmiştir (Şişman, 2007:1).

Kültür, kökeni Latince olup Fransızca'dan dilimize girmiş bir kelimedir. Kültür kavramının "bakmak, yetiştirmek" anlamına gelen Latince "colere" veya "culture" sözcüğünden geldiği kabul edilmekte, daha sonra Voltaire'in "insan zekâsının oluşumu, gelişimi" anlamında kullandığı ifade edilmektedir (Sişman, 2002:1). Pheysey'e (2003) göre, kültür kelimesi, İngilizce'de zirai bir kavram olan ve toprağı sürmek, ekmek, yetiştirmek anlamına gelen Cultivate ile aynı kökten türeyen bir kelimedir (Akt. Buluç, 2013:102).

Latince kökenli olan kültür terimini ilk kez 17. yüzyılda doğal hukuk düşünürü Samule von Pufendorf kullanmıştır. Ona göre kültür, doğaya karşıt olan ve belirli bir toplumsal bağlam içinde ortaya çıkan tüm insan eserleridir. Alman filozof Herder ise kültürü, bir ulusun, bir halk ya da topluluğun yaşam tarzı olarak açıklamıştır

(Cevizci, 2005:1048). Kültürün ilk tanımı 1871 yılında antropolog Edward B. Taylor tarafından "bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün" olarak ifade edilmiştir (Temiz, 2001:26).

Kültür tanımlarından bir çoğunun temelinde belli bir grubun deneyim ve ustalıklarını uzun vadede ve güçlü şekilde şekillendiren bilinçli ve yarı bilinçsiz, sonradan öğrenilmiş düşünme ve kalıp düşüncelerin davranışlar tarafından yansıtılmaktadır. Kültür olarak tanılanan bu düşünme kalıbı kararlılık sağlar, kesinliği arttırır, düzeni ve kestirebilirliği güçlendirir ve anlam yaratır (Owens, Valesky, 2011:142).

Türk Dil Kurumuna göre kültür; tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars ve ekindir (TDK). Kültür, bir toplumda bilinçli ya da yarı bilinçli veya bilinçsiz şekilde uygulanan bir dizi sayıltı, inanç ve değerler bütünüdür" (Balcı, 2005:110). Kültür belli bir ortamda yaşayan insan topluluğunu birbirine kaynaştıran ortak felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlardır (Aydın, M. 2013:51).

Hofstede ise kültürü: bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel, programlama olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde yattığı söylenebilir. Hofstede'e göre programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Kültür, öğrenme sonunda oluşmakta, bir başka deyişle, kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır (Köse ve Ünal, 2000).

Linton'a göre kültür, öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirlerine aktarılan davranışların sonucudur (Akt. Erdoğan, 1994). Herskovits kültürü, insanın yaptığı her şeyin toplam olarak tanımlarken, Geertz bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür der (Akt. Cüceloğlu, 1997: 119).

Schein'e (1991) göre kültür, bir grubu oluşturan bireylerin bu grubun dış çevreye ait karşılaştığı sorunları çözümlerken, kendi içinde de hayatta kalma problemleri ile uğraşırken belirli bir sürede öğrendikleridir.

Hoy ve Miskel (1991) kültürü, insanların içinde yasadıkları sosyal çevre ve şartlar, bir sosyal grubun kimliği, aynı zamanda insanların davranışlarını sınırlayan bir kurallar bütünü olarak belirtirken; Başaran (1994), kültürün daha geniş bir ifadeyle bir toplumu oluşturan insanların kendi aralarındaki ilişki ve etkileşim sonucunda oluşan bütün insan yapısı nesneleri, ekonomik, dinsel, siyasal, toplumsal kurumları; sanat, dil, felsefe, töre, tutum ve işlevleri; bütün inanç ve ülküleri kapsadığını ifade etmiştir.

Açıkalın'a (1994) göre kültür, insana özgü bir olgudur. İnsanın elinin ve aklının ortaya koyduğu şeylerdir. İnsanın ya da grupların, yaşam, düşün, geçim biçimlerinin etkileşimli bütünlüğüdür. İnsanın doğaya eklediği-kattığı, kavram ve öğelerin bütünüdür.

Kongar'a (1989) göre ise kültür kavramı, kısaca bir arada yaşayan insanlar tarafından paylaşılan, geliştirilen ve nesilden nesle geçen insanların bakış açılarını belirleyen çeşitli tutum, davranış ve inançlardır. Her türlü araç, gereç, makine, giyim kuşam, inançlar, değerler, tutumlar bir kültürü oluşturan öğelerdir. Tekerlekten füzeye, putperestlikten tektanrıcılığa bütün maddi ve manevi gelişme aşamaları insanoğlunun kültürel birikimini simgeler.

Malinowski ise kültürü, insanların biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan tüketim malları ve araçları ile sosyal bir topluluk halinde yaşamaktan dolayı ortaya çıkan fikir ve sanatların, inanç ve geleneklerin topyekun bir bütünü olarak tanımlamaktadır (Eroğlu, 1995:107).

Eroğlu'na (1995:104) göre, davranış bilimleri açısından kültür, nesilden nesile aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insanın, insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlarından meydana gelmiş çevresidir.

Özkalp'e (2002) göre kültür; dil, inanç, değer, norm davranışlar ile bir nesilden bir diğer nesle aktarılan maddi öğelerden oluşan bir bütün olarak açıklanabilir. Kültür,

bir toplumun yaşam biçimidir. Dünyaya gelen her canlı zamanla kültürleşmektedir. Kültür bu nedenle, bir toplumda yaşayanların öğrendikleri ve paylaştıkları her şeyi kapsar.

Şişman (2007) kültürü (ya da uygarlık), toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün olarak nitelendirmiş, bireysel ve fenomen olarak kültürle ilgili tanımları şu şekilde sıralamıştır:

- Bireyin içinde yaşadığı gruptan/ toplumdan edindiği sosyal miras
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi
- Bir toplumun yaşama biçimi
- Problemlerin çözüm biçimi
- Öğrenilen davranışlar bütünü
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem
- Doğada var olana karşılık insanları oluşturduğu her şey
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracı vb.

Kültürle ilgili yapılan bu tanımlardan hareketle kültür, belli bir insan topluluğunun her bir bireyini yazılı ya da yazısız kurallar bütünüyle birbirine bağlayan, bu toplulukları düşünüş, yaşayış ve inanışları bakımından birbirinden ayıran maddi ve manevi tüm unsurların bütünü olarak ele alınabilir.

2.2. Örgüt Kültürü

Dünya üzerinde yaşayan toplumların farklı kültürlere sahip olması gibi örgütlerin işleyişlerini, özelliklerini, çalışanlarını etkileyen ve temelinde var olan kültüründe de farklılıklar bulunabilir. Uluslararası ve hatta aynı ülkede bulunan değişik örgüt kültürlerinin kendine has farklılıklar mevcut olabilir. Örneğin, bir Japon işletmesinin kültürü, Amerikan işletmesinin kültüründen farklıdır (Çelik, 2012:1).

İşyerlerinin ve iş çalışma gruplarının kültürüne olan ilgi, yeni değildir. Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. 1930'larda ve 1940'larda hem Elton Mayo (1945) hem de Chester Bernard (1938), informal örgütün doğasını ve işlevini tanımlarken, işyerlerinde insanlar arası etkileşimlerde ortaya çıkan duyguların, değerlerin ve grup normlarının önemini

vurgulamışlardır. Philip Selznick (1957), örgütsel yaşama ilişkin çözümlemelerini, örgütleri rasyonel örgütler ve sistemler olmaktan çok kurumlar olarak görmek suretiyle genişletmiştir (Hoy & Miskel, 2012:165). Bu tanımlamaların ardından doğrudan örgüt kültürü kavramının kullanılması ve söz konusu olgunun yoğun bir şekilde çalışılmaya başlanması, 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında sistematik olarak yapılan örgütsel analizlerin sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır (Buluç, 2013:103). Özellikle 1980 ve 1990'lı yıllarda örgüt kültürü pek çok kişi tarafından örgütsel başarının en önemli hatta tek unsuru olarak algılanmıştır. Bu gün bile popülerliğini devam ettiren bu kavram hakkında yeni çalışmalar yapılmaktadır.

Örgüt kültürü, örgütte yaşanan tüm yaşantılar ve uygulamaları akla getirse de kendi içinde bazı kavramsal karmaşa ve karışıklıkları barındırır. Schabracq'a (2007) göre bu zorluk kısmen kavramın geniş ve çeşitli anlamlarda kullanılmasından kısmen de onu algılayanların bakış açısından kaynaklanmaktadır (Buluç, 2013:103). Bu tanımlamaların zenginliğinin örgüt kültürünün çok unsurlu olmasından, başka bir deyişle örgütün hem maddi yapısının hem de manevi yapısının olması etki etmektedir. Bu nedenle örgüt kültürüyle ilgili de bir çok tanım oluşmuştur. Bu kavramla ilgili önemli tanımlamalar şöyledir:

Hoy & Miskel'e (2012:166) göre birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran paylaşılan yönelimler sistemi şeklindedir.

Aydın'a (2013:51) göre örgütsel kültür, bir grubun sürekli olarak etkileyen sorunlara ilişkin çözümler bütünü olarak tanımlarken sorunların örgütün yeni üyeleri tarafından doğru olarak algılanması, düşünülmesi ve duyulması için öğretilmesi gereğini belirtmiştir.

Deal ve Kenedy'e göre kültür, örgüt içerisinde insanların neyi yapmaları neyi yapmamalarını dikte eden resmi kurallar ya da politikalardan ibaret değildir (Buluç, 2013:103).

Schein, örgüt kültürünü, örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler şekilde tanımlayarak öze inerken, Aragyaswamy ve Byles paylaşılan değer ve ideolojiler şeklinde yaparken, Simircich, örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler olarak tanımlamıştır (Akt. Algan, 1997:10).

Elliot Jagues örgüt kültürünü, "Bir örgütün kültürü örgüt içerisindeki işlerin yapılışı ve düşünüşün genel biçimidir ki, bu durum bütün örgüt üyeleri ile paylaşılmalıdır ve örgütün hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyelerde bunları öğrenmek ve kabul etmek durumundadır" şeklinde tanımlamıştır (Akt. Ay ve Ünal, 1999:76).

Tınar (1990) ise örgüt kültürünü; "örgütte çalışanların düşünce ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı niteliğe sahip, örgütün tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş bilişsel ve normatif oryantasyon bilgileri" olarak tanımlamıştır.

Aydoğan ve Okay (2001:73) örgüt kültürünü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir örgüt içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.

Steinhoff ve Owens (1989:18). Örgütsel kültürün şu boyutlardan oluştuğunu söylemektedir.

- Örgütün tarihi
- Örgütün değerleri ve inançları
- Örgütü açıklayan değerler ve mitler
- Örgütün kültürel normları
- Gelenekler, törenler ve adetler
- Örgütün erkek ve kadın kahramanlarıdır.

Bunların yanı sıra geniş bir tanımlamada bulunulacak olunursa örgüt kültürü, yapısı ve çalışanları olan, içinde tüm maddi ve manevi değerlerin formal ve informal şekilde paylaşıldığı, paylaşımlar ile ideoloji ve politikaların oluşması, paylaşılan bu değerlerin örgütün görünen görünmeyen tüm somut ve soyut boyutlarına yansımaları, yansımaların sonucunda da örgütün diğerlerinden ayırt edici konuma gelmesi ve ayırt edici tüm unsurların tarihi boyunca yeni üyelere aktarılması olacaktır.

Bu tanımlamalarda, örgüt kültüründe öne çıkan özelliklerin "paylaşım ve aktarım" olduğu görülmektedir. Tanımlamalarda diğer değinilen unsurların ise, üyeleri

birleştirici, diğer örgütlerden ayırt edici, ideolojik bir yapısının olması, bunun ve temel sayıtlıların, unsurların, algıların, anlamların, fikirlerin, üyeleriyle paylaşması olduğu görülmektedir. Aynı zamanda örgüt kültüründe, geleneklerin, inançların, yaşantıların, alışkanlıkların, sembollerin, törenlerin, efsanelerin ve tarihinin olduğu da belirtilmektedir. Farklı olarak sorunlara karşı çözümler bütünü olma, resmi kuralları, politikaları, çalışanların hareket ve çalışma şekillerini belirlenme, yeni üyelere kültürü benimsetme, çalışanların keşfettiği ve geliştirdiği fikir ve düşünceler, yaşam süreci içerisinde oluşmuş bilişsel ve normatif oryantasyon bilgiler gibi tanımlamalar da yapılmıştır.

2.3. Örgütsel Kültürün Önemi

Örgüt kültürünün oluşturulması örgüte bir çok faydalı unsurları da beraberinde getirebilir. Genel olarak temelde oluşturulan örgüt kültürü bir çok kurumda farklı şekilde karşımıza çıksa da kazandırdığı temel unsurlar arasında örgüt içi iletişim girmektedir. Örgüt içi kültürün gücü, iletişimi de bir o kadar güçlü kılacağından bu kavram önem arz etmektedir. Örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanması için örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır (Çelik, 2012:42).

Örgüt kültürü örgüte kazandırdığı diğer bir unsurda iklimdir. Zira bir çok yönetim bilimci yakın tarihe kadar örgüt kültürünü örgüt iklimiyle beraber ele almışlardır. Buna göre örgüt iklimleri ile örgüt kültürleri arasında sıkı bir bağ görülebilir. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Moran ve Volkwein'e (1992:42) göre örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Akt. Çelik, 2012:44).

Eğitim yönetiminin ayrılmaz bir parçası olan eğitim planlanması ve planlanan eğitim hedeflerine ulaşılmada örgüt kültürünün dikkate alınması da yer almaktadır. Örgüt kültürünün dikkate alınmadan yapılan tüm planlamalar ve alınan kararlar örgütün kültürel yapısına uyum sağlamadığı anda amaçlanan hedeflerin sapmasına neden olabilir. Örgüt kültürüyle paralel yapılan planlamalar ise başarı ve verimi arttıracaktır. Planlamanın örgüt kültürüne etkisi yerine örgüt kültürünün planlamalara etkisi düşünülmesi gereken bir unsurdur. Bu konuda da Carlson, (1991:55) örgütsel

kültürün, stratejik planlama yaklaşımını etkilediğini belirtmiştir (Akt. Çelik, 2012:45). Ülkemizde de son yıllarda resmi kurumlar bazında yapılan stratejik planlamalarda örgüt kültürüne ve örgüte has şekilde düzenlenmesine de büyük önem verilmektedir.

Örgütün ve içinde çalışanların kendilerine has değerler, tutumlar ve davranışlar bulunmaktadır. Yine bu değerlerin ve tutumların uzlaştırılması örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için önemlidir. Bu uzlaşıların süreci sosyalleşmeyi doğuracaktır. Örgüt bünyesine yeni katılan bireyin kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi örgüt içindeki sosyalleşmesi ile sağlanacaktır. Bir nevi örgüt içinde çalışanların uyum sağlama, örgütün istediği değer, tutum ve davranışları sağlaması için sosyalleşmesine de destek vermektedir.

Örgütsel kültür, yöneticilere bazı liderlik davranışları göstermesi gerektiğini anlatmaktadır. Örgüt kültürü, bünyesindeki yöneticilerin çatışmaları, gerçekleri görmesinde, örgütsel gerilimlerin uygulama çelişkilerini doğuracağını bilmesine, kararların örgüt çalışanları üzerindeki etkisini tanımaya, örgüt içindeki farklı grupların örgütsel verimliliğe etkisini araştırmasına yardımcı olacaktır. Bu nedenlerle örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır (Çelik, 2012:48).

Vural'a göre (2007) örgüt kültürünün kendisine kazandırdıklarını şu şekilde sıralamıştır:

- Farklı bölümlerde, farklı alanlarda çalışan herkesi ortak bir hedefe doğru yöneltir.
- Çalışanların, ekiplerin ve örgütün bütününün performansı üzerinde fark yaratır.
- Hem çalışanlar hem de örgütten haberdar olan kişilerde tereddüt ve yanlış anlamaları azaltır ve örgütün bütününe özgü etik sistemin gelişmesine olanak sağlar.
- Çalışanlar tarafından paylaşılan bir anlayış oluşmasını, örgüt ile ilgili sahiplenme duygusunun artmasını sağlar (Akt. Şirin, 2011:11).

2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün yapısında bazı temel özellikler bulunmaktadır. Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanderes'e (1990) göre örgüt, bütünsellik, tarihsellik, antropolojik, sosyal yapı, belirsizlik, zor değişme gibi özelliklere sahip olmalıdır (Akt. Buluç, 2013:104). Örgütün bütünsel yapıda gösterilmesi de örgütlerde bireysellikten çok grup ve takım çalışmalarına verilen önemin olmasındandır. Tarihsellik, örgüt kültürü oluşturmadaki evreleri ve adetlerin, değerlerin gelecek kuşaklara aktarılmasında faktör oynamaktadır. Örgüt kültürü içinde törenler, efsaneler ve kahramanlar gibi antropolojik kavramlar kullanılmaktadır. Örgütler insanlar tarafından kurulur ve değişik gruplar tarafından paylaşılan bir sosyal yapısı vardır. Örgüt kültürleri farklı olmalarına rağmen diğer örgütsel kültürlerle benzeşebilirler. Örgüt kültürleri tarihsel bir süreçten geçmeleri ve içinde bulunan grupların yaşadığı, alıştıkları ve içselleştirdiği değerleri değiştirmek oldukça zordur ve bu nedenle örgüt kültürleri zor değişirler.

Örgüt kültürünün diğer özelliklerinin başında değer kavramı gelmektedir. Örgütlerde örgütün değerleri şeklinde görülmektedir. Her örgüt kendi içinde oluşturduğu değerler içinde yaşamını sürdürmektedir. Bu özellik, örgütte neyin istenip neyin istenmediğini de açıkça ortaya koymaktadır. Örgüt içinde çalışan iş görenlerin örgüt içinde oluşmuş bu değerleri kabullenip içselleştirmesi de önemlidir.

Halis'e (2001) göre, örgüt kültürü konusunda çalışan çeşitli yazar ve düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri şöyledir (Akt. Kaya, 2007:19).

1. Örgüt kültürü örgüt üyelerinin istek ve davranışlarının bir sonucudur ve örgütün içinden ortaya çıkar.

2. Örgütün bütününe yönelik bir özellik taşır, teknik ve beşeri unsurlar arasında uyumlaşmayı sağlar.

3. Örgütsel kültür örgüt üyeleri arasında kabul edilir ve paylaşılır olmalıdır.

4. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde olmayıp, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde, inanç ve değerler olarak yer alır.

5. İnformal değer, gelenek ve davranış normlarından kaynaklanan kısmen bilinçsiz bir davranıştır.

6. Kültür bir değerler dizisi olarak örgüt üyelerine bir kimlik sağlar.

7. Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Bunların yanı sıra örgütlerin özellikleri arasında uzun dönemli istihdam, yavaş terfi, karar verme sürecine katılım, grup kararları için bireysel sorumluluk ve bütünsel yönetim olmasına karşın, bu özelliklerin karşısındaki değer ise, örgütsel adanma, kariyer yönelimi, iş birliği ve takım çalışması, güven ve grup bağlılığı ve eşitçilik görülmektedir.

2.5. Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Kültürün durağan olmayan yapısı, örgüt kültürünün değişimini ya da yeni kültür oluşumlarını da beraberinde getirebilir. Örgüt kültürünün oluşturulması, değiştirilmesi ve yaşatılmasında örgüt yöneticilerinin bu evrelerdeki payı oldukça büyüktür. Yöneticilerin bilgi, beceri ve deneyimleri ile örgütün içinde yer aldığı toplumun özellikleri de bu süreçte önem kazanmaktadır.

Schein'e (1983) göre, örgüt kültürü, örgütün kuruluş aşamasındaki kurucuların, içinde yetiştikleri toplumsal kültür, yaşadıkları deneyimler ve sahip oldukları görüşlere dayanan bir takım inanç, düşünce ve varsayımları ile örgüt içindeki bireylerin karşılıklı etkileşimlerinin sentezinden oluşmaktadır. Bu etkileşim ve bütünleşmenin düzeyi ise yöneticilerin varsayımlarına, örgüt üyelerinin verimliliğine ve bağlılığına, varlığını koruma gibi varsayımlara bağlı olacaktır.

Örgüt kültürünün oluşumunu örgüt kültürünü üç aşamaya ayırarak açıklayan Schein (1990)'a göre (Akt. Gizir, 2008:189):

1. *Aşama:* Bu aşamada duyu organlarımız ile algılayabildiğimiz ve gözlemlenebilir nesneler vardır. Genel olarak en çok erişime açık kısmı oluşturmaktadır.

2. *Aşama:* Bu aşama da ise normlar ve değerler vardır. Örgütün temel yapısını oluşturan bu aşamada, örgütün felsefesini, misyonunu, vizyonunu, işleyişini yansıtan, dolayısıyla üyelerin davranış biçimleriyle bunu dile getiren bir unsurdur.

