



ÖĞRETMENLERİN OKUL KÜLTÜRÜNÜ ALGILAMA DÜZEYLERİ: BÜYÜKÇEKMECE ÖRNEĞİ*

TEACHERS PERCEPTIONS OF SCHOOL CULTURE: BUYUKCEKMECE SAMPLE

Adem KORKUT

Esenyurt İlköğretim Okulu Müdürü
adem.korkut@hotmail.com

Yrd. Doç. Dr. Özge HACİFAZLIOĞLU

Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi
ohacifazlioglu@bahcesehir.edu.tr

Öz

Araştırmanın amacı ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin kurumlarındaki kültüre ilişkin algılarının belirlenmesidir. Araştırmada genel tarama yöntemi kullanılmıştır. Ölçme aracı olarak Şişman tarafından (1994) geliştirilmiş olan “Okul Kültürü Ölçeği”nden yararlanılmıştır. İstanbul ili Büyükçekmece ilçesi ilköğretim okullarında görevli 30 yönetici ve 331 öğretmen araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Elde edilen bulgular sonucunda öğretmen ve yöneticilerin kurumlarındaki kültüre ilişkin algıları ile ilgili sonuçlarda kurum kültürünün yerleşmesine “çoğunlukla” katıldıkları belirlenmiştir. Araştırmada, yöneticilerin kurum kültürünü algılama düzeyleri öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul kültürü, müdür, öğretmenler

Abstract

The purpose of this study is to determine school administrators' and teachers' perceptions of organisational culture. Survey method was used in the study. Scale entitled as “School Culture Scale” previously devised by Sisman (1994) was used in the study. 30 administrators and 331 teachers, who work at primary schools in Buyukcekmece Region, constituted the study group. Results of the study showed that administrators' and teachers' perceptions of school culture were determined within the range of “most of the time”. With regards to title variable, administrators' perceptions of school culture were higher than teachers.

Key Words: School culture, principal, teachers

* Bu makalenin verileri, Yrd. Doç. Dr. Özge Hacifazlıoğlu danışmanlığından yürütülen, Adem Korkut'un “Öğretmenlerin Okul Kültürünü Algılama Düzeyleri: Büyükçekmece Örneği” isimli tezine dayanmaktadır.

1. GİRİŞ

Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır. Güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Güçlü okul kültürü, bozucu nitelikteki alt kültürlerin oluşmasına olanak sağlamaz (Çelik, 2002). Kültürü etkileyen faktörler üzerinde tartışmalara zaman ayırmak ve yeni öğretmen, yönetici veya öğrencilerin kültürü özümsemelerine yardımcı olmak örgüt kültürünün devamının sağlanması açısından önemlidir. Deal ve Peterson'a göre (1999) okul gelişimi dört unsurun birleşmesiyle gerçekleşmektedir. Bu unsurlar: "Öğretmenlerin becerilerinin güçlendirilmesi, müfredatın sistematik olarak yenilenmesi, kurumun geliştirilmesi ve okul-toplum işbirliği adına ebeveynlerin ve vatandaşların katılımı" başlıkları altında ele alınmıştır. Bu dört standardın temelinde okul kültürünün bulunduğu ve oluşturulan kültürün okul gelişiminin güçlendirilmesi veya zayıflatılmasında etkili olduğu vurgulanmıştır. Türkiye'de de okul yönetimi literatüründe okul kültürünün okul gelişimindeki etkisi farklı illerde yürütülmüş olan araştırma, yüksek lisans, doktora tezlerinde ele alınmıştır (İrmiş, 1995; İbicioğlu, 1999; İpek, 1999; Terzi, 1999, 2000; Şimşek, 2003; Yolazan, 2006, Narsap, 2006; Kuyumcu, 2007; Şişman, 2007; Çalış, 2008; Fırat, 2010). Yapılan tüm bu çalışmalarda okul kültürünün okulun gelişimini sağlayan etkenin altyapı olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır.

Pehlivan (1998) bireylerin davranışlarının etik kurallarına uygunluğunun büyük ölçüde içinde yaşadıkları toplumun kültürü, sahip oldukları değerler sistemi, inançları ve normları tarafından belirlendiğini belirtmiştir. Saphier ve King'e göre (1985), okul kültürünün mutlak normları güçlü olduğu takdirde öğretimdeki gelişmeler anlamlı, sürekli ve yaygın olur; bu normlar zayıf olursa gelişmeler de seyrek, gelişigüzel ve yavaş olacaktır. Dışarıdan getirilen en iyi fikirler veya çalışmalar gelişmeyi çok az etkilemektedir. Kültür ve okul gelişimi arasındaki bağlantı "iyi tohumlar zayıf ekinlerde yetişir" benzetmesiyle açıklanmıştır. Bu bağlamda okul müdürünün liderlik özelliği de kültürü şekillendirici bir güç olarak aktarılmıştır. Bir okulun kültürüne şekil ve yön vermek için okulun var oluş amacına yönelik, açık ve öz değerleri ve amaçları birleştiren bir vizyon olmalıdır. Benzer şekilde, Schein da (1992) örgütsel kültürün, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluştuğunu ifade ederken yöneticinin etkisinin önemini vurgulamıştır (Callahan ve Fleenor, 1988, Aktaran, Çelik, 2002). Okullar, bağlı buldukları yasa ve yönetmelikler doğrultusunda oluşturdukları kültüre ilave olarak yaşadıkları toplumun inançlarını, değerlerini, sembollerini, törelerini, kahramanlarını da önemsemelidirler. Bu önemseme var olan kültürü daha da zenginleştirir. Böylece okullar tüm insanlar arasında saygının ve sevginin sağlanmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunurlar. Okul kültürü oluştururken okul dışındaki kültürel çevre, sosyal ve siyasal gelişmeler

yakından takip edilmelidir. Okul aile birlikleri, okul koruma dernekleri bu kültürün oluşumunda önemli kaynaklardır.

Okul geliştirme, okulda ortak çalışma kültürünü gerektirmektedir. Bu kültür;

- Öğretmenlerin okulda birbirleriyle birbirleri için çalışmalarıyla,
- Öğretmenlerin kendileri ve öğrencilerine verdikleri değer bir gereği olarak gönüllü katılım ve çalışmalarıyla,
- Okulun vizyon, değer, amaç ve gelişme önceliklerine toplu bağlılıkla,
- Öğretmenlikten çok liderlik yönleriyle gerçekleştirilmektedir.

