

Özdere, M. (2018). Yabancı dil öğretim görevlilerinin örgütsel kültür algılarının zaman içinde değişimi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 1639-1659.

Geliş Tarihi: 26/03/2018

Kabul Tarihi: 19/09/2018

YABANCI DİL ÖĞRETİM GÖREVLİLERİNİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ALGILARININ ZAMAN İÇİNDE DEĞİŞİMİ *

Mustafa ÖZDERE**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin kurumlarının okul kültürüne ilişkin algılarının zaman içinde farklılaşp farklılaşmadığını, farklılaşma varsa bu farklılaşmanın yönünü ve olası nedenlerini belirlemektir. Çalışma, bir karma yöntem olan açıklayıcı sıralı karma yöntemi ile desenlenmiştir. Nicel veri tarama araştırma yöntemlerinden, boylamsal araştırma yöntemi ile nitel veri ise odak grup görüşmeleri ile toplanmıştır. Çalışmanın evrenini Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda görev yapmakta olan öğretim görevlileri oluşturmaktadır. Çalışma adı geçen kurumda aktif olarak görev yapmakta olan 35 öğretim görevlisinin 20'sinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. İlk veri Ekim 2017'de, ikinci veri ise aynı katılımcıların Mart 2018'de aynı veri toplama aracı olan ölçeği yanıtlanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nitel veri Phesey'in (1993) örgütsel kültür sınıflaması esas alınarak İpek (1999) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Kültür Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Nicel veri ise durum çalışması yöntemi doğrultusunda 6 katılımcı ile gerçekleştirilen odak grup görüşmeleri aracılığıyla toplanmış ve veri üzerinde betimsel analiz yapılmıştır. Çalışmanın nitel bulgularına göre katılımcıların okul kültürüne ilişkin algısı zaman içinde değişmiştir. Nitel bulgulara göre ise bu değişimin genel nedeninin okul yönetiminin değişmesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, yabancı dil öğretim görevlisi, boylamsal tarama

TEMPORAL CHANGE ANALYSIS OF THE ATTITUDES OF FOREIGN LANGUAGE INSTRUCTORS TOWARDS ORGANIZATIONAL CULTURE *

ABSTRACT

The aim of this study is to determine whether the attitudes of the foreign language instructors who are working in the School of Foreign Languages of Niğde Ömer Halisdemir University towards organizational culture have differentiated over time and the direction and possible causes of this differentiation, if there is a differentiation. This study employs an explanatory sequential design. The longitudinal survey method is employed for the collection of quantitative data and the case study method for the collection of qualitative data. The quantitative data were collected through questionnaires while qualitative data were collected through focus group interviews. The study was first conducted with the participation of 20 of 35 instructors in October 2017. The same questionnaire were administered to the same instructors in March 2018. The quantitative data was collected through "Organizational Culture Questionnaire" which was developed by İpek (1999). According to the findings of the study, the attitudes of the participants towards organizational culture have changed over time. The overall reason for this change is thought to be the change of school management.

Key Words: Organizational culture, foreign language instructors, longitudinal study

* Bu çalışma 10-12 Mayıs 2018 tarihleri arasında Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'nde düzenlenen 13.

Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** Öğretim Görevlisi Dr. Mustafa Özdere, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu, mozdere@ohu.edu.tr

1.GİRİŞ

Örgüt belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş bireylerin ortak amaca ulaşmak için eşgüdümlü bir şekilde çalıştığı, kendine özgü kişiliği ve kültürü olan bir yapıdır. Örgüt üyelerinin ortak amaca ulaşmak için eşgüdümlenmesi, davranışlarının şekillendirilmesi için ortak belirli kural, norm, inanç, değer gibi olguların oluşturulması, diğer bir ifade ile örgütü diğerlerinden ayıran, üyelerine kurumsal bir kimlik kazandıran örgüt kültürünün geliştirilmesi çok önemlidir. Örgüt kültürü bir örgütün çalışma şeklini ve aktivitelerinin sonucunu etkileyen, ortak amaçlara ulaşma yolunda ortak bir zemin oluşturan, üyeler tarafından oluşturulan inançlar, değerler ve kişiler arası etkileşimlerin bütünüdür (Kök ve Özcan, 2012). Ayrıca örgüt içinde birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran paylaşılan yönelimler sistemidir (Hoy ve Miskel, 2013; Uyar, 2013). Örgüt üyelerine kimlik kazandırmanın yanı sıra hâkim değer ve inançlar bütünü olan örgüt kültürü; örgüt üyelerinin davranışlarının şekillenmesinde, yönlendirilmelerinde önemlidir. Çünkü örgüt kültürü örgüt üyelerince referans alınan normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıkların bütünü olarak, onlara kabul edilen davranış kalıpları sunar (Dinçer, 2013), onların ne yapmaları, nasıl yapmaları, nasıl davranmaları konusunda duyu ve sezgi kazanmalarına yardımcı olur ve sonucunda onların düşünce ve davranışlarını şekillendirir (Güçlü, 2003). Kısaca, örgüt kültürü öğrenilmiş, üyeler tarafından paylaşılan, yazılı olmayan, üyeler için davranışsal kalıplar sunan, ayırt edici ve yönetimin davranışlarının bir yansımasıdır (Uyar, 2013).

Bir örgütün etkililiği, onların güçlü ayırt edici bir ortak kültüre sahip olmalarını gerektirirken, yönetsel liderliğin temel işlevi, örgütün kültürünü oluşturmaktır (Hoy ve Miskel, 2013). Örgüt kültürü örgüt tutum ve davranışlarının şekillenmesinde, yönlendirilmesinde bir denetim mekanizmasıdır (Schein, 2004) ve örgüt üyelerinin örgüte adanmışlıkları, daha özverili çalışmaları için önemlidir. Dinamik bir kavram olan ve üyelere davranışlarında rehberlik eden, onları sınırlayan rutinler, kurallar ve normlar bütünü olarak algılanan kültür, üyelerin birbirleri ile olan etkileşimleri ile oluşurken, liderlerin davranışları ile şekillenir (Schein, 2004). Bu bağlamda üyelerin birlikteliği, bağlılığı sağlayan, örgütün korunması, güçlendirilmesi için etkili bir örgüt kültürünün oluşturulması örgütün etkililiği, verimliliği için önemlidir (Sezgin ve Bulut, 2013). Ayrıca örgüt kültürü, örgüt üyelerini arasındaki iletişim ve bağı güçlendirdiği için, yönetime yardımcı bir unsurdur (Robbins ve Judge, 2013). Güçlü bir örgüt kültürü, bürokratik işlemlerin gerekliliğini azaltarak, planlama ve karar alma süreçlerini kolaylaştırarak, uygulama ve süreçlerin standartlaştırılmasına yardımcı olarak, uygun bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlayarak yönetime yardımcı olmakta ve sonuçta örgütsel verimliliği arttırmaktadır (Sezgin, 2010).

Örgüt kültürü, örgütün tarihi, değerler ve inançlar, hikâye ve mitler, normlar, kahramanlar, gelenekler, görenekler ve adetler gibi boyutlardan oluşmaktadır (Özdemir, 2006). Güçlü kültürlerde, büyük ölçüde paylaşılan ortak inançlar ve değerler, örgütsel davranışı yönlendirir ve değişim için önemlidir. Kültür örgüt üyelerinin davranışlarının şekillenmesinde ve yönlendirilmesinde referans noktasıdır ve bu nedenle yeniliklere uyumu kolaylaştırabildiği gibi değişimin önünde büyük bir engelde teşkil edebilir (Hoy ve Miskel, 2013). Alanyazında, örgüt kültürlerine ilişkin farklı sınıflamalar yapılmaktadır. Hofstede (1997) güç mesafesi, erillik/dişilik, bireysellik ve belirsizlikten kaçınma; Harrison (1975) güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü; Handy (1981) güç kültürü (Zeus), rol kültürü (Apollo), görev kültürü (Athena), birey kültürü

(Dionisus) (akt. İpek, 2012); Pheysey (1993) ise örgüt kültürünü güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü olarak sınıflamaktadır. Bu çalışmada Pheysey (1993) tarafından yapılan sınıflandırma esas alınmaktadır.