3. *Aşama:* Son aşamada ise varsayımlar yer alır. Schein'e (1990) göre, varsayımlar örgütsel kültürün temelini oluşturur. Soyut ve gözlenmesi çok zor olan örgüt kültürünün bu öğesi, örgüt üyelerinin işlevsel sorunlar ve çözümlerine yönelik algılarının nedenlerini oluşturmaktadır (Akt. Gizir, 2008:189).

Örgüt kültürünün kuruluş ve oluşumunda en çok görev yöneticilere düşmektedir. Kuruluş aşamasında örgüt yöneticileri iç ve dış olmak üzere iki boyutta karşılaşabilecekleri muhtemel problemlere karşı önlem almak zorundadır (Buluç, 2013:103). Schein (1983) bu problemleri iki başlık altında toplamıştır:

2.5.1. Dış uyum ve yaşamı sürdürmeye ilişkin problemler

- ***Temel görevler:*** Örgütün üstlendiği görevler, sorumluluklar.
- ***Misyon:*** Örgütün genel amaçları.
- ***Manifestolar:*** Örgütün tüm amaçlarının anlatılması.
- ***Gizil fonksiyonlar:*** Bünyesinde var olan gücün belirlenmesi.
- ***Amaçların geliştirilmesi:*** Var olan misyonu yansıtan amaçlarının geliştirilmesi, geliştirilen amaçlarla devam edilmesi.
- ***Araçlar:*** Amaçlara ulaşmada gereken tüm araçların belirlenmesi.
- ***Kontrol:*** Amaçların oluşturulmasında onu kontrol edecek bilgi ve diğer kontrol sistemlerinin oluşturulması.
- ***Strateji:*** Örgütün amaçlarına ulaşmak için bünyesinde bulunan grubun kullanacağı yollar.

Bu bölüm, örgütün sağlıklı şekilde yürümesi için yapısının sağlam temellere oturtulması gereğini göstermektedir. Zira, dışa uyumsuzluk örgütü yalnızlaştıracağı gibi örgüt yapısının sağlam olmaması kendi yaşamını da riske atacaktır.

2.5.2. İç uyum problemleri

- ***Dil:*** Örgüt içi iletişimin ev iyi şekilde devam etmesi için gerekli olan ortak bir dilin olması.

- ***Sınır ve kriterler:*** Örgüte dahil olma, içinde birey olarak devam edebilmek için gerekli olan yazılı yasaların olması.

- ***Güç ve statü:*** Gücün ve mevkinin sadece grubun yaşamını devam ettirme, amaçlara ulaşmada kullanma.

- ***İnsancıl ilişkiler:*** Dostluk ve samimiyette ortak sınırlarda birleşerek, örgüt içi samimi bir yaşantı şekli oluşturma.

- ***Ödül ve Ceza:*** Örgüt içi uzlaşılmış kriterlerle yaptırımların uygulanması ve üstün gayretlerin de ödüllendirilmesi.

- ***İdeoloji:*** Örgüt içinde ortak bir uzlaşmak, ideolojiyi tüm yapıya yaymak.

Bu bölümdeki kriterlerin geneli örgütün içinde olan unsurlar olduğu görülmekte, en iyi şekilde oluşturulan örgüt kültürünün iç ve dış çevrede problemlerle başa çıkmada başarılı olacağı da düşünülmektedir.

2.6. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Okul kültürü ile ilgili literatür ve araştırmalar incelendiğinde örgüt kültürünün bazı temel unsurlarının olduğu görülmektedir (Buluç, 2013:112). Bu temel unsurlara örgütü meydana getiren unsurlar da denilebilir. Örgütsel kültürü betimlemede ve tanımlamada yaygın olarak kullanılan bu temalar "Normlar" ve "Varsayımlar" kavramlarıdır. Normlar ve varsayımlar örgütsel kültürün anahtar öğeleri olarak görülebilir (Aydın, 2013:52). Schen'e (1985) göre örgüt kültürünün öğeleri üç boyuttan meydana gelmektedir. Bu öğeler temel sayıltılar, temel değerler ve artifaktlardır. (Akt. Şişman, 2002,84).

a. ***Sayıltılar:*** Örgütsel kültürün temelinin oluşturan sayıtlılar, örgüt bünyesinde olan bireylerin duygu ve düşünceleri ile algılarına ilişkin örgüt kültürüne bakış açılarını oluşturur. Schein'e (1993) göre temel sayıtlılar dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme ilişkin problemleri tanımaya yardımcı olduğu gibi, özellikle yeni üyelerin duygu, düşünce ve algılarının doğru öğrenilmesine de yardımcı olmaktadır (Akt. Çelik, 2012:2). Örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, gerçek zaman, mekan, insan, insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğası konularında paylaştıkları temel inançlardır (Şişman, 2002:84). Temel sayıtlılar bir başka değişle de örgüt üyelerinin yaşadığı çevreyi algılarıyla anlama ve bu yolla değerlendirmeye yardımcı olmaktadır.

b. ***Değerler:*** Kurum kültürünün içinde yaşayan üyelerin yaşayarak paylaştığı değerler kurumun kültür temelini oluşturur. Bu değerler paylaştıkça da çoğalır. Schein'e (1985) göre örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır (Akt. Güçlü, 2003:151). Örgüt içindeki değerler örgütün temelini oluşturduğu gibi amaç ve hedeflerini de yön verici nitelik taşır. Değerler örgüt kültürünün oluşturduğu kalitesini ve toplumdaki yerini de etkiler. Bu nedenle örgütün temelini oluşturan değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilir (Şişman, 1994). Örgütün sahip olduğu bu değerler sistemleri iş görenlerin örgüte bağlanmasını, üretiminin ve yönetiminin nitelikli ve başarılı olmasın, iş görenin daha fedakarlıkla işine yönelmesini sağlar (Özkalp, 1995:43).

c. ***Artifaktlar:*** Örgüt kültürünün temel değerleri arasında yer alan bu öğe kurumun gözlenebilir, işitilebilir doğal yansımalardan meydana gelmektedir. Bu yansımalar örgütün fiziksel ve yaşadığı çevrede yapılanmaktadır. Awbrey (2005), eğitim alan yazısı incelendiğinde, genel olarak değişim girişimlerinin, derslerin dağılımı, ders ekleme ve çıkarma, disiplinler arası çalışmaların artırılması gibi eğitim programlarına yönelik yapısal değişiklikleri içerdiğini, dolayısıyla bu girişimlerin artifaktlar seviyesinde kaldığını ve okulların sadece işlem sürecine yönelik olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, örgüt kültürünün diğer iki öğesi olan değerler ve inançlar ile temel sayıltıların, artifaktların temelinde yer almaları ve bu öğenin belirleyicisi olmaları nedeniyle, değişim girişimlerinin sadece artifaktlar düzeyinde ele

alınmasının, bu girişimlerin başarısını ve süresini etkileyeceğini belirten Awbrey, değişimin kültürel açıdan artifaktların belirleyicisi olan bu iki öğe temelinde ele alınması gerektiğini belirtmektedir (Akt. Gizir, 2008:188).

Kültürün taşıyıcı başlıca öğelerin ritüeller, törenler, hikayeler, dil, mitler, kahramanlar ve semboller şeklinde görülmektedir. Bu öğelerin, farklı kaynaklarda kültürü ifade biçimleri olarak da geçmektedir. Bu taşıyıcı ya da ifade biçimleri olan öğeler aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir.

2.7. Örgüt Kültürünün Taşıyıcıları

2.7.1. Ritüeller (Adetler)

Toplumların kendi yapılarında olan yazısız kurallar olarak bilinen adetler, toplumun genel değer yargılarını da içine alarak yaşama geçmiş, toplumun içinde tekrar edilen yaşantıların bütünü olarak ele alınabilir. Adetler örgütlerinde kendi içinde yaşantılarını şekillendiren örgüt kültürünün temel unsurları arasında yer alır. Örgütler ister bilinçli isterse de bilinçsiz oluşturdukları bu adet ve gelenekleri kendi bünyesinde bulunan örgüt üyelerine de benimsetmeye çalışır. Örgütün diğer kurumsal ikizlerinden de ayıran en temel farklar arasında yer alan adetler aynı zamanda örgütün işleyiş şeklini de ortaya koyar. Örneğin bir okulda öğretmenler arası ilişkilerin okulun adetleri gereği sıcak, içten ve samimi olmasına rağmen, diğer bir okulda bu ilişkiler resmi olabilir. Adetler, örgütlerin uygulamalarındaki farklılıklarını ortaya koyarken, aslında "biz burada işleri böyle yaparız" mesajını açıkça verirler (Güçlü, 2003:153)

2.7.2. Törenler

Toplumlarda törenler, geçmiş toplumlardan yer alarak günümüz çağdaş toplumlarında da oldukça sıklıkla görülen bir kavramdır. Toplumların kutlamaları, özel günleri ve bayramları gibi değer tutan kavramları bu olguyla hatırlanır. Örgüt bünyesindeki törenleri de örgüt ve üyeleri beraber ortak olarak yaşarlar. Bu sayede örgütün özellikleri de yansıtılmış olur. Törenlerin çözümlenmesi ile bunların diğer örgütsel değişkenler üzerindeki etkileri ortaya çıkarılabilir (Şişman, 2007:100).

Aynı zamanda örgüt içindeki törenlerin üyeleri birleştirici özelliği vardır. Örgüt içi açılış, kapanış törenleri, örgüt içi çalışanların mutluluklarını paylaşıldığı törenler,

örgütün kendine has günlerinin kutlanıldığı törenler bunlara örnek olarak verilebilir. Örgütün bu günleri gelenek halini aldığı zaman kutlamalar çalışanlar tarafından da keyifli hale gelecektir. Bu gelenekler okullarda, Peterson ve Deal'a (2009) göre, okulun tarihinin bir bölümü olup insanları okulun kültürel kökenlerine bağlar (Akt. Buluç, 2013:116). Bu geleneksel törenleri genelde pilav günleri, piknik günleri, mutlulukları kutlama günleri, geziler, mezunlar için düzenlenen törenler şeklinde de görülebilir.

2.7.3. Hikâyeler

Günümüzde köklü örgütlerde geleneklerinden, programlarından, kurumda zamanla çalışmış ve çalışmakta olan üyelerinden ve hatta örgütün fiziki yapısından, mimarisinden şekillenen bir geçmişe sahiptir. Bu geçmişi oluşturan tüm özellikler örgütün tarihini oluşturur. Hikayeler okulun tarihi ile okula yeni katılan personeli arasında bağ oluşturması bakımından önemlidir. Gordon'a (1993) göre, hikaye ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Akt. Çelik, 2000:50).

Örgütün geçmişini bilmek, anlamak ve bu tarihteki önemli noktaları görmek örgüt yöneticisi için önem taşır. Örgütün bu tarihinden doğan hikayeleri iyi analiz etmek hem okul hem de çevresi hakkında bilgi vereceği gibi üyeleri hakkında da bilgi sahibi olmasını sağlayabilir. Bir kültürün temel özellikleri, kritik olaylar, önemli başarılar ve duygusal olaylar üzerine şekillenir ve hikayeler değerlerin genetik kodlarını taşır (Buluç, 2013:115).

2.7.4. Dil

Dil toplumların kendi içlerinde anlaşma aracı olması yanı sıra örgüt içinde kültürün de yapı taşları arasındadır. Örgüt kültüründe, ortak kullanılan dilin yanı sıra aynı dilden konuşma ile ortak değerler artabilir. Toplumların ortak dilleri gibi örgütlerinde kendine özgü dilleri vardır. Örgüt çalışanlarının bu dili öğrenmeleri önemlidir. Robbins'e (1994) göre örgütte kullanılan dili öğrenerek örgüt kültürünü kabul ettiklerini göstermekte ve kültürün korunmasına yardımcı olmaktadır (Akt. Yılmaz,

2008:33). Örgütte kullanılan bu dil içinde hüküm süren bazı kelimeler örgüt içindeki bireyleri etkileyebilmektedir. Trice ve Beyer (1993) bir örgütte rastlanabilecek dil kullanımları aynı iş gruplarının kullandığı özelleştirilmiş bir dil olan jargonlar, sözel olmayan ifadeler olan jestler, örgütün özelliklerini anlatan şarkılar, örgütteki sosyal mesafeyi ve anlaşmazlıkları azaltıcı etkiye sahip olan mizah, bir olguyu farklı ifade ile anlatmaya yarayan mecazlar, bilgi ve deneyimi gösteren ve ders verme niteliği taşıyan deyim ya da atasözleri olmak üzere altı başlıkta incelemiştir (Akt. Yılmaz, 2008:33-34).

2.7.5. Mitler

Mitler, örgüt içinde genelde üzerinde düşünülmeden kabul edilmiş, tecrübe edilmeden benimsenmiş inançlar olarak tanımlanabilir. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir (Güçlü, 2003:153). Genelde bu hiyerarşik oluşumdaki üyeler tecrübelerini örgüt kültürünün taşıyıcı özelliği olan toplantılar yoluyla diğer üyelere duyurur ve bu yaşanılmışlık örgütte bir mit halini alır. Genelde bu yolla örgütte oluşan mitler, açıklanmakta güçlük çekilen etkinlik ve olayları açıklamaya yardım eden ve masala benzeyen hikayelerdir (Yılmaz, 2008:35).

2.7.6. Kahramanlar

Kahramanlar genelde örgütte görev yapmış, üstün performansları ile örgütün başarısını arttırmış, yapmış olduğu hizmetlerden dolayı örgüt içinde devleşmiş kişilerdir. Kahramanlar örgüt içinde ideal kişiler olarak görülür ve üyelerine örnek olarak gösterilir. Bu kahramanlar çalışma, performans ve başarılarıyla, temsil güçleriyle, örnek davranışlarıyla diğer üyelerin teşvik edilmesinde ve motivasyonunda önemli işlevleri yerine getirebilir. (Deal ve Kennedy, 1982, s:37). Kahramanlar örgüt içinde birden fazla olabilirler. Bu kahramanların ortak özellikleri örgüte sağladıkları yararlardır. Bu kahramanlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi gerçek ya da hayali kişiler olmaları da mümkündür (Arpaguş, 2011:35). Yaşayan ya da ölmüş kahramanların örgütte var olması örgütün iç dinamiği için önem taşımaktadır. Yaşayan kahramanların örgütteki yeni çalışanlarla tanıştırılması, kahramanın deneyimlerinden de yararlanılmasını sağlayacaktır.

2.7.7. Semboller

Terzi'ye (2000) göre sembolleri, örgüt içerisindeki bir takım fikirlerin, değerlerin ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü olan nesneler, objeler veya eylemler olarak ifade edebiliriz. (Akt. Doğan, 2010:25). Bu nedenle sembolleri örgüt çalışanları arasında kültürel uyumun devam edilmesine, örgütsel başarı ve diğer kazanımlardan doğan gururun oluşturulmasına da yardımcı olur. Sembollerin doğru şekilde kullanılması da grupları bir arada tutar. Örgüt liderinin örgütün sembollerini öğrenmesi ve anlaması önemlidir.

Örgütü kısa yoldan anlamaya ve anlatmaya yardımcı olan örgüt içindeki kılık-kıyafet yapısı, çalışanların birbirleriyle iletişim kurarken kullandıkları jargon, sözcük, benzetme ve tanımlamalar örgütsel değerleri sembolize eden ve örgüt için nelerin önemli olduğunu gösteren unsurlardır (Ekmekyapar, 2013:19). Bu tür unsurlar örgüt kültürünün kurum içinde yerleştirilmesinde çalışanlara yardımcı olur.

2.8. Örgüt Kültürü Kuramları

19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkmış ve 20. Yüzyılın başlarında gelişim göstermiş klasik yönetim kuramlarının insanı makine olarak görme anlayışının yönetim alanındaki etkisinin azalmasına, insan odaklı yeni kuramların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Davranış bilimleri şeklinde adlandırılan bu kuramlar 1950'li yıllarda gelişmeye başlamış ve 1960'lı yıllarda davranış bilimleri kuramının gelişimine katkıda bulunan çok sayıda kuram geliştirilmiştir (Çelikten, 2013:82). Bu kuramlardan bir kaçı açıklanmaya çalışılmıştır.

2.8.1. Z Kuramı

Amerikan örgüt kültürü ile Japon örgüt kültürünü karşılaştırıldığı William Ouchi'nin "Japon İşbirliğinin Başarısı" kitabı, çağdaş örgüt kültürünü anlamada birinci kaynak oldu (Çelik, 2012:25). Eski kuram anlayışlarında yer alan örgütlerdeki başarının makine ve teknolojiye bağlı olmadığının görülmesi ile William Ouchi Amerikan örgüt kültürü ile Japon örgüt kültürünü karşılaştırmasını yaptığı ve Japon örgüt kültürünün verimliliğini gösteren Z Kuramını geliştirmiştir.

William Ouchi'nin 1981 yılında dünyaya tanıtmış olduğu Z Kuramı ile Amerika'da yeni bir örgüt ve yönetim anlayışını benimsemiştir. Bir nevi Ouchi, Amerika ve Japon Örgüt kültürleri arasında köprü kurmuş ve bu yolla karşılaştırmalar yapmıştır. William Ouchi General Motors, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Procter and Gamble, Hewlett-Packard ve McDonalds gibi bazı Amerikan ve Japon işletmeleri üzerinde yapılan araştırmaların sonuçlarından yola çıkarak, Japon işletmelerinin daha iyi yönetildiğini ortaya koymuştur (Aydoğan, 2004). Daha başarılı olan Japon örgütlerinin her bakımdan daha başarılı olduğu görülen araştırması ile Z Kuramıyla birlikte yönetim ve örgüt teorilerinde yeni bir döneme girilmiş ve Japon yönetim sistemi bütün yönleri ile araştırma konusu olmuştur (Çelik, 2012:25).

Klasik kuramlardaki insanın makine gibi görülmesi, insani değerlerin örgütün çıkarlarının gerisinde bırakılması anlayışı örgütlere hiçbir fayda sağlamamıştır. Kültürün temel yapısındaki değerler, örgütün tüm bölümlerinden ayrı düşünülemez. Z kuramının bağlılık, sorumluluk ve insancıl ilişkiler benimsediği değerlerdir. Bu kurama göre insan işe başlama saatinden işinin bittiği saate kadar insandır, iş hayatındaki yeri bir makine olamaz. İnsan doğası gereği belli değerleri olan ve değerli görülmesi gereken bir varlıktır. Bu şekilde görülen insan kendine duyduğu saygı ile bünyesinde olduğu örgütte de yarar sağlayacaktır. Z kuramı örgütün tüm yapılarını insandan ayırmış ve insanı ön plana çıkarmıştır.

Z kuramına göre birbirine yabancı olan, iş garantisi olmayan ve düşüncesi örgütte uzun süreli çalışma olmayan insanlarla örgüte fayda sağlamak neredeyse hayaldir. Uyumlu bir iş ortamı örgütün ideallerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Bu kurama uygun örgütlerde farklı kültürel görünümler vardır. Bu görünümler arasında hayat boyu istihdam, iş güvencesi, örgütün kültürü ile bütünleşme, karar verme sürecine katılma, açık ve güçlü bir iletişim, paylaşılan değerler, iş birliği ve takım çalışması gibi değerler görülmektedir. Yine Z Kuramını uygulayan örgütlerde örgütsel kültür, işbirlikçi – eşgüdümcü sosyal sistemin katı bürokratik yapısına oranla, daha esnek bir yapıyı olanaklı kılar (Çelik, 2012:27).

2.8.2. Mükemmel Örgütler Kuramı

Peters ve Waterman 'Mükemmeli Arayış' adlı eserlerinde IBM, Walt Disney ve Mc. Donald's gibi birçok şirketi inceleyerek, bu şirketlere başarı getiren sekiz özellik

saptamışlardır. Araştırmaları sonucunda başarılı işletmelerin güçlü kültürlere sahip oldukları sonucuna varmışlardır (Alamur, 2005:50). Sırası ile bu sekiz özellik aşağıda maddeler halinde açıklanmaya çalışılmıştır.

1. Eylemsel Önem: Bir işin üstesinden gelebilmek için eylem ya da hareketten yana olmak, bu eylemi uygulamaya dökmek ve eylemde kararlılığı sürdürmek önemlidir. Üzerinde çalışma yapılmış bu şirketlerin yöneticileri karar verdiklerinde hemen bunu uygulamak zorundadırlar. Kararların geciktirilmesi işletme için zorluklar oluşturabilir. Bu nedenle eylem yönelimli örgütlerin işgörenleri, çok farklı sorun çözme yöntemlerini uygulayabilmektedir. İşgörenler çalışmalarında karşılaştıkları güçlükleri düzeltmekten çok, sorunları çok boyutlu çözümleyerek sonuca gitmeye çalışmaktadırlar (Çelik, 2012:28)

2.Müşteri İlişkileri: Müşterisine değer veren ve yakın olan şirketler, diğer rakiplerine göre daha çok başarı elde ederler. Aslında bu yakınlık bir nevi şirketin çıkartacağı ya da tasarladığı ürün hakkında müşterilerin fikirlerini alma, yeni fikirler sunmada şirkete yarar sağlamaktadır. Böylelikle müşteri memnuniyeti daha da artacaktır.