Okulda program planlama, kaynak hazırlama, eylem araştırması, eşleşmiş öğretim, birbirinin öğretim uygulamalarını gözleme gibi bir dizi etkinlik ve ortak çalışmayı gerekli kılar (Halsall, 1998, Aktaran, Balcı, 2001).

Günümüz okullarının toplumu geleceğe taşıyabilmesi için etkili bir kurum kültürüne sahip olması gerekir. Bu da lider yöneticiler ve kurum çalışanlarının bu anlayışı benimsemeleriyle sağlanabilir. Örgütsel mükemmelliğe ulaşabilmek için okul kadrosu, öncelikle paylaşılan ortak anlamlar ve kavramlar üzerinde birleşmelidir. Okul kadrosunu oluşturan üyeler, farklı toplumsal kesim ve alt kültürlerden gelen, farklı deneyim, geçmiş ve görüşlere sahip kimseler olsalar da birlikte çalışırken ortak bazı fikirleri paylaşabilmeli, sorunları birlikte çözebilmeli, birbirlerinden ve öğrencilerden beklenecek davranış ve tavırlar konusunda uzlaşabilmelidir. Kültür, aynı zamanda örgütsel yaşamda karşılaşılan sorunların çözüm biçimini ve yolunu gösterir (Şişman, 2002). Fırat'a göre (2010) yöneticilerin okul kültürünü iyi kavramaları gerekmektedir çünkü "formal düzenlemelerin yetersiz kaldığı koşullarda neyin doğru olup olmadığını anlatabilmek için güçlü bir okul kültürüne gereksinim vardır".

Örgüt kültürüne ilişkin olarak yapılan araştırmalar daha çok yönetim ve liderlik konuları üzerine odaklanmıştır. İlgili araştırmalarda çalışma grubu genelde lise ve ilköğretim düzeylerinde ele alınmıştır. İlköğretim okulları geleceğimiz olan çocuklarımızı küçük yaştan alıp geleceğe yönlendirme kurumları olarak düşünüldüğünde, problemi tespit etme, çözüm yollarını bulma, öğrenmeyi öğrenen birer fert olarak yetiştirme alt yapısı oluşturulmalıdır. Örgüt kültürü tüm çalışanların ortak oluşturduğu amaçlar ve değerler bütünüdür. Okullarda sahiplenme, başarıya odaklanma, kurumun başarısı aynı zamanda kendi başarısı olduğu fikri taşıyan öğretmenlerin kurumlarını bir yerlere taşıyabileceği söylenebilir. Örgüt kültürünün şekillenmesinde okulun bulunduğu sosyal çevre çok etkili olmaktadır. Ancak bu konuyu irdeleyen derinlemesine çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bu sınırlılıktan yola çıkarak bu araştırmada, İstanbul'un

sosyo-ekonomik düzeyi düşük sayılan bir ilçesinde yer alan okullarını inceleyerek, okul kültürü konusunda bugüne kadar çok fazla ele alınmamış bir bölgeye ilişkin bir resim çizilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, ilköğretim okullarında var olan örgüt kültürünün, görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, kurumlarındaki mevcut uygulamaların değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Araştırmada genel amacına ilişkin olarak aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmaya çalışılmıştır:

- İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ile ilgili genel algı düzeyleri nasıldır?
- İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama düzeyleri ünvana, cinsiyete, kurumda çalışma yılına ve mezun olunan okula göre farklılık göstermekte midir?

2. İLGİLİ LİTERATÜR

Gümüşeli'ne göre (2006) okul kültürünün gücünü ve yönetim süreçleri açısından önemini iyi bilen okul yöneticisi, daha başarılı bir kültür yönetimi davranışı sergileyebilir. Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır. Güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar.

Güçlü okul kültürü, bozucu nitelikteki alt kültürlerin oluşmasına olanak sağlamaz. Okul kültürünün oluşturulması ve korunmasında en büyük sorumluluk okul yönetimine aittir. Okul yöneticisi bu görevini yerine getirebilmesi için öncelikle kültürü oluşturan faktörler konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Daha sonra da bulunduğu okulu bu kültürel faktörler bakımından analiz ederek, doğru bir biçimde tanımlayabilmelidir (Gümüşeli, 2006).

Bunlar olmadan okulun amaçlarına katkıda bulunacak bir örgüt kültürü geliştirmek olanaklı değildir. Benzer şekilde Saphier ve King (1985) okul gelişimini etkileyen kültürel normları şu şekilde sıralamışlardır: “Meslektaşlar arasında işbirliği, deneysellik, yüksek beklentiler, güven ve inanç, maddi destek, bilgi tabanına erişim, insancılık, kutlama ve keyif, değer ve tanıma, karar almaya katılım, önemli olanın korunumu, gelenekler, dürüst ve doğrudan iletişim”. Bu normların kurum bünyesinde mevcut olduğunda desteklenebilir, olmadığında da liderler ve çalışanlar tarafından oluşturabileceği söylenmiştir. Bu normların güçlülük derecesi, okul gelişim faaliyetlerinin sürekli bir etkiye sahip olmaları açısından büyük fark yaratır. Bu normları oluşturmak öğretmenlerin istek ve taahhütlerine bağlıdır, iyi liderlik tek başına bunları güçlendirmeye yetmez; ancak böyle bir liderlik olmadan da kültür gelişmeye başlayamaz ve devamlılığı sağlanamaz (Saphier ve King, 1985). Benzer şekilde, Çetin (2004), okul yöneticilerinin

okullarında güçlü normlar oluşturmalarının önemine işaret etmektedir. O'Reilly örgüt kültürünü geliştirmek için aşağıdaki dört mekanizmanın etkili bir şekilde kullanılmasını vurgulamaktadır.

- Katılım,
- Sembolik hareket olarak yönetim,
- Başkalarından gelen bilgi,
- Geniş kapsamlı ödüllendirme sistemleri (O'Reilly, 1991; Aktaran: Çetin, 2004).

