

## **Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Kültür ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması**

**Hasan ARSLAN, Aytaç SATICI & Mahmut KURU**

*Bu araştırmada, resmi ve özel ilköğretim okullarının kültür ve etkililik düzeylerinin, öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi ile resmi ve özel ilköğretim okullarının etkililik ve kültür düzeylerinin karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Tarama türü olan bu araştırmanın evrenini, Kocaeli ili Gebze ilçesi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu Evrenden yansız örnekleme yoluyla sosyo-ekonomik bölgeler dikkate alınarak 3 resmi, 3 özel ilköğretim okulu seçilmiştir. Bu okullarda görev yapan 104 resmi okul öğretmeni ve 86 özel okul öğretmeni araştırmaya katılmıştır. Öğretmenlere okullarının, kültür ve etkililik düzeylerini değerlendirmeleri için “örgüt kültürü ve etkili okul” ölçekleri dağıtılmıştır. Veriler, frekans, standart sapma, aritmetik ortalama ve cronbach alpha değerleri; korelasyon katsayısı sonuçları dikkate alınarak yorumlanmıştır. Araştırmanın bulguları, resmi ve özel ilköğretim okullarında güçlü bir örgüt kültürünün olduğunu; özel okulların resmi okullara göre daha güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğunu; özel ilköğretim okullarının resmi ilköğretim okullarına göre etkili okul boyutlarında, daha etkili olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca araştırma bulguları, örgüt kültürü ve okul etkililiğinin bazı boyutları arasında düşük düzeyde ve anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya çıkarmıştır.*

**Anahtar sözcükler:** Örgütsel kültür, okul kültürü, okul etkililiği, etkili okullar

### **A Comparison of Cultural and Efficiency Levels in State and Private Primary Schools**

*The purpose of this study is to describe the cultural and effectiveness levels of the state and private primary schools by teachers' perception. The population of this research is the state and private primary schools in Gebze, Kocaeli. Three state and three private primary schools were chosen randomly to constitute the sample group. Two scales were administered to 190 teachers working at these schools. Data were analyzed by using mean, frequencies, reliability analysis, correlation coefficient. The findings of the research indicate that there is a strong organizational culture at both state and private primary schools; but private primary schools have a stronger organizational culture; and compared to the state primary schools, the private primary schools are more effective at all dimensions. Also, it has been found that there are low level but meaningful relations between the dimensions of the organizational culture and the school effectiveness.*

**Keywords:** Organizational culture, school culture, school effectiveness, effective schools

Kültür, bir okulda yaşama geçirilmiş bilinçli ya da bilinçsiz ya da yarı bilinçli şekilde uygulanan bir dizi sayıltı, inanç ve değerler bütünüdür. Kültür okulun davranışsal düzenlemelerine damgasını vurur (Balci, 2002). Örgütsel kültür, işgörenin örgütsel davranışını etkileyen kilit faktörlerden biridir. Aynı zamanda örgüt kültürü, örgütler arası kültürel farklılığın karşılaştırılmasına da olanak sağlamaktadır (Çelik, 2002). Okul kültürü, en basit anlamıyla okul topluluğunu bir araya getiren idealler, değerler, varsayımlar, inanışlar ve tutumların birleşimidir.

Okul kültürü, okulun felsefesini gösterir. Okul felsefesi, devletin eğitim felsefesiyle tutarlı olmak zorundadır. Devletin eğitim politikasının başarısı, öğretmenlerin ve yöneticilerin okulun misyonunu ve kültürünü kabullenmelerine bağlıdır (Çelik, 2002). Bu bağlamda okul kültürü ile okul etkililiği arasında yakın bir ilişki bulunduğu düşünülmektedir (Owens, 1995). Okul yöneticilerinin okuldaki kültürü anlayabilmeleri için okullarında nasıl bir kültürün hakim olduğunu bilmeleri gerekir. Bunun için de okul kültürü özelliklerini ve bu özelliklerin okulun etkililiğine yansımalarını da çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Bu çalışma, resmi ve özel ilköğretim okullarının kültür ve etkililik düzeylerinin karşılıklı değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

### **Örgütsel Kültür**

Örgüt kültürü kavramı 1980'lerde önem kazanmaya başlamıştır. Bu kavram, Pettigrew'in 1979'da yayınlanan "On Studying Organizational Cultures" adlı makalesiyle gündeme gelmiştir. Pettigrew (1979), bu makalesinde örgüt kültürüne yönetsel araştırmalar açısından yaklaşmış ve örgüt kültürünü; "belli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünüdür ve kültürün tezahürü sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mitlerdir" şeklinde tanımlamıştır. Daha sonraları Peters ve Waterman (1982) tarafından Amerika'da incelenmiş olan örgüt kültürü, literatürde "Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü" olarak da dile getirilmiştir. Schein'e (1984) göre örgütsel kültür, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşan bir yapı olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2000). Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler,

varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Aynı zamanda örgütsel kültür çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır (Callahan ve Fleenor, 1988). Hoy ve Miskel'e (1991) göre örgüt kültürü, "bir örgütün temel değerlerini ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümü"dür. Wilkins ve Ouchi (1983) de örgütsel kültürü semboller, törenler, efsaneler, iş görenlerin değerleri ve inançları olarak belirlemiştir. Literatürdeki bütün örgütsel kültür tanımlarını incelediğimizde, örgütsel kültürün, örgütün tüm üyelerinin paylaştığı ortak değerler mekanizması olduğu anlaşılmaktadır.