Rol kültürü genellikle bürokrasi ile aynı anlama gelmektedir ve hiyerarşik kararlar ve kişisel olmayan ilişkiler esastır (İpek, 1999). Rol kültüründe örgütün yapısı piramit şeklindedir ve rol kavramı çalışanın nasıl davranması gerektiğine ilişkin beklentileri betimlemek için kullanılmaktadır. Genellikle ayrıntılı işlemler, iş tanımlarını, iletişim süreçleri ve anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar olan bu kültürde güç rolden gelmektedir. Örgütün etkililiği çalışanların basit, açık bir şekilde tanımlanmış rollerine uygun olarak çalışmalarına, kendilerinden beklentilere ve kurallara uyumlarına bağlıdır ve belirli amaçlara ulaşmak için bir makinenin parçaları gibi rasyonel araçlara bağlılık şarttır (Pheysey, 1993). Klasik bürokrasi olarak da isimlendirilen bu kültürde örgütlerde rasyonel ve yasal yapılanmalar esastır (İpek, 1999).

Başarı kültürü kurallara uymadan ziyade işin yapılmasının önemli görüldüğü, yönetici kadar her bir çalışanda işin başarıya ulaşmasında sorumlu görüldüğü bir kültürdür. Esnek bürokrasi olarak kabul edilen, insanı merkeze alan bu kültürde, tepe yönetimi alt kademeler üzerinde kısmi denetime sahiptir ve kararlar komiteler tarafından alınır (İpek, 1999). Başarı odaklı bu kültürde insanların çalışmaktan içsel olarak doyum yaşadıkları varsayılmakta ve sonucunda işe enerji ve zamanlarını harcamaktan kaçınmayacakları düşünülür (Pheysey, 1993).

Güç kültürü gücün bazı kişilerde toplandığı, diğerlerinin ise bu kişilere hizmet ettiği bir kültürdür. Statü, itaat ve denetime önem verilen, iletişimin dikey olarak sağlandığı bu kültürde yönetim ve diğerleri vardır (İpek, 1999). Güç ve denetimin merkezde toplandığı bu örgütlerde sürekli güç ve çıkar çatışmaları yaşanmaktadır. Bu kültür türü, daha çok geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde gözlenir (Şişman, 2002). Bu örgütlerde olup biten her şey yönetim tarafından bilinir ve tüm yetkiler yönetimin elindedir. Liderlik güç, adalet ve babacan yardımseverliğe bağlıdır. Liderlerden güçlü olmalarının yanı sıra her şeyi bilmeleri beklenir (Pheysey, 1993).

Destek kültüründe ise hiyerarşi, uzmanlaşma ve rutin yerine, örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki, ortak karar alma aitlik ve bağlılığın desteklenmesi vardır. İnsan ilişkilerinin güvene dayalı olduğu ve insanın işin en iyisini yapma eğilimde olduğuna inanılan bu kültürde formal yapı zayıf, informal ilişkiler ağırlıktadır (İpek, 1999). Bu kültürde bireyler kendilerini örgütün üyesi görür, değer verildiğini hisseder ve kişisel payları olduğuna inanırsa, aidiyet hissi içinde katkıda bulunmak için çalışır (Pheysey,1993).

Her okul kendi kişilik ve duygularına sahiptir ve okul kişiliği anlamına gelen kültür, değer kalıplarını, inançları ve belirli bir tarih içinde oluşan gelenekleri yansıtır (İpek, 1999). Birçok okul kültürü insan ürünleri, adetler, törenler ve toplantılar, spor müsabakaları, yarışmalar, sosyal etkinlikler, gibi toplantı ve seremonilerden oluşur (Hoy ve Miskel, 2013). Okul paydaşlarını bir araya getiren idealler, değerler, varsayımlar, inanışlar ve tutumların birleşimi olarak kabul edilen okul kültürünün şekillenmesinde, okul müdürünün etkili liderliği, eğitim için önemli olan değer ve inanışlara model oluşturması önemlidir (Ayık ve Ada, 2009). Kısaca, okul kültürü inançlar, değerler, gelenekler, davranış kalıpları, iklim ve çevre gibi farklı değişkenlerden oluşmaktadır ve

örgüt üyelerinin davranışının şekillenmesinde etkisi olan kültürün oluşturulmasında liderler olarak yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Okul kültürünün şekillenmesinde, öncelikle bir eğitim kurumunun en yetkili temsilcisi olmasının, ikinci olarak bütün paydaşlar için otorite figürü olarak rol model olması açısından, yöneticiler en önemli unsurdurlar (Şahin-Fırat, 2010). Liderler olarak yöneticilerin güçlü bir örgüt kültürü oluşturmada öncül kişilerdir ve güçlü bir okul kültürü örgütün etkililiği, verimliliği ve devamlılığı için önemlidir. (Özdemir, 2006). Yöneticiler, kültürü zamanla şekillendirirler ve bunu yaparken halihazırda var olan kültürü değerlendirir, örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasında, işbirliği temelli bir vizyon ile paydaşların eşgüdümlü çalışmasını sağlarlar. Kültürel değişim için öncelikle çalışanları motive etmek, onları karar verme işleminin bir parçası haline getirmek ve bu bağlamda fikirlerinin dinlendiğini, saygı gördüklerini, önemsendiklerini onlara hissettirmek, samimi ve çift yönlü iletişim gereklidir (Çelikten, 2003). Benzer şekilde, etkili bir okul kültüründe okul paydaşları arasında etkili iletişim, paylaşım, düşünce alışverişi, takım çalışması, profesyonel gelişim için her türlü imkân ve olanak, demokratik bir yönetim anlayışı, kararlara katılım, sevgi ve saygı vardır (Buluç, 2013).

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda görevli öğretim görevlilerinin örgütsel kültür algılarının zaman içinde değişip değişmediğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda;

- 1- Öğretim görevlilerinin örgütsel kültür algıları zaman içinde farklılaşmış mıdır?
- 2- Öğretim görevlilerinin örgütsel kültür algılarındaki değişim cinsiyet, eğitim düzeyi ve görev yaptıkları okul türüne (Hazırlık, Servis) göre farklılaşmakta mıdır?
- 3- Farklılaşma varsa bu farklılığın nedeni nedir?

1.2. Araştırmanın Önemi

Etkili okullar, başarıyı teşvik eden, tüm çalışanları ortak amaçlar etrafında toplayan güçlü kültürlerle sahiptir (Sezgin, 2010). Bu bağlamda okulların etkililiği ve verimliliği içinde güçlü bir kültürün geliştirilmesi önemlidir. Alanyazında okul kültürü konulu çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların bazılarında okul kültürü ile öğrenci başarısı, öğretmen verimliliği, liderlik okul müdürünün rolleri gibi konular araştırılmıştır (Aslan, Özer ve Bakır, 2009; Atay, 2001; Çelikten, 2003; Demirtaş, 2010; Şahin, 2011). Konuya ilişkin yapılan çalışmaların genellikle ilişkisel tarama yöntemi ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu çalışma boylamsal tarama çalışması olduğu için, zaman içinde çalışanların okul kültürüne ilişkin algıları arasında farklılaşma olup olmadığını belirlemeyi hedeflediği için diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Ayrıca alanyazında okul yönetiminin okul kültürünün oluşması, geliştirilmesindeki öneminden bahsedilmektedir. Bu çalışmanın yakın zamanda okul yönetimi değişmiş olan Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda gerçekleştirilmesi, okul kültürünün oluşturulmasında, geliştirilmesinde yönetime atfedilen öneme ilişkin önemli bilgiler sunacağı umulmaktadır.

2. YÖNTEM

Araştırma bir karma yöntem olan açıklayıcı sıralı karma yöntemi ile desenlenmiştir. Bu yaklaşımda ilk aşamada nicel veriler toplanır, analiz edilir. Daha sonra nitel aşamada yapılan görüşmelerle nicel boyutta verilerin cevapların açıklanmasına yardımcı olmak amaçlanmaktadır (Creswell, 2013). Bu çalışmada, veri toplama tekniği olarak hem nicel hem nitel boyutları içeren karma yöntem kullanılmış, nicel veriler nitel verilerle desteklenmiştir.