Kültürü oluşturan öğelerle ilgili olarak çeşitli sınıflamalar yapılmaktadır. White, kültürün öğelerini, "ekonomi ve teknoloji sosyal yapı ve ideoloji", olmak üzere üç boyutta toplamıştır. Her kültür için, ortak, evrensel bazı öğelerden söz edilebilir; inançlar, değerler, normlar, semboller, dil ve teknoloji gibi. Her ne kadar kültürler arasında bazı evrenselliklerden söz edilebilirse de her kültüre özgü bazı yerellikler de söz konusudur (Aktaran, Şişman, 2002).

Kültür konusu tartışılırken yönetsel süreçler içinde insan kaynaklarının yönetimi ön plana çıkmaktadır. Açıklan'a (1994) göre insan kaynaklarının yönetimi, güçlü bir örgüt kültürüne dayanırsa daha başarılı olur. Değerlere yönelik insan kaynakları yönetimi, personel seçimi ve geliştirme işlevleri açısından önem taşır. Okul yöneticisi, öğretmenlere çeşitli eğitim programları düzenleyerek okulun örgütsel değer, norm ve felsefesi hakkında bilgi verilmesi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasını ve korunmasını kolaylaştırır. Bunun yanında, insan kaynakları yönetiminin değerlere yönelik olarak gerçekleştirilmesi, öğretmenlerin güdülenmesi açısından da büyük önem taşır. Okul kültürünün değer, norm ve felsefesine bağlı olan öğretmenler, okulun örgütsel amaçları doğrultusunda daha kolay güdülenir (Çelik, 2002).

Okul kültürünü oluşturmada en önemli aşamalardan biri okul kültürünün çevreye yansıtılmasıdır. Okulun kendini çevreye tanıtmayı, okul kültürünün yönetiminin önemli bir alt sürecidir. Okul kültürünün iyi tanıtılması, bazı çevresel olanakları, okulun örgütsel amaçlarını kolaylaştırabilir. Okul yöneticisi, özgün bir okul kültürü oluşturmak ve bu kültürü çevreye tanıtmak zorundadır. Okul yöneticisinin okul kültürünü çevreye tanıtırken kullanabileceği bazı yollar vardır. Bunlar:

- Geleneksel Törenler Düzenleme,
- Kültürel ve Sportif Etkinlikler Düzenleme,
- Şiir, tiyatro ve sergi gibi değişik kültürel etkinlikler düzenlemesi,
- Okulu Tanıtıcı Broşürler Hazırlanması,
- Yerel Kitle İletişim Araçlarından Yararlanmak

olarak aktarılmıştır (Çelik, 2002). Litrell ve Peterson (2001), Oregon da bir ilköğretim okulu kültürünün danışman desteğiyle üç yıllık bir eğitim süreciyle nasıl dönüştürüldüğünü araştırmıştır.

Yöneticiler, okul yönetim kurulu üyeleri, öğretmenler, personel, veliler, müşteriler ve diğer üyelerle sistematik olarak görüşme yapılarak elde edinilen veriler göz önüne alınarak bir dönüşüm modeli oluşturulmaya çalışılmıştır. Bulach (2001), okul kültürünün yeniden şekillendirilmesi ile ilgili çalışmasında mevcut okul kültürünün nasıl şekillendirileceği ve değiştirilebileceğine ilişkin aşağıdaki dört amaçlı uygulama modelini önermiştir:

- Okul kültürünün teşhis edilmesi,
- Sınıf kültürüne ilişkin beklentilerin belirlenmesi
- Okulda bulunan herkesin karşılama ve uyum gösterip göstermediğinin belirlenmesi ve
- Okul kültürünün öğretim yılı bitmeden değerlendirilmesi

Fiore (2000), 1999 yılında Illinois ve Hindistan'da 261 ilköğretim okulunda yaptığı bir araştırmayla pozitif bir okul kültürünün oluşturulmasında vizyoner liderliğin önemini vurgulamıştır.

Yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara bakıldığında, genellikle yurt içinde yapılan çalışmalar, örgütsel kültürün algılanma düzeyini belirleme ve yöneticilerin kültürel rolleri üzerine odaklanmışlardır. Bu çalışmada İstanbul'un gelişmekte olan ve çok fazla göç alan Büyükçekmece İlçesi'ndeki okullarda çalışmakta olan öğretmenlerin kurumlarındaki kültüre ilişkin algıları incelenmiştir. Araştırmanın gerek bu bölgede gerekse benzer sosyo-ekonomik yapıya sahip ilçelerdeki okullarda görev yapan yöneticilerin kurum kültürlerini oluşturmada ve geliştirmede yardımcı olacağı umulmaktadır. Çalışmanın geri kalan bölümünde araştırmanın yöntemi açıklanarak araştırma sonucunda elde edilen bulgular aktarılmıştır. Sonuçlar ve tartışma bölümünde ortaya çıkan nicel bulgular görüşme yapılmış olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin görüşleri de göz önüne alınarak yorumlanmış ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada ilköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürünü algılama düzeylerine ilişkin genel tarama modeli kullanılmıştır. Karasar'a (2003) göre genel tarama modelleri, çok sayıda oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Araştırmada, çalışma grubunda bulunan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürünü algılama düzeylerini etkileyen faktörlerin bireysel değişkenler açısından betimlemesi yapılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni, 2007-2008 eğitim-öğretim yıllarında, İstanbul Büyükçekmece İlçesi İlköğretim okulları oluşturmaktadır. İlköğretim okullarının İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinin 22 ilköğretim okulunda bulunan 773 öğretmen 90 yönetici olmak üzere toplam 863 çalışmanı vardır. Bu bağlamda araştırmaya katılmak isteyen 340 öğretmen ve 32 yönetici araştırmanın çalışma grubunu