Yine tüm bu tanımların temelinde inançlar, paylaşılan değerler ve düşüncelerin olduğu görülmektedir. Buna dayanarak örgüt kültürünü, "örgütteki düşünce ve davranış kalıplarını etkileyerek düzenleyen inançlar, değerler, politikalar, beklentiler, gelenekler, algı ve duygu birliği" şeklinde tanımlamak olanaklıdır (Şahin, 2004).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan bütün araştırmalarda ele alınan bir diğer konu da güçlü ve zayıf kültürlerdir. Güçlü kültür, organizasyonun net biçimde ifade edilen ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerleri tarafından karakterize edilmektedir. Bu temel değerler ne kadar çok sayıda çalışan tarafından kabul edilir, önem dereceleri üzerinde uzlaşılır ve içselleştirilirse, organizasyonun kültürü o kadar güçlü olmaktadır (Robbins, 1987). Doğal olarak güçlü kültürler, temel değerlerin paylaşıldığı kültürler olarak nitelenirse zayıf kültürler de bunun tam tersi bir durum söz konusudur. Zayıf kültürler, işgörenlerce temel değerlerin tam olarak paylaşılmadığı kültürler olarak nitelenebilir.

Literatürde mevcut örgüt kültürü modelleri arasında birçok yönden benzerlikler mevcuttur. Schein'in örgütsel kültür modelinde kültür üç düzeyde temsil edilir ki bunlar; gözlenebilir davranışlar diye de ifade edilen artifactlar, norm ve değerler, inanç ve varsayımlardır. Yine Juran Enstitüsü tarafından geliştirilen örgüt kültürü modelinde iki ana boyut bulunmaktadır. Her iki ana boyutun altında da üçer tane alt boyut vardır: Birinci boyut, kültür sağlayıcıları, diğeri de kalite sağlayıcılarıdır (Çelik ve Yurtkoru, 2001). Bunların dışında Quinn ve Cameron, Harrison ve Handy ile Deal ve Kennedy'nin de geliştirdikleri örgütsel kültür modelleri mevcuttur. Bununla birlikte ortak bir örgüt kültürü modelinden söz etmek güç olmaktadır.

Arslan, Kuru ve Satıcı (2005) tarafından, ilköğretim ve ortaöğretim okullarının örgütsel kültürlerinin karşılaştırılması konulu çalışmada uygulanan modelde, örgüt kültürü 6 ana boyutta (yönetim, örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı, değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim ve törenler-toplantılar-dil-maddi kültür öğeleri) ele

alınmıştır. Çalışma, ilköğretim okullarının ortaöğretim okullarına göre örgütsel kültürün bütün boyutlarında, daha iyi özelliklere sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bulgular, hem ilköğretim hem de ortaöğretim okullarının, örgütsel kültürün işbirliği ve iletişim boyutu altında sıralanan özellikleri daha fazla gösterdiklerini; örgütsel kültürün ödül sistemi boyutu altında gösterilen özellikleri ise en düşük düzeyde gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. Oğuz ve Yılmaz (2006) tarafından, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algıları konulu çalışmada uygulanan modelde, örgüt kültürü 4 boyutta (destek kültürü, bürokratik kültür, başarı kültürü ve görev kültürü) ele alınmıştır. Çalışma, ilköğretim okullarında var olan kültürel yapıda daha çok destek kültürü boyutunun ön planda olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bulgular, ilköğretim okullarında başarı kültürü özelliklerinin düşük düzeyde görüldüğünü ortaya çıkarmıştır.

### **Örgütsel Etkililik ve Okullarda Etkililik**

Etkililik (effectiveness) kavramı, örgütsel araştırmalarda hem çok kullanılan, hem de oldukça belirsizlikler içeren bir kavramdır. Örgütsel etkililik konusu ise kuramcıların, araştırmacıların ve uygulayıcıların öteden beri ilgi odağı oldukları klasik konulardan biri olmasına karşılık, karmaşık bir konu olma özelliğini hep korumuştur. Okulların başarıları ve onların mümkün olduğunca en iyi şekilde oluşturulmaları sorunları daima eğitim reformcularının, eğitim politikacılarının ve okul yönetimi uzmanlarının ilgi odağı olmuştur (Hesapçıoğlu, 1991). Özellikle okulların başarı konusunda gösterdikleri farklılıklar, etkili okul araştırmalarının temelini oluşturmaktadır. Bu farklılıklardan yola çıkılarak yapılan araştırmaların sonucunda da başarılı okulların özellikleri sıralandırılmış ve okullar bu özelliklere göre başarılı, daha az başarılı ve başarısız olarak sınıflandırılmışlardır. İşte okulların sınıflandırılmasına neden olan bu farklılıklar/özellikler ise etkili okul kavramını ortaya çıkarmıştır.