Nice boyut: Nicel veri tarama yöntemi ile boylamsal olarak toplanmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. (Karasar, 2014). Boylamsal tarama araştırmalarında araştırma değişkenlerinin zamana bağlı değişimlerini incelemek üzere farklı zamanlarda yinelenen ölçümler yapılmaktadır. Boylamsal tarama araştırmaları eğilimleri belirlemek, ortak özelliği olan bir grubu incelemek, ya da aynı kişilerin zamana bağlı değişimlerini, eğilimlerini araştırmak amacıyla yapılır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016).

Nitel Boyut: araştırmanın nitel boyutunda nitel bir araştırma modeli olan durum çalışması yöntemi benimsenmiş, nitel veri odak grup görüşmesi yöntemi le toplanmıştır. Durum çalışmaları; çalışmaya konu olan bir olay, ortam, program vb. derinlemesine incelendiği yöntem olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2016). Odak grup görüşmelerinde grup dinamikleri nedeniyle daha kapsamlı ve derinliği olan yanıtların alınması, zengin bir veri seti oluşturması açısından önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda görev yapmakta olan yabancı dil öğretim görevlileri oluşturmaktadır. Öğretim görevlisi sayısının az ve evrenin tamamının ulaşılabilir olması nedeniyle örnekleme yapılmamıştır. Tablo 1 katılımcıların özelliklerini göstermektedir.

Tablo 1.

Nicel Verilerin Toplandığı Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik özellikler (N = 20)	n	%	
Cinsiyet	Kadın	12	60,0
	Erkek	8	40,0
Eğitim düzeyi	Lisans	10	50,0
	Lisansüstü	10	50,0
Okul türü	Hazırlık	10	50,0
	Servis	10	50,0

Tablo 1’de görüldüğü üzere 20 katılımcının 8’i erkek, 12’si kadındır. 10 katılımcının lisans mezunu, 10 katılımcının ise yüksek lisans veya doktora mezunu, 10 katılımcının fakülte ve Meslek yüksekokullarında verilen İngilizce dersine girerken, diğer 10 katılımcının ise hazırlık sınıfında derslere girdiği anlaşılmaktadır.

Çalışma için nitel veri odak grup görüşmesi yolu ile elde edilmiştir. Değişik görüşlere yer verebilmek ve farklı bakış açılarını yansıtabilmek için amaçlı örnekleme tekniklerinden maksimum çeşitlilik örnekleme temel alınarak seçilen 6 katılımcının katıldığı odak grup görüşmesi nicel veriler analiz edildikten sonra gerçekleştirilmiştir. Tablo 2 odak görüşmesine katılan katılımcıların özelliklerini göstermektedir.

Tablo 2.*Nitel Verilerin Toplandığı Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Demografik özellikler (N = 6)		n	%
Cinsiyet	Kadın	4	66,6
	Erkek	2	33,3
Eğitim düzeyi	Lisans	3	50,0
	Lisansüstü	3	50,0
Okul türü	Hazırlık	4	66,6
	Servis	2	33,3

Tablo 2’de görüldüğü üzere 6 katılımcının 4’ü kadın, 2’si erkektir. 3 katılımcının lisans mezunu, 3 katılımcının ise yüksek lisans veya doktora mezunu, 1 katılımcının fakülte ve Meslek yüksekokullarında verilen İngilizce dersine girerken, diğer 5 katılımcının ise hazırlık sınıfında derslere girdiği anlaşılmaktadır.

2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada nicel veri İpek (1999) tarafından geliştirilen “Örgütsel Kültü Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Pheysey’in (1993) örgütsel kültür sınıflaması esas alınarak, İpek (1999) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Kültür Ölçeği güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçek 5’li Likert formunda toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alpha değerlerine bakılmıştır. Özgün ölçekte güç faktörü için $\alpha = .60$, rol faktörü için $\alpha = .69$, başarı faktörü için $\alpha = .78$ ve destek faktörü için $\alpha = .90$ olarak verilmiştir. İlk çalışma Ekim 2017’de gerçekleştirilmiştir. O tarihte çalışmakta olan 35 öğretim görevlisine veri toplama aracı olan ölçek dağıtılmış ama sadece 20 öğretim görevlisi ölçeği yanıtlamıştır. Ölçeğin ilk defa uygulandığında yapılan güvenilirlik testi sonucu elde edilen Alpha değeri güç faktörü için $\alpha = .60$, rol faktörü için $\alpha = .86$, başarı faktörü için $\alpha = .83$, destek faktörü için $\alpha = .93$ olarak bulunmuştur. İkinci çalışma ise aynı katılımcıların Mart 2018’de aynı veri toplama aracı olan ölçeği yanıtlamasıyla gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin ikinci defa uygulandığında yapılan güvenilirlik testi sonucu elde edilen Alpha değeri güç faktörü için $\alpha = .64$, rol faktörü için $\alpha = .70$, başarı faktörü için $\alpha = .86$, destek faktörü için $\alpha = .94$ olarak bulunmuştur. Test-tekrar test güvenilirlik katsayısı güç alt boyutunda $r = .84$, rol alt boyutunda $r = .99$, başarı alt boyutunda $r = .65$ ve destek boyutunda $r = .59$ olarak saptanmıştır.

Çalışmanın nitel boyutu kapsamında, öğretim görevlilerinin kurumlarında zaman içinde gerçekleşen değişimlere ilişkin görüşlerini belirlemek üzere, toplam üç adet açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Bu soruların oluşturulmasında nicel veriler esas alınmış ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın gerçekleştiği belirlenen kültürlere ilişkin 4 soru hazırlanmıştır. Soruların iç geçerliliğini sağlamak için 2 uzmandan görüş alınmış ve uzmanların görüşlerine bağlı olarak değişikliklere gidilerek, sorulara son şekli verilmiştir.

2.3. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada nicel verilerin toplanması iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk çalışma Ekim 2017’de Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda aktif olarak görev yapan 35 İngilizce Öğretim görevlisinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. 35 öğretim görevlisinin her birine veri toplama aracı olan ölçek

dağıtılmış, fakat sadece 20'si ölçeği yanıtlamıştır. İkinci uygulama ise birinci çalışmaya katılmış olan aynı öğretim görevlilerinin katılımı ile Mart 2018'de gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada nitel veri ise odak grup görüşmesi şeklinde toplanmıştır. Odak grup görüşmesi nicel verilerin analiz edilmesi, pilot çalışmanın yapılmasının ardından Mart 2018'de araştırmacının yüksekokuldaki odasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların izni ile ses kaydı yapılmış ve veri kaybının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Yaklaşık 65 dakika süren bir görüşme gerçekleştirilmiştir.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada nicel veriler 5'li Likert formunda toplam 36 maddeden oluşan Örgütsel Kültü Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Nicel verilerin analizi SPSS 21.0 programıyla yapılmıştır. Nicel veriler önce betimsel, daha sonra vardamsal istatistik olarak analiz edilmiştir. Betimsel istatistik tasvir edici, vardamsal istatistik ise anlam çıkarıcı istatistiktir (Baştürk, 2011). Katılımcıların algılarını yansıtan ortalama değerler alındıktan sonra, boylamsal olarak istatistiksel olarak ortalamalar arasında fark olup olmadığını görmek için nonparametrik testlerden iki bağımlı örneklem için işaret testi (Paired Samples Sign Test) yapılmıştır. Bu test parametrik t-testlerinden olan eş örneklemlili t- testinin parametrik olmayan karşılığıdır ve hesaplanmasında önceki ve sonraki farkların belirlenmesi hedeflenir (Baştürk, 2011).

Çalışma için nitel veri odak grup görüşmesi yolu ile elde edilmiştir. 6 katılımcının katıldığı odak grup görüşmesi nicel veriler analiz edildikten sonra gerçekleştirilmiştir. Veri kaybının önüne geçmek görüşmenin ses kaydı alınmıştır. Transkript edilen görüşmeler üzerinde betimsel analiz yapılmıştır. Betimsel analizde veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir ve bu şekilde elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunulması amaçlanır. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşleri çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudana alıntılara sık sık yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013)

3. BULGULAR

Nicel Verilere İlişkin Bulgular

Çalışmanın birinci alt amacı doğrultusunda ilk olarak katılımcıların görev yaptıkları okulun kültürünün ölçülen alt boyutlarına ilişkin algıları incelenmiştir. Bu amaçla ortalama değer alınmıştır. Tablo 3 katılımcıların Ekim 2017 ve Mart 2018 tarihlerindeki çalışmalarda ulaşılan örgüt kültürünün ölçülen alt boyutlarına ilişkin algılarını gösteren ortalama değerleri göstermektedir.