oluşturmuştur. Bu da çalışmaya % 41,83'lük bir katılımı göstermektedir. Uygulanan ölçeklerin kontrolü sonucunda 11 ölçeğin eksik veya yanlış doldurulduğu tespit edilmiş ve bu ölçekler ayıklandıktan sonra toplam 361 ölçek (331 öğretmen ve 30 yönetici) değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada yer alan yönetici ve öğretmenlerle ilgili demografik bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1'den görüldüğü gibi, katılımcıların %56,2'si bayan, %43,8'i erkektir; %33,5'i 20-30 yaş arasında, %42,4'ü 31-40 yaşları arasında, %18,6'sı 41-50 yaş arasında %5,3'ü ise 51 ve üzeri yaşlardadır; %8,3'ü yönetici ve %91,7'si öğretmendir; %15,2'si yüksek okul mezunu, %79,8'i fakülte mezunu, %5'i yüksek lisans mezunudur; %6,1'i 1 yıldan az, %18,6'sı 1-5 yıl, %33,5'i 6-10 yıl, %16,6'sı 11-15 yıl ve %25,2'si ise 16 ve üstü mesleki deneyime sahiptir. Okullardaki hizmet süresine bakıldığında, %32,7'sinin 1 yıldan az, %45,4'ünün 1-5 yıl, %16,60'nun 6-10 yıl, %3,0'mın 11-15 yıl ve % 1,4'ünün 16 yıldan fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
Cinsiyet			Yaş		
Erkek	158	43,8	20-30 arası	121	33.5
Kadın	203	56,2	31-40 arası	153	42.4
Ünvan			41-50 arası	67	18.6
Yönetici	30	8.3	51 ve üzeri	19	5.3
Öğretmen	331	91.7	Meslekte Hizmet Süresi		
Mezuniyet			1 yıldan az	22	6.1
Ön Lisans	55	15.2	1-5 yıl arası	66	18.6
Lisans	288	79.8	6-10 yıl arası	122	33.5
Yüksek Lisans	18	5	11-15 yıl arası	60	16.6
Okulda Hizmet Süresi			Toplam	361	100
1 yıldan az	118	32.7			
1-5 yıl arası	164	45.4			
6-10 yıl arası	61	16.9			
11-15 yıl arası	18	5			

Ölçme Aracı

Ölçme aracında, örgütsel uygulamalarla ilgili 25 yargı yargı cümlesi verilmiştir. Katılımcıların okullardaki kültüre ilişkin durum ve özellikleri anlatan ifadeleri, kendi okullarını göz önünde bulundurarak, hangi sıklıkta algıladıklarını belirtmeleri istenmiştir. Ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Şişman (1994) ve daha sonra Narsap (2006) tarafından yürütülmüştür. Adı geçen çalışmada iki faktör belirlenmiştir. Narsap tarafından (2006) ölçme aracının 2. boyutunda bazı ifadeler küçük değişiklikler yapılarak tekrar düzenlenmiş ve ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı ,96 olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada ölçme aracının ikinci boyutu kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamında,

katılımcılara ölçme aracı uygulandıktan sonra araştırmacılar tarafından güvenilirlik hesaplamalarında, ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı ,70 olarak belirlenmiştir.

Bu bölümde yer alan maddeler, ödül, hoş görü, değişme, özerklik, uyum, dostluk, güven, sorumluluk alma, örgütsel destek ve yardım, amaç birliği, yarışma, işbirliği, yardımlaşma, karara katılma, risk üstlenme, çevreyle ilişkiler, yüksek başarı beklentisi gibi özellikleri kapsamaktadır (Narsap, 2006).

Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, çalışma evreninde yer alan öğretmen ve yöneticilere, ilk olarak Şişman (1994) tarafından geliştirilen ölçme aracının uygulanması yoluyla elde edilmiştir. Ölçme aracı, araştırmacının kendisinden e posta yoluyla izin alınarak kullanılmıştır. Ölçme aracının okullarda uygulanması için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmıştır. Ölçme aracı, Büyükçekmece ilçesinde eğitim öğretim faaliyetlerine devam eden ilköğretim okullarından yirmi ikisinde, 15–30 Mayıs 2008 tarihleri arasında araştırmacılar tarafından okullarda uygulanmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Verilerin çözümlemesi için değerlendirmeye alınacak ölçek verileri için giriş planı yapılmış, bu plan doğrultusunda her bir ölçek numaralandırılarak bu numaralara göre SPSS 15 paket programı kullanılarak kodlama işlemi yapılmıştır. Verilerin analizinde yüzde frekans, aritmetik ortalama, standart sapma hesaplanmıştır. Değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda aritmetik ortalama esas alınmıştır. İlköğretim öğretmen ve yöneticilerinin örgüt kültürünü algılama düzeylerine ilişkin algılarının belirlenmesi, açıklanması ve yorumlanmasında, ölçekte kullanılan 5’li dereceleme ölçeğine uygun olarak 5.00- 4.20 (her zaman), 4.19–3.40 (çoğu zaman), 3.39–2.60 (arasıra), 2.59–1.80 (nadiren),1.70–1.00 (hiçbir zaman) puan aralıkları kullanılmıştır. Araştırma bulgularına yönelik açıklama ve yorumlar en düşük 5 ve en yüksek 5 aritmetik ortalama değerlerine göre yapılmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin demografik değişkenlere yönelik grup ortalamalarının arasında anlamlı farkın olup olmadığını belirlemek için; ikili değişkenlerde “t testi” ve çoklu değişkenlerde “Tek Yönlü Varyans Analizi”, Tek Yönlü Varyans Analizinde anlamlılığın kaynağını belirlemek için Turkey Hsd testi uygulanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde ölçeklerden elde edilen verilerin analizi sonucunda oluşturulan bulgular açıklanmış ve yorumlanmıştır.

İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Genel Algı Düzeyleri

İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kurumlarındaki örgüt kültürünü algılama düzeylerine ilişkin ölçek verilerinden hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapmalar aşağıdaki Tablo 2’de yer almaktadır. Tabloya ilişkin yorumlamalar yapılırken en yüksek 5 ve en düşük 5 ifade ele alınmıştır.