“Etkili Okullar” konusunda yapılan ilk araştırmalara 1960’ların ortalarında Amerika Birleşik Devletleri’nde başlanmıştır (Teddlie ve Ellet, 2003). Okulların çok yönlü ve karmaşık bir yapısının oluşu ve işlevlerinin de çok boyutlu olması, okul etkililiğini kavramlaştırmayı güçleştirmiştir (Baştepe, 2002). Bu nedenle kavramın, kapsamlı, kuramsal çerçevelere uyan bir tanımı henüz yapılamamıştır (Balcı, 2002). Sadece etkili okulun, çok boyutlu bir kavram olduğu konusunda alanda çalışanlar tarafından genel bir düşünce birliğine varılmıştır.

Etkili okulu tanımlamanın güçlüğüne karşılık, etkili okulu tanımlama girişimleri de yapılmıştır. Klophe ve diğerlerine göre etkili okul, “öğrencilerin

bilişsel, duyuşsal, psiko-motor ve estetik gelişmelerin en uygun sağlandığı, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul” olarak tanımlanmıştır (Hesapçioğlu, 1991: 1; Özdemir, 2000: 36). Başaran’a (2000) göre ise etkili okul örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştiren okul olarak tanımlanmıştır. Yapılan birçok araştırmada, etkili okul modellerinin boyutları arasında da ortak özellikler görülmektedir (Gümüşeli, 1996). Etkili okulların genellikle ortak olan şu özelliklere sahip olduğu ortaya görülmektedir (Özdemir, 2000; Karip ve Köksal, 1996): (1) Açık ve belirgin amaçlar üzerine odaklanan bir misyonları vardır. (2) Okul yöneticileri, güçlü bir öğretimsel liderdir. (3) Tüm taraflar yüksek beklentilere sahiptirler. (4) Öğrenci başarısı sürekli gözlenir ve değerlendirilir. (5) Disiplin sorunlarından arındırılmış ve öğrenmeye uygun bir okul iklimi mevcuttur. (6) Veli-toplum desteği vardır ve okul-aile işbirliği gelişmiştir. (7) Temel becerilerin kazanılmasına önem verilir.

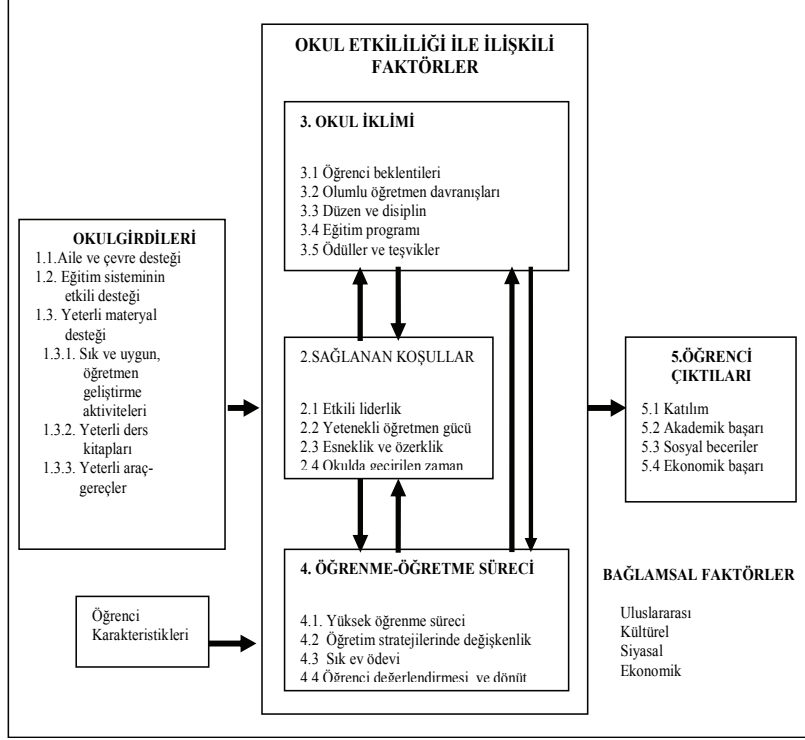
Bu çalışmada da diğer etkili okul modellerinin boyutları ile ortak özellikler gösteren bir model kullanılmıştır. Heneveld (1994) tarafından geliştirilen modele ait kuramsal çerçeve okul etkililiğini birbiriyle bağlantılı, “*okul girdileri, okul iklimi, sağlanan olanaklar, öğrenme-öğretme süreci ve sonuçları*” olmak üzere beş ana boyutta ve bu boyutlar altında sıralanan özelliklerle açıklamaktadır. Boyutlar arası ilişkiler, aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 1’de görüldüğü üzere modelin kuramsal çerçevesi, doğrudan öğrenci çıktılarını etkileyen 4 ana gruba ayrılmış 16 faktörün birbiriyle bağlantılı örüntüsünü içermektedir (Heneveld, 1994). Modele göre, her bir faktörün güçlülük düzeyi, okulların etkililiğini olumlu yönde etkilemektedir. Öğrenci çıktısının niteliği, bu 4 ana boyut arasındaki bağların güçlülük düzeyi oranında artmaktadır.