3.Girişimcilik: Bu yenilikçi ve sürekli kendini bir adım öne taşıma gayretinde olan şirketler, örgüt içinde birçok lider ve yaratıcı zekaları da yetiştirirler. Zira çalışanların yaratıcı fikirlerini ortaya koyabilmeleri için uygun ortam gereklidir. Böylelikle bu tür örgütler yaratıcı fikirleri her zaman desteklerler.

4.İnsan Verimliliği: Örgütler için önemli kaynaklardan ilki insandır. İnsan kalite, verimlilik ve yeni fikirler açısından kaynak niteliğindedir.

5.Az Yönetici ve Sadelik: Bürokratik yapının tam tersi olarak mükemmel örgütler yeterli sayıda ve kaliteli bir yönetime sahip olan örgütlerdir. Kişi sayısı kaliteli
yönetimin karşısında önemli değildir.

6.Değerlerle Yönetim: Mükemmel örgütlerde temel özellik işin içinde olmaları ve değerlere yönelmeleridir. Yöneticilere her zaman ulaşılabilir ve örgütün değerleri liderleri tarafından kurumda hayata geçirilir.

7.Takım Çalışması: Örgüt içindeki bireyler bir birleriyle sıkı şekilde kenetlenmişlerdir. Bireyler örgütün değerleri etrafında toplanmışlardır. Bu örgütler için bireysel iş yapma ya da bireysel başarı önemli değildir. Organize yapılan işler her zaman takdir edilmektedir. Kuralların aşırı olması çalışanların verimini düşüreceğinden, kurallar az sayıdadır ve örgüt az yönetici tarafından yönetilmektedir.

8.En İyi Bilinen İş: Örgütlerin kuruluşlarında temel hedef, alanında en iyisini yapmaktır. Yani en iyi bilinen işlerini yaparak o alanda uzman olma ve rakipsiz olma temel anlayışlarıdır. Bilinmedik bir işle uğraşmak hem zaman hem de maddi açıdan büyük zararlar verebilir.

2.8.3. Örgütsel Kültür Kuramı

Deal ve Kennedy, 1982 yılında örgütsel kültür konusunda yazmış oldukları kitapta örgütsel kültürün dört önemli kavramına dikkat çekmişlerdir (Çelik, 2012:29). Bunlar, yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk-kızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk-yavaş geri bildirim kültürü ve düşük risk-yavaş geri bildirim kültürü (Besetenci, Bakan ve Büyükbeşe, 2004:98)

1.Yüksek risk-hızlı geri bildirim: Bu kültürün olduğu örgütlerde sloganlar "en büyüğü", "en iyisi" şeklinde yansıtılır (Kaya, 2007:40). Başarısızlığın getirdiği olumsuzlukların hem mali hem de örgüt değerleri açısından yüksek olmasından dolayı başarılı bir kararla örgütsel efsaneler kahramanlar etrafında toplanır. Burada kahramanlar, iş görenlerin izinden yürüdükleri ve imgelem gücüne hayran oldukları kişilerdir (Çelik, 2012:29).

2.Düşük risk-hızlı geri bildirim: İş görenlerin çok az risk aldığı bu örgütlerde temel ilke müşteri ve onların temel ihtiyaçlarıdır. Bu nedenle bu tür örgütlerin müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi önde gelir. Takım çalışması, bu örgütlerde de oldukça önemlidir. Bireysel çalışma ve başarı, diğer bazı kuramlarda olduğu gibi takım çalışmasındaki başarı kadar önemli değildir.

3.Yüksek risk yavaş-geri bildirim: Bu tür örgütlerde riskler yüksek düzeyde alınmasına rağmen, çıkan ürünün çevrede kabul edilip edilmediği konusunda yavaş geri bildirimler gerçekleşmektedir. Bu tür kültürlerde yatırımlar

oldukça büyük oranda yapılır fakat yatırımın başarısını anlamak için de uzun yıllar gerekir. Petrol endüstrisi ve NASA'yı da içeren uzay endüstrisi bu tür kültürlerin gelişmesine iyi birer örnektir (Alanur, 2005:58). Karar verme oldukça yavaş ve diğer yöneticiler ile uzlaşma da buna göre aynı yavaşlıkta ilerler. Toplantılar bu örgütlerde oldukça önemlidir.

4.Düşük risk-yavaş geri bildirim kültürü: Bu örgüt tiplerinde de örgüt çalışanları düşük risk üstlenip, bunun karşısında yavaş geri bildirimler elde ederler. Bu tür örgütlerde daha çok işin nasıl yapıldığı üzerinde durulur. Reitz'e (1987) göre, Unvanlar önemlidir, hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. Ayakta kalanlar, sistem içinde kalma ve itilaftan kaçınma egilimde olanlardır. Sisteme karşı gelen ve kaybeden insanlarla ilgili hikayeler vardır (Akt. Alanur, 2005:59).

2.8.4. Peters ve Waterman'ın Yönetim Kuramlarına İlişkin Eleştirileri

Peters ve Waterman (1987), yönetim kuramlarının "kapalı sistem-ussal insan" eğiliminden "açık sistem-toplumsal insan" eğilimine doğru bir yönelim gösterdiğini açıklamışlar, örgütlerin başarısını etkileyen temel faktörün örgüt kültürü olduğunu vurgulamışlardır (Fırat, 2009:138). Peters ve Waterman, Scott tarafından geliştirilen bu dört dönemi temel alarak yönetim kuramlarını eleştirmiş ve örgütsel kültür kuramının doğuşunu açıklamışlardır (Çelik, 2012:30).

Kuramlar, kapalıdan ve açık sisteme doğru ve ussaldan toplumsala doğru çift boyutlu olarak değişim izlemiştir. Bir başka değişle, kapalı toplumlara göre daha şeffaf ve açık toplumlara doğru bir yol izlemiştir. Ussal kavramı, örgüt için açık amaç ve hedeflerin varlığı, bunların doğrudan belirlenebilirliği anlamına gelmektedir (Çelik, 2012:30-31). Kapalı sistemlerin ussal bireyinde 1900 – 1930 yılları arası Weber ve Taylor'ın insan örgütleri için en etkili örgütlenme biçiminin bürokrasi olduğunu ileri sürdükleri kuramları ile toplumsal bireyinde 1930 – 1960 yılları arasındaki Mayo ve arkadaşları, McGregor, Barnard ve Selznick'in insan ilişkileri okulu kuramları görülmekte fakat bu kuram ve savunucuları da insan ilişkileri okulunun kendisini akılcı modelin aşırılıklarını dengeleyen bir yaklaşım olarak görmesinden dolayı önemli eleştiriler almıştır. Açık sistemlerin ussal bireyinde 1960 – 1970 yılları arasındaki Chandler, Lavrence ve Lorsh'un "insan toplumsal bir aktördür" anlayışını temel alan kuramları diğer kapalı sistem kuramlarından farklılaştığı görülmekle

beraber insan konusunda makine ya da mekanik konularını tekrar gündeme getirmiş olması klasik dönem kuramlarının arasında bir farkı kalmamıştır. Açık sistemlerin toplumsal bireylerinde yer alan 1970 ve sonraki yıllarda ise Weick ve March'ın kuramsal temelinde, biçimsel olmama, bireysel girişimcilik ve evrimleşme görülmektedir.

Peters ve Waterman örgütsel kültür kuramının gelişimini açıklarken, bu kuramın daha önceki kuramlardan etkilendiğini belirtmişlerdir (Çelik, 2012:32). Peters ve Waterman'a göre, örgütsel kültür kuramının dokusuna katmak üzere geçmiş ve şimdiki yönetim kurumlarından alınacak bazı önemli düşünceler vardır. Örgütsel kültü kuramının yönetim kuramların getirdiği iki önemli boyuttan birincisi, örgütlerin, özellikle kusursuz örgütlerin kendilerine özgü kültürlere sahip oldukları gerçeği, ikincisi ise başarılı örgütlerin amaçlı, ancak önceden kestirilemeyen bir değişme sonucu ortaya çıkmaktadır (Akt. Çelik, 2012:34-35).

BÖLÜM III

OKUL KÜLTÜRÜ VE YÖNETİCİNİN KÜLTÜRE ETKİSİ

Örgüt kültürü kavramının ardından, bu araştırmanın ana konusu olması nedeniyle, okul kültürü kavramı ve bu kavramı oluşturan faktörlerinin sunulacağı bu bölümde, konu hakkında alanyazında yer alan tanımlamalara yer verilecektir. Aynı zamanda okul kültürünün oluşturulması, unsurları ve okulun örgütsel özellikleri konularına değinilecektir. Okul kültürünün oluşturulmasında başrolü oynayan okul yönetici kavramından önce de okul yönetimi ve okul yönetiminin yararları konularına değinilecek, ardından okul yöneticisinin okul kültürüne etkisi konusuna da bu bölümde yer verilecektir.

3.1. Okul Kültürü Kavramı

Yaşadığımız yüzyılda ve küreselleşen dünyada ülke yöneticileri ve sivil toplum kuruluşlarının eğitime verdikleri değer gün geçtikçe artmakta, sürekli ilgi odağı haline gelmektedir. Ülkelerin milli değerlerini, politikalarının, ekonomik kalkınmalarının, üreteceği teknolojilerinin ve vizyonlarını büyük oranda eğitim yoluyla gerçekleştirebilecekleri ortadır. Eğitime yapılan tüm yatırımlar ve okullaşma oranlarının artışıyla eğitimde hedeflenen amaca yönelik adımlar hızla atılmaya devam edilmektedir. Eğitimde kalite ve eğitimsel başarının temelinde ise güçlü bir okul kültürünün de olduğu unutulmamalıdır.

1930'lu yıllarda başlayan örgüt kültürü kavramının ardından okul kültürü kavramının temelleri 1980'li yıllarda ortaya çıkmaya başlamıştır. Okul kültürü kavramı Peters ve Waterman'ın örgütsel kültür kuramına dayanmaktadır. Bu kuram eğitim yönetiminde yeni bir paradigma oluşturmuş, örgütsel kültürün yönetimde kritik bir faktör olduğuna vurgu yapmıştır (Buluç, 2013:109). Örgütsel kültür kavramı, okulları mecazi ve sembollerle örülü dünyasının yorumlanmasına imkan sağlamıştır (Çelik, 2000:42).

Okul kültürü tanımlarına bakılacak olursa, Leithwood vd., 1999 ve Day vd.'ne 1993 göre çalışanlar tarafından paylaşılan normlar, inançlar, değerler ve varsayımlardan oluşur ve basitçe bir şeyleri yapma, çevredeki kişilerle ilişkiye girme yoludur (Akt. Şirin, 2011:19). Deal , "okul tarihi ile şekillenen değerler, inançlar ve geleneklerin derin örüntüleri"; Stolp ve Smith, "okulun sosyal çevresinin üyeleri tarafından tarihi süreç içerisinde aktarılan normlar, değerler, inançlar, törenler, ritüeller, gelenekler ve mitleri kapsayan anlam örüntüleri" şeklinde ifade etmiştir (Akt. Ekmekyapar, 2013:25,26). Okul kültürü, okuldaki bireyler tarafından taşınan değerler, inançlar, törenler, efsaneler, sayıtlılar, ideolojiler, normlar ve simgelerin örgüt üyelerince paylaşılarak benimsenmesi sonucunda tamamen okula özgü farklı inanç ve beklenti örüntüleri biçiminde dönüşümüyle oluşmuş örgütsel anlamlar ve semboller sistemidir (Ayık ve Ada, 2009:430). Okul kültürü, kurumdakilerce paylaşılan ortak değerlerden oluşmaktadır (Özden, 2000, s. 206). Bu tanımlardan yola çıkarak, okul kültürü, çalışanlar tarafından paylaşılan, zaman içinde tarih yoluyla yeni kuşaklara aktarılan ve benimsenen değerlerin ve yaşantıların tümü olarak söylenebilir. Okul kültürünün görünürdeki farklı tanımlamaları olsa da içerik olarak ortak bir açıklamayı göstermektedir.

Ortak tanımların ardından kültürün oluşumundaki farklılıklara bakıldığında, her örgütün kendine özgü bir kültürü olduğu gibi, okulların da kendine özgü bir kültürü olduğu görülebilir. Bu kültür zaman içinde biçimlenir, gelişir ve o okula has bir yapı kazanır (Özdemir, 2012:605). Bu nedenle okullar da kendi aralarında farklı okul kültürüne de sahip olabilirler. Bu nedenle okullar, dünyanın bir çok yerinde birbirine benzer ya da birbirinden farklı biçimlerde örgütlenmiş olup bazı amaç ve işlevlere sahiptir (Arpaguş, 2011:35). Bürokratik yapılı bir okul kültüründe öğretmenlerin davranışları değişebileceği gibi paylaşımın ön planda olduğu bir okul kültüründe ise yönetici ve öğretmenler arasında da paylaşımcı bir yapıda olan okul kültürü karşımıza çıkabilir. Celep'e (2002) göre, okul kültürünün fiziksel özelliklerden daha ziyade yönetici ve öğretmen davranışlarıyla ilişkili olduğunu belirtmektedir (Akt. Özdemir, 2012:605). Davranışlar her okulda farklılıklar göstereceğinden okul içi kültürün şekillenmesinde de etken olacaktır.

Demokratik okul kültürleri ise yönetici ve öğretmenler arası davranışların demokratik bir yapıya oturtulması ile gerçekleşebilir. Okul yaşantıların merkezinde olan örgüt olarak içinde bulundurduğu kitle insandır. İnsanın içinde bulunduğu

örgütün demokratik yapıda olması ise kültürü yaşayan ve yaşatan bireyler olarak düşünce ve fikirlerini sunabildiği, çoğulcu anlayışla temel değerlere bağlı kalarak hareket etmesi okul kültürünü en iyi hedeflere ulaştıracaktır. Williams, Cate ve O'Hair'e (2009) göre, geleneksel okulda söylemlerin disiplin ve diğer problemler üzerine yoğunlaştığını, değişimlerin dış müdahalelere dayalı olarak zorunlu yapıldığını; buna karşın demokratik okullarda ise en iyi uygulamaların paylaşılıp, güven ve işbirliği ortamı oluşturma çabası içinde çalışmaların öğrenci ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak yapıldığını, böyle okullarda paylaşılan liderliğin söz konusu olduğunu belirtirken; Allen (1999), demokratik bir okulun bireylerde sorun çözme becerilerini geliştirmeye katkıda bulunup, tartışma ve katılım içinde alınan kararların okulu daha etkili kıldığını; bunun yanında öğrencilerin öğrenmesi için daha iyi bir örgütsel çevre sunduğunu ifade etmiştir (Akt. Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010:172).

Bir okuldaki kültür, ortak hedeflere yönelme konusunda pusula görevi yapar ve nelerin başarılması gerektiğine ilişkin normların oluşmasını sağlar (Özdemir, 2012:605). Okul kültürü yapısıyla ve içindeki yaşantısıyla felsefesini ortaya koyar. Oluşturulacak okul kültürleri bilimsel ve ortak değerlere uygun olması da gerekir. Bu okul kültürü, çevresindeki kültürle ve bağlı olduğu merkezi yönetimle de uyum sağlamalıdır. Okul yönetimi ve öğretmenler devletin eğitim felsefesine aykırı davranması sistem itibariyle imkansızdır. Bu bağlamda, devletin eğitim politikası, öğretmen ve yöneticilerin okul kültürünü benimsemesinden ve onu bir ileri adıma taşıması ile gerçekleşebilir. Güçlü okul kültürlerinde, insan ilişkileri ve yöneticilerin liderlik vasıfları oldukça önemlidir. Okul kültürünün olumlu olması, içinde öğrenim gören öğrencilerin, çalışan öğretmen ve yöneticilerin huzurlu ve verimli bir atmosferde yaşamalarına da olanak sağlayacağı unutulmamalıdır.

3.2. Okul Kültürünün Oluşturulması

Okul yöneticisi, diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü bilinçli ya da bilinçsiz olarak yönetebilir (Çelik, 2012:67). Okul yöneticisi, okul kültürünün gücünü ve okula vereceği katkısını bilerek yönetsel süreçleri uyguladığı zaman daha verimli bir okul kültürü oluşturabilir. Okul kültürü oluşturmada öncelikle yöneticinin güçlü bir kültürü kurumunda nasıl oluşturacağını planlaması gerekir. Yönetici, planlama yaparken okulu, kültürel faktörler bakımından analiz ederek, doğru bir

biçimde tanımlayabilmelidir (Demirkol ve Savaş, 2012:264). Yöneticinin bir lider olarak okul kültürünü oluşturma sürecinde öğretmenlerin temel değer ve inançlarını dikkate almalı ve buna göre hareket etmelidir. Güçlü okul kültürleri yönetici ve öğretmenlerin ortak değerler ve inançlar etrafında toplanması ile oluşabilir. Bu bağlamda okul içindeki değerler ve normlar ortak hareket etmeyi sağlayacaktır. Çelik'e (2012:67) göre, güçlü bir okul kültürü ise okul kültürünü olumsuz etkileyecek, bozucu nitelikteki alt kültürlerin olanak sağlamayacaktır. Yönetici, okuldaki tüm alt kültürleri iyi okumalı ve tüm bu alt kültürleri temel olan okul kültürü etrafında toplayabilmelidir.

Güçlü okul kültüründe, inançların ve değerlerin temel nitelik arz etmesi ve tüm kültürü yaşayan bireyler tarafından da benimsenmesi oldukça önemlidir. Bu güçlü kültürün benimsenmesi ve yaşanması ise kültürün performansını yükseltecektir. Goleman, Bryk ve Schneider çalışmalarında yapmış oldukları sentez sonucu, yüksek performans odaklı bir kültürün özelliklerini üç ana başlıkta aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Akt. Buluç, 2012:118).

Güven

- Başkalarının onuruna saygı
- Birbirlerinin yeterliliklerine saygı
- Birbirlerine önem verme
- Bütünlük: Biz duygusuna önem verme

Duygusal Zeka Kültürü

- Değerler ve bütünlük
- Dinleme ve danışma
- Aşağıdan yukarıya stratejisi

Derin ve Güçlü Paylaşılan Amaçlar

- Değerler ve inançlar
- Odaklanmalar ve davranışlar
- Tören, seremoni ve hikayeler
- Ağlar

Okul kültürünün oluşturmanın ya da değiştirmenin hızlı ve basit bir yolu yoktur. Uzun dönemli sistematik çabayla değişiklik yaratmak, kısa dönemli geçici ilgiye oranla daha muhtemeldir (Hoy ve Miskel, 2012:194). Okul kültürü oluşturmada ya da değiştirmede üç genel strateji izlenir. Bunlar, Alan Brown'un (1985) büyüme merkezli yaklaşımının yanında geliştirdiği klinik stratejisi, Ralph Kilmann'ın (1984) örgüt kültürü değiştirmede oluşturduğu norm değiştirme stratejisidir. Bu üç strateji birbirine alternatif değildir; onlar aynı anda veya ayrı ayrı kullanılır ve gerçekte hepsi etkili değişiklik için gereklidir (Hoy ve Miskel, 2012:194).

Hoy ve Miskel'e (2012) göre, klinik strateji beş adımda izlenir. Birinci adımda, dikkatli gözlem, analiz ve çalışmayla öğrenilen okulun dinamikleri ile başlar. Deneyimli yöneticiler bu bilgileri deneyimleri ile elde etse de bilgiyi sistematik şekilde analiz etmek daha değerlidir. Başlangıç olarak öğretmenlerin temel değerlerini ve normlarını öğrenmek daha anlaşılır bir kültür haritası oluşturacaktır. İkinci adımda, tüm kavramsal gösterge ve diğer problemlerin teşhis edilmesidir. Buradaki kavramsal göstergeler, düşük moral, ilgisizlik, geleneksellik, saptırılmış iletişim, tek yanlı karar verme ve düşük akademik başarıdır. Üçüncü adımda, yapılan analizler ile öncelik sırasına bu problemler dizilir. Dördüncü adımda, reçete yazılır. Temel öğretmen normlarını değiştirmek daha karmaşık bir strateji gerektirdiğinden, öğretmenlerin gözünden idarecilerin geleneksel düşündüğü algısının kaldırılması daha insancıl bir anlayışın oluşmasına etki eder. Başlangıçta reçetelerin oluşturulması kolay gibi görülse de problemlerin daha karmaşık olduğu görülebilir. Yönetici okul kültürünü oluşturma da başarılı olmak istiyorsa, öncelikle alt kültürün norm ve değerlerini değiştirmelidir. Bu stratejinin son adımında ise yönetici yaptığı kültür oluşturmada bir değerlendirme yapmalıdır. Sosyal hayatta değişimlerin yavaş olması bu değerlendirme ve izlemeyi gerektirmektedir.