Tablo 3.

Katılımcıların Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Ortalama Değerleri

Okul Kültürü Alt Boyutları	Ekim 2017			Mart 2018	
	n	\bar{x}	ss	\bar{x}	ss
Güç Kültürü	20	3,43	,65625	3,60	,57639
Rol Kültürü	20	3,38	,83836	3,41	,81767
Başarı Kültürü	20	2,94	,79167	3,46	,69925
Destek Kültürü	20	3,04	1,07086	3,66	,86926

Tablo 3’de görüldüğü üzere, katılımcıların okul kültürünün ölçülen alt boyutlarına ilişkin algılarında zaman içinde bir yükselme gerçekleşmiştir. Ekim 2017’de katılımcıların güç kültürüne ilişkin algı ortalama puanı 3,43 iken Mart 2018’de 3,60’a, Ekim 2017’de 3,38 olan rol kültürüne ilişkin ortalama puanın ise Mart 2018’de 3,41’e yükseldiği görülmektedir. Ekim 2017 ve Mart 2018’de gerçekleştirilen çalışmalar arasındaki en büyük algı değişikliğinin başarı ve destek kültüründe olduğu görülmektedir. Ekim 2017’de 2,94 olan başarı kültürüne ilişkin ortalama puanın, 3,46’ya, 3,04 olan destek kültürüne ilişkin ortalama puanın ise 3,66’ya yükseldiği anlaşılmaktadır.

Güç ve rol kültürü açısından katılımcıların algı seviyelerinde ciddi bir farklılaşma görülmemektedir. Bu durum her iki çalışmada da örgüt içinde güç, statü, denetim ve itaat gibi kavramlara özellikle önem verdiği, iletişimin oldukça dikey olduğu, kurumun oldukça klasik bürokrasi olarak betimlenebilecek bir örgüt kültürüne sahip olduğu ve çalışanlardan rol tanımlarına göre davranış beklendiğinin arzu edildiği şeklinde bir yorum yapılabilir. En büyük farklılığın başarı ve destek kültüründe yaşandığı görülmektedir. Bu bulguya bağlı olarak uzmanlaşmaya ve bireysel sorumluluğa daha önem verildiği, çalışanların motivasyonlarının başarı için daha önemli görüldüğü, karşılıklı ilişki, etkileşim, yardımlaşma, güven ve kararlara katılımın daha desteklendiği söylenebilir.

Katılımcıların okul kültürünün ölçülen alt boyutlarına ilişkin algılarının zaman içinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği görmek için iki bağımlı örneklem için işaret testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4.

Katılımcıların Kültürünün Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Kıyaslanması

Okul Kültürü Alt Boyutları	2018-2017	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	z	p
Güç Kültürü	Negatif Sıra	4	5,50	22,00	-1,672	,095
	Pozitif Sıra	9	7,67	69,00		
	Eşit	6				
Rol Kültürü	Negatif Sıra	0	,00	,00	-1,000	,317
	Pozitif Sıra	1	1,00	1,00		
	Eşit	19				
Başarı Kültürü	Negatif Sıra	3	4,17	12,50	-2,701	,007*
	Pozitif Sıra	12	8,96	107,50		
	Eşit	4				
Destek Kültürü	Negatif Sıra	2	3,00	6,00	-2,594	,009*
	Pozitif Sıra	10	7,20	72,00		
	Eşit	7				

Tablo 4 incelendiğinde, katılımcıların okul kültürünün başarı kültürü ve destek kültürüne ilişkin algılarının zaman içinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir (başarı kültürü “ $z=-2,701$, $p<.05$ ”; destek kültürü “ $z=-2,594$, $p<.05$ ”). Fark puanlarının sıra ortalaması ve toplamı dikkate alındığında gözlenen bu farkın pozitif sıralar, yani 2018’de yapılan çalışma lehinde olduğu görülmektedir.

Ulaşılan bulgulara bağlı olarak, ikinci çalışmanın gerçekleştirildiği 2018’de başarı ve destek kültürüne ilişkin kurumda iyileştirmelere gidildiği söylenebilir. Diğer bir ifade ile çalışanların uzmanlıklarına daha önem verildiği, bireysel sorumluluk alma konusunda cesaretlendirildikleri, yönetimin çalışanların karar alma sürecine katılımını desteklediği

düşünülebilir. Destek kültürü açısından ise çalışanların arasındaki ilişki, etkileşim, yardımlaşma, çalışanlara güven gibi durumlarda iyileştirmeye gidildiği, çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalıştıkları yönünde bir algının kurumda hakim olduğu, formal yapıdan ziyade informal yapıya önem verildiği iddia edilebilir.

Araştırmanın ikinci alt amacı doğrultusunda, katılımcıların görev yaptıkları okul kültürünün alt boyutlarına ilişkin algılarının zaman içinde cinsiyet, eğitim düzeyi ve derse girdikleri okul açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Tablo 5 katılımcıların okul kültürünün ölçülen alt boyutlarına ilişkin algılarının zaman içinde cinsiyetlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği görmek için Wilcoxon işaretli sıralar testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 5.

Katılımcıların Kültürünün Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyetlerine Göre Kıyaslanması

Kültür Boyutları	AltCinsiyet	2018-2017	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	z	p
Güç Kültürü	Kadın	Negatif Sıra	3	4,00	12,00	-1,921	,055
		Pozitif Sıra	8	6,75	54,00		
		Eşit	1				
	Erkek	Negatif Sıra	1	1,00	1,00	-,447	,655
		Pozitif Sıra	1	2,00	2,00		
		Eşit	5				
Rol Kültürü	Kadın	Negatif Sıra	0	,00	,00	-1,000	,317
		Pozitif Sıra	1	1,00	1,00		
		Eşit	11				
	Erkek	Negatif Sıra	0	,00	,00	,000	,100
		Pozitif Sıra	0	,00	,00		
		Eşit	8				
Başarı Kültürü	Kadın	Negatif Sıra	2	3,25	6,50	-2,142	,010*
		Pozitif Sıra	8	6,06	48,50		
		Eşit	2				
	Erkek	Negatif Sıra	1	1,50	1,50	-1,633	,102
		Pozitif Sıra	4	3,38	13,50		
		Eşit	2				
Destek Kültürü	Kadın	Negatif Sıra	1	2,00	2,00	-2,608	,009*
		Pozitif Sıra	9	5,89	53,00		
		Eşit	2				
	Erkek	Negatif Sıra	1	1,00	1,00	-,447	,655
		Pozitif Sıra	1	2,00	2,00		
		Eşit	5				

Tablo 5 incelendiğinde, katılımcıların okul kültürünün başarı kültürü ve destek kültürüne ilişkin kadın katılımcıların algılarının zaman içinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir (başarı kültürü “z=-2,142, p<.05”; destek kültürü “z=-2,608, p<.05”). Fark puanlarının sıra ortalaması ve toplamı dikkate alındığında gözlenen bu farkın pozitif sıralar, yani 2018’de yapılan çalışma lehinde olduğu görülmektedir.

Ulaşılan bulgulara bağlı olarak, ikinci çalışmanın gerçekleştirildiği 2018’de kadın katılımcıların başarı ve destek kültürüne açısından kurumda bazı iyileştirmelerin yapıldığı yönünde bir algı içinde oldukları söylenebilir. Diğer bir ifade ile kadın çalışanların uzmanlıklarına, kendilerine ve düşüncelerine daha önemli verildiğini, karar alma sürecinde katılımlarının desteklendiğini, seslerinin daha çok duyulduğunu hissettikleri düşünülebilir. Destek kültürü açısından ise kadın çalışanların kurum içindeki ilişkiler, etkileşim, yardımlaşma, güven gibi durumları destekleyen informal yapıya daha önem verildiği şeklinde bir algıya sahip oldukları iddia edilebilir.

Katılımcıların okul kültürünün ölçülen alt boyutlarına ilişkin algılarının zaman içinde eğitim düzeylerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği görmek için Wilcoxon işaretli sıralar testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6.