Şişman (2002) tarafından, 1995-1996 eğitim-öğretim yılında Eskişehir ili ilkokullarının etkililik özelliklerini betimlemek amacıyla kullanılan modelde, okulların etkililiği 6 boyutta (okul yöneticisi, öğretmenler, öğrenciler, okul programı ve eğitim-öğretim süreci, okul kültürü ve ortamı, okul çevresi ve veliler) ele alınmıştır. Araştırma bulguları, Eskişehir ilkokullarının, etkili okulların yönetim boyutundaki özellikleri daha üst düzeyde gösterdiklerini ortaya koymuştur. En az etkili bulunan boyutlar sırasıyla öğrenci boyutu ile okul çevresi ve veliler boyutu olarak bulunmuştur (Şişman, 2002: 214).

Baştepe (2002) tarafından yapılan çalışmada, Malatya il merkezinde ve ilçelerinde normal ve taşınmalı eğitim yapan resmi ilköğretim okullarında görevli yönetici, öğretmen ve bu okullarda öğrenim gören sekizinci sınıf öğrencilerinin, buldukları ilköğretim okullarına ilişkin etkililik algılarını

ŞEKİL 1  
Okul Etkililiği Faktörlerini Belirleyen Model



Kaynak: Henneveld,1994.

betimlemek amaçlanmıştır. Çalışmada kullanılan modelde, okulların etkililiği 7 boyutta (yönetici, öğretmenler, öğrenciler, okul iklimi, eğitim-öğretim süreci ve ortamı, veli katılımı- çevre ve okulun fiziksel durumu) ele alınmıştır. Araştırma, etkili okul boyutlarında, yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, normal eğitim yapan ilköğretim okullarının taşınabilir eğitim yapan okullara göre daha çok etkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

### Amaç

Bu araştırmada, resmi ve özel ilköğretim okullarının kültür ve etkililik düzeylerinin, öğretmen algılarına göre değerlendirilerek resmi ve özel ilköğretim okullarının kültür ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması

amaçlanmaktadır. Araştırmada, bu amaca hizmet etmesi amacıyla aşağıda sunulan problem ve alt problemlere yanıt aranmıştır:

*Problem:* Öğretmenlerin algılarına göre, resmi ve özel ilköğretim okullarının, kültür ve etkililik düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

*Alt Problemler:*

1. Öğretmenlerin algılarına göre, resmi ilköğretim okullarının kültürel özellikleri ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin algılarına göre, özel ilköğretim okullarının kültürel özellikleri ne düzeydedir?
3. Öğretmenlerin algılarına göre, resmi ilköğretim okullarının etkililikleri ne düzeydedir?
4. Öğretmenlerin algılarına göre, özel ilköğretim okullarının etkililikleri ne düzeydedir?
5. Öğretmen algılarına göre, resmi ve özel ilköğretim okullarının, kültür ve etkililik dereceleri arasındaki ilişki var mıdır?

### **Yöntem**

İlköğretim öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak ilköğretim okullarının kültür ve etkililik düzeylerini, “Örgüt kültürü ve etkili okul özelliklerine” göre betimlemeye yönelik yapılan bu araştırma, tarama türü bir araştırma türüdür.

### *Evren ve Örneklem*

Araştırmanın evrenini, Kocaeli ili Gebze ilçesi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu evrenden yansız örnekleme yoluyla sosyo-ekonomik bölgeler dikkate alınarak 3 resmi (104 öğretmen) ve 3 özel (86 öğretmen) ilköğretim okulu alınmıştır. Gebze’de toplam 6 özel ilköğretim okulu bulunmaktadır ve bunların 2’si 2005-2006 eğitim öğretim yılında hizmete açılmıştır. Bu nedenle her bir sosyo-ekonomik bölgeye bir özel okul düşecek şekilde toplam üç resmi ve üç özel ilköğretim okulu ile çalışılmıştır. Bu okullarda görev yapan toplam 190 öğretmen araştırmaya katılmıştır.