Gelişim merkezli strateji de ise, yöneticinin bir grup tahminin kabulünü ve yönetimsel karar vermede bu tahminlerini kullanmayı içerir. Bu strateji dört evreden oluşmaktadır. İlkinde yönetici örgüt ve örgütsel değişmeyi iyi anlamalıdır. Ardından değişmenin hangi yönde olduğunun bilinmesi, yönetimin duruşu ilerleme yönelimli görünmelidir. Son evrede ise öğretmenlerin ilerleme ve değişimde yüksek bir potansiyele sahip olduklarının bilinmesi ve yöneticilerin okul çalışmalarında öğretmenlere daha fazla özgürlük ve sorumluluk sağlamaya hazır olması gerekir. Bu

stratejiyle yöneticiler büyüme ve ilerleme politikalarını geliştirebilmeli, potansiyel büyümenin önündeki tüm engelleri kaldırması ve insanları etkilemeleri gerekir.

Kilmann'ın (1984) stratejisinde ise normların nasıl değiştirilebileceğini beş adımda sıralamıştır. Bunlar, öğretmenlerin çalışma ortamlarında gün yüzüne çıkardıkları tutum ve davranışlarına rehberlik eden normlardır ve bu normların gün yüzüne çıkartılmasıdır. Sonra öğretmenler okulun vizyonunu tartışır ve bunun için yeni yöntemleri belirlerler. Daha sonra, öğretmenler, gelişimi sağlayacak bir takım normları belirlerler. Ardından, gerçek normlar ve istenen normlar arasındaki farkları ve anlaşmazlıkları belirler, anlaşmazlığın kültür farklılıklarından kaynaklandığını ve ortak bir noktada durulmaması sonucu ilerlemeyi sağlayacak normların işlevselliğinin azalacağının bilinmesi gerekir. En sonunda da, yeni oluşturulacak normların öğretmenler tarafından içselleştirilmesi, bu normların izlenmesi gerekmektedir (Hoy ve Miskel, 2012:194,197).

Tüm bu strateji ve yöntemlerden yola çıkarak, okul kültürünün oluşturulması, kurumun içinde o kültürü yaşayacak öğretmen ve yöneticilerin ortak akılla hareket etmesine bağlıdır. Yönetici, okul ortamında demokratik ve adaletli olması gerekir. Aynı şekilde de öğretmenlerin, okul kültürünü oluşturmada, olumlu yönde değişimde ve gelişimde ortak norm ve değerlere sahip çıkabilmeli, ekip ruhunu kültüre yansıtabilmelidir. Yöneticiler, kültürel liderliklerini etkili bir biçimde okul kültürü oluşturma da çok iyi kullanabilmelidirler.

3.3. Okul Kültürünün Unsurları

Okul kültürünün etkili olduğu okulların bazı temel özellikleri bulunmaktadır. Böyle bir okulda kültür üzerine yoğun bir odaklanma vardır (Buluç, 2013:111). Bu tür okul kültüründe öğrencilerin kişisel rehberlik ve akademik konularda öğretmenlerle ve yöneticilerle çok rahat iletişim kurabilirler. Yine bu tür kültür özelliği taşıyan okullarda, okul yöneticisi, öğretmenler ile öğrenciler arasında her türlü fikir ve düşüncenin sözlü ve yazılı paylaşılması önemlidir. Takım çalışması bu kültürün belirleyici özellikleri arasındadır. Yönetici ve öğretmenler öğrenmeyi gerçekleştirmek için düzenli olarak fırsatlar oluşturur. Bu kültürün etkili olduğu okullarda ortak karar, demokratik bir yönetim anlayışı, katılım ve insani değerler ön plandadır. Yöneticilerin bu tür bir okul kültürünü ortaya koymaları hem demokratik

eğitimi, hem de okul kültürünü sürekli yenileyecek ve ileri taşıyacaktır. Demokratik eğitimin yararları hakkındaki Dewey'in (1916) görüşüne göre, demokratik eğitim, öğrenciler ve gruplar arasındaki çeşitliliği kabul etmekte olup bu çeşitlilik içindeki bütünleşme, bireyler arasındaki iletişim, etkileşim ve ilişkileri güçlendirir (Akt. Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010:169).

Okul kültürünün etkili şekilde kullanıldığı okullarda diğer bir uygulamalar ise okula yeni başlayan öğrenci ve öğretmenler için uyum programları hazırlama, mezunlar için düzenli olarak mezunlar günü toplantıları gibi etkinlikler düzenlenmesidir.

Okul kültürü ile ilgili literatür ve araştırmalarda okul kültürünün bazı temel unsurları olduğu görülmektedir. Bu unsurlardan bazıları okulun misyon ve amaçları, değerler, kültürel semboller, artifaktlar, okulun tarihi, hikayeler, efsaneler, tören, seramoni ve kutlamalar şeklinde sıralanabilir. Bu unsurlardan bazılarının örgüt kültürü unsurları başlığında bahsedilmesinden dolayı bu bölümde, misyon ve amaçlar ile değerler konusu açıklanmaya çalışılmıştır.

3.3.1. Misyon ve Amaçlar

Misyon ve amaçlar etkili bir okul kültürü ile yakından ilgili olup, okulun genel kültür özelliğini de tanımlayıcı özellik taşır. Okul kültürünün merkezinde uzun vadeli planlama, kaynak tahsisi ve günlük faaliyetlerde etkili olan değerler bulunmaktadır (Buluç, 2013:112). Çoğu okulun kendine göre misyon ve amaçları olduğu görülmektedir. Bu amaçlarında genelde farklı şekilde karşımıza çıkmaları da okulların kültürel yapılarının farklılıklarından kaynaklanabilir. Bu nedenle misyon ve amaçlar bazen karmaşık bazen de kararlı ve yaratıcı olduğu görülmektedir. Temel amaçlar aslında okulun kültürel özelliğinin genlerinde gizlidir ve onu görmek gerekir. Okul yöneticisinin bu gizlenmiş amaçları yorumlayabilmesi gerekir. Bu bağlamda, okul yöneticisi okulun kültürel misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını kavrama ve bunları öğretmenlerin ve öğrencilerin anlamalarına yardımcı olması yorumlayıcı rolün temelidir (Geylani, - :11). Yöneticisi bu amaçları yorumlayamadan ve yeni amaçlar ortaya koymaya çalışması elindeki kültürel gücü ortaya çıkaramamasına neden olacaktır. Okulun bu misyon ve amaçlarını ortaya çıkarmak ise oldukça güç olacaktır. Kültür yapısındaki personelin tutum ve eylemlerin okunması, öğrenci planlarını ve günlük kararlarının araştırılması,

öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen unsurlarının iyi bilinmesi bu misyon ve amaçları ortaya çıkarabilir. Peterson ve Deal'a (2009) göre, amaç ve misyonun belirlenmesinde; değerler, inançlar, normlar ve varsayımlar önemlidir (Buluç, 2013:112).

3.3.2. Değerler

Okul kültürünün vazgeçilmez unsurundan biri de değerlerdir. Değer kavramı, bir topluluk içinde bireylerin benimsediği ve hayata geçirdikleri inanış ve yaşam biçimi şeklinde tanımlanabilir. Burada okul kültürü açısından önemli olan, insanlar açısından benimsenen inanışların ve yaşam biçimlerinin, yani değerlerin ne kadar benzer olduğudur. Buluç (2013:113), bireylerin sahip olduğu değerlerin benzerlikleri ve farklılıkları ile ilgili pek çok açıklama olduğunu vurgulamıştır. Bu değer algıları hakkında Schwartz (1992, 1994), değerlerin içerdiği belirleyici çalışmalar yapmış ve deneye dayalı çalışmalarda hala kullanılan değer kategorileri oluşturmuştur. Schwartz Değer Envateri'nde , tercih edilen sonuçları sormamış, ancak 57 değerden oluşan bir listeden değer tercihleri yapılmasını istemiştir. Bu tercihin, bireylerin yaşamlarına yön veren ilke olması açısından önem sırasına göre yapılmasını istemiştir. Schwartz, 63 ülkeden elde ettiği verileri yaklaşık 60000 kişiden toplamıştır. Schwartz (1992), bu çalışma sonucunda bireysel düzeyde yönlendirici değerleri 10 değer tipine ayırmıştır (Akt. Yılmaz, 2008:46). Bunlar sırasıyla:

1. *Özyönetim:* Keşfetme, yaratıcılık, eylemleri seçme ve bağımsızlık.
2. *Uyarılma:* Yaşama meydan okuma, heyecan ve yenilikler.
3. *Başarı:* Sosyal standartlara göre, kişisel başarı için gerekli olan şeylerin yapılması.
4. *Güvenlik:* Kişinin kendisinin, ilişkilerinin ya da toplumun güvenliği, ahengi ve kararlılığıdır.
5. *Evrenselcilik:* Doğanın korunması ve bütün insanların mutlu olmasıiçin hoşgörülü olma, anlama ve takdir etme.
6. *Uyum:* Normlar ve sosyal beklentilere muhalefete ve diğerlerine zarar vermeye veya onları üzmeye dönük dürtüler, eğilimler ve eylemlerin engellemesidir.
7. *Hazcılık:* kendisi için zevk almaktan ve duygusal mutluluktan memnuniyet.
8. *Güç:* kaynaklar ve insanların üzerindeki hakimiyet ya da kontrol.

9. *Gelenek:* Geleneksel kültür ve dinin sağladığı, geleneklere ve düşüncelere saygı, taahhüt ve kabul.
10. *Yardımseverlik:* insanların mutluluğunun korunması ve değerinin arttırılması için insanlara sık sık temas kurulması.

Değer kavramının yönetim alanında uygulanması okul kültürünü etkili biçimde etkileyecektir. Çelik (2012:83), değerlerle yönetimin, ortak değerler etrafında bütünleştirici, değer odaklı davranışların sağlanacağı bir yönetim yaklaşımı olarak belirtmiş, kolektif ruhu oluşturabilecek en önemli faktörün paylaşılacak değerler olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda, değerlerle yönetim güçlü bir okul kültürünün varlığını gerektirir. Değer kavramı, bir yapının şekillenmesinde önemli yer edinmektedir. Bilhassa okul denen yaşam merkezinin diğer öğelerinin değerlere göre şekillendirecektir. Değer kavramın korunması okuldaki yönetici ve öğretmenlerin onu sürekli geliştirmesi ve önem vermesi ile sağlanacaktır.

3.4. Okulun Örgütsel Özellikleri

Ülkemizdeki eğitim üzerine yapılan etkinlikler eğitim örgütleri ile sağlanır. Eğitim örgütleri, siyasi organlarca belirlenen eğitim politikaları ile eğitimsel etkinliklerini gerçekleştirirler. Eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran kendine has bir çok özelliğe sahiptir. Bursalıoğlu (1999), eğitim örgütlerinin kontrol ve baskı gruplarının yapısı bakımından diğer örgütlerden farklılıklar gösterdiğini ve bunun nedeninin de eğitim politikalarının tartışmalı çözümlemeleri olduğunu ileri sürmektedir (Akt.Yavuz, 2003:26). Yavuz (2003:26) bu ayrımın nedenlerini, eğitimle ilgili insanların doğrudan ya da dolaylı ilgileri nedeniyle psikolojik, sosyal, kültürel ve bireysel nitelikteki etkileri nedeniyle eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayrıldığını vurgulamıştır.

Eğitim öğretimde okul, sistemin en altta kalan bölümü olmasına rağmen, uygulamanın gerçekleştiği merci olması ve ürünlerin bu yapıdan çıkması nedeniyle en kritik konumdadır. Eğitim politikalarındaki amaçların eyleme dönüştürülmesi ancak okul ile gerçekleşecektir. Bursalıoğlu (1999), (Akt.Yavuz, 2003:26) okulun özelliklerini aşağıdaki sıralamada belirtmiştir:

1. Okul dediğimiz örgütün en önemli özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan olusudur.

2. Okulda çeşitli değerlerin bulunması ve çatışmasıdır.
3. Okul denilen örgütün ürününü değerlendirme güçlüğü gelir.
4. Okul özel bir çevredir.
5. Okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği yahut etkilediği bir örgüttür.
6. Düzenlenmiş grupların kendi yararlarını korumak için, okulun fikir bağımsızlığını sınırlamaya çalıştıkları ve bazen başarılı oldukları görülür.
7. Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir.
8. Okul bürokratik bir kurumdur.

Bu maddelere bakıldığında, okul bir örgüt olarak toplumda yer almaktadır. Okulun temel varoluş nedeni de insandır. Bu nedenle toplumun içinden eğitilmek ve birey olarak yine bulunduğu topluma yetişmiş bir birey olarak dönen insan, eğitim kurumları ile bu süreci izlemektedir. Bireyin topluma uymasını sağlamak okul örgütlerinin görevi olup okul örgütlerindeki birey bilinci kurum boyutundan daha duyarlıdır. İnformal yanı formal yanından daha ağırdır. Etkilediği alan itibariyle oldukça geniş toplumsal yapıya ulaşabilir.

Okulun temel görevlerinden biri de birbiriyle çatışan sosyal, politik ve ekonomik değerleri birbiriyle uzlaştırmaktır. Bu değerleri uzlaştırırken, okul yöneticisi kamu yararını dikkate almalıdır. Okulun ürününü değerlendirmek, öğretmenin amaçların gerçekleşmesine katkısını ölçmenin, öğretim eyleminin ürününü gözlemlemesinin, hatalı üretimin fark edilmemesi ve çoğu zaman düzeltilememesi güçlük arz edebilir. Bu tür hataların düzeltilmesinde ise okul müdürü birinci derece sorumludur. Okul gerçek çevrede olmayıp istenen veya olup istenmeyen kavram ve süreçleri düzenleyerek özel bir çevre yaratır. Okul gerçek çevreyi çocuğa kolaylaştırarak, temizleyerek ve dengeleyerek öğretir. Bu nedenle okul ile çevre arasında kopukluk olmamalıdır. Okul çevredeki formal ve informal örgütlerin yön verdiği veya etkilediği bir örgüttür. Okul çevrenin tüm eğitim problemlerine katılmalı, çevrenin eğitim isteklerine cevap verebilmelidir. Okul çevresine insan kaynakları hazırlayan bir örgüt olması nedeniyle toplumda kritik yere sahiptir. Bunun nedeni ise çevreye sunduğu insan kaynakları hem toplumu hem de okulu etkilemesinden kaynaklanır. Okul bürokratik bir kurum olması baskı gruplarının okulu yönlendirmesine karşı bir güvenlik sağlar. Aynı zamanda rutinleşme, kalıplaşma, işlemezlik gibi dezavantajlarına sahiptir. Bu gibi olumsuzluklarda ise, başarı yerine kıdemin

geçmesi, amaçların yerini araçların alması, örgüt içi çatışmalar artmasına neden olmaktadır (Erdoğan, 2014, Şahin, 2013).

3.5. Okul Yönetimi Kavramı

Okul yönetimi kavramının literatür araştırmalarında bir çok tanımı mevcuttur. Bu tanımların farklılıkları tanımlamaları yapanların da yönetsel felsefelerinin birbirinden farklı olmasından kaynaklanır (Çelikten, 2013:130,131). Bazı literatürde ise tanımların, araştırmacılar tarafından ortak konuları vurguladıkları görülmektedir. Bu benzer tanımlara bakıldığında, Çetin ve Yalçın (2002:49) eğitim yönetimini, yönetim biliminin kuramsal temellerinin eğitime uygulanması; eğitim sisteminin amacını gerçekleştirebilmek için, eğitim örgütlerinde yer alan insan gücü, sermaye, zaman, malzeme ve yer unsurlarının daha verimli, daha ekonomik ve daha iyi bir biçimde kullanılabilmesi şeklinde tanımlamıştır. Aydın (2013:234) tanımını okul yönetimi olarak ele alarak, bu kavramı, okul örgütündeki insan ve madde kaynaklarının, okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda harekete geçirilmesi ve ortak çabaya katkıda bulunan bireysel ve birimsel eylemlerin eşgüdümlenmesi süreci şeklinde tanımlamıştır. Taymaz'a (1985) göre ise eğitim kurumlarının belirlenen amaçlara ulaştırmak üzere, bu kurumlara insan ve madde kaynaklarını sağlayarak, etkili biçimde kullanmak suretiyle, belirlenen politikaları ve alınan kararların uygulanması şeklinde tanımlamıştır (Akt. Çelikten, 2013:131). Tanımlamalarda ortak değinilen noktanın insan gücünün ve madde kaynaklarının verimli ve ekonomik kullanılması ve bu kaynaklarla belirlenen amaçlara ulaşma olduğu görülmektedir. Bu nedenle, okul yönetiminin en kısa tanımını, elde olanla en iyi işi ortaya koyma, elde olmayana da ulaşabilme sanatı şeklinde yapılabilir.

3.6. Okul Yönetiminin Yararları

Okul, belirli yaşta bulunan öğrencilere bir program uygulanarak yetiştirildiği eğitim sisteminin, üretim amaçlı somut örgütlenmedir (Açıkalın, 1998:1). Okulun amacı, çocukları yaşama ve yaşamda üstlenecekleri rollere yani hayata hazırlamaktır. Günümüzde eğitime yüklenen anlam, eğitimin amacı ve okuldan beklentiler değişmiştir (Yıldırım, 2013:357). Bu bağlamda, hammaddesi insan olan okulun, insanı topluma en iyi şekilde kazandırması açısından okulun öneminin yanı sıra, yapısını, işleyişini, toplumun ihtiyaçlarının karşılanması noktasında okulun bir

organizasyon sağlayıcısına ihtiyacı vardır. Bu noktada okul yönetimi devreye girmekte ve eğitimsel ve öğretimsel faaliyetlerin tümünü yönetecek, organize edecek ve yönlendirecektir. Her yapının bir beyne ihtiyacı olduğu gibi, okulun da yönetici beyne ihtiyacı vardır.

Okul yönetiminin yararlarını, okul işlerinin yönetimi, personel ihtiyaçları ve koordinasyon ve okul bütçesinin yönetimi şeklinde üç başlıkta açıklanmaya çalışılmıştır.

Okul İşlerinin Yönetimi: Okul yönetiminde en önemli ve asıl unsur, okulun eğitmekle yükümlü olduğu öğrencilerdir. Bu nedenle okul yönetimi, öğrenci aday kaydı ile başlayan ve mezun oluncaya kadar devam eden süre içinde, öğrencinin rollerini ve beklentilerini dengeli olarak yönetmeye çalışır (Şahin, 2013:83). Öğrencilerin nitelikli hizmeti alması, okul yönetiminin genel amaçları arasındadır. Dönemez, (2010) bu amaçların gerçekleştirmede, eğitim ortamlarının uygun bir biçimde donatılması ve düzenlenmesi, teknolojik imkanların kullanılarak, kırtasiyeciliğin ve bürokrasinin en aza indirilmesi, öğrencilere birey olarak yaklaşılarak sorunlarını en aza indirmek, öğrencilerin okula olumlu tutum kazanmalarını sağlamak gibi yönetimsel uygulamaların gerekliliğini vurgulamıştır.

Personel İhtiyaçları ve Koordinasyon: Etkili bir koordinasyon sürecinde personel ihtiyacı, insan kaynaklarının planlanması ile tespit edilmelidir. İnsan kaynağının planlanması başlı başına bir süreçtir. Bu sürecin temel özelliği planlara, tasarılara, öngörülere dayanmasıdır (Aydoğan, 2002:65). Yönetim süreci içerisinde okuldaki eksikliklerin ve problemlerin ancak etkili bir planlama ile koordine edilerek çözüme kavuşturulabilir. Okul yönetimi personel ihtiyaçlarının giderilmesinde anahtar rol üstlenir. Burada önemli olan okulun amaçları ile personelin ihtiyaçları arasında kurulması ve korunması gereken bir denge olmasıdır. Aynı zamanda okul yönetimi, bünyesinde yer alan öğretmenler arası etkileşimi ve iş bölümü gibi davranışların sergilenmesinde, öğrencilerin akademik başarılarının ve hayata hazırlanmasında gerekli olan tüm eğitim ve öğretim uygulamalarının organizasyonunun sağlanmasına da yardımcı olur.

Okul Bütçesinin Yönetimi: Tural, (2002) bütçeleme konusunda, eğitime ne kadar parasal kaynağın ayrılacağı ve ayrılan kaynakların hangi eğitim programlarında ve eğitsel hizmetlere dağıtılacağı konularının belirlenmesine ilişkin karar süreci olduğunu belirtmiştir (Akt. Şahin, 2013:85). Para, eğitim sisteminin tüm girdileri parayla alındığından sistemin dolaylı girdisi niteliğindedir. Bu dolaylı yoldan ulaşan parayla oluşturulan bütçenin harcanmasında okul yönetimi doğrudan sorumludur. Günümüzde bu bütçenin oluşturulması ve kaynak girdilerinin zorluğu okul yöneticilerinin en büyük problemleri arasındadır. Bütçesini oluşturan ve kaynak elde eden okul yönetimleri ise kaynakları okulun örgütsel amaçlarına yöneltmede, eğitim programını geliştirmede, savurganlığı önlemede, okul sorunlarını belirleyerek, buralara yapılacak olan harcamaları sağlamada, eğitimsel maliyetleri hesaplamada rol üstlenir. .