Katılımcıların Kültürünün Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Kıyaslanması

Kültür Boyutları	AltEğitim Düzeyi	2018-2017	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	z	p
Güç Kültürü	Lisans	Negatif Sıra	2	2,50	5,00	-1,186	,236
		Pozitif Sıra	4	4,00	16,00		
		Eşit	4				
	Lisansüstü	Negatif Sıra	2	4,00	8,00	-1,022	,307
		Pozitif Sıra	5	4,00	20,00		
		Eşit	2				
Rol Kültürü	Lisans	Negatif Sıra	0	,00	,00	,000	1,000
		Pozitif Sıra	0	,00	,00		
		Eşit	10				
	Lisansüstü	Negatif Sıra	0	,00	,00	-1,000	,317
		Pozitif Sıra	1	1,00	1,00		
		Eşit	9				
Başarı Kültürü	Lisans	Negatif Sıra	1	2,00	2,00	-2,240	,025*
		Pozitif Sıra	7	4,86	34,00		
		Eşit	2				
	Lisansüstü	Negatif Sıra	2	2,25	4,50	-1,609	,108
		Pozitif Sıra	5	4,70	23,50		
		Eşit	2				
Destek Kültürü	Lisans	Negatif Sıra	1	1,00	1,00	-1,992	,046*
		Pozitif Sıra	5	4,00	20,00		
		Eşit	4				
	Lisansüstü	Negatif Sıra	1	2,00	2,00	-1,807	,071
		Pozitif Sıra	5	3,80	19,00		
		Eşit	3				

Tablo 6 incelendiğinde, lisans mezunu katılımcıların okul kültürünün başarı kültürü ve destek kültürüne ilişkin algılarının zaman içinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir (başarı kültürü “z=-2,240, p<.05”; destek kültürü “z=-1,992, p<.05”). Fark puanlarının sıra ortalaması ve toplamı dikkate alındığında gözlenen bu farkın pozitif sıralar, yani 2018, yeni yönetim lehinde olduğu görülmektedir.

Ulaşılan bulgulara bağlı olarak, ikinci çalışmanın gerçekleştirildiği 2018’de lisans mezunu katılımcıların başarı ve destek kültürüne ilişkin algılarında bir artış olduğu görülmektedir. Bu artışa bağlı olarak lisans mezunu katılımcıların kurumda bu açılardan bazı iyileştirmelerin yapıldığı yönünde bir algı içinde oldukları söylenebilir. Diğer bir ifade ile lisans mezunu çalışanların uzmanlıklarına, kendilerine ve düşüncelerine daha önemli verildiğini, karar alma sürecinde katılımlarının desteklendiğini, seslerinin daha çok duyulduğunu hissettikleri düşünülebilir. Destek kültürü açısından ise lisans mezunu çalışanların kurum içinde kendilerini daha önemli hissettikleri, ilişkiler, etkileşim, yardımlaşma, güven gibi durumları destekleyen informal yapıya daha önem verildiği şeklinde bir algıya sahip oldukları iddia edilebilir.

Katılımcıların okul kültürünün ölçülen alt boyutlarına ilişkin algılarının zaman içinde derse girdikleri okullara bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği görmek için Wilcoxon işaretli sıralar testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7.

Katılımcıların Kültürünün Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Derse Girilen Okullara Göre Kıyaslanması

Kültür Boyutları	AltOkullar	2018-2017	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	z	p
Güç Kültürü	Hazırlık	Negatif Sıra	2	2,50	5,00	-1,843	,065
		Pozitif Sıra	6	5,17	31,00		
		Eşit	2				
	Servis	Negatif Sıra	2	3,00	6,00	-,412	,680
		Pozitif Sıra	3	3,00	9,00		
		Eşit	4				
Rol Kültürü	Hazırlık	Negatif Sıra	0	,00	,00	-1,000	,317
		Pozitif Sıra	1	1,00	1,00		
		Eşit	9				
	Servis	Negatif Sıra	0	,00	,00	,000	1,000
		Pozitif Sıra	0	,00	,00		
		Eşit	10				
Başarı Kültürü	Hazırlık	Negatif Sıra	2	2,75	5,50	-1,439	,150
		Pozitif Sıra	5	4,50	22,50		
		Eşit	3				
	Servis	Negatif Sıra	1	1,50	1,50	-2,316	,021*
		Pozitif Sıra	7	4,93	34,50		
		Eşit	1				
Destek Kültürü	Hazırlık	Negatif Sıra	1	2,00	2,00	-2,043	,041*
		Pozitif Sıra	6	4,33	26,00		
		Eşit	3				
	Servis	Negatif Sıra	1	1,00	1,00	-1,753	,080
		Pozitif Sıra	4	3,50	14,00		
		Eşit	4				

Tablo 7 incelendiğinde, fakülte ve yüksekokullarda derse giren katılımcıların okul kültürünün başarı kültürüne ilişkin algılarının, hazırlık sınıflarında derse giren katılımcıların ise okul kültürünün destek kültürüne ilişkin algılarının zaman içinde

istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir (başarı kültürü “ $z=-2,316$, $p<.05$ ”; destek kültürü “ $z=-2,043$, $p<.05$ ”). Fark puanlarının sıra ortalaması ve toplamaları dikkate alındığında gözlenen bu farkın pozitif sıralar, yani 2018, yeni yönetim lehinde olduğu görülmektedir.

Ulaşılan bulgulara bağlı olarak, ikinci çalışmanın gerçekleştirildiği 2018’de servis derslerine giren katılımcıların başarı kültürüne ilişkin algılarında bir artış olduğu görülmektedir. Bu artışa bağlı olarak servis derslerine giren katılımcıların kurumda uzmanlıklarına, kendilerine ve düşüncelerine daha önemli verildiğini, karar alma sürecinde katılımlarının desteklendiğini hissettikleri düşünülebilir. Destek kültürü açısından ise hazırlıkta derslere giren katılımcıların kendilerini dışarıya karşı daha güvende hissettikleri, kurum içinde ise ilişkiler, etkileşim, yardımlaşma, güven gibi durumları destekleyen informal yapıya daha önem verildiği şeklinde bir algıya sahip oldukları iddia edilebilir.

Nitel Verilere İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacı doğrultusunda, nicel veri analizi sonucu oluşan bulgulara bağlı olarak okul kültüründe değişimin olası nedenlerine ilişkin katılımcı görüşleri incelenmiştir. Araştırmada 6 öğretim görevlisinin odak grup görüşmesi yoluyla görüşleri alınmıştır. Katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara verdiği yanıtlardan tema ve alt temalar oluşturulmuştur. Doğrudan alıntılar yapılarak, katılımcıların görüşleri olduğu gibi yansıtılmaya çalışılmış ve katılımcılara kod adı vermek yerine, sadece numara verilmesi tercih edilmiştir.

Tablo 8.

Nitel Veri Analizi Sonucunda Ulaşılan Tema ve Alt Temalar

Tema	Alt tema	Açıklama
Yönetimde değişim	Yeni okul müdürü Yeni okul müdür yardımcısı	Söylem, tutum ve davranışları Cinsiyet, kişilik özellikleri

Nicel verinin analizi sonucu katılımcıların okul kültürünün başarı kültürü ve destek kültürüne ilişkin algılarının zaman içinde yeni yönetim lehine istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu bu farklılaşmanın altından yatan olası nedenin yönetimde gerçekleşen değişim olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların algılarında meydana gelen değişimin nedenine ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

G1. “.. uzun zamandan sonra yeni yönetimin gelmesi ile bir kan değişimi oldu sanki. Şimdilik yeni müdür ve müdür yardımcısı olan arkadaş, daha başarı ve sorun çözme odaklı bir politika izliyor gibi görünüyor. Daha rahat görüş alışverişinde bulunabilecek, her konuda destek vermeye hazır olduklarını belirttiler toplantılarda, ama bekleyip göreceğiz.”

G2. “.. değişim iyidir. Zaman içinde yönetimin kişiler hakkında bir görüşü oluşuyor, bu önyargıya da neden olabiliyor. Yeni müdür daha göreve yakınlarda geldi ve bizim hakkımızda önyargıları yok gibi görünüyor, herkese eşit durmaya çalışıyor. Yaptığımız işi ve bizi önemsiyor gibi şimdilik. Daha başarılı olmak için ne yapılabilir gibi sorular soruyor, bizden öneri istiyor. Her toplantıda bizim yanımızda olduğunu, elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışacağını falan söylüyor. Ama bakalım zaman içinde ne olur, biter..”