### *Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi*

Yukarıda belirtilen örneklem grubuna, okullarının etkililik ve kültür düzeyleri hususunda görüşlerini almak amacıyla “Örgüt Kültürü” ve “Etkili Okul” olmak üzere iki ayrı ölçek uygulanmıştır:

1. *Örgüt Kültürü Ölçeği*: Öğretmenlerin, resmi ve özel ilköğretim okullarındaki örgüt kültürü boyutlarında gösterilen özelliklere katılma derecelerini ölçmek için Güven (1996) tarafından geliştirilen, İra (2004) tarafından gözden geçirilen ve Arslan, Kuru ve Satıcı (2005) tarafından ilköğretim ve ortaöğretime uyarlanan “örgüt kültürü” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek hakkında uzman görüşü alınıp, pilot uygulama yapılmıştır. Bazı maddeler göden geçirilerek anlam bakımından daha açık hale getirilmiştir. Ölçekte örgüt kültürü boyutlarında; yönetim boyutu (9 madde), örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme boyutu (13 madde), çalışma ortamı - değişikliklere uyum boyutu (10 madde), ödül sistemi boyutu (4 madde), işbirliği-iletişim boyutu (10 madde), törenler-toplantılar-dil-maddi kültür öğeleri boyutu (8 madde)) toplam 54 madde yer almaktadır ve ölçeğin her bir maddesine katılma derecesi 5’li Likert türü ölçeklendirme ile belirlenmiştir.

Örgüt kültürü ölçeği ile toplanan veriler üzerinde yapılan güvenilirlik testi sonucunda, örgüt kültürünün bütün boyutlarının cronbach alpha güvenilirlik katsayısı (yönetim ( $\alpha = ,90$ ), örgüte bağlılık - örgütle özdeşleşme ( $\alpha = ,87$ ), çalışma ortamı - değişikliklere uyum ( $\alpha = ,87$ ), ödül sistemi ( $\alpha = ,74$ ), işbirliği-iletişim ( $\alpha = ,90$ ), törenler-toplantılar-dil-maddi kültür öğeleri ( $\alpha = ,83$ ) yüksek düzeyde bulunmuştur.

2. *Etkili Okul Ölçeği*: Öğretmenlerin, resmi ve özel ilköğretim okullarının etkililikleri hususundaki algılarını ölçmede, “Etkili okul ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçek, Scheerens (1992) tarafından geliştirilmiş ve Heneveld (1994) tarafından gözden geçirilmiştir. Geliştirilen modelin adı: “Factors that Determine School Effectiveness”dır. Bu model 1994’ten itibaren Dünya Bankasının desteğiyle gelişmekte olan ülkelerde uygulanmıştır (Heneveld, 2000). Ölçek, Arslan (2004) tarafından geliştirilerek Türkçe’ye uyarlanmış ve okul etkililiği araştırmalarında kullanılmıştır. Ölçekte etkili okulların 5 ana boyutunda; okul girdileri (14 madde), okul iklimi (26 madde), sağlanan koşullar (14 madde), öğrenme-öğretme süreci (10 madde) ve öğrenme-öğretme süreci sonuçları boyutunda (6 madde) toplam 70 madde yer almaktadır. Ölçeğin her bir maddesine katılma derecesi 5’li Likert türü ölçeklendirme ile belirlenmiştir.

Etkili okul ölçeği ile toplanan veriler üzerinde yapılan güvenilirlik testi sonucunda, etkili okulların ana boyutlarının cronbach alpha güvenilirlik katsayısı (okul girdileri ( $\alpha = ,88$ ), okul iklimi ( $\alpha = ,88$ ), sağlanan koşullar ( $\alpha = ,87$ ), öğrenme-öğretme süreci ( $\alpha = ,88$ ), öğrenme-öğretme sürecinin sonuçları ( $\alpha = ,63$ ) ve genel ( $\alpha = ,95$ ) yüksek düzeyde bulunmuştur.



*Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi*

Örgüt kültürü ve etkili okul ölçekleri, yukarıda belirtilen örneklem grubuna(190 öğretmene) bizzat araştırmacılar tarafından uygulanmış ve toplanmıştır. Ancak araştırmaya davet edilenlerin doldurdukları ölçeklerin tamamı değerlendirmeye alınamamıştır. Dağıtılan ve geri dönüşümü gerçekleştirilip değerlendirmeye alınan ölçeklere ilişkin sayısal veriler aşağıdaki tablo 1’de toplu olarak sunulmuştur:

TABLO 1

*Dağıtılan, Cevaplanan ve Değerlendirilen Ölçeklere İlişkin Sayısal Veriler*

Okul türü	Dağıtılan	Örgüt Kültürü Ölçeği		Etkili Okul Ölçeği	
		Cevaplanan	Geçerli	Cevaplanan	Geçerli
Resmi İlköğretim Okulları	104	101	94	99	95
Özel İlköğretim Okulları	86	74	69	86	80
Toplam	190	175	163	185	175

Tablo 1’de de görüldüğü gibi 12 adet örgüt kültürü ölçeği ile 10 adet etkili okul ölçeği, gerek ölçeklerin değişkenler bölümünün gerekse ölçeklerin boyutlarının bir bölümünün doldurulmamış olmasından dolayı değerlendirmeye alınmamıştır.

Yapılan analiz sonucunda veriler, frekans, standart sapma, aritmetik ortalama ve cronbach alpha katsayısı değerleri dikkate alınarak yorumlanmıştır. Ayrıca, Örgüt Kültürü ile Etkili Okul Boyutları arasındaki ilişkinin var olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon testi yapılmıştır.