3.7. Okul Yöneticisi Kavramı

Günümüzde örgüt olarak okulların, bireyin hayata hazırlanmasında ve toplumların eğitimsel ihtiyaçlarının karşılanmasında önemi oldukça büyüktür. Okullar, çok nitelikli ve eğitebilme yeterliliğine sahip, insan kaynağını bünyesinde bulunduran kurumlar olarak, toplumun insan kaynağını işleyerek geliştirme sorumluluğunu üstlenmek zorundadır (Başaran, 1996:32). Okulların amacı, özgür ve çok yönlü düşünebilen, sosyal yönü güçlü, ruhen ve bedenen sağlıklı, girişimci, vizyon sahibi ve sosyal kültürü özümsemiş bireyler yetiştirmektir (Can, 2004:128). Eğitim örgütlerinde, insan gücü ile diğer kaynakların etkili ve verimli bir biçimde kullanılması da tamamen eğitim yöneticilerinin becerisi ile doğru orantılıdır (Acar, 2004:53). Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana yani çeşitli bilgi, beceri ve alışkanlıklarının belli amaçlara göre düzenli bir biçimde öğretildiği ve kazanıldığı eğitim kurumu ya da öğrenci, öğretmen ve yöneticilerden oluşan eğitim topluluğudur (Erdoğan, 2000:79). Okul yöneticileri ise eğitim sisteminin en uç noktasında bulunan bir eğitim yöneticisidir (Aydın, 1994:109). Dönmez'e (2004) göre, okul yöneticileri okulun daha nitelikli bir eğitim hizmeti üretmesi konusunda, üst yönetim kademelerinde, öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve topluma karşı birinci derecede sorumluluğu olan kişidir (Akt. Cemaloğlu, 2013:135).

Balcı (2002) okul yöneticisinin, okulun etkililiğinde anahtar bir role sahip olduğunu, okul yöneticisinin liderlik davranışları ile okulun etkiliğinin doğrudan ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Akt. Cemaloğlu, 2013:135). Bu denli önemli bir konumda olan okul müdürünün hem bir lider hem de yönetici olması gerekir. Okulun tüm girdilerini, insan kaynaklarını, kurum başarısını ve daha bir çok alandaki işleyişlerini en iyi şekilde yönetmeli, lider olarak da yön gösterici olmalıdır. Şişman (2004:12-13), bir lider olarak okul yöneticilerinin sahip olması öngörülen özelliklerini dört başlıkta sıralamıştır (Akt. Sağır, 2013:202). Bunlar:

1. *Teknik güç:* Daha çok okul yönetimi süreçlerini kapsamakta olup teknik yönden yeterli lider, yönetim mühendisliği rolü üzerinde yoğunlaşmakta; bu rol temel konular olarak, zaman yönetimi, teknoloji, planlama, örgütsel yapı, örgütleme, eşgüdüm vb. öğe ve süreçler üzerinde yoğunlaşmaktadır.
2. *İnsani güç:* Bireyler arası ilişkilerde ilgili olup insani yönden yeterli lider, insan mühendisliği rolü benimsemekte, bu rol insanlar arası ilişkiler, güdüleme, teşvik, destek, insan gücünü geliştirme, katılmalı karar verme, insan kaynağının moralini yükseltme gibi konulara önem vermektir.
3. *Eğitsel güç:* Eğitim öğretim, öğrenme süreçleri ve okul hakkında yeterli bilgi sahibi olmakla ilgili olup eğitsel yönden yeterli lider, kendini klinik bir uygulamacı olarak görmekte; bu rol, öğretimin etkililiği, eğitim programı geliştirme, klinik denetim, değerlendirme gibi konularda ve bunlarla ilgili mesleki bilgilere önem vermektir.
4. *Sembolik ve kültürel güç:* okula ilgili önemli durum, sembol ve değerler üzerinde yoğunlaşmakta; sembolik ve kültürel yönden yeterli lider, önemli amaç ve davranışlar için model oluşturmakta, neyim önemli ve değerli olduğu konusunda çevresindekilere çeşitli sembollere bağlı olarak mesajlar vermektir.

Yöneticiler ve liderler, örgütsel amaçların etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi için gücün nasıl kazanılacağını ve kullanılacağını da iyi bilmesi gerekir. Bu gücün buradaki anlamı, liderlerin örgütsel eylemleri ve kararları etkileme yeteneğinin ifade edilmesidir. McShane ve Von Glinov'a 2005, göre, güç mekanizmalarının farklı kaynakları olabilir. Bunlar, yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve atfedilmiş güç. Bunlardan ilk üçü gücü elinde bulunduran kişinin örgütsel

konumundan ve kendisine verilen belirli yetki ve rollerden kaynaklanır. Son iki gücün kaynağı ise bireyin kişisel özellikleridir (Akt. Cemaloğlu, 2013:136).

Sonuç olarak okul yöneticisi, elindeki her bir malzeme ile en iyi ustalığı gösterebilmeli, örgüt olarak okulun yönetiminde yol gösteren, ilham veren, iyi niyetli, sevgi ve sayı duyulan, biz bilinciyle hareket eden, hataların nelerden kaynaklandığını bulmaya çalışan ve işin nasıl yapılacağını en iyi bilen bir lider olmalıdır.

3.8. Okul Yöneticisinin Okul Kültürüne Etkisi

Araştırmacılar eğitim yönetimi ve okul yönetimi alanlarındaki okul liderliği, öğretim liderliği ve liderliğin diğer çeşitlerini, dikkate değer biçimde araştırmaktadırlar. Sillins ve Mulford (2002), bu araştırmaların temel gerekçesinin, öğrenci başarısının ve eğitimde kalitenin artmasında liderliğin etkili olduğu algısından kaynaklandığını söylemektedir (Akt. Cemaloğlu, 2013:133). Bedgey (2001), Beycioğlu ve Aslan, (2007), günümüzde liderlik, okul yöneticileri ile düşünülmekte ve okulun ilerlemesi ve gelişmesinde okul yöneticilerinin yetenekleri ve yeterlilikleri önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Akt. Cemaloğlu, 2013:13).

"Liderler, örgüt kültürünün oluşturulmasında doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olan kişidir. Örneğin liderler, kaynak tahsisi, ödüller, prosedürler, gibi araçlar vasıtasıyla örgüt kültürü üzerinde direkt ve formal bir etkiye sahiptirler. Sahip olduğu inançlar, değerler ve varsayımlar yolu ile de örgüt kültürünü dolaylı olarak etkilerler" (Buluç, 2013:120). Bir lider olarak okul müdürü, eğitim ve okul için önemli olduğuna inanılan amaçlar ile okulun kendine özgü işleyiş yasalarını bilmek zorundadır. Okul kültürü, okul müdürlerinin liderliğine göre şekillenir. Okul müdürleri konumları gereği, okulda oluşturulan kültüre öncülük etmek, o kültürü yönetmek ve desteklemekle sorumludur (Çelikten, 2013:129). Okul müdürleri, başarılı olmak için öncelikle mevcuttaki okul kültürünü tanıması ve iyi bilmesi gerekir. Çelik (2013:48), okul kültürünün bilinmesinin, yöneticilere sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamıştır.

1. Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür, çatışma ve gerçekleri görmesini sağlar.

2. Yapısal ve örgütsel gerilimden kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanımasına yardımcı olur.
3. Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün işgörenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder.
4. Örgütse eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.
5. Farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur.

Okul müdürleri, örgütsel kültürü biçimlendirme ve değiştirme yetisine sahip olması gerekir. Bunun yanı sıra kültürü oluşturan değer ve inançların bir güç bütünü olduğuna da dikkat etmesi gerekir. Burada kültürel lider olarak okul müdürünün, bu değer ve inançları iyi tanıması gerekir. Değişik kültür özelliklerinin bilinmesi, bahsedilen değer ve inançları tanımada rehber olabilir. Çelik'e (2013:52), göre bu okul kültürlerinin tanınması kültürel lidere yarar sağlayacağını ifade etmektedir. Bu kültürlere bakıldığında ise sırasıyla:

1. *Birincil okul kültürü:* Başarısızlığı vurgulayan okul kültürüdür. Bu okul kültüründe yönetici, öğretmen ve öğrenciler düşük bir başarı beklentisine sahiptir. Bu tür kültürlerde ise kötü semboller bulunur.
2. *İkincil okul kültürü:* Başarıyı vurgulayan okul kültürüdür. Bütün öğrencilerde yüksek başarı arzusu ya da yüksek başarı beklentisi vardır. Çalışma konusunda her tarafa asılan ilan tahtaları ve göze çarpan onur panoları başarılı kültürün sembollerini oluşturur.
3. *Üçüncü okul kültürü:* İnsan kaynağını geliştirme ve yetiştirmeye eğilimli olan okul kültürüdür. Kültürel amaçlar açık bir şekilde gelişme ve yetişmeyi içerir. Bu kültürde akademik gelişme herkese açıktır. İnsan kaynağının geliştirilmesi temel bir değer olarak görülür.
4. *Dördüncü okul kültürü:* Savaş niteliği taşıyan okul kültürüdür. Her bölümdeki alt kültürler farklı amaçlara ve beklentilere sahiptir. Kurallar düşmanlık tohumları saçmaktadır. Bu tür kültürdeki okula başlayan okul müdürleri Kotkamp'a göre kısa sürede çökmektedir.

Deal ve Peterson, okul müdürlerinin kültürü etkili olarak şekillendirmeleri için toplum ve okulun kültürünü iyi okuyup anlatmaları gerektiğine dikkat

çekmektedir (Akt. Çelikten, 2013:129). Okul içinde kültürün belirlenmesinde ve şekillendirilmesi yöneticilerin sorumluluğundadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışını gerektirmektedir (Çelik, 2013:53). Kültürel liderlik rolünü göstermek, kültürü değiştirmek ve korumak doğrultusunda etkileme gücüne sahip olmaktan geçmektedir. Okul müdürü okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken, insanları değerlerle yönetme becerisini kazanmış olması gerekir. Değerlerin, işin ve örgütsel yapının insanileştirilmesi sürecinde kullanılmak istenmesi, yönetim etkinliklerinde önemli bir yere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Hofstede (1980), astların ve diğer çalışanların kültürel değerlerini ve kültürden etkilenen davranışları, dışarıdan liderlik becerileri ve yönetim stilleri aktarmanın pek fazla anlamı olmadığını belirtmiştir (Akt. Yılmaz, 2008:90,91).

Kültürel lider olarak okul müdürleri, okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirmelidir (Çelik, 2013:53). Okul müdürü, yapacağı tüm uygulamaları ancak büyük ölçüde okulun değer ve normlarını içselleştirmesiyle gerçekleştirebilir. Değerleri içselleştiren okul müdürü, öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük edebilir. Bu nedenle, önce lider olarak okul müdürünün istediği kültürün göstergelerini kendinde göstermeli, sonra diğer çalışanlardan istemelidir.

Okuldaki bürokratik yapının yumuşatılması, liderin örgütsel kültürü geliştirmesi ile mümkün olabilir. Günümüzde yöneticilerin makamını ve yönetici olarak bürokratik yapıyı kullanması onun liderlik yapmasını, değerlerle yönetme becerisi sergilemesini zorlaştırmaktadır. Düzenlenen değişik törenler, sportif ve kültürel faaliyetler gibi kültürel yapıyı besleyen faktörler okul kültürünü canlı tutmaktadır. Bu tür faaliyetlerin yapılması da sıkı bir bürokratik havanın azaltılması ile gerçekleşebilir.

Okul yöneticisi değişmeyi engelleyen değerlerin yerine, değişmeyi sağlayan değerleri yerleştirirse değişme gerçekleşebilir (Çelik, 2013:60). Kültürel lider olarak okul müdürü, değerleri sözde değil, uygulayarak ve kendini kültür oluşturmaya adadığında değişim gerçekleşecektir. Paylaşımcı kültür, örgütteki demokratik havayı sağlayacaktır. Değişen dünyada yeni kültürel değerlerin oluşturulması, teknolojik gelişmeleri kültüre yansıtma, mevcut kültürün

geliştirilmesi ve korunması dinamik bir okul kültürünü oluşturacak ve etkili bir okul kültürünü yaşatmada yardımcı olacaktır.

BÖLÜM IV

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, veri toplama araçları, verilerin çözümlemesinde kullanılan istatistiksel çözümleme teknikleri üzerinde durulacaktır.

4.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. İhtiyaç duyulan verilerin çeşitli teknikler ya da araçlar kullanılarak gözlem yoluyla toplandığı çalışmalara, görgül (ampirik) araştırmalar denir (Büyüköztürk vd., 2013). Bir görgül araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılabilir. Nicel araştırmalar, gözlem ve ölçmelerin tekrarlanabildiği ve objektif yapıldığı sayısal araştırmalardır. Nicel araştırma yöntemi literatürde nicel araştırma deseni olarak geçmektedir (Büyüköztürk vd., 2013).

Nicel araştırma yönteminde, araştırma evreninin araştırma konusu hakkındaki fikrinin yönü sorgulanmaktadır. Bir başka değişle, araştırma konusu hakkında derinlemesine bir analiz değil aksine, daha yüzeysel, daha fazla sayısal, çoğunluk ya da azınlık temsiliyetleri saptanmaktadır (Karasar, 2004).

Bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre görece daha büyük örneklemler üzerinde yapılan araştırmalara tarama araştırmaları denir (Büyüköztürk vd., 2013). Tarama araştırmaları, geniş kitlelerin görüşlerini özelliklerini betimlemeyi hedefleyen araştırmalardır. Bu tür araştırmalar, daha çok "ne, nerede, hangi sıklıkla, hangi düzeyde, nasıl" gibi soruların cevaplandırılmasına olanak tanır (Karasar,1984).

Tarama araştırmalarının amacı, genellikle araştırma konusu ile ilgili var olan durumun fotoğrafını çekerek bir betimleme yapmaktır. Bu amaca yönelik olarak tarama araştırmalarında genellikle geniş bir kitleden araştırmacı tarafından belirlenen cevap seçenekleri kullanılarak bilgi toplanır. Tarama türü araştırmalarda ölçülen

değişkenler arasındaki ilişkiler incelenebilir. Bu araştırmalar evrenin özellikleri arasındaki ilişkilerin betimlenmesi için de planlanabilir (Büyüköztürk vd., 2013).

4.2. Evren ve Örneklem

Evren, araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı grup olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk vd., 2013). Araştırmanın evreni, 2013 – 2014 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinin Arnavutköy İlçesi'nde ilkokul, ortaokul ve lise okul türlerinde görev yapan 936 öğretmen ve yöneticiden oluşmaktadır.

Belirlenen ilçede, okul kültürü konusunda yapılan araştırmaların azlığı, yapılan literatür taramalarında, yöneticilerin okul kültürünü oluşturma düzeylerinin bizzat araştırıldığı bir çalışmayla karşılaşılmaması, Arnavutköy ilçesindeki resmi ilkokul, ortaokul ve liselerden oluşan evrenin ele alınmasına neden olmuştur.

Araştırmanın örneklemi ise, 2013 – 2014 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinin Arnavutköy İlçesi'nde ilkokul, ortaokul ve lise okul türlerinde görev yapan elverişli örneklem yoluyla 4 ilkokul, 5 ortaokul ve 5 lise (1 Anadolu Lisesi, 2 Meslek Lisesi, 2 İmam Hatip Lisesi) olmak üzere üç okul türünden toplam 14 okuldan seçilmiş 266 öğretmen ve yöneticiden oluşmaktadır. Örneklem grubunun demografik değişkenlere göre dağılımları, yönetici ve öğretmen sayıları dikkate alınarak aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.1: Araştırma Örnekleminin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.

Değişkenler		**Öğretmen (n=246/%92,5)**		**Yönetici (n=20/%7,5)**	
		n	**%**	**n**	**%**
Cinsiyet	Erkek	133	54,1	18	90
	Kadın	113	45,9	2	10
Yaş	21 – 25 Yaş	82	33,3	-	-
	26 – 30 Yaş	91	37	4	20
	31 – 35 Yaş	42	17,1	3	15
	36 ve Üstü Yaş	31	12.6	13	65
Eğitim Durumu	Ön Lisans	14	5,7	-	-
	Lisans	205	83,3	18	90
	Y. Lisans	27	11	2	10
Mezun Olunan Okul	Eğitim Fakültesi	184	74,8	16	80
	Fen Edebiyat Fakültesi	33	13,4	1	5
	Diğer	29	11,8	3	15

Değişkenler		Öğretmen (n=246/%92,5)		Yönetici (n=20/%7,5)	
		n	%	n	%
Kıdem	1 – 5 Yıl	138	56,1	1	5
	5 – 10 Yıl	70	28,5	4	20
	10 – 15 Yıl	19	7,7	9	45
	15 Yıl ve Üstü	19	7,7	6	30
Yöneticilik Kursu Alma	Evet	39	15,9	8	40
	Hayır	207	84,1	12	60
Okul Kültürü İle İlgili Kurs Alma	Evet	70	28,5	10	50
	Hayır	176	71,5	10	50
Okul Türü	İlkokul	133	54,1	8	40
	Ortaokul	64	26	6	30
	Lise	49	19,9	6	30

Tablo 4.1'de araştırma örnekleminin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mezun olunan okul, kıdem, yöneticilik kursu alma, okul kültürü ile ilgili kurs alma, okul türü ve görev değişkenlerine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre, örneklemi oluşturan 266 katılımcının %92,5'i öğretmen, %7,5'i de yöneticidir.

4.3. Veriler ve Toplanması

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla Doğan, (2010) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri Ölçeği" uygulanmıştır. Veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan bu ölçekte birinci bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim düzeyi, mezun olduğu fakülte, mesleki görev, yöneticilikle ilgili kurs-seminer veya eğitim alınıp alınmadığı, okul kültürü ile ilgili bir eğitim alınıp alınmadığı bilgilerini öğrenmek amacıyla sorular hazırlanmıştır.

"Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri Ölçeği'nin" ikinci bölümü Doğan (2010) tarafından hazırlanmıştır. Bu ölçekle okul müdürlerinin okul kültürünün gelişimine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Maddeler 5'li Likert modeli ile hazırlanmıştır. Ölçeğin beş alt boyutu mevcuttur. Bunlar sırasıyla " tarih" (1, 2, 3), "değerler" (4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19), "hikâyeler" (20, 21, 22, 23), "gelenekler" (24, 25, 26, 27, 28), "kahramanlar" (29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36) boyutlarıdır.

Okul Müdürlerinin Okul Kültürüne Etkisi Ölçeği katılımcılardan ölçeklerde yer alan önermeleri; (1) Kesinlikle Katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılmıyorum ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum seçeneklerinden birini cevaplamaları istenmiştir.

Tablo 4.2: Tüm Ölçek İçin Algıları Derecelendirme

Katılma Derecesi	Katılma Aralığı
Hiç Katılmıyorum	1.00–1.80
Kısmen Katılıyorum	1.81–2.60
Karasızım	2.61–3.40
Katılıyorum	3.41–4.20
Tamamen Katılıyorum	4.21–5.00

Doğan, (2010) tarafından yapılan analizlerde, örneklem üzerinde yapılan araştırmada güvenirlik için saptanan Cronbach Alfa katsayısı a=0.98 olarak bulunmuş, ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı % 86,68 düzeyinde olduğu, maddelerin faktör yük değerlerinin 0,944 ile 0,755 arasında olduğu saptanmıştır. Ölçek, 36 maddeden oluşmaktadır.

Verilerin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere "KMO and Bartlett's Test" analizleri yapılmış; KMO = ,703 ve Bartlett's Test of Sphericity=,000 bulunmuştur. Bu açıdan verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Analizin sonunda, ölçeğin 5 boyuttan ve 36 maddeden oluşan bir ölçme aracı olduğu görülmüştür.

Anketler, Arnavutköy ilçesinde araştırmacı tarafından elverişli örnekleme yöntemi kullanılarak dağıtılmış, anketler hakkında bilgiler katılımcılara bizzat araştırmacı tarafından verilmiştir. Belirlenen öğretmen sayıları dikkate alınarak toplam 320 anket dağıtılmış, 293 anketin geri dönüşü olmuştur. Geri dönen anketlerden 10 tanesi madde ve demografik değişkenlerin eksik kodlanmasından dolayı geçersiz bulunmuştur. Geri kalan 283 anketin normal dağılımına ve kutu grafiğine (box plot) bakılmıştır. 17 katılımcıya ait değerlerin uç birimlerde bulunarak datadan çıkartılmıştır. Değerlendirmeye 266 anket alınarak, verinin güvenirlik Cronbach Alfa katsayısı a=0,95 olarak bulunmuştur.

4.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Anketlerdeki 1. ve 2. bölümdeki değişkenler ve puanlamaların veri bilgileri Excel 2007 programına veri seti olarak işlenmiştir. İşlenen veriler "Statistical Package for Social Sciences" (SPSS/sürüm21) paket programına aktarılmıştır.