Tablo 2: Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Genel Algılama Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	\bar{X}	SS
Okula yeni gelen bir öğretmen, kısa sürede okula ve diğer arkadaşlarına alışır.	361	3,95	,785
Okulda çalışan herkes arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hâkimdir.	361	3,76	1,800
Okul yönetimi öğretmenlerin mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar.	361	3,56	2,938
Okulun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.	361	3,99	1,725
Okuldaki her öğretmen görevle ilgili sorumlulukları almaktan kaçınmaz.	361	3,80	1,886
Okulda, sonuçlardan çok, formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.	361	3,47	1,972
Öğretmenler, okulun amaçlarını kolayca anlayıp yorumlamaktadır.	361	3,83	,803
Okul yönetimi öğretmenlerin görevleriyle ilgili konularda yaşadıkları sorunların çözümü için her türlü yardımı sağlar.	361	3,53	1,043
Okulda çalışan öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.	361	3,76	,856
Okuldaki değerler, aile ve toplumda egemen değerlerle benzerlik gösterir.	361	3,82	,854
Okulla ilgili önemli kararlar, öğretmenler kurulunda alınır.	361	3,99	,923
Okulda çalışan öğretmenler arasındaki ortaya çıkan çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenir.	361	3,89	,891
Yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını beklerler.	361	3,99	1,041
Okulda çalışan öğretmenler, konu merkezli eğitim anlayışından çok, öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimserler.	361	3,86	,905
Başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.	361	2,40	1,121
Öğretmenin görevle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörü ile karşılanır.	361	2,98	,993
Programla ilgili yenilik ve değişimler, öğretmenlerce kolayca kabul edilir.	361	3,39	,954
Okulda her öğretmen görevini sıkı, kontrolden uzak bir ortamda yapar.	361	3,25	1,162
Okul, aile- toplum ve iş dünyasının beklentilerini karşılamaktadır.	361	3,25	,994
Okulda çalışan öğretmenler arasında mesleki konularda yarışma vardır.	361	2,93	1,469
Okul yönetimi, öğretmenin görevi ile olduğu kadar sosyal yaşantısıyla da ilgilenir.	361	2,75	1,198
Öğretmenler, okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilirler.	361	3,37	1,111
Okul yönetimi, okul dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı okulu korur.	361	3,78	1,084
Okulda öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime önem verilir.	361	3,38	,973
Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda öğretmenler riski göze alarak kendileri karar verebilirler.	361	3,04	1,026
Toplam	361	3,50	1,220

Tablo 2’deki bulgulara bakıldığında yönetici ve öğretmenlerin (aritmetik ortalama yüksekliğine göre) kurum kültürüne ilişkin olarak en yüksek düzeyde algıladıkları ifadenin ($\bar{X} = 3,99$; $SS = 1,725$) “okulun başarısı için herkes üzerine düşen görevi yapması” olduğu görülmüştür. Bu konuda yönetici ve öğretmenlerin duyarlı olduğu ve örgütün başarısı için azami gayretin gösterildiği yorumu yapılabilir. Bu göstereyi ikinci sırada “okulla ilgili kararlar öğretmenler kurulunda alınır” ($\bar{X} = 3,99$; $SS = ,923$) ve “Programla ilgili yenilik ve değişmeler, öğretmenlerce çabuk kabul edilebilir” ($\bar{X} = 3,99$; $SS = ,954$) ifadeleri takip etmektedir. Bu bulguya göre, öğretmenlere karar almada “çoğu zaman” söz verildiği düşünülebilir. Aritmetik ortalama değeri en yüksek üçüncü değer olan “yönetim ve öğretmenler tüm öğrencilerin başarılı olmasını beklerler” ($\bar{X} = 3,99$; $SS = 1,041$) ifadesi, okullarda öğretmen ve yöneticilerin tüm öğrencilerin başarılı olması için elinden gelen gayreti gösterdiği sonucunu ortaya çıkarabilir. Dört ifadenin aritmetik ortalaması aynı iken standart sapma değerleri arasında farklılık olduğu belirlenmiştir. “Okulun başarısı için herkes üzerine düşen görevi yapar” ifadesinin standart sapma değeri, diğer üç ifadeden belirgin şekilde yüksektir. Bu değer yüksekliğinin sebebi incelendiğinde, yayılımın daha yaygın olduğu görülmektedir. Bu ifadeye verilen cevaplar incelendiğinde, 3 kişinin hiçbir zaman, 28 kişinin nadiren, 58 kişinin arasıra, 181 kişinin çoğu zaman ve 90 kişinin her zaman şeklinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

Aritmetik ortalama değeri en yüksek dördüncü değer, “okula yeni gelen bir öğretmen kısa sürede okula ve arkadaşlarına alışır” ($\bar{X} = 3,95$) ifadesinde tespit edilmiştir. Bu bulgu doğrultusunda araştırma grubuna giren yönetici ve öğretmenlerin okulda sıcak bir iklim oluşturdukları yeni gelen öğretmenlerin çok sıcak karşılandıkları ve onların okula adapte olmalarını kısa sürede sağladıkları söylenebilir. Bu da kurumda öğretmen ve yöneticilerin ortak bir dil ve felsefe oluşturduklarını, iletişimi iyi kurdukları ve örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüne anında dâhil edilmelerini sağladıklarını düşündürülebilir. “Okulda her öğretmen görevi ile ilgili sorumlulukları almaktan kaçınmaz” ifadesi, en yüksek beşinci değer olarak ($\bar{X} = 3,89$) ortaya çıkmıştır. Bu durumda öğretmenlerin örgüt ile ilgili görev ve sorumluluklarını büyük hassasiyetle yaptıkları bundan haz aldıkları ve yöneticilerin de bu görevi destekledikleri düşünülebilir. Bu bulguya ilişkin olarak okul yöneticilerinin öğretmenlere inisiyatif alma fırsatı tanıdıkları şeklinde yorumlanabilir.

Aritmetik ortalama değerlerine göre en düşük 5 ifade incelendiğinde, “başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir” ifadesi, aritmetik ortalama değeri en düşük ($\bar{X} = 2,40$) ifade olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin maddi ve manevi olarak “nadiren ödüllendirildikleri” şeklinde yorumlanabilir. “Okul yönetimi öğretmenin görevi ile ilgili olduğu kadar sosyal yaşantısı ile de ilgilenir” ifadesine verilen cevaplar “nadiren” ($\bar{X} = 2,75$) aralığına denk