### **Bulgular ve Yorumlar**

*Resmi ve özel İlköğretim Okullarının Kültür Düzeyleri*

Okulların kültür düzeylerinin “örgüt kültürü boyutlarında” değerlendirilmesi, her boyut için belirtilen görüşlerin frekansları, ağırlıklı ortalamaları ve standart sapmaları dikkate alınarak yapılmış ve aşağıdaki Tablo 2’de toplu olarak gösterilmiştir.

*Resmi ilköğretim okullarında:* Tablo 2’deki bulgulara göre resmi okulu öğretmenlerinin, örgüt kültürünün bütün boyutlarında gösterilen özelliklere katılma derecelerinin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3,56$ ) iyi düzeyde görülmektedir. Örgüt kültürünün her bir boyutu düzeyinde öğretmen algıları

TABLO 2

*Örgüt Kültürü Boyutlarında Resmi ve özel İlköğretim Okullarının Kültür Düzeyleri*

Resmi İlköğretim Okulları (N=94)			Okul Kültürü Boyutları	Özel İlköğretim Okulları (N=69)		
$\bar{X}$	S	$\alpha$		$\bar{X}$	S	$\alpha$
3,57	,80	,90	Yönetim Boyutu	3,72	,82	,92
3,74	,62	,85	Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme Boyutu	3,87	,68	,91
3,63	,68	,86	Çalışma Ortamı - Değişikliklere Uyum Boyutu	3,63	,72	,89
3,18	,91	,72	Ödül Sistemi Boyutu	3,41	,90	,78
3,64	,76	,90	İşbirliği-İletişim Boyutu	3,82	,75	,91
3,59	,78	,83	Törenler-Toplantılar-Dil-Maddi Kültür Öğeleri	3,80	,63	,84
3,56	,63	,96	Genel Durum	3,71	,66	,97

ele alındığında; resmi okullarının, “ödül sistemi boyutu” dışındaki diğer bütün boyutlardaki özelliklerin gerçekleşme düzeyine öğretmenlerin iyi düzeyde katıldıkları dikkat çekmektedir. Resmi okulu öğretmenleri, “ödül sistemi boyutundaki” özelliklerin gerçekleşme düzeyini ( $\bar{X}=3,18$ ), orta düzeyde olarak algıladıkları görülmektedir. Bu durumun nedeninin, resmi okullardaki mevcut ödül sisteminin yetersizliği ya da mevcut ödül sisteminin etkili bir biçimde uygulanmaması ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Ayrıca bu bulgu, etkili okulların okul iklimi boyutuna bağlı ödüller ve teşvikler alt boyutunda elde edilen bulgularla da örtüşmektedir.

*Özel ilköğretim okullarında:* Tablo 2’deki bulgulara göre özel okul öğretmenlerinin, örgüt kültürünün bütün boyutlarında gösterilen özelliklere katılma derecelerinin aritmetik ortalaması da ( $\bar{X}=3,71$ ) iyi düzeyde görülmektedir. Örgüt kültürünün her bir boyutunun gösterilme derecesi bakımından öğretmen algıları ele alındığında; “örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme boyutunun ( $\bar{X}=3,87$ )” en yüksek düzeyde gösterildiğine, “ödül sistemi boyutunun ( $\bar{X}=3,41$ )” ise en düşük düzeyde gösterildiğine inanılmaktadır. Bu bağlamda, özel okullarda görevli öğretmenlerin, örgüte bağlılık düzeyleri karşılığında yeterli düzeyde maddi ve manevi yönden gereksinimlerinin karşılanmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü boyutları açısından resmi ve özel ilköğretim okulları, tablo 2’deki bulgular ışığında karşılaştırılacak olunursa; okulların örgüt kültürünün genel boyutunda iyi düzeyde göstergelere ( $\bar{X}>3,39$ ) sahip oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin, örgüt kültürünün genel boyutundaki uygulamalara katılımı, resmi ilköğretim okullarında  $\bar{X}=3,56$  düzeyinde ve özel ilköğretim okullarında  $\bar{X}=3,71$  düzeyinde olduğu görülmektedir.

### *İlköğretim Okullarının Kültür ve Etkililik Düzeyleri*

Genel olarak, örgüt kültürü boyutları açısından, özel okulların resmi okullara göre daha iyi düzeyde göstergelere sahip olduğu görülmektedir. Ancak “çalışma ortamı - değişikliklere uyum” boyutunda ( $\bar{X}=3,63$ ) her iki okul göstergelerinin de eşit düzeyde olduğu görülmektedir.

#### *“Etkili Okul Boyutlarında” Resmi ve özel İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri*

Okulların etkililik düzeylerinin “etkili okul boyutlarında” değerlendirilmesi, her ana ve alt boyut için belirtilen görüşlerin frekansları, ağırlıklı ortalamaları ve standart sapmaları dikkate alınarak yapılmış ve aşağıdaki Tablo 3’te toplu olarak gösterilmiştir.