Analizler sırasıyla örneklemi oluşturan ilkokul, ortaokul ve lise okul türünde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerini özetlemek bakımından; cinsiyet, mesleki kıdem, yaş, eğitim, mezun olunan fakülte, eğitim durumu, okul kültürü kursu alma durumu, yöneticilik kursu alma durumu ve görev değişkenlerinin frekans (f) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır.

İlkokul, ortaokul ve lise okul türünde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerine bakılmaksızın, ölçeğin maddelerine ilişkin algılamalarının düzeyini göstermek üzere verdikleri ortalama puan ($\overline{X}$) ve standart sapmalar (ss) hesaplanmıştır.

İlkokul, ortaokul ve lise okul türünde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerine bağlı olarak karşılaştırmalar yapılmadan önce, normallik dağılımları incelenip, istatistikî analizlere bundan sonra devam edilmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin, yaş, mezun olunana fakülte ve okul türü değişkenine bağlı olarak örgüt kültürün alt boyutlarını algılama düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını araştırmak üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin, cinsiyet değişkenine, yöneticilik kursu alma ve okul kültürüne yönelik kurs alma durumuna bağlı olarak örgüt kültürün alt boyutlarını algılama düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını araştırmak üzere Bağımsız Örneklem T-test uygulanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenine bağlı olarak örgüt kültürün alt boyutlarını algılama düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını araştırmak üzere Kruskal Wallis H Testi testi uygulanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin, görev değişkenine bağlı olarak örgüt kültürün alt boyutlarını algılama düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını araştırmak üzere Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır.

Bu araştırmanın bütün istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi, ,05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık değeri, ,05'ten küçük ($p<.05$) bulunduğunda bağımsız

değişkelerin grupları (kategorileri) arasındaki faklılıklar “anlamlı” olarak kabul edilmiş ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir. Anlamlı farkların hangi bağımsız değişkenler arasında olduğunu çoklu karşılaştırma testleri ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler araştırmanın amaçlarına uygun olacak şekilde tablolaştırılmış ve gerekli açıklamalar araştırma sorularının sırasına göre verilmiştir.

BÖLÜM V

BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümlenmesi amacı ile okul müdürlerinin okul kültürünü gerçekleştirme düzeylerine ilişkin toplanan verilerin, istatistiksel çözümlemeleri yapılarak elde edilen bulgulara ve bunların yorumlarına yer verilmiştir. Bulgular ve yorumlarda araştırmanın amacı ile ilgili soruların sırası izlenmiştir. Her bir amaca ilişkin istatistiksel tablo verildikten sonra, aynı başlık altında maddelerin yorumları yapılmıştır. İlk olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

5.1. Yönetici ve Öğretmenlerinin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Araştırma sürecinde elde edilen demografik verilere göre örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mezun oldukları okul, mesleki kıdem, görev, yöneticilik kursu alma, okul kültürü ile ilgili kurs alma ve okul türü değişkenlerine ait dağılımlara yer verilmiştir.

Tablo 5.1: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

	n	%
Erkek	131	49,2
Bayan	135	50,8
Toplam	266	100

Tablo 5.1'e göre araştırmaya katılan toplam 266 öğretmen ve yöneticinin % 49,2' sini erkek, %50,8'ini bayan öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır.

Tablo 5.2: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

	n	%
21 – 25 Yaş	82	30,8
26 – 30 Yaş	95	35,7
31 – 35 Yaş	45	16,9
36 ve Üstü Yaş	44	16,5
Toplam	266	100

Tablo 5.2'ye göre öğretmenlerin ve yöneticilerin yaş değişkenine göre % 30,8'i 21–25 yaş arası, % 35,7'si 26–30 yaş arası, % 16,9'u 31–35 yaş arası, % 16,5'i 36 yaş üzeri grubundadır.

Tablo 5.3: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	n	%
Ön Lisans	14	5,3
Lisans	223	83,8
Y. Lisans	29	10,9
Toplam	266	100

Tablo 5.3'e göre araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin %5,3'ünün ön lisans, %83,8'inin lisans, %10,9'unun yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 5.4: Katılımcıların Mezun Olunan Okul Durumuna Göre Dağılımı

	n	%
Eğitim Fakültesi	200	75,2
Fen Edebiyat Fakültesi	34	12,8
Diğer	32	12,0
Toplam	266	100

Tablo 5.4'e göre araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin %75,2'sinin eğitim fakültesi, %12,8'ini fen edebiyat fakültesi, %12,0'sinin diğer fakülte ve bölümlerden mezun oldukları görülmektedir.

Tablo 5.5: Öğretmenlerin Kıdem Durumuna Göre Dağılımı

	n	%
1 – 5 Yıl	139	52,3
5 – 10 Yıl	74	27,8
10 – 15 Yıl	28	10,5
15 Yıl ve Üstü	25	9,4
Toplam	266	100

Tablo 5.5'e göre araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin %52,3'ünün 1-5 Yıl, %27,8'inin 5-10 Yıl, %10,5'inin 10-15 Yıl, %9,4'ünün 15 Yıl ve Üstü kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5.6: Katılımcıların Görev Durumuna Göre Dağılımı

	n	%
Öğretmen	246	92,5
Yönetici	20	7,5
Toplam	266	100

Tablo 5.6'ya göre örneklem grubunun görev durumuna bakıldığında 246 kişinin (%92,5) öğretmen, 20 kişinin (%7,5) yönetici olarak görev yaptığı görülmektedir.

Tablo 5.7: Katılımcıların Yöneticilik Kursu Alma Durumuna Göre Dağılımı

	n	%
Evet	47	17,7
Hayır	219	82,3
Toplam	266	100

Tablo 5.7'ye göre araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yöneticilik kursu alma durumları incelendiğinde %17,7'sinin kurs aldığı, %82,3'ünün yöneticilik kursu almadığı görülmektedir.

Tablo 5.8: Katılımcıların Okul Kültürü İle İlgili Kurs Alma Durumu

	n	%
Evet	80	30,1
Hayır	186	69,9
Toplam	266	100

Tablo 5.8'e göre araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ile ilgili kurs alma durumları incelendiğinde %30,1'inin kurs aldığı, %69,9'unun okul kültürü ile ilgili kurs almadığı görülmektedir. Bu verilere göre %70'e varan oranla yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü kavramı ve alt boyutları alanında bilgiye ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Tablo 5.9: Katılımcıların Okul Türüne Göre Dağılım Durumu

	n	%
İlkokul	72	27,1
Ortaokul	139	52,3
Lise	55	20,7
Toplam	266	100

Tablo 5.9'a göre araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin %27,1'inin İlkokul, %52,3'ünün Ortaokul, %20,7'sinin Lise okul türünde görev yaptığı görülmektedir.

5.2. Yönetici ve Öğretmenlerin, Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Yönetici ve öğretmenlerin okul müdürünün okul kültürü oluşturmadaki tarih, değerler, hikayeler, gelenekler ve kahramanlar boyutuna ilişkin görüşleri ayrı hesaplanmıştır.

Tablo 5.10: Yönetici ve öğretmenlerin, okul kültürü alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlar ($\overline{X}$) ve standart sapma değerleri (ss) (n=266)

	$\overline{X}$	Ss
Tarih	4,18	,63
Değerler	4,28	,48
Hikayeler	4,10	,66
Gelenekler	4,06	,58
Kahramanlar	4,27	,52

Tablo 5.10'a göre yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü alt boyutlarına etkisine iliksin görüşlerine bağlı olarak verdikleri puanların ortalama değerleri ile standart sapmaları görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü alt boyutlarından "Tarih" boyutuna katılıyorum düzeyinde $\overline{X}$=4,18 ortalama puanı verilmiştir. Alt boyutlardan " Değerler" boyutuna ilişkin puan ortalaması ile $\overline{X}$=4,28 dir. "Hikâyeler" boyutunda $\overline{X}$=4.10 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin "Gelenekler" boyutu ortalama puanı, $\overline{X}$= 4,06 olarak bulunmuştur. Bir diğer ve son boyut olan "Kahramanlar" boyutuna ise $\overline{X}$=4.27 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin okul müdürünün okul kültürü oluşturmasına ilişkin tarih, hikayeler ve gelenekler alt boyutlarına "katılıyorum" , değerler ve kahramanlar alt boyutlarına ise "tamamen katılıyorum" düzeyinde puan verdikleri görülmüştür. Bu veri sonucuna göre yönetici ve öğretmen görüşlerinin okul müdürünün okul kültürüne etkisinin olumlu yönde olduğu sonucuna varılabilir.

5.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Okul Kültürüne Etkisi Ölçeği'nde yapmış oldukları puanlama ile cinsiyetleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem T-testi sonuçlarına ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 5.11: Cinsiyete göre Okul Kültürü Alt boyutlarının T-testi Dağılım Tablosu

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\overline{X}$	Ss	t	p
Tarih	Erkek	131	4,25	0,64	1,782	0,08
	Bayan	135	4,11	0,61		
Değerler	Erkek	131	4,30	0,48	0,671	0,50
	Bayan	135	4,26	0,47		
Hikayeler	Erkek	131	4,17	0,66	1,702	0,09
	Bayan	135	4,03	0,66		
Gelenekler	Erkek	131	4,08	0,57	0,500	0,61
	Bayan	135	4,04	0,59		
Kahramanlar	Erkek	131	4,31	0,51	1,160	0,25
	Bayan	135	4,23	0,52		
Genel Ortalama	Erkek	131	4,25	0,48	1,160	0,25
	Bayan	135	4,19	0,44		

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürünün okul kültürüne etkisi yönelik cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, T-testine göre, tarih, değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür.

5.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Okul Kültürüne Etkisi Ölçeği'nde yapmış oldukları puanlama ile yaş değişkeni arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarına ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 5.12: Yaşa Göre Okul Türü Alt Boyutlarının ANOVA Testi Dağılım Tablosu

Boyutlar	Var. K.	K.T.	df	K.O.	F	p
Tarih	Grupla Arası	0,50	3	0,16	0,410	0,746
	Gruplar İçi	106,78	262	0,40		
	Toplam	107,28	265			
Değerler	Grupla Arası	0,13	3	0,04	0,194	0,901
	Gruplar İçi	61,32	262	0,23		
	Toplam	61,46	265			
Hikayeler	Grupla Arası	0,22	3	0,07	0,167	0,919
	Gruplar İçi	117,30	262	0,44		
	Toplam	117,53	265			
Gelenekler	Grupla Arası	0,68	3	0,22	0,666	0,574
	Gruplar İçi	89,76	262	0,34		
	Toplam	90,44	265			
Kahramanlar	Grupla Arası	0,73	3	0,24	0,899	0,442
	Gruplar İçi	70,97	262	0,27		
	Toplam	71,70	265			

Boyutlar	Var. K.	K.T.	df	K.O.	F	p
Genel Ortalama	Grupla Arası	0,15	3	0,05	0,232	0,874
	Gruplar İçi	57,40	262	0,21		
	Toplam	57,55	265			

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürünün okul kültürüne etkisi hakkındaki görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan, anova testi sonucu, yaş değişkeninin tarih, değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları için öğretmen algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

5.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Okul Kültürüne Etkisi Ölçeği'nde yapmış oldukları puanlama ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 5.13: Eğitim Düzeyine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarının Kruskal Wallis H Testi Dağılım Tablosu

	Tarih	Değerler	Hikayeler	Gelenekler	Kahramanlar	Genel Ortalama
Ki-Kare	1,67	1,29	1,52	1,78	0,77	1,20
df	2	2	2	2	2	2
p	0,432	0,523	0,466	0,411	0,680	0,547

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, Kruskal Wallis H Testi sonucu, eğitim düzeyi değişkeninin tarih, değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

5.6. Yönetici ve Öğretmenlerin Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Okul Kültürüne Etkisi Ölçeği'nde yapmış oldukları puanlama ile mezun olunan fakülte arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarına ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 5.14: Mezun Olduğu Fakülteye Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarının ANOVA Testi Dağılım Tablosu

Boyutlar	Var. K.	K.T.	df	K.O.	F	p
Tarih	Grupla Arası	0,29	2	0,14	0,364	0,695
	Gruplar İçi	106,98	263	0,40		
	Toplam	107,28	265			
Değerler	Grupla Arası	0,26	2	0,13	0,558	0,573
	Gruplar İçi	61,20	263	0,23		
	Toplam	61,46	265			
Hikayeler	Grupla Arası	0,39	2	0,19	0,443	0,642
	Gruplar İçi	117,13	263	0,44		
	Toplam	117,53	265			
Gelenekler	Grupla Arası	2,11	2	1,05	3,151	0,044
	Gruplar İçi	88,32	263	0,33		
	Toplam	90,44	265			
Kahramanlar	Grupla Arası	0,12	2	0,06	0,222	0,801
	Gruplar İçi	71,58	263	0,27		
	Toplam	71,70	265			
Genel Ortalama	Grupla Arası	0,15	2	0,07	0,350	0,705
	Gruplar İçi	57,40	263	0,21		
	Toplam	57,55	265			

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini mezun olunan fakülte değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, Anova testi sonucu, mezun olunan fakülte değişkeninin tarih, değerler, hikâyeler ve kahramanlar boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüş, gelenekler boyutu için üzerinde durulan özellik bakımından gruplar arasındaki farkların istatistiksel olarak önemli olduğu görülmüştür. (p=0.044)

5.6.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Oluşan Farklar İçin Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi

Bu bölümde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Okul Kültürüne Etkisi Ölçeği'nde yapmış oldukları puanlama ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarında gelenekler alt boyutunda ortaya çıkan anlamlı farkın hangi değişkenler arasında olduğunu tespit etmek üzere yapılan çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarına ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 5.15: Mezun Olduğu Fakülteye Göre Okul Kültürü Alt Boyutu Olan Gelenekler İçin Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu

Mezun Olunan Fakülte	Mezun Olunan Fakülte	Ortalama Farkları	S. Hata	p	%95 Güven Aralığı	
Egitim Fakültesi	Egitim Fakültesi					
	Fen Edebiyat Fakültesi	,26(*)	0,107	0,036	0,014	0,521
	Diğer	0,00	0,110	1	-0,256	0,263
Fen Edebiyat Fakültesi	Egitim Fakültesi	-,26(*)	0,107	0,036	-0,521	-0,014
	Fen Edebiyat Fakültesi					
	Diğer	-0,26	0,142	0,155	-0,600	0,072
Diğer	Egitim Fakültesi	-0,00	0,110	1	-0,263	0,256
	Fen Edebiyat Fakültesi	0,26	0,142	0,155	-0,072	0,600
	Diğer					

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini mezun olunan fakülte değişkenine göre yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre gelenekler boyutunda eğitim fakültesi mezunlarının fen edebiyat mezunlarından vermiş olduğu ortalama puanları arasında anlamlı farklılık görülmektedir (p=0.036). Ortalama puan farklarına bakıldığında fen edebiyat fakültesi mezunu katılımcıların eğitim fakültesi mezunlarının gelenekler alt boyutu için vermiş olduğu ortalama puanlarından anlamlı düzeyde farklılık görülmüştür.

5.7. Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Okul Kültürüne Etkisi Ölçeği'nde yapmış oldukları puanlama ile kıdem değişkeni arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 5.16: Kıdeme Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarının Kruskal Wallis H Testi Dağılım Tablosu

	Tarih	Değerler	Hikayeler	Gelenekler	Kahramanlar	Genel Ortalama
Ki-Kare	3,24	2,05	3,69	3,53	3,31	1,59
df	3	3	3	3	3	3
p	0,356	0,561	0,297	0,316	0,346	0,66

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, Kruskal Wallis H Testi sonucu, kıdem değişkeninin tarih, değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

5.8. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Değişkenine Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Okul Kültürüne Etkisi Ölçeği'nde yapmış oldukları puanlama ile görev değişkeni arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçlarına ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 5.17: Yönetici ve Öğretmenlerin Görevlerine Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarının Mann-Whitney U Testi Dağılım Tablosu

	Tarih	Değerler	Hikayeler	Gelenekler	Kahramanlar	Genel Ortalama
Mann-Whitney U	2349,5	2249,5	2428,5	2422,5	2059	2306,5
Wilcoxon W	32730,5	2459,5	32809,5	2632,5	2269	2516,5
Z	-0,34	-0,638	-0,097	-0,114	-1,218	-0,464
p	0,734	0,524	0,923	0,909	0,223	0,643

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, Kruskal Wallis H Testi sonucu, görev değişkeninin tarih, değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

5.9. Yönetici ve Öğretmenlerin Yöneticilik Kursu Alma Durumuna Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Okul Kültürüne Etkisi Ölçeği'nde yapmış oldukları puanlama ile yöneticilik kursu alma durumu arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem T-testi sonuçlarına ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 5.18: Yönetici Kursu Alma Durumlarına Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarının T-Testi Dağılım Tablosu

Boyutlar	Yönetici Kursu Alma Durumu	n	$\overline{X}$	Ss	t	p
Tarih	Evet	47	4,16	0,58	0,280	0,780
	Hayır	219	4,19	0,64		
Değerler	Evet	47	4,32	0,48	0,640	0,520
	Hayır	219	4,27	0,48		

Boyutlar	Yönetici Kursu Alma Durumu	n	$\overline{X}$	Ss	t	p
Hikayeler	Evet	47	4,09	0,66	0,087	0,931
	Hayır	219	4,10	0,66		
Gelenekler	Evet	47	4,09	0,61	0,403	0,687
	Hayır	219	4,05	0,57		
Kahramanlar	Evet	47	4,19	0,63	1,139	0,256
	Hayır	219	4,28	0,49		
Genel Ortalama	Evet	47	4,22	0,48	0,473	0,971
	Hayır	219	4,22	0,46		

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürünün okul kültürüne etkisi yöneticilik kursu alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, T- testine göre, tarih, değerler, hikâyeler, gelenekler ve kahramanlar boyutları yöneticilik kursu alma değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür.

5.10. Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne Yönelik Kurs Alma Durumuna Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine ilişkin Görüşleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Okul Kültürüne Etkisi Ölçeği'nde yapmış oldukları puanlama ile okul kültürüne yönelik kurs alma durumu arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem T-testi sonuçlarına ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 5.19: Okul Kültürü ile İlgili Kurs Alma Durumuna Göre Okul Kültürü Alt Boyutlarının T-Testi Dağılım Tablosu

Boyutlar	Okul Kültürü Kursu Alma Durumu	n	$\overline{X}$	Ss	t	p
Tarih	Evet	80	4,17	0,57	0,197	0,84
	Hayır	186	4,19	0,66		
Değerler	Evet	80	4,25	0,44	0,626	0,53
	Hayır	186	4,29	0,49		
Hikayeler	Evet	80	3,97	0,65	2,126	0,03
	Hayır	186	4,15	0,66		
Gelenekler	Evet	80	3,94	0,56	2,211	0,029
	Hayır	186	4,11	0,58		
Kahramanlar	Evet	80	4,14	0,56	2,679	0,00
	Hayır	186	4,32	0,48		
Genel Ortalama	Evet	80	4,15	0,46	1,691	0,09
	Hayır	186	4,25	0,46		

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini okul kültürü ile ilgili kurs alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek üzere yapılan, T-testi sonucu, mezun olunan fakülte değişkeninin tarih ve değerler boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmesine rağmen, hikâyeler (p=0.03), gelenekler (p=0,029) ve kahramanlar (p=0,00) boyutları için üzerinde durulan özellik bakımından gruplar arasındaki farkların istatistiksel olarak önemli olduğu görülmüştür.

5.11. Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Türü Durumuna Göre Okul Müdürünün Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisine ilişkin Görüşleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Okul Kültürüne Etkisi Ölçeği'nde yapmış oldukları puanlama ile okul türü durumuna göre arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarına ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 5.20: Okul Türüne Göre Okul Türü Alt Boyutlarının ANOVA Dağılım Tablosu

Boyutlar	Var. K.	K.T.	df	K.O.	F	p
Tarih	Grupla Arası	0,08	2	0,04	0,107	0,899
	Gruplar İçi	107,19	263	0,40		
	Toplam	107,28	265			
Değerler	Grupla Arası	2,00	2	1,00	4,436	0,013
	Gruplar İçi	59,45	263	0,22		
	Toplam	61,46	265			
Hikayeler	Grupla Arası	4,21	2	2,10	4,896	0,008
	Gruplar İçi	113,31	263	0,43		
	Toplam	117,53	265			
Gelenekler	Grupla Arası	2,64	2	1,32	3,963	0,020
	Gruplar İçi	87,79	263	0,33		
	Toplam	90,44	265			
Kahramanlar	Grupla Arası	1,77	2	0,88	3,342	0,037
	Gruplar İçi	69,93	263	0,26		
	Toplam	71,70	265			
Genel Ortalama	Grupla Arası	1,96	2	0,98	4,646	0,010
	Gruplar İçi	55,58	263	0,21		
	Toplam	57,55	265			

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, Anova testi sonucu, okul türü değişkeninin tarih boyutu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmesine rağmen, değerler (p=0,013), hikâyeler (p=0.08), gelenekler (p=0,020) ve kahramanlar (p=0,037) boyutları için üzerinde durulan özellik bakımından gruplar arasındaki farkların istatistiksel olarak önemli olduğu görülmüştür.