G3. “var olan ve devam etmekte olan bir sistem, kurulu bir düzen var. Bu iki günde değişmez, tabi ki. Eksi yönetim uzun zamandır bizimle başımızdaydı. Bazen bizim akademik yeterliliğimizi, profesyonelliğimizi sorgular gibi bir tutumu vardı. Yeni yönetim ise şimdilik böyle bir tavırla bize yaklaşmıyor, bizi tanımaya çalışıyor. Amacının bizimle uğraşmak olmadığını, başarıya odaklı olduğunu ve başarının personelin mutluluğu ile eşgüdümlü olduğunu falan belirtiyor.”

G4. “yeni müdür daha yeni geldi, yeni müdür yardımcısı atadı. Şimdilik bir sıkıntı yok gibi. Oldukça olumlu, tarafsız, bize değer veriyormuş gibi bir tutumu var. Ama dendiği gibi, kişiyi koltukta görmek lazım, güç zehirlenmesi yaşayacak mı bakalım, bekleyip göreceğiz..”

G5. “...Yeni müdür şimdilik iyi gibi duruyor. İnsan odaklı daha çok, sosyal bilimci olmasından kaynaklanıyor belki, eski müdür mühendis kafasıyla, okulu fabrika, bizi işçi görüyordu galiba bence....”

Katılımcı görüşlerine bağlı olarak, okul kültüründe yaşanan değişimin altında yatan en büyük etkenin, yaşanan yönetimde değişim olduğu söylenebilir. Yönetimin değişmesi, yeni müdür ve müdür yardımcısının göreve başlaması ve bu değişimin sonucu algılanan olumlu hava, nicel verilerin analizi sonucu ulaşılan istatistiksel olarak anlamlı farklılığı açıkladığı düşünülebilir. Katılımcı görüşlerine göre eski yönetimin uzun zamandır görev yapmakta olması sonucu, çalışanlara karşı önyargılı davranabildiği, onların profesyonelliklerini sorgulayabildiği, onlarda kendilerine, düşüncelerine önem verilmediği şeklinde bir algının oluşmasına neden olduğu söylenebilir. Yeni yönetimin ise çalışanlara karşı daha önyargısız, tarafsız, desteğe hazır, onları önemseydiğini gösteren söylemlerinin nicel veriler sonucu başarı ve destek kültüründe gözlemlenen farklılaşmanın nedeni olduğu düşünülebilir. Fakat genel olarak katılımcılar, yönetimin daha yakınlarda değiştiğini, bu nedenle yeni yönetimi değerlendirmek için zaman gerektiğini, bu düşüncelerinin temelinde şimdilik sadece yeni müdürün söylemleri ve tutumu olduğunu vurgulamışlardır.

Nicel veri analizi sonucu okul kültürünün başarı kültürü ve destek kültürüne ilişkin kadın katılımcıların algılarının zaman içinde yeni yönetim lehine istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Yapılan analiz sonucu bu farklılaşmanın altından yatan olası nedenin yeni müdür yardımcısının kadın olması ve sahip olduğu kişilik özelliklerinin olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların algılarında meydana gelen değişimin nedenine ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

G1. “ yeni müdür yardımcımız oldu. Buna sevindim. Bana göre eski müdür yardımcımız biraz fevri çıkışları olan, sert, kırıcı olduğunun farkında olmayan, korkutarak, bağırarak iş yaptıracağını düşünen birisiydi. Bir kadının söylemleri daha yumuşak olabiliyor, en azından gidip odasına rahatça oturup konuşabiliyorum...”

G6. “ eski müdür yardımcısı biraz sinirli biriydi. Tarafsız olduğunu çok düşünmüyorum, tuttuğunu tutuyor, tutmadığına, sinir olduğuna ise elinden geleni yapıyordu. Ne yalan söyleyeyim, daha tarafsız, ağzı bozuk olmayan, bağırmayan birisinin müdür yardımcısı olmasına sevindim”.

G8. “...bu kadar çok kadının olduğu bir yerde, yönetimde bir kadının olması bence iyi bir şey. daha titiz, dikkatli, konuşulabilir birisi. Bazen çok sabit fikirli olabiliyor ama en azından küfretmiyor, daha tutarlı, konuşulabilen birisi bence..”

Kadın katılımcıların algılarının değişiminin nedeni yeni müdürün, kadın bir müdür yardımcısı atamasının olduğu şeklinde bir yorum yapılabilir. Diğer bir ifade ile yeni müdür yardımcısının kadın olması, sahip olduğu kişilik özellikleri, nicel verilerde gözlemlenen farklılaşmanın nedeni olarak yorumlanabilir. Bazı katılımcılar tarafından eksi müdür yardımcısı fevri, sert, kırıncı, sinirli olarak algılanan bir kişi olarak tarif edilmektedir. Kurumda yaşanan müdür yardımcısı değişikliğinin, katılımcılar tarafından olumlu algılandığı, bu olumlu algının temelinde ise yeni müdür yardımcısının eksi müdür yardımcısına göre daha tutarlı, tarafsız, iletişimde daha başarılı olduğu yönünde bir algıdan bahsedilebilir. Kadın çalışanların daha çok olduğu kurumda, yönetimde bir kadının olmasının olumlu olarak algılandığı, kadınların iletişimde erkeklere göre daha dikkatli olabildiği, iletişime daha açık oldukları gibi katılımcı düşünceleri, algıdaki değişimin nedeni olarak görülebilir.

Nicel veri analizi sonucunda lisans mezunu katılımcıların okul kültürünün başarı kültürü ve destek kültürüne ilişkin algılarının yeni yönetim lehine zaman içinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Yapılan analiz sonucu bu farklılaşmanın nedeninde, yeni yönetimin söylem ve tutumu olduğu söylenebilir. Bu değişime ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir.

G6. “burada hepimiz aynıyız. Okutmanız. Akademik dünyada title önemli ama ben belki doktorası olan bir arkadaştan daha iyi öğretmenlik yapıyor olabilirim. Yüksek lisansım yok diye küçük görülmek istemem. Arkadaşların böyle bir tutumu yok ama eskiden toplantılarda özellikle o kişilere görüşleri sorulurdu. Bu da benim kendimi istediğim gibi ifade etmemi engelliyordu. Şimdi sanki yeni yönetim daha önyargısız gibi, fikirlere açık görünüyor. Söyleyenden ziyade söylenen şey önemli bence..”

G5. “... O kadar yıllık öğretmenlik tecrübem var, sırf lisans mezunuyuz, yüksek, doktora yapmadık diye, benim söyleyeceklerim önemsiz, anlamsız değildir. Toplantılarda fikrimiz soruluyor tabi ama kurullar falan oluşturulurken, başkan olarak yüksek lisans, doktora mezunu olan arkadaşlar seçiliyor. Sanki onların düşüncesi benim düşüncemden daha önemli.. şimdilerde, belki yeni müdür bizi daha tanımadığından, kafasında bizle alakalı bir önyargı olmadığından kendimi daha rahat ifade edebildiğimi hissediyorum. Dinlendiği, düşüncene önem verildiğini hissetmek güzel..”

Katılımcı görüşlerine göre, katılımcı algılarındaki değişimin temel nedeni yeni yönetimin, öğretim görevlilerine karşı tutumu olduğu söylenebilir. Eski yönetimde lisans mezunu katılımcıların, kendilerine ve düşüncelerine gereken saygının gösterilmediği, yönetsel görevlendirmelerde yüksek lisans veya doktora mezunu kişilerin tercih edildiği, onların görüşlerinin kendilerinininkinden daha önemli görüldüğü şeklindeki algılarının, yeni yönetimin tutum ve söylemlerine bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Yeni müdürün göreve daha yakınlarda başlamış olmasından dolayı, çalışanlar hakkında önyargılarının oluşmamış olması, önyargısız bir şekilde herkese eşit mesafede durup, onları dinlemesi, kimin söylediğinden ziyade neyin söylendiğini daha önemli görmesi, nicel verilerde ulaşılan farklılığın nedeni olabilir.