gelmektedir. Okul yönetiminin öğretmenin göreviyle ilgili konularda çok hassas olurken, sosyal yaşantısı ile ilgili olaylara kayıtsız kalmasının öğretmeni olumsuz etkilediği düşünülebilir. Bu durum öğretmenin zaman içinde kurumundan hatta mesleğinden yabancılaşması gibi olumsuzluklarla da sonuçlanabilir. “Okulda çalışan öğretmenler arasında mesleki konularda yarışma vardır” ifadesi diğer en düşük aritmetik ortalamalı değer ($\bar{X}=2,93$) olarak belirlenmiştir. Bu durum öğretmenlerin mesleki konularda yarışma “ben” duygusuyla değil paylaşım yaparak, bilgi paylaşımı güdüleyerek öğrencilere nasıl daha fazla bilgi aktarırım, faydalı olabilirim amacını taşıdıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgu kurum içinde oluşturulmuş olan birlik ve işbirliği kültürünün bir yansıması olarak görülebilir. “Öğretmenin görevi ile ilgili yaptığı hatalar hoşgörüle karşılanır” ($\bar{X}=2,98$) ve “okulda her öğretmen görevini sıkı, kontrolden uzak bir ortamda yapar” ($\bar{X}=3,25$) ifadeleri diğer aritmetik ortalama değerleri düşük ifadeler olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgular dikkatlice ele alınması gereken önemli yönetsel bir sürece işaret etmektedir. Her iki ifade de okullarda yapılan değerlendirme sürecinde yöneticinin sergilediği tutumun katılımcı ve demokratik olması konusunda olumsuzluklar yaşandığını yansıtmaktadır.

Ünvan Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri:

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurum kültürünü algılama düzeylerinin ünvan değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin olarak t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Ünvan Değişkenine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin t Testi Sonuçları

	N	\bar{X}	SS	SD	t	P
Yönetici	30	3,81	0,616			
Öğretmen	331	3,48	0,471	358	3,455	0,001

Okulda çalışan öğretmenlerin kurum kültürünü algılama düzeyleri 3,48 aritmetik ortalama düzeyi ile “çoğu zaman” ve yöneticilerin 3,81 aritmetik ortalama ile “çoğu zaman” derecelendirme aralığına denk geldiği belirlenmiştir. t testine göre yöneticilerin kurum kültürünü algılama düzeyleri öğretmenlere göre anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır ($t= 3,661$). Bu bulgu, yöneticilerin kurumlarındaki kültürün yerleşmesine ve yayılımına uğraşan kişiler olmalarına bağlı olarak yorumlanabilir.

Cinsiyete Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri

Çalışma evreninde yer alan yönetici ve öğretmenlerin kurum kültürünü algılama düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin olarak t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	sd	t	P
Kadın	203	3,50	0,459	359	,427	,670
Erkek	158	3,51	0,535			

Okulda çalışan erkek ($\bar{X}=3,51$) öğretmen ve yöneticilerin, kadın ($\bar{X}=3,50$) öğretmen ve yöneticiler gibi kurum kültürünü algılama düzeyleri farklılık göstermemektedir. Her iki grubun verdikleri cevaplar “çoğu zaman” aralığında yer almaktadır. Kadın ve erkek katılımcıların algılama düzeyleri arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Kurumda Çalışma Yılına Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri

Araştırmada öğretmen ve yöneticilerin mesleki kıdemleri göz önüne alınarak kurum kültürünü algılama düzeylerini değerlendirmek için Tek Yönlü Varyans Analizi yürütülmüştür.

Tablo 5: Kurumda Çalışma Yılına Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Çalışma Yılı	N	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	
1 yıldan az	118	3,48							
1-5 yıl	164	3,55	Gruplararası	1244,005	5	248,801	1,546	,175	
6-10 yıl	61	3,40		Gruplarıçi	56963,592	354			160,914
11-15 yıl	18	3,57		Toplam	58207,597	359			
Toplam	361	3,50							

Tablo 5’te ilköğretim okul çalışanlarının kurumda çalışma süresi değişkeni ile kurum kültürüne ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Aritmetik ortalamanın genelde 3.40’ın üzerinde olması araştırma grubundaki tüm öğretmen ve yöneticilerin kurum kültürünün yerleşmesi konusunda olumlu düşüncelere sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Yönetici ve öğretmenlerin kurumda çalışma yılı değişkenine göre örgüt kültürünü algılama düzeylerine ilişkin Tek Yönlü Varyans analizi sonucunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Kurum kültürünün uygulanmasına yönelik en

yüksek algılamaya 11-15 yıl çalışanlarda görülmektedir. 1 yıldan az çalışanlarda aritmetik ortalama 3.48 iken, 6– 10 yıl çalışanlarda 3.40 olarak belirlenmiştir.

Mezun Olunan Okula Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri

Tablo 6’da öğretmen ve yöneticilerin eğitim durumuna göre kurum kültürünü algılama düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 6: Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Mezuniyet	N	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p	Tukey HSD
Ön Lisans	55	3,66	Gruplararası	953,226	2	476,613	2,978	,052	1>2
Lisans	288	3,47							
Yüksek Lisans	18	3,56							
Total	361	3,50							
			Gruplariçi	57304,602	358	160,069			
			Toplam	58257,828	360				

1= Ön Lisans; 2= Lisans

Tüm gruplarda algılama düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama değerleri birbirlerine yakın olarak görülmüştür. Algılama düzeyi en yüksek, ön lisans mezunlarında ($X = 3,66$) algılama düzeyleri en düşük, lisans mezunlarında ($X = 3,47$) olduğu görülmüştür. Araştırma grubunda bulunan her eğitim düzeyindeki öğretmen ve yöneticilerin kurum kültürünün yerleşme düzeyinin “çoğu zaman” olarak algıladıkları söylenebilir. Mezun olunan okul değişkenine göre yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda gruplar arasında anlamlı derecede farklılık bulunmuştur ($F = 3,595$). Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey Hsd testi yapılmıştır ve ön lisans mezunlarının kurum kültürünü algılama düzeylerinin lisans mezunlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum, eğitim düzeyinin artmasıyla beraber öğretmenlerin beklentilerinin de artmasına bağlı olarak yorumlanabilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama düzeylerine ilişkin en düşük beş aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri dikkate alındığında göze çarpan “başarılı olan öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir” ibaresinin araştırmaya katılanların hepsi tarafından “nadiren” derecelendirme aralığında bulunmuştur. Bu sonuç, Büyükçekmece ilköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin ödüllendirme ile ilgili destek almak konusunda sıkıntı yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir. Çalışma evreninde yer alan okulların tümü devlet okullarıdır ve okul müdürlerinin maddi anlamda sıkıntı yaşadıkları düşünülebilir. Katılımcılar tarafından verilen cevaplarda en düşük ikinci değer, “okul yönetimi öğretmenlerin göreviyle ilgili konulardaki sorunların çözümünde her türlü kolaylığı