5.11.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Oluşan Farklar İçin Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi

Bu bölümde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Okul Kültürüne Etkisi Ölçeği'nde yapmış oldukları puanlama ile okul türü arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarında değerler, hikayeler, gelenekler ve kahramanlar alt boyutlarında ortaya çıkan anlamlı farkın hangi değişkenler arasında olduğunu tespit etmek üzere yapılan çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarına ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 5.21: Okul Türüne Göre Okul Kültürü Alt Boyutu Olan Değerler, Hikayeler, Gelenekler ve Kahramanlar İçin Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu

Boyutlar	Okul Türü	Okul Türü	Ortalama Farkları	S. Hata	p	%95 Güven Aralığı	
Değerler	Ilkokul	Ortaokul	-,19(*)	0,06	0,017	-0,353	-0,028
		Lise	-0,04	0,08	0,845	-0,247	0,153
	Ortaokul	Ilkokul	,19(*)	0,06	0,017	0,028	0,353
Değerler	Ortaokul	Lise	0,14	0,07	0,140	-0,034	0,322
	Lise	Ilkokul	0,04	0,08	0,845	-0,153	0,247
		Ortaokul	-0,14	0,07	0,140	-0,322	0,034
Hikayeler	Ilkokul	Ortaokul	-,28(*)	0,09	0,008	-0,510	-0,060
		Lise	-0,09	0,11	0,684	-0,374	0,179
	Ortaokul	Ilkokul	,28(*)	0,09	0,008	0,060	0,510
		Lise	0,18	0,10	0,173	-0,058	0,434
	Lise	Ilkokul	0,09	0,11	0,684	-0,179	0,374
		Ortaokul	-0,18	0,10	0,173	-0,434	0,058
Gelenekler	Ilkokul	Ortaokul	-,21(*)	0,08	0,029	-0,412	-0,017
		Lise	-0,04	0,10	0,920	-0,284	0,203
	Ortaokul	Ilkokul	,21(*)	0,08	0,029	0,017	0,412
		Lise	0,17	0,09	0,140	-0,041	0,392
	Lise	Ilkokul	0,04	0,10	0,920	-0,203	0,284
		Ortaokul	-0,17	0,09	0,140	-0,392	0,041
Kahramanlar	Ilkokul	Ortaokul	-,18(*)	0,07	0,038	-0,361	-0,008
		Lise	-0,06	0,09	0,782	-0,279	0,155
	Ortaokul	Ilkokul	,18(*)	0,07	0,038	0,008	0,361
		Lise	0,12	0,08	0,294	-0,070	0,316
	Lise	Ilkokul	0,06	0,09	0,782	-0,155	0,279
		Ortaokul	-0,12	0,08	0,294	-0,316	0,070
Genel Ortalama	Ilkokul	Ortaokul	-,19(*)	0,06	0,013	-0,347	-0,033
		Lise	-0,05	0,08	0,813	-0,244	0,143
	Ortaokul	Ilkokul	,19(*)	0,06	0,013	0,033	0,347
		Lise	0,13	0,07	0,138	-0,032	0,312
	Lise	Ilkokul	0,05	0,08	0,813	-0,143	0,244
		Ortaokul	-0,13	0,07	0,138	-0,312	0,032

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini okul türü değişkenine göre yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarında değerler boyutunda ortaokul okul türünde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ilkokul okul türünde

görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ortalama puanları arasında anlamlı farklılık görülmektedir (p=0.017). Hikayeler boyutuna bakıldığında ise ortaokul okul türünde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ilkokul okul türünde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ortalama puanları arasında anlamlı farklılık görülmektedir (p=0.008). Yine gelenekler ve kahramanlar boyutlarına bakıldığında ortaokul okul türünde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ilkokul okul türünde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin gelenekler (p=0,029) ve kahramanlar (p=0,038) ortalama puanlarında anlamlı farklılık görülmektedir.

Ortalama puan farklarına bakıldığında ortaokul okul türünde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ilkokul okul türünde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin değerler, hikayeler, gelenekler ve kahramanlar alt boyutlarının tümünde vermiş olduğu ortalama puanlarında anlamlı düzeyde farklılık görülmüştür.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak toplanmış verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar, tartışma ve öneriler yer almaktadır.

6.1. Sonuçlar ve Tartışma

Bu araştırma ile İstanbul iline bağlı olan Arnavutköy İlçesi'nde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilkokul, ortaokul ve lise okul türlerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin okul kültürünü gerçekleştirme düzeyleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi amaç edinmiştir. Kurumlarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü alt boyutları olan tarih, değerler, hikayeler, gelenekler ve kahramanlar bölümleri hakkında görüşleri alınmıştır.

Yapılan bu çalışmada katılımcıların beş alt boyutta verdikleri puanlamanın genel ortalaması olarak "Tarih" boyutunda $\overline{X}$=4,18, "Değerler" boyutunda $\overline{X}$=4,28, "Hikayeler" boyutunda $\overline{X}$=4,10, "Gelenekler" boyutunda $\overline{X}$=4,06 ve "Kahramanlar" boyutunda $\overline{X}$=4,27 olarak bulunmuştur. Bulunan bu genel ortalamalarda "Tarih", "Hikayeler", ve "Gelenekler" alt boyutlarında katılımcıların vermiş oldukları genel ortalamalar sonucunda katılma aralığının "Katılıyorum" düzeyinde olduğu görülmüştür. "Değerler" ve "Kahramanlar" alt boyutlarında ise katılımcıların vermiş oldukları genel ortalamalar sonucunda katılma aralığının "Tamamen Katılıyorum" düzeyinde olduğu görülmüştür.

Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisini araştırmak için yapılan T-testi sonuçlarına göre, tarih [t=1,782; p=,08], değerler [t=,671; p=,5], hikayeler [t=1,702; p=,09], gelenekler [t=,500; p=,61], Kahramanlar [t=1,160; p=,25] olarak bulunmuştur. Bu analiz sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyet değişkenine göre vermiş olduğu puanlamalarda p<,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Katılımcıların alt

boyutlara vermiş olduğu ortalama puanlarda tarih boyutunda erkek katılımcıların bayan katılımcılara göre katılım aralığının bir üst seviyede olmasıyla beraber diğer tüm alt boyutlarda ortalama puanlarda hem erkek hem de bayan katılımcıların aynı katılım aralığında olduğu görülmüştür. Araştırmada, cinsiyet değişkeni açısından ele alınan bu bulgu, Şahin (2004), Arslan, Kuru ve Satıcı (2005), Doğan (2010), Şirin (2011) ve Ekmekyapar'ın (2013) araştırma bulgularıyla desteklenmektedir. Aynı zamanda elde edilen bu bulgu İrmiş'in (1995) iş örgütlerinde yaptığı ve erkek çalışanların örgüt kültürünü daha olumlu değerlendirdikleri örgüt kültürü araştırmasının bulgusuyla tutarlı değildir. Araştırmalardaki farkların örgütsel yapı, örgüt tipi ve örgütün kültürel özelliklerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisini araştırmak üzere yapılan ANOVA test sonuçlarına göre, tarih (p=,746), değerler (p=,901), hikayeler (p=,919), gelenekler (p=,574), kahramanlar (p=,442) olarak bulunmuştur. Yapılan Anova test sonuçlarına göre katılımcıların yaş değişkenine göre vermiş olduğu puanlar arasında p<,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırmada yaş değişkenine göre elde edilen bulguları, Şahin'in (2010) ilköğretim okulu müdürlerinin okul kültürüne ilişkin algılarının incelediği araştırması, Doğan (2010) ve Şirin'in (2011) yapmış oldukları araştırmalar, bu bulguyu destekler niteliktedir. Bu bulgular sonucunda ve diğer destekleyici bulgular düşünüldüğünde okul içinde yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisi değerlendirmelerinde yaşlar arası görüş farklılığının olmadığı görülmektedir. Bu farklılığın olmaması, öğretmenlerin okul kültürü ile ilgili olarak yaş farkı gözetmeden yaptıkları ve okul içi ortak görüşlerini paylaştığı sohbetlerinden, yine ortak izlenimlerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Yönetici ve öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisini araştırmak üzere yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına göre tarih (p=,432), değerler (p=,523), hikayeler (p=,466), gelenekler (p=,411), kahramanlar (p=,680) olarak bulunmuştur. Yapılan bu analiz sonucuna göre katılımcıların eğitim düzeylerine göre vermiş oldukları puanlar arasında p<,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Ekmekyapar'ın (2013), yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, eğitim durumu okul kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamıştır. Sonuca göre okul kültürü faktörlerinde

yer alan maddeler farklı eğitim düzeyine sahip eğitimciler tarafından benzer algılandığı ortaya çıkmıştır. Şirin'in (2011), yaptığı araştırmada ise, okul kültürü ölçeği demokratik yönetim ve katılım, işbirliği, destek ve güven, okul-çevre ilişkisi ve bütünleşme ve aidiyet alt boyutu puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Bu iki araştırma, varılan sonuçla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Yörük ve Sağban'ın (2012), yaptıkları araştırmada ise, okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisinde, eğitim durumu değişkeninin kültürel liderlikle ilgili görüşleri etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yine, Şahin'in (2010), yaptığı ilköğretim okulu müdürlerinin okul kültürüne ilişkin algılarının öğrenim düzeylerine göre etkisini incelemiş, öğretmen okulu, ön lisans ve eğitim enstitüsü mezunu olan okul müdürleri okul kültürünü lisans ve lisans üstü mezunlara göre daha olumlu algıladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin mezun oldukları fakülteye göre okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisini araştırmak üzere yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre tarih (p=,695), değerler (p=,573), hikayeler (p=,642), gelenekler (p=,044), kahramanlar (p=,801) olarak bulunmuştur. Bu bölümde gelenekler alt boyutunda p<,05 düzeyinde istatistiksel olarak fark olduğu görülmüştür. Farkların hangi alanlarda olduğunun bulunması için yapılan Tukey HSD testinde eğitim fakültesi mezunları ile fen edebiyat mezunları arasında vermiş oldukları puanlardaki ortalama farkı ,26 olduğu görülmüştür. Aynı zamanda iki değişken arasında p=,036 çıkmıştır. Bu duruma göre yöneticilerin törenlere ve kutlamalara aktif katılımın olması, informal ilişkilerin geliştirilmesi, geleneksel toplantıların, okulun sembolleri ve tüm bu geleneklerin yaşatılması konularında eğitim fakültesi mezunları gelenekler alt boyutuna fen edebiyat mezunu öğretmenlerine göre daha olumlu bakmaktadırlar. Doğanay ve Sarı'nın (2002), ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin sahip oldukları eğitim felsefesine ilişkin görüşleri adlı araştırmada, öğretmen görüşleri çeşitli demografik değişkenlere göre ele alınmış ve bunlardan biri olan mezun olunan okul türü bakımından öğretmenlerin sahip oldukları eğitim felsefesine ilişkin görüşlerinin "daimicilik" felsefesinde farklılaştığı ve bu farkın, eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerle fen-edebiyat fakültesi mezunu olan öğretmenlerin görüşlerine ait ortalamalar arasındaki farktan kaynaklandığı görülmüştür. Altınyurt, Yılmaz ve Oğuz (2012), ilköğretim ve ortaöğretim okulu öğretmenlerinin eğitim

inançları adlı çalışmalarında ortaöğretim okulu öğretmenlerinin ilköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerine göre daimicilik ve esasicilik eğitim felsefelerini daha fazla benimsedikleri belirlenmiştir. Buna göre, öğretmenlerin eğitim felsefelerindeki görüş farklılıklarının okulun kültüründe yer alan alt boyutlara da yansıyabilir. Bu farklı görüşler ilk etapta zenginlik gibi görülse de, okul kültürünün oluşturulması ve yaşatılması açısından ileri gidilemeyeceği düşünülmektedir. Başta ülkenin eğitimden sorumlu yöneticileri, diğer siyasal görüşlerin temsilcileri ve öğretmen yetiştiren fakültelerin ortak bir eğitim anlayışını oluşturamama konusu, ülkemizin eğitimdeki en büyük sorunları arasında yer aldığı düşünülmektedir. Bu bağlamda, ortak eğitim anlayışının okul kültürüne katkısı konusunda daha fazla ve derinlemesine araştırmalara gereksinim bulunmaktadır.

Yönetici ve öğretmenlerin kıdeme göre okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisini araştırmak üzere yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına göre tarih (p=,356), değerler (p=,561), hikayeler (p=,297), gelenekler (p=,316), kahramanlar (p=,346) olarak bulunmuştur. Kıdem değişkeninde katılımcıların vermiş olduğu puanlar arasında p<,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Araştırma bulgusunu, Sönmez (2004), Doğan (2010), Ekmekyapar (2013), Şirin (2013) ve Zeytin'in (2008), bulguları desteklemektedir. Diğer taraftan Arslan, Kuru ve Satıcı (2005), yaptıkları araştırmalarında, kıdem değişkenine göre; liselerde anlamlı bir fark bulunmazken, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme ve törenler-toplantılar, dil-maddi kültür öğeleri alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılım düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yine, Şahin'in (2004), araştırmasında 5 yıl ve altı ile 21 yıl ve üstü hizmet süresi olan öğretmenler 6-10 ve 11-15 yıl hizmet süresi olan öğretmenlere göre okul kültürünü daha olumlu algılamaktadırlar. Bulunan farkların, okul kültürünün farklı alt boyutlarının incelenmesinden, kurumların kültürel farkları kendi karakteristik özelliklerinden kaynaklanabilir. Köse, Tetik ve Ercan'a (2001) göre, örgütün farklı karakteristik ve yapıları bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkiler.

Yönetici ve öğretmenlerin görev değişkenine göre okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisini araştırmak üzere yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre tarih (p=,734), değerler (p=,524), hikayeler (p=,923), gelenekler (p=,909),

kahramanlar (p=,223) olarak bulunmuştur. Görev değişkeninde katılımcıların vermiş olduğu puanlar arasında p<,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Bu bulgular, tarih ve hikayeler alt boyutları hariç diğer üç alt boyutta Soner'in (2010), araştırmasıyla tutarlıdır. Benzer diğer araştırma olan Sönmez'in (2006), yapmış olduğu araştırmada, müdür yardımcısı ve müdürler okullarındaki kültürü öğretmenlere göre daha başarı ve destek eğilimli algılamaktadırlar. Kültürel liderlik konusunda Yörük ve Sağban'ın (2012), yapmış oldukları araştırmalarında ise, okul müdürleri kendilerinin kültürel liderlik rollerini gösterdiklerini daha fazla düşünmektedirler. Yönetici ve öğretmenlerin görev değişkenine göre okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisindeki araştırma bulguları ile diğer bulgulardaki farklılıklar bölgesel okul kültürü düzeyinden, araştırmaların farklı okul kültürü alt boyutlarının incelenmesinden kaynaklanabilir. Aynı araştırmanın farklı bölgelerde uygulanması, farklı sonuçları elde edilebileceği gibi aynı sonuçları da sergileyebilir. Araştırmadaki görev değişkenleri arasında fark olmaması, araştırmanın yapıldığı evrendeki yönetici değerlendirmelerinin objektif olduğu düşünülebilir.

Yönetici ve öğretmenlerin yöneticilik kursu alma durumuna göre okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisini araştırmak üzere yapılan T-testi sonuçlarına göre tarih [t=,280; p=,780], değerler [t=,640; p=,520], hikayeler [t=,087; p=,931], gelenekler [t=,403; p=,687], Kahramanlar [t=1,139; p=,256] olarak bulunmuştur. Yapılan analiz sonucu katılımcıların vermiş olduğu puanlar arası p<,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Bu bulguyu, Şahin'in (2010), okul kültürünün bazı değişkenler açısından incelenmesi adlı çalışması desteklemektedir. Yapılan bu çalışmada, yöneticilik eğitimi alma değişkenine göre gerek öğretmenlerin, gerekse okul müdürlerinin görüşleri arasında farklılık çıkmamıştır. Buradaki sonuçlar Şahin'in (2010), de katıldığı gibi beklenmediktir. Yönetici eğitimi alan öğretmen ve yöneticinin, okulun şekillenmesine katkı sağlayacak okul kültürü algılarının diğer kurs almayanlara göre farklılık göstermesi beklenirdi. Bu doğrultuda yöneticilik kurslarının yönetici yetiştirmede ne kadar yarar sağladığı sorgulanabilir. Cemaloğlu'na (2005:262) göre, okul yöneticisi adaylarının hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirme programı incelendiğinde, programın böyle bir yönünün olmadığı görülmektedir. Bu yeterliklere paralel olarak programda incelenmesi ve tartışılması gereken önemli noktalar bulunmaktadır.

Yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ile ilgili kurs alma durumuna göre okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisini araştırmak için yapılan T-testi sonuçlarına göre, tarih [t=,197; p=,84], değerler [t=,626; p=,53], hikayeler [t=2,216; p=,03], gelenekler [t=2,211; p=,029], Kahramanlar [t=2,679; p=,00] olarak bulunmuştur. Bu analiz sonuçlarına göre katılımcıların okul kültürü ile ilgili kurs alma durumuna göre tarih ve değerler alt boyutlarında vermiş olduğu puanlamalarda p<,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Katılımcıların hikayeler, gelenekler ve kahramanlar alt boyutlarında vermiş olduğu ortalama puanlarda kursa katılan katılımcıların katılmayanlara göre ortalama puanlar bakımından daha düşük puanlama yaptıkları görülmüştür. Buna göre, okul kültürü ve uygulanması konusunda bilgi sahibi olanların, olmayan katılımcılara göre daha dikkatli değerlendirmede bulundukları da söylenebilir. Araştırmada, katılımcıların %30,1'i okul kültürü ile ilgili kurs alırken, %69,9'u bu kursu almadıklarını belirtmişlerdir. Burada, okul kültürü ile bilgi sahibi olanların sayısının azlığı dikkat çekicidir. Bu orana rağmen bulgunun bekleneni verdiği söylenebilir. Çalışmada Yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ve onun tüm alt boyutları hakkında önceden ayrıntılı şekilde bilgilendirilmeleri konuyu algılamaları ve değerlendirmelerinde etkili olabilir.

Yönetici ve öğretmenlerin okul türü durumuna göre okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisini araştırmak için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, tarih (p=,899), değerler (p=,013), hikayeler (p=,008), gelenekler (p=,020), kahramanlar (p=,037) olarak bulunmuştur. Bu bölümün analiz sonuçlarına göre tarih alt boyutu hariç katılımcıların okul kültürü ile ilgili okul türü durumuna göre diğer tüm alt boyutlarda vermiş olduğu puanlamalarda p<,05 düzeyinde anlamlı farklar bulunmuştur. Farkların hangi alanlarda olduğunun bulunması için yapılan Tukey HSD testinde değerler alt boyutunda ilkokul ortaokul karşılaştırmasında p=,017, hikayeler alt boyutunda ilkokul ortaokul karşılaştırmasında p=,008, gelenekler alt boyutunda ilkokul ortaokul karşılaştırmasında p=,029 ve kahramanlar alt boyutunda ilkokul ortaokul karşılaştırmasında p=,038 bulunmuştur. Buna göre ilkokul okul türünde görev yapan katılımcıların, ortaokul okul türünde görev yapan katılımcıların ortalama puanlarından daha düşük seviyededir. Bu bulgu beklenmedik yönde gerçekleşmiştir. Nitekim, Çelik'in (2004), yapmış olduğu "Örgütsel hikayeler ve okul kültürünün analizi" adlı çalışmasında Hikayelerin analiz sonuçları, ilköğretim

okullarının ortaöğretim okullarına göre daha olumlu bir okul kültürünü yansıttığını göstermektedir. Ada ve Ayık (2008), okul kültürünün branş değişkenine göre incelemiş, buna göre, mesleki gelişme ve ortak öğrenme alt boyutlarına sınıf öğretmenlerinin ve sosyal bilgiler öğretmenlerinin diğer branş ve yöneticilere göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşmıştır. Arlan, Kuru ve Satıcı (2005), ilköğretim okullarında yaptıkları araştırmada, örgütsel kültürün işbirliği-iletişim ve törenler-toplantılar-dil-maddi kültür öğeleri alt boyutlarında öğretmenlerin uygulamalara katılma derecelerinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Sınıf öğretmenleri ve ücretli öğretmenler işbirliği-iletişim alt boyutunda uygulamalara üst düzeyde katılım göstermelerine karşılık branş öğretmenleri bu alt boyuttaki uygulamalara orta düzeyde katılım gösterdikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlar araştırma bulgularını desteklememektedir. Bu beklenmedik sonuç, okul müdürlerinin okul kültürünü gerçekleştirme düzeylerinin ortaokullara göre ilkokullarda düşük çıkması, araştırma yılının okullar bazında bir nevi geçiş ve oryantasyon döneminde olması, okullara yeni yöneticiler atanması ve ilkokul sınıf öğretmenlerin okulun kendine has kültür oluşum beklentilerini bulamamaktan, yine sınıf öğretmenlerin kendi sorumluluklarını yerine getirirken okul müdürüne fazla bir iş kalmamasından kaynaklanabilir. Öteki taraftan, ortaokullarda algılanan kültürün olumlu algılanması, merkezi sınavlar göz önüne alındığında, ortaokullarda görev yapan müdürlerin, okul başarısının önemini öncelik haline getirmesi, okulun değişik branşlarda görev yapan öğretmenleri bu başarı için kültür oluşturma konusunda bir araya getirme çabalarından da kaynaklanabilir.