TABLO 3

#### *Etkili Okul Boyutlarında Resmi ve özel İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri*

Resmi İlköğretim Okulları (N=95)			Boyutlar	Özel İlköğretim Okulları (N=80)		
$\bar{X}$	S	$\alpha$		$\bar{X}$	S	$\alpha$
3,03	0,61	,82	1. Okul Girdileri	3,69	0,71	,87
3,17	0,74	,67	1.a. Aile ve Çevre Desteği	3,90	0,68	,73
3,05	0,83	,66	1.b. Eğitim Sisteminin Desteği	3,40	0,92	,66
2,88	0,75	,75	1.c. Yeterli Materyal Desteği	3,78	0,88	,84
3,01	0,60	,84	2. Okul İklimi	3,75	0,59	,88
3,21	1,19	,89	2.a. Öğrencilerden Beklentiler	4,48	0,77	,90
3,43	0,82	,68	2.b. Olumlu Öğretmen Davranışları	4,12	0,87	,86
2,74	0,58	,62	2.c. Düzen ve Disiplin	3,05	0,70	,73
2,87	0,84	,74	2.d. Ders Programları	3,75	0,87	,82
2,79	0,88	,48	2.e. Ödüller ve Teşvikler	3,33	0,95	,54
3,42	0,65	,85	3. Sağlanan Koşullar	3,90	0,70	,89
3,51	0,89	,84	3.a. Etkili Liderlik	3,71	0,89	,84
3,72	0,85	,72	3.b. Yetenekli Öğretmen Gücü	4,24	0,76	,71
3,04	0,73	,75	3.c. Esneklik ve Özerklik	3,76	0,86	,77
3,51	0,69	,88	4. Öğrenme-Öğretme Süreci	4,04	0,59	,86
3,14	0,69	,59	5. Öğrenme-Öğretme Sürecinin Sonuçları	3,54	0,68	,64
3,22	0,54	,95	Genel Durum	3,78	0,54	,96

### *Okul Girdileri Boyutu*

Etkili okulların “okul girdileri” boyutu araştırmaya katılan öğretmenlerce, resmi ilköğretim okullarında 3,03'lük bir ortalamayla ( $S=0,61$ ) orta düzeyde etkili olarak değerlendirilirken; özel ilköğretim okullarında, 3,69'luk bir ağırlıklı ortalamayla ( $S=0,71$ ) iyi düzeyde etkili olarak değerlendirilmiştir (Tablo 3). Bu doğrultuda, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına dayanılarak, özel ilköğretim okullarının resmi okullara göre, etkili okulların okul girdileri boyutunda ve bu boyut altında tanımlanan alt boyutlarda daha etkili düzeyde olduğu söylenebilir. Başka bir anlatımla, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler, etkili okulların okul girdileri boyutunda, okullarının daha iyi düzeyde etkili olduğunu düşünmektedirler.

Okul girdileri boyutuna bağlı alt boyutlar açısından bulgular değerlendirilecek olursa, resmi okul öğretmenleri, “aile ve çevre desteği, eğitim sistemi desteği ve yeterli materyal desteği” alt boyutlarında okulların gereksinimlerinin karşılanmadığını düşünmektedirler. Bu durum resmi okulların, sağlanan yetersiz kaynaklarla eğitimden beklenen hedeflere ulaşma çabası gösterdiğinin kanıtı olarak gösterilebilir.

### *Okul İklimi Boyutu*

Etkili okulların “okul iklimi” boyutu araştırmaya katılan öğretmenlerce, resmi ilköğretim okullarında 3,01'lik bir ortalamayla ( $S=0,6$ ) orta düzeyde etkili olarak değerlendirilirken özel ilköğretim okullarında, 3,75'lik bir ortalamayla ( $S=0,6$ ) iyi düzeyde etkili olarak değerlendirilmiştir.

Etkili okulların okul iklimi boyutu ve bu boyuta bağlı özellikler, resmi okullar açısından ele alındığında, öğretmenler sadece kendi davranışlarının iyi düzeyde ( $\bar{X}=3,43$ ) etkili olduğunu düşünmektedirler. Diğer özellikler, yine öğretmenlerce orta düzeyde etkili olarak değerlendirilmiştir. Özel okullarda ise durum, resmi okullara göre daha farklıdır. Özel okullarda görev yapan öğretmenler, sadece okul iklimi boyutuna bağlı düzen ve disiplin ile ödüller ve teşvikler alt boyutlarını orta düzeyde ( $\bar{X}=3,05$ ) etkili olarak değerlendirmişlerdir. Başka bir anlatımla, özel okul öğretmenleri, yönetimin yapısı ve işleyiş biçiminin yeterince etkili bulmamaktadırlar. Bu durumun da özel okul öğretmenlerinin, yapılan işe karşılık yeterince ödüllendirilmedikleri algılarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Diğer alt boyutlar, iyi ve üzerindeki olarak etkili değerlendirilmiştir (Tablo 3) .