Nicel veri analizi sonucunda servis (fakülte ve yüksekokullarda) derslerine giren katılımcıların okul kültürünün başarı kültürüne ilişkin algılarının, hazırlık sınıflarında derse giren katılımcıların ise okul kültürünün destek kültürüne ilişkin algılarının zaman içinde

yeni yönetim lehine istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Yapılan analiz sonucu bu farklılaşmanın nedeninde, yeni yönetimin söylem ve tutumu olduğu söylenebilir. Bu değişime ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir.

G3. “.. serviste derse giriyorum. Servis hocaları sanki daha kötü, hazırlıkta derse girmek sanki bir ayrıcalık gibi bir algı var. Daha iyi, daha kötü tartışmasına girmeyeceğim ama yönetim bence bu servisçileri çok önemsemiyor. Biz aslında fakülte ve yüksekokullarda okulumuzu temsil ediyoruz, daha çok öğrenci ile uğraşyoruz, o yüzden bizim işimiz daha zor. Eski yönetim yaptığımız işi çok önemsemiyordu, toplantı bile yapmıyordu bizimle. Yaptığı zamansa genelde birkaç sorunlu arkadaşın davranışı üzerinde yorum yapıp, bizim sorunlarımıza yeterince eğilmiyordu. Şimdi yeni yönetim nasıl davranacak bilmiyorum ama en azından yönetimin söylemlerine bakarak bir şeylerin değişeceği konusunda ümidim var...”

G1. “hazırlıkta verdiğimiz eğitimi dışardan çok eleştiriliyorlar, fakültelelere gönderdiğimiz öğrencilerin İngilizce seviyesi konusunda çok yorum geliyor. Bu gelen yorumlar bizi yaralıyor. Haklı oldukları noktalar var, geçmemesi gereken çocuklar sistemden kaynaklanan sorunlardan dolayı geçebiliyor. Eski yönetim bazen dışa karşı bizi korumaktansa, bizi eleştirip, sistemsel değişikliklere giderek, bizi çok zor durumlara soktu. Başarısızlık hep bizim suçumuz oldu, yönetim bizim yanımızda durmadı. Şimdilik yeni yönetim ne yapacak bilmiyorum, daha henüz yeni ve bir kriz yaşamadı. Ama söylemleri bizim yanımızda duracağı şeklinde. Bekleyip göreceğiz.”

Katılımcı görüşlerine göre bu farklılığın eski yönetimin hazırlık ve yüksekokul, fakültelerde derslere giren öğretim görevlilerine yönelik algısının, yeni yönetim ile birlikte değişeceğine yönelik bir algıyı destekleyen yeni müdürün söylem, tutum ve davranışları olduğu söylenebilir. Benzer şekilde hazırlıkta derslere giren öğretim görevlilerinin, yönetim tarafından dışarıya karşı korunmadıklarına, yönetim tarafından başlatılan bazı girişimler ile kendilerinin zor durumu düşürüldüğüne ilişkin algılarının, yeni yönetimin söylem, tutum ve davranışlarına bağlı olarak değiştiği söylenebilir.

Sonuç olarak, kurumda yaşanan müdür ve müdür yardımcısı değişikliğinin, yeni okul müdürün söylem, tutum ve davranışlarının, yeni müdür yardımcısının ise cinsiyetinin, kişilik özelliklerinin katılımcıların algılarındaki yeni yönetim lehine olan değişimin altında yatan temel neden olduğu söylenebilir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Nicel verinin analizi sonucu katılımcıların okul kültürünün başarı kültürü ve destek kültürüne ilişkin algılarının zaman içinde yeni yönetim lehine istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Kadın ve lisans mezunu katılımcıların başarı kültürü ve destek kültürüne ilişkin algılarının, servis derslerine giren katılımcıların başarı kültürüne, hazırlık sınıflarında derse giren katılımcıların ise okul kültürünün destek kültürüne ilişkin algılarının zaman içinde yeni yönetim lehine istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Katılımcı görüşlerine bağlı olarak, okul kültüründe yaşanan değişimin altında yatan en büyük etkenin, yönetimde yaşanan değişim olduğu söylenebilir. Bu bulgu alanyazındaki çeşitli çalışmaların bulgularını destekler niteliktedir (Campo, 1993; Deal ve Peterson, 1998;

Schein, 2004). Hoy ve Miskel (2013) okul iklim ve kültürünün gelişmesinde yöneticilerin çalışanların profesyonel gelişmelerinin önündeki engeli kaldırmalarının ve insanları etkilemelerinin gerekliliğinden, saygı ve güven temelli bir ilişkinin geliştirilmesinin gerekliliğinden bahsetmektedir. Çelikten (2003) okul müdürlerinin, kültürü zamanla şekillendirdiklerini, bunu ise etkili liderlik ve eğitim için önemli değer ve inanışlara model oluşturarak yaptıklarını ifade etmektedir. Bu bağlamda toplantılarda, törenlerde başarıyı kutlamanın, her fırsatta başarı ve işbirliği ile ilgili hikâyeler anlatmanın, gelişime bağlılığı güçlendirmek için profesyonel gelişme ve açık bir dil kullanmanın, söylemlerinin öneminden bahsetmektedir. Özdemir (2006) ise okul kültürünün oluşturulmasında, yöneticiden beklentinin yüksek olduğu, sözünü tutuma, açıklık, güven, işbirliği, doğruluk, dostluk, etik gibi yönetici özelliklerinin okul kültürünün oluşturulmasında önemli olduğunu vurgulamaktadır. Şahin (2011) okul yöneticilerinin öğretimsel liderliğinin okul kültürünün arzu edilen düzeyde gelişmesi için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Güçlü olumlu kültürler sahip okullarda çalışanlar arasında bir amaç birliği, birbirini önemseme, değer verme, adanmışlık vardır ve bunun temelinde meslektaş desteği, gelişme ve çalışma yatmaktadır (Peterson ve Deal, 1998). Okul müdürlerinin liderlik biçimleri sosyal bir kontrol aracı olan okul kültürünü oluşturmada etkilidir. Okul müdürünün personel arasında güven verici, farklı kişilikleri dikkate alıcı, iletişimde saygılı, yeni gelişmeler doğrultusunda uygulamaları geliştirmeye gönüllü olması çok önemlidir (Özdemir, 2006).

Katılımcı görüşlerine bağlı olarak, okul kültüründe yaşanan olumlu değişimin nedenlerinden bir başkası ise yeni müdür yardımcısının atanmasıdır. Yeni müdür yardımcısının kadın olmasından ziyade, sahip olduğu kişilik özelliklerinin algıdaki bu değişimin nedeni olduğu düşünülmektedir. alanyazında bu düşünceyi destekleyen bulgulara sahip bazı çalışmalara ulaşılmıştır. Sönmez (2006) çalışmasında meslek liselerinde örgüt kültürünün destek kültürü boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini bulmuştur, fakat bu çalışmanın erkek öğrencilerin çoğunlukta olduğu meslek liselerinde gerçekleştirildiğini göz önünde bulundurmak gereklidir. Can (2008) cinsiyet faktörünün yöneticilikte önemli olmadığını, yöneticinin anlayışlı olma, objektif ve adil olma, insan ilişkilerine, katılıma önem verme gibi davranışlarının daha önemli olduğunu belirtmektedir. Çelikten (2004) ise çalışmasında kadın yöneticilerin başkalarını birleştirici, itaatkâr, insancıl, uzlaşmaya önem veren, yenilikleri izleyen, meslektaşlarına daha çok vakit ayıran, öteki kadınlara destek veren, dili daha dikkatli kullanan kişiler olduklarını belirtmektedir. Bu çalışmaların bulgularına bağlı olarak cinsiyet faktöründen ziyade, yöneticilerin kişilik özelliklerinin okul kültürünün olumlu değişiminde etkili olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak okul kültürünün geliştirilmesi, güçlü bir okul ikliminin oluşturulmasında liderler olarak okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Yöneticinin yönetim anlayışı, kullandığı dil, tutum ve tavırları kültürün oluşmasında önemlidir. Bu bağlamda yöneticinin ilerleyici değişimin sağlıklı bir örgütün özelliği olduğunu kabul etmesi ve bunun için çalışanlar ile aralarında ki karşılıklı saygı ve güvenin gelişmesine yardımcı olacak şekilde bir yönetim anlayışı, tutum, davranış ve söylem geliştirmesinin elzem olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Aslan, M., Özer, N., ve Bakır, A. A. (2009). Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. Nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 8(1), 268-281.
- Atay, K. (2001). Öğretmen yönetici ve denetmenlerin bakış açısından okul kültürü ve öğretmen verimliliğine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26 (26), 179-194.
- 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.
- Baştürk, R. (2011). *Bütün yönleriyle SPSS örnekli nonparametrik istatistiksel yöntemler*. Ankara: Anı.
- Buluç, B. (2013). Örgüt kültürü ve iklimi. S. Özdemir, F. Sezgin, ve S. Koşar (Dü.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* (s.101-128). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükoztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (20. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Campo, C. (1993). Collaborative school cultures: How principles make a difference. *School Organization*, 13(2), 199-127.
- Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları: Araştırma deseni*. (S. B. Demir, Ed.) Ankara: Eğiten Kitap.
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(4), 0-0. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/256444>
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 91-118.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1998). How leaders influence the culture of schools. *Educational Leadership*, 56(1), 28-30.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 3-13.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (9. b.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Manas Journal of Social Studies*, 3(6), 147-159.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations*. USA: McGraw-Hill Companies.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (9. b.). New York: McGraw-Hill.
- İpek, C. (1999). *Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi*. Ankara: Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi. Ankara