sağlar” ifadesinde ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, okul yöneticilerinin öğretmenlere daha fazla duyarlılık göstermeleri gerektiğine yönelik işaretler olarak yorumlanabilir. En düşük üçüncü değer olarak “okulda çalışan öğretmenler arasında mesleki konularda yarışma vardır” maddesi, öğretmenler arasında rekabetin egemen olmaması şeklinde yorumlanacağı gibi başka bir çerçeveden öğretmenlerin mesleki gelişimleri konusunda çok fazla hevesli olmamaları şeklinde de düşünülebilir. En düşük dördüncü değer olarak “öğretmenin göreviyle ilgili yaptığı hatalar, hoşgörü ile karşılanır” ifadesinde ortaya çıkmıştır. Bu bulgu okul yönetimlerinin görevle ilgili hatalarda esnek davranmadıklarını düşündürmektedir. Bir önceki bulgu ile paralel şekilde, bu bölgedeki yöneticilerle çeşitli eğitim platformlarında bir araya gelen toplantılarda, yöneticiler toleranslarının düşük olmasını öğrencilerin ve velilerin eğitim ve sosyo-ekonomik düzeylerine bağlı olarak açıklamışlardır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kurum kültürünü algılama düzeylerine ilişkin en yüksek beş aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre hepsi “çoğu zaman” derecelendirme aralığında görülmüştür. “Okulun başarısı için herkes üzerine düşen görevi yapar” ifadesi “oldukça fazla” olarak belirlenmiştir. Bu bulgu öğretmen ve yöneticilerin okulun başarısına önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu bölgedeki okul yöneticileri ve öğretmenlerle ikinci araştırmacı tarafından yapılan hizmet içi eğitimlerinde, gerek öğretmenler gerekse yöneticiler okullarının başarısı için büyük bir özveri ile severek çalıştıklarını dile getirmişlerdir. Bu konuda bazı okul yöneticileri öğretmenlerinden bekledikleri desteği göremedikleri şeklinde serzenişlerde bulunmuşlardır. “Okulla ilgili kararlar öğretmenler kurulunda alınır” ifadesinde karar sürecinde araştırmadaki katılımcıların dâhil edildiklerini düşündükleri ortaya çıkmıştır. En yüksek üçüncü değer olan “yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin çok başarılı olmalarını ister” ifadesinden okulun başarısı ile beraber öğrenci başarısının ön planda tutulduğu düşünülebilir.

En yüksek dördüncü değer “okula yeni gelen bir öğretmen kısa sürede okula ve arkadaşlarına alışır” ifadesinden çalışma grubundaki okullarda sosyalleşmenin, arkadaşlık, dostluk ve birlikte hareket etme temeline oturtulduğu söylenebilir. En yüksek beşinci değer olan “okulda çalışan öğretmenler arasındaki ortaya çıkan çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenir” ifadesinden katılımcıların kurumlarında karşılıklı anlayışa dayalı bir kültür içinde yer aldıkları izlenimi ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kurum kültürünü algılama düzeyleri kurumda çalışma yılına göre değişiklik göstermektedir. Her iki grubun birbirine yakın algılama düzeyi göstermesine rağmen, kurumda 11-15 yıl çalışmış yönetici ve öğretmenler en yüksek algılama düzeyi göstermektedir. Bunu sırasıyla 1-5 yıl, 1 yıldan az ve 6-10 yıl çalışanlar takip etmektedir. Kurum kültürünün uygulanmasına yönelik en yüksek algılama 11-15 yıl çalışanlarda görülmektedir. Bu bulgu literatürde

otonomi olarak belirlenmiş kariyer evresi bulgularıyla örtüşmektedir (Day ve Bakioğlu, 1995; Bakioğlu, Hacıfazlıoğlu, Özcan, 2010).

Araştırmaya katılan erkek yönetici ve öğretmenlerin kadın yönetici ve öğretmenlerin kurum kültürünü algılama düzeyleri benzerlik göstermektedir. Kültürün cinsiyet değişkenine göre algılanmasını irdelemek amacıyla kadın ve erkek öğretmenlerle mülakatlar yürütülerek araştırmaya farklı bir boyut kazandırılabilir. Çelik'in araştırmasında (2000), öğretmenler yöneticilerini kültürel rollerini oynamalarında başarısız bulmuşlardır. Cinsiyet, kıdem, çalışılan okul ve öğretmenlik konumu açılarından öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırma İstanbul ili Büyükçekmece İlçesinde bulunan bir kısım İlköğretim okulunda yürütülmüş olduğundan, sunulan bulgular sadece Büyükçekmece İlçesinde araştırmaya katılmış olan öğretmen ve yöneticilerin algılarını yansıtmaktadır. Araştırma aynı bölgedeki özel okullarda da yürütülerek bu araştırmada yansıtılmış olan sosyo-ekonomik boyuta yeni bakış açıları sağlayabilir. Bu araştırma Büyükçekmece bölgesindeki okullarda okuyan öğrenciler, görev yapan yöneticiler, öğretmenler ve çocukları öğrenim gören velileri de katarak derinlemesine verilerin elde edileceği nitel bir araştırma ile desteklenebilir. Okullarda kültür yönetimi konusunda okul yöneticilerinin buldukları sosyo-ekonomik ve kültürel çevreyi çok iyi tanımaları gereklidir. Cameron ve Quinn (2006), başarılı bir değişim gerçekleştirmek için kültürün iyi teşhis edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Yönetim okulda yeni göreve başlayan öğretmenlere, okulu tanıtmalı, okul ortamına tam uyum sağlamaları için uyum eğitimleri düzenlemeli ve bu öğretmenleri okula alışmaları için eski öğretmenlerle tanıştırmalıdır. Okula yeni gelen öğretmenlerden okul hakkındaki ilk izlenimlerini dinlemeli, önemsemeli ve bu durumu kurum ve kültür açısından bir gelişim fırsatı olarak değerlendirmelidir. Kurum yöneticileri hizmet içi eğitimlerde ya da toplantılarda okulun işleyişi, çalışma biçimi hakkında mutlaka yeni öğretmenleri bilgilendirmelidir. Zaten bu akış ve anlayış kurum kültürünü yükseltmekte bir basamak olarak algılanmalıdır. Schein'in da belirttiği gibi (2010) kültür ve liderlik birbirlerinin içine geçmiş kavramlardır. Bu kapsamda, lider kurumdaki kültürün yayılmasında en etkili güçtür. Benzer şekilde, Demirtaş (2010) işbirlikçi kültürü egemen kılmak için, okul yöneticilerinin öğretmenlerin yaratıcılık ve etkililiğini teşvik etmesi gerektiğini belirtmektedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kurum kültürünü algılama düzeyleri incelendiğinde, yöneticilerin öğretmenlere göre kurum kültürünün yerleşme düzeyine ilişkin algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kültürün temellerini oluşturan öğelerdeki algılama düzeyleri, düzenlenen hizmet içi eğitimlerde, törenlerde ve toplantılarda paylaşılarak; kurum kültürünü belirleyen öğelere, inançlara, değerlere, normlara, ortak dil ve felsefenin oluşması için gerekli eğitimlere özellikle