### *Sağlanan Koşullar Boyutu*

Etkili okulların, “sağlanan koşullar” boyutu araştırmaya katılan öğretmenlerce, resmi ilköğretim okullarında, 3,42’lik bir ortalamayla ( $S=0,64$ ) iyi düzeyde ve özel ilköğretim okullarında ise 3,90’lık bir ortalamayla ( $S=0,69$ ) iyi düzeyde etkili olarak değerlendirilmiştir. Sağlanan koşullar boyutu, alt boyutlar düzeyinde incelenecek olunursa resmi okul öğretmenlerinin, sadece esneklik ve özerklik alt boyutunu, 3,04’lük ağırlıklı ortalamayla ( $S=0,73$ ) orta düzeyde etkili olarak değerlendirdikleri görülmektedir (Tablo 3). Bu durumun temel kaynağının, resmi okullarda görev yapan yöneticilerin, göreve atanma sistemiyle açıklanabilir. Resmi okullarda görevli yöneticilerinin büyük bir kısmının liyakat usulü ile değil de, izlenen popülist yaklaşımlarla göreve getirildikleri düşünülmektedir. Durum böyle olunca da, yöneticilik vasıflarını taşımayan bireylerin de göreve getirildikleri düşünülmektedir. Resmi okulu öğretmenleri, diğer tüm özelliklerin iyi düzeyde etkili olarak sağlanıldığına inanmaktadırlar. Özel ilköğretim okullarında ise bu boyuta bağlı tüm özelliklerin, iyi düzeyde etkili olduğu görülmektedir. Özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, özellikle kendi mesleki bilgi ve deneyimlerini çok iyi düzeyde etkili olarak değerlendirmeleri dikkat çekicidir ( $\bar{X}=4,24$  ve  $S= 0,75$ ; Tablo 3).

### *Öğrenme-Öğretme Süreci Boyutu*

Etkili okulların, “öğrenme-öğretme süreci” boyutu araştırmaya katılan öğretmenlerce, resmi ilköğretim okullarında 3,51’lik ağırlıklı ortalamayla ( $S=0,69$ ) iyi düzeyde etkili bulunurken özel ilköğretim okullarında, 4,04’lük ağırlıklı ortalamayla ( $S=0,58$ ) daha iyi düzeyde etkili bulunmuştur. Tüm okul gruplarında, öğrenme-öğretme süreci boyutu, öğretmenlerce iyi düzeyde etkili olarak değerlendirilmiştir (Tablo 3).

### *Öğrenme-Öğretme Sürecinin Sonuçları*

Etkili okulların, “öğrenme-öğretme sürecinin sonuçları” boyutu araştırmaya katılan öğretmenlerce, resmi ilköğretim okullarında, 3,14’lük ağırlıklı ortalamayla ( $S=0,69$ ) orta düzeyde etkili bulunurken, özel ilköğretim okullarında 3,54’lük bir ortalamayla ( $S=0,68$ ) iyi düzeyde etkili bulunmuştur (Tablo 3). Bu durumun, resmi okullardaki yetersiz girdilerin ve etkisiz yönetimlerin sonucunu açıklayabileceği düşünülmektedir.

Etkili okulların beş ana boyutunda ve bu ana boyutlara bağlı alt boyutlardaki durumun genel bir değerlendirmesi yapılacak olunursa, araştırmaya katılan tüm okullar,  $\bar{X}=3,48$ ’lik ağırlıklı ortalamayla ( $S=0,6$ ) iyi düzeyde etkili olarak görünmektedir. Ancak, öğretmen algılarına göre tüm

resmi ilköğretim okulları,  $\bar{X}=3,22$ 'lik ağırlıklı ortalamayla ( $S=0,94$ ) orta düzeyde bir etkililiğe sahip oldukları, özel ilköğretim okulları ise  $\bar{X}=3,78$ 'lik ağırlıklı ortalamayla ( $S=0,95$ ) iyi düzeyde bir etkililiğe sahip oldukları bulunmuştur. Başka bir anlatımla, öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamaları sonuçlarına dayanılarak, özel ilköğretim okulları resmi ilköğretim okullarına göre, etkili okul boyutlarının tümünde ve genel sonuçlarda daha etkili görülmektedir. Yapılan güvenilirlik testi sonuçları, bu görüşü destekler niteliktedir. Buna göre, güvenilirlik alpha değeri katsayısı, tüm resmi okulları için 0,94 ve tüm özel okullar için 0,95 olarak bulunmuştur.

*Resmi ve özel ilköğretim okullarının, kültür ve etkililik düzeyleri arasındaki ilişkiler*

Okulların kültür ve etkililik düzeylerinin karşılıklı olarak değerlendirilmesi, kültür ve etkililik boyutları arasında yapılan korelasyon testi sonucu elde edilen bulgulara dayalı olarak yapılmıştır.

TABLO 4  
*Örgüt Kültürü Boyutları İle Etkili Okulların Okul Girdileri Boyutu Arasındaki Korelasyon (N