- İpek, C. (2012). Öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumlarında örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 399-434.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi* (24. b.). Ankara: Nobel.
- Kök, S. B., ve Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Grişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433.
- Peterson, K. D., & Deal, T. E. (1998). How leaders influence the culture of schools. *Educational Leadership*, 56(1), 28-30.
- Pheysey, D. C. (1993). *Organizational cultures: Types and transformations*. London: Routledge.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış* (14. b.). (İ. Erdem, Trans.) Ankara: Nobel.
- Schein, E. (2004). *Culture and leadership: Organizational culture and leadership* (3. b.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Sezgin, M., ve Bulut, B. (2013). Örgüt kültürü ve halkla ilişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 182-194.
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45(45), 85-108.
- Şahin, S. (2011). Öğretimsel liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişki: İzmir ili örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1909-1928.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 71-83.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Uyar, T. (2013). *Örgüt kültürü, oluşumu ve yaklaşımları*. İstanbul: Entropol.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. b.). Ankara: Seçkin.

EXTENDED ABSTRACT

1. Introduction

The organization is a structure with its own personality and culture, where individuals who come together for specific purposes work coordinately to achieve the common purpose. The organizational culture distinguishes the organization from others and gives its members an institutional identity. It can be defined as the underlying beliefs, assumptions, values and etc. that contribute to the social and psychological environment of an organization. It is based on shared norms, values, customs, beliefs and habits that have been developed over time and sets a reference point for the behavioral patterns accepted in an organization (Dinçer, 2013). It helps members of organization gain an insight and intuition about what to do, how to do and how to behave and etc. (Strong, 2003). It guides member behavior and keeps units within the organization together and give them a distinctive identity (Hoy and Miskel, 2013, Warning, 2013). Organizational culture as the collective of norms, values, systems, symbols, language, assumptions, beliefs, habits and beliefs is important in shaping and guiding the behaviors of members of the organization. Organizational culture which is the way things are done in an organization is a reflection of the management (Uyar, 2013) and it affects the outcome of an organization's work and activities (Kök and Özcan, 2012).

Organizational culture is a mechanism in which organizational attitudes and behaviors are shaped (Schein, 2004), the basic function of administrative leadership is to create a strong culture, because the effectiveness of an organization requires a strong, effective, distinctive culture (Hoy and Miskel, 2013). The culture as a dynamic concept is formed by the interactions of the members with each other and shaped by the behaviors of the leaders (Schein, 2004). In addition, organizational culture is a helpful administrative mechanism because it strengthens communication and ties between members of the organization (Robbins and Judge, 2013). A strong organizational culture helps administrations by reducing the need for bureaucratic processes, facilitating planning and decision-making processes, helping to standardize practices and processes, enabling a proper working environment, and ultimately increasing organizational productivity (Sezgin, 2010).

Principals are the most important individuals in schools in shaping the school culture, firstly as an authority figure and secondly as a role model for all shareholders (Şahin-Fırat, 2010). They are responsible for creating a strong school culture because a strong school culture is essential for effectiveness, efficiency and continuity. (Özdemir, 2006). Principles shape culture over time, and when doing so, first they need to evaluate the existing culture and ensure that members work in coordination with a collaborative vision in achieving the goals and objectives of the organization. For cultural change, principals need to involve members in the decision-making process, make them feel that their ideas are heard, respected, and appreciated via bi-directional communication (Çelikten, 2003).

Effective schools have strong cultures that encourage success (Sezgin, 2010), so it is important to develop a strong culture for the productivity and efficiency of schools. There are many studies on school culture in literature. In some of these studies, the relationship between school culture and issues such as student achievement, teacher productivity, leadership of schoolmaster have been researched (Aslan, Özer and Bakır, 2009, Atay, 2001, Çelikten, 2003, Demirtas, 2010, Şahin, 2011). It is seen that the studies on the topic

are usually survey studies. Since this study is an explanatory sequential design, it differs from other studies as it aims to determine whether there happens any change in members' attitudes towards school cultures over time. In addition, the importance of administration in the development of school cultures is argued in the literature. Since the study is conducted in Niğde Ömer Halisdemir University, School of Foreign Languages where the principal was recently changed, it is expected to provide important information about the importance of the administration in terms of organizational culture.

The goal of this study is to determine whether the attitudes of the instructors in Niğde Ömer Halisdemir University, School of Foreign Languages towards organizational culture changed over time. In accordance with this purpose; the answer to the following questions were sought.

- 1- Have the instructors' attitudes towards organizational culture changed over time?
- 2- Have the instructors' attitudes towards organizational culture changed according to their gender, level of education and the type of school (Preparatory, Faculty and Vocational Colleges)?
- 3- If there is difference, what is the reason for this difference?

2. Method

The study is an exploratory sequential design. In this design, first quantitative data is collected and analyzed. Later, qualitative data which aims at helping to explain the findings of the quantitative is collected and analyzed (Creswell, 2013). No sampling was done because of the reachability of the entire universe. The quantitative study was conducted with the participation of 20 foreign language instructors who are working in Niğde Ömer Halisdemir University, School of Foreign Language, while qualitative study was conducted with the participation of 6 instructors. The longitudinal survey method is employed for the collection of quantitative data and the case study method for the collection of qualitative data. The quantitative data were collected through questionnaires while qualitative data were collected through focus group interviews. The study was first conducted with the participation of 20 of 35 instructors in October 2017. The same questionnaire were administered to the same instructors in March 2018. The quantitative data was collected through "Organizational Culture Questionnaire" which was developed by İpek (1999). Qualitative data in this study were collected through focus group interview. The focus group interview was carried out in the researcher's room in March 2018. The interview was recorded with the permission of the participants to prevent data loss. The meeting lasted for approximately 65 minutes. As for the data analysis, first the analysis of quantitative data was performed. Once the mean values reflecting the participants' attitudes were calculated, the paired samples sign test was performed to see whether there was a statistically significant difference between the studies. Second, the analysis of qualitative data was performed. Descriptive analysis was performed on the interview transcript.

3. Findings, Discussion and Results

Paragraf According to the findings of the quantitative data of the study, the participants' attitudes towards success and support culture have changed significantly over time in favor of the new administration. It is also found that the attitude of the women,

participants with a BA degree and the ones who are teaching at faculties and vocational colleges towards success and support cultures and the attitude of the participants who teach at preparatory school support culture differ significantly in favor of new administration. According to the findings of the qualitative data, depending on the participant's views, it can be said that the biggest factor underlying the change in school culture is the change of the school administration - principal and vice principal.

As a result, the development of school cultures is an important task for school administrators as leaders. The administrators' leadership styles, behaviors and attitudes are important in the formation of the cultures. Thus, it can be argued that the administrators need to acknowledge that progressive change is a healthy organizational characteristic and that it is essential to develop a management style, attitude, and behavior to help develop mutual respect and trust between employees.