6.2. Öneriler

1. Okullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyetleri ele alınarak, okul kültürü oluşturmadaki tutumlarının farklılaştığı diğer alanlar incelenebilir. Yine cinsiyetlere göre, okul kültürü oluşturmadaki çabalarının neler olduğu, bu konuda hangi tarafın daha etkili davranış sergilediği de incelenebilir.

2. Kurum içinde okul kültürü düşünüldüğünde her yaşa hitap edecek, ortak değerleri ön plana çıkaracak etkinlikler düzenlenebilir. Yine okul içinde, öğretmenler arası yaş farklarından yararlanmak açısından, daha yaşlı öğretmenlerin tecrübe ve deneyimlerini paylaştığı ortamlar yaratılabilir.

3. Yönetici ve öğretmenlerin eğitim düzeylerini sürekli geliştirmeleri, okul kültürü ile ilgili yeni katkıları sağlayabilir. Yönetici ve öğretmenlerin yüksek lisans programlarından elde ettiği deneyimleri kendi okullarında diğer eğitim düzeyindeki çalışma arkadaşları ile seminer ve toplantılar yoluyla paylaşabilir. Eğitim düzeylerinin okul kültürünü algılamada yapılmış çalışmalar incelenebilir ve bulguların neden farklılaştığı araştırılabilir.

4. Öğretmenlerin mezun oldukları fakültelerdeki aldıkları eğitim felsefeleri, görev yaptıkları okullarda da farklılık gösterebilir. Okul yöneticileri, okul kültürünün gelişmesi ve yaşaması için bu farklılıkları ortak bir noktada buluşturabilirler. Bu sayede yönetici ve öğretmenlerin ortak eğitim anlayışı ile okul kültürüne katkı sağlanabilir.

5. Okulda görev yapan öğretmenlerin kıdemlerine göre okul kültürünün hangi alt boyutlarında benzer ve farklı görüşlere sahip olduklarını bilmek, yöneticilere kültürü oluşturma ve yönlendirmede yardımcı olabilir. Okul türlerindeki okul kültürü algılama düzeylerinde kıdemsel farkların altında yatan nedenler araştırılabilir.

6. Okul kültürü ile ilgili yönetici ve öğretmen algıları ele alınarak, aynı ya da benzer çalışmalar farklı bölgelerde uygulanıp benzerlikler ve farklılıklar ortaya çıkartılabilir. Yine bu çalışmalardaki benzerlik ve farklılıkların kaynaklandığı nedenler incelenebilir.

7. Yöneticilik kurslarında sergilenen programların yönetici yetiştirme yönünün olması beklenmelidir. Yapılacak öğretim programlarının süresi ve içeriği uzman kişilerce hazırlanması ve yine bu programın yönetici adaylarına bizzat uzman kişilerce verilmesi sağlanabilir.

8. Yönetici ve öğretmenlere okul kültürü kavramını tanıtmak, alt boyutları hakkında bilgiler verilmesi, okul kültürünün ne gibi etkilerinin olduğunun anlatılması, okul kültürü konusunda yönetici ve öğretmenlerin daha bilinçli olmalarını ve okul kültürünü daha iyi oluşturulmasını sağlayabilir.

9. Aynı ilçede ve diğer farklı ilçelerde yöneticilerin okul kültürünü oluşturma düzeylerinin okul türüne bağlı olarak farklı sonuçların oluşup oluşmayacağı

incelenebilir. Okulların geçiş ve oryantasyon sürelerini tamamlamaları, yeni atanan yöneticilerin okul kültürü oluşturmaları tekrar incelenebilir. Yöneticilerin okul türüne göre, hangi nedenlerden dolayı okul kültürü oluşturma eğilimleri araştırılabilir.

10. Okul kültürünün örnek uygulamalarını izlemek ve değerlendirmek üzere değişik okul türünde görev yapan yöneticilerin bir birleriyle olan ilişkilerini inceleyen bir araştırma yapılabilir. Okullar arası izleme ve değerlendirme çalışmaları ile okullara taşınan örgüt kültürü unsurlarının neler olduğu incelenebilir.

KAYNAKÇA

Acar, H. (2004). Eğitim yöneticisi ile eğitim deneticisi yetiştirme sorununa çözüm milli eğitim akademisi. *Çağdaş Eğitim Dergisi. 307, 52-57.*

Açıkalın, A. (1994). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.

Ada, Ş. ve Ayık, A. (2008). İlköğretim okullarında okul kültürü. *The Journal of SAU Education Faculty,16.*

Alamur, B. (2005). *"Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler"*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Algan, E. (1997). "*Örgütsel Kültür Öğelerinin Kara Harp Okulu Öğrencilerini Etkileme Düzeyi*". Hacettepe Basılmamış Doktora Tezi. Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Alvesson, M. ve Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*. New York: Taylor & Francis

Arpaguş, A. U. (2011). *"Okul Kültürünün Öğretmen Davranışlarına Etkisi"*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt Kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.* 44, 449-472.

Ay, C. ve Ünal, A. (1999). Pazarlama ve Örgüt Kültürü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *5*(5), 75-86.

Aydın, A. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Aydın, M. (2013). *Eğitimde Örgütsel Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ldt. Şti.

Aydoğan, E. ve Şenol O. (2001). Toplam kalite yönetiminde bir araştırma. *Standart Dergisi.* 40 (479), 71- 79.

Aydoğan, İ. (2002). Etkili yönetim. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13, 61-75.

Aydoğan, Z. F. (2004). *Örgüt kültürü ve iklimi*. Gazi Üniversitesi TTEF Dergisi, (2), 203-215.

Ayık, A. ve Ada, Ş. (2009). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(2), 429-446.

Balcı, A. (2005). *Açıklamalı egitim yönetimi terimleri sözlügü*. Ankara: Tekagaç Basım,Yayım, Dagıtım Ltd. Sti.

Barnes, K., Brynard. S., and Wet. C. (2012). "The influence of school culture and school climate on violence in schools of the Eastern Cape Province ". *South African Journal of Education. Vol 32: 69-82.*

Başaran, İ. E. (1994). *Eğitime giriş*. Ankara: Kadıoğlu Matbası.

Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi.* Ankara: Yargı Matbaası.

Bestenci, Ç., Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Alfa Akademi Basın Yayın Dağıtım.

Buluç, B. (2013). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulamalar (S. Özdemir, Ed.)*. Ankara: Pegem Akademi.

Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğtim yönetiminde teori ve uygulama.* Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 142.

Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık

Büyüköztürk, Ş. vd.. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Can, M. (2004). *Sınıfta bir lider olarak öğretmen (M. Şişman, S. Turan Ed.).* Ankara. Pegem Akademi.

Canan, A. Y., & Ünal, A. (1999). Pazarlama ve Örgüt Kültürü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *5*(5), 75-86.

Carlson, R. V. (1991). Culture and organizational planning. Educational planning. New York: Longman

Cemaloğlu, N. (2013). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulamalar (S. Özdemir, Ed.)* Ankara: Pegem Akademi.

Cevizci, A. (2005). Paradigma felsefe sözlüğü. İstanbul: Paradigma Yayınları

Cüceloğlu D. (1997). *Yeniden insan insana*, , İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Çelik, V. (2004). Örgütsel hikayeler ve okul kültürünün analizi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı (6-9 Temmuz 2004).* İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.

Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi.* Ankara: Pegem Akademi

Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, *1*(4).

Çelikten, M. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. (V. Çelik, Ed.).* Ankara: Pegem Akademi.

Çetin, K., & Yalçın, M. (2002). "21. yüzyıl hizmet içi eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi". 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. (16-17 Mayıs) Ankara, ss. 49-57.

Deal, T. ve Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures- The Rites and Rituals of Corporate Life*. England: Addison - Wesley Publishing Company Inc.

Demirtaş, Z. (2010). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 208-223.

Doğanay, A. & Sarı, M. (2003). İlköğretim öğretmenlerinin sahip oldukları eğitim felsefelerine ilişkin algılarının değerlendirilmesi "öğretmenlerin eğitim felsefeleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 1*(3).

Doğan, S. (2010). *"Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçeklestirme Düzeyleri"*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Doğan, S. (2010). "*Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri İstanbul – Kağıthane İlçesi Örneği*". Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dönemez, B. (2010). Personel hizmetleri, Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (S. Özdemir, Ed.). Ankara: Nobel Yayıyıncılık

Duman, B. ve Ulubey, Ö. (2008). Öğretmen adaylarının benimsedikleri eğitim felsefelerinin öğretim teknolojilerini ve interneti kullanma düzeylerine etkisi ile ilgili görüşleri. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 95-114.

Ekmekyapar, M. (2013). *"Ortaokul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Uygulamaları İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki"*. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Erdoğan, Ç. (2014, 19 Mart). Okulun örgüt özellikleri. Erişim tarihi: 06 Aralık 2014. http://www.yarbis1.yildiz.edu.tr/web/userCourseMaterials/cerdogan_c51f26ffac0a70ebd3bff5b696fd72c4.pdf

Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım

Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Eroğlu F. (1995). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Fırat, N. Ş. (2009). Sendika Üyelik Durumu Açısından Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Değer Sistemlerine İlişkin Algıları. *Amme İdaresi Dergisi*, 42 (4), 137-177.

Geylani, A. (-). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi,* 1(1), 1-23.

Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 4(2), 182-196.

Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 147-159.

Hoy, W. K. – Miskel C. G. (1991) *Educational administration: theory, research, and practice*. New York.

Hoy, W. K. – Miskel C. G. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama (S. Turan, Çev. Ed.)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

İrmiş, A. (1995). "*Örgüt yapısı açısından örgüt kültürü ve bir uygulama"*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Karasar,N.(1984). *Bilimsel araştırma metodu*. Ankara: Hacetepe Taş Kitapçılık.

Karasar, N. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Kaya, E. (2007). *"Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü (Burdur – Isparta Örneği)"*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları

Kongar, E. (1989). *Kültür üzerine*. İstanbul: Remzi Kitapevi

Köse S. ve Ünal, A. (2000), "Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk

İşletmelerinde Yönetim Değerleri". 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler. s.3-17. Nevşehir.

Köse, S., Tetik, S. & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *8*(1), 219-242.

Owens, R. G. – Valesky, T. C. (2011) *Organizational behavior in education, leadership and school reform*. New Jersey: Pearson Education, Inc. Upper Saddle River.

Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 18(4), 599-620.

Özden, Y. (2000). *Eğitimde Dönüşüm Eğitimde Yeni Değerler.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özkalp, E. (1995). *Örgütlerde davranış.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 116.

Özkalp, E. (2002) D*avranış bilimlerine giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yay.Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: concept, controversies, aplications. Upper saddle.* NJ: Allyn And Bacon.

Sağır, M. (2013). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi (N. Can, Ed.)*. Ankara: Pegem Akademi.

Savaş, A. C. ve Demirkol, A.Y. (2012). Okul müdürlerinin örgüt kültürü algılarının incelenmesi. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (25), 259-272.

Schein, E. H. (1983) The role of the founder in creating organizational culture. Organizational Dynamics, 13-28.

Schein, E. H. (1991) *Organizational culture and leadership*. San Francisco. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 143-159

Sönmez, M. A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *45*(45), 85-108.

Steinhoff, C.R. and Owens, R. G. (1989). The organizational culture assessment inventory: Ametaphorical analysis in educational settings. *Journal of Educatioanal Administration*. (27), 17-23.

Şahin, C. (2013). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi (N. Can, Ed.)*. Ankara: Pegem Akademi.

Şahin, D. (2013, 25 Şubat). Bir örgüt olarak okul örgütün tanımı yönetim kuramları klasik. Erişim tarihi: 06 Aralık 2014. https://prezi.com/srsrknj4bklx/bir-orgut-olarak-okul/

Şahin, S. (2004). A study of school culture with some features of school as perceived by teachers and principals. Educational Administation in Theory & Practice, 39, 458-474.

Şahin, S. (2010). An ınvestigation of school culture with respect to some variables. *Elementary Education Online*, 9(2), 561–575.

Şirin, E. (2011). *"İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkiistanbul İli, Esenyurt İlçesi Örneği"*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği.* Ankara: Pegem Akademi.

Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.

Şişman, M., Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik Bir Okul Kültürü İçin Yeterlilikler Çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 3(1), 167-182.

TDK. (-). Güncel Türkçe Sözlük. Erişim Tarihi: 30 Aralık 2014. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54a3135a3a02f6.49927482

Temiz, Özgür M. (2001). Organizasyonel kültür ve iş performansı. Active Bankacılık Finans Dergisi, (20), 80-84

Tınar, M. Y. (1990). Kurumsal kültür: örgütlerin yönetiminde görünmeyen el. Dokuz *Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5 (1-2), 78-90.

Yavuz, Y. (2003). Lise yöneticisi ve öğretmenlerinin yerinden ve merkezden yönetim yönelimlerinin karar verme sürecine etkileri. *Ege Eğitim Dergisi, 3(2), 25-35.*

Yavuz, Y. ve Yılmaz, E. (2012). Resmi ve özel ilköğretim okullarının okul kültürü üzerine öğretmen ve öğrenci görüşleri. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 1(3), 76-90.

Yeşilyurt, E. (2009). Okul kültürünün öğretim başarısına olan etkisine yönelik öğretmen görüşleri (Elazığ ili örneği). *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 195-214.

Yıldırım, N. (2013). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulamalar (S. Özdemir, Ed.)* Ankara: Pegem Akademi.

Yılmaz, K. (2008). *Eğitim yönetiminde değerler.* Ankara: Pegem Akademi.

Yörük, S., & Sağban, Ş. (2012). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turki,. 7(3), 2795-2813.*

Zeytin, N. (2008). *"İlköğretim okullarında bürokratikleşme ve okul kültürü".* Yüksek Lisans Tezi. Dokuz eylül üniversitesi eğitim bilimleri enstitüsü, İzmir.

EKLER

EK-1: Kişisel Bilgi Formu

BÖLÜM I

Aşağıdaki konularda lütfen istenilen kısımları eksiksiz tamamlayınız ve ilgili seçenekleri işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: ( ) Bay ( ) Bayan

2. Yaşınız: ( ) 21-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46-50 ( ) 51+

3. Eğitim Düzeyiniz: ( )Önlisans ( )Lisans ( )Yüksek Lisans ( )Doktora ( )Diğer (Lütfen belirtiniz……)

4. Mezun Olduğunuz Fakülte:

( ) Eğitim Fakültesi ( ) Fen-Edebiyat Fakültesi ( ) Teknik Eğt. Fakültesi ( ) Mühendislik Fakültesi ( ) Diğer (……..)

5. Mesleki Kıdeminiz: ( ) 1-5 ( ) 5-10 ( ) 10-15 ( ) 15-20 ( ) 20 ve üzeri

6. Göreviniz: ( ) Yönetici ( ) Öğretmen

7. Yöneticilikle ilgili kurs-seminer veya eğitim aldınız mı?: ( ) Evet ( ) Hayır

8. Okul kültürü ile ilgili bir eğitim aldınız mı?: ( ) Evet ( ) Hayır

EK-2: Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri Ölçeği

BÖLÜM 2

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
A. OKULUN TARİHİ GELİŞİMİ					
1.Okul müdürü okulun tarihi gelişimi hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahiptir.					
2. Okul müdürü okuldaki öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır.					
3. Okul müdürü okulun tarihi gelişimi ile gurur duyduğunu ifade etmektedir					
B. OKULUN DEĞERLERİ VE İNANÇLARI					
4. Okul müdürü okuldaki bireylere ekip ruhunu aşılar					
5.Okul müdürü okulda yapılan etkinliklerde kontrol mekanizmasının sistemli bir şekilde çalışmasını sağlar					
6.Okul müdürü okulda herkese eşit davranmayı bir temel ilke olarak benimsemiştir.					
7.Okul müdürünün gerçekleştirdiği etkinlikler, okulun kültürel değerleri ile tutarlıdır.					
8. Okul müdürü okul içinde bireyler arasında sıkı bir bağlılığın oluşmasını sağlamaya çalışır.					
9.Okul müdürü okuldaki öğretmenlerin birbirlerine güvenebileceği bir ortam yaratır.					
10.Okul müdürü öğretmenlerin kişiliğini ve hayat görüşünü birbirinden ayrı tutmaktadır.					
11. Okul müdürü okulun belli bir felsefesinin oluşmasına hizmet etmektedir.					
12.Okul müdürü okulda karar verme sürecine herkesin katılmasını sağlar.					
13.Okul müdürü kendisini okulun bir parçası olarak görmektedir.					
14. Okul müdürü okuldaki her çalışanın fikrine değer verir.					
15.Okul müdürü okuldaki her bireyin okul kültürünü gerçekleştirmek için çaba sarf etmesini ister.					
16. Okul müdürü okuldaki çalışanların birbirine kenetlenmesini sağlamaya çalışır.					
17.Okul müdürü okulun üyelerine paylaşılmış inançlardan oluşan değerleri benimsetmeye çalışır.					

18. Okul müdürü okuldaki her bireyin ayrı değere sahip olduğunu dile getirir.					
19. Okul müdürü okulda sevgi ve saygının hakim olduğu bir eğitim ortamı yaratmaya çalışır.					
C. OKULU AÇIKLAYAN HİKAYELER					
20. Okul müdürü okulda önceden yaşanan hikayeleri öğretmenlerle paylaşarak, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır .					
21.Okul müdürü okuldaki başarı hikayelerini velilere anlatarak okul kültürünün gelişmesini sağlamaktadır.					
22.Okul müdürü okuldaki başarı hikayelerini anlatarak çalışanların motivasyonunu artırmaktadır.					
23.Okul müdürü okulda yaşanan hikayeleri yeni gelen personele aktarmaktadır.					
D. GELENEKLER, TÖRENLER VE ADETLER					
24. Okul müdürü okuldaki tören ve kutlamalara aktif katılımın olmasını sağlar.					
25. Okul müdürü okulumuzda kabul gören çeşitli geleneklerin (çay saati, kır gezisi vs.) oluşmasını sağlamıştır.					
26. Okul müdürü okulumuzda toplantıları bir gelenek haline getirmiştir.					
27. Okul müdürü okulun kendine özgü sembollerini (logo) yaratmıştır					
28.Okul müdürü okula ait geleneklerin yaşatılması için çalışmaktadır.					
E. OKULUN KAHRAMANLARI (ERKEK-KADIN)					
29. Okul müdürü kendisini mesleğine adamış idealist bir kişidir.					
30. Okul müdürü her bireyin örgüt kültürünün gerçekleştirmek için elinden geleni yapmasını ister.					
31. Okul müdürü okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren okul kahramanlarının olmasını ister.					
32. Okul müdürü teknolojiyi, gelişmeleri ve yenilikleri yakından izlemektedir.					
33. Okul müdürü birer örnek sembol yönetici olarak görünmektedir.					
34. Okul müdürü bir kültürel liderdir.					
35. Okul müdürünün ahlaki değerleri ile davranışları arasında bir bütünlük vardır.					
36. Okul müdürü okulun gelişmesi için gereken atılımları yapmaktadır.					

EK-3: Anket İzin Onayı

T.C.
ARNAVUTKÖY KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 31077925-160.01/ **3316**
Konu : Anket Çalışması. **24/03/2014**

İLGİLİ OKUL/KURUM MÜDÜRLÜKLERİNE

İlgi: a-) Toki Hadımköy İlkokulu Müdürlüğünün 10/03/2014 tarih ve 40646411.42.01/141 sayılı yazısı.
b-) Arnavutköy Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğünün 20/03/2014 tarih ve 34946766.160/285 sayılı yazısı.
c-) Kaymakamlık Makamının 21/03/2014 tarih ve 31077925.160.01/3278 sayılı yazısı.

İlçemiz okullarından Toki Hadımköy İlkokulu Müdürlüğünün ilgi (a) yazısında, okullarında sınıf öğretmeni olarak görev yapan Engin BÜTÜN'ün Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Eğitim ve Denetimi alanında yapmakta olduğu "Yüksek Lisans" çalışması için, ekli listede belirtilen okullarda "Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri" konulu Anket Çalışması yapılması ile ilgili ilgi (c) Onay ekte gönderilmiştir.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Fatih DENİZ
Müdür a.
Şube Müdürü

Ekler: 1- İlgi (a) yazı ve eki (4sayfa)
2- İlgi (b) yazı.
3- İlgi (c) Onay.

Merkez Mahallesi Yıldırım Beyazıt
Caddesi No: 37 Kat: 4
34275 Arnavutköy / İSTANBUL
Telefon : 0212 681 06 07
Faks : 0212 681 10 34
e-posta : arnavutkoy34@meb.gov.tr