yönetici eğitimlerine önem verilmesi gereklidir. Okul kültürünü oluşturmada ve yaymada okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Okul yöneticileri okulda yerleşmesini istedikleri değerler ve inançların yayılması için sık sık öğretmenler ve diğer çalışanlar ile bir araya gelmelidir. Yönetici sık sık okuldaki var olan durumla ilgili olarak öğretmen ve diğer çalışanlardan geri bildirimler almalı, buna uygun olarak okuldaki uygulamalara yön vermelidir. Benzer şekilde Fırat'ın (2010) araştırmasında da okul müdürlerinin algı düzeyleri öğretmenlere göre yüksek olarak belirlenmiştir. Bunun sebebi okul müdürlerinin kendilerini okul kültüründen birinci derecede sorumlu hissetmelerine ve böyle bir yükümlülüğü kendilerinde görmelerine bağlı olarak yorumlanmıştır.

Bu araştırmada lisans mezunlarının örgüt kültürünü algılama düzeyleri ön lisans mezunlarına göre düşük çıkmıştır. Bu bulgu, lisans öğrenimine sahip öğretmen ve yöneticilerin kurumlarındaki yönetsel süreçlere daha eleştirel bakmaları şeklinde yorumlanabilir. Araştırmada yüksek lisans derecesine sahip katılımcıların kurum kültürünü algılama düzeyleri lisans mezunlarına göre daha yüksek bulunmuştur. Bu gruptaki öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ilerideki araştırmalarda incelenebilir. Okulda çalışan yönetici ve öğretmenlere lisansüstü öğrenim görme fırsatı sunularak, hiç olmazsa yapabileceklere izin konusunda destek ve moral verilmelidir. Bunun yanında, yüksek lisans öğrenimlerine devam eden ya da tamamlamış olan kişilere yönetim süreçlerine dahil ederek kurumlarındaki kültürü geliştirme de onların da katkısı sağlanabilir. Böylece çalışanların kuruma olan bağlılıkları ve aidiyet duyguları artırılabilir. Bu bölgedeki ilçe milli eğitim müdürlüğü yetkilileriyle yapılan toplantılarda, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans yapmalarına yönelik ilçe milli eğitim müdürlüğü tarafından da özel girişimlerde buldukları belirtilmiştir. Mesafe olarak İstanbul merkezinden uzak okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yüksek lisans derslerine devam edebilmeleri için alternatif toplu ulaşım yolları buldukları dile getirilmiştir. İlerideki araştırmalarda yüksek lisans programlarına beraber devam eden bu kişilerin deneyimlerinin kurumlarındaki kurum kültürüne ne ölçüde ve nasıl katkıda bulunduğu incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalm, A. (1994). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi*. Ankara : Pegem Yayınları.
- Bakioğlu, A., Hacıfazlıoğlu, Ö., & Özcan, K. (2010). Influence of mentors on principals' career phases. *Teachers and Teaching. Theory and Practice*, 16 (2), 245-259.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bulach, C. R. (2001). A four step process for identifying and reshaping school culture. *Principal Leadership*, 1(8), 48-51
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons: San Francisco.

- Çalış, E. (2008) *Öğretmenlerin Kurum Kültürünü Algılama Düzeyleri: Uğur Dershaneleri Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi)*. Bahçeşehir Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. 3.Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Day, C., & Bakioglu, A. (1996). Development and Disenchantment in the professional lives of headteachers. In I. F. Goodson & A. Hargreaves (Eds.), *Teachers' professional lives* (ss. 117-130). London: Falmer Press.
- Deal, T. E. & Peterson, D.K. (1999). *Shaping school culture: The Heart of leadership*. San Fransisco: Jossey- Bass Publishers.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki, *Eğitim ve Bilim / Education and Science*, 35 (158),3 -13.
- Fırat, N. Ş. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin kurum kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35 (156), 71- 84.
- Fiore, D., (2000). Positive school cultures: The importance of visible leaders. *Contemporary Education*, 71 (2), 11- 14.
- Gümüseli, İ. A. (2006). *Okul Kültürü ve Liderlik*, artı@eğitim Dergisi http://www.agumuseli.com/modules/weblog/details.php?blog_id=13 (ziyaret tarihi: 21temmuz 2008).
- İbicioğlu, C. (1999). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İrmiş, A., (1995). *Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İpek, C. (1999). *Resmi ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel
- Kuyumcu, M. (2007). *İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Litrell, J. & Peterson, S. J. (2001). Transforming the school culture: A model based on an exemplary counselor. *Professional School Counselling*, 4, 5, 310- 320.
- Narsap, H. (2006). *Genel ve Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, Marmara Üniversitesi, Yayımlanmamış
- Pehlivan, İ. A. (1998). *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem.
- Saphier, J.& King, M. (1985). Good seeds grow in strong cultures. *Journal of Educational Leadership*. 42, 6, 67-74.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (Second Edition). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (Second Edition). San Francisco: Jossey-Bass Publishers. (Fourth Edition). John Wiley & Sons: San Francisco.

- Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki Eskişehir İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. 1.Baskı. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. 2.Baskı. Ankara: Pegem A.
- Terzi, R.A. (1999). *Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Terzi, R.A. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Yolaşan, A. (2006). *Genel Liselerde Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturmada Okul Yöneticilerinin Rollerinin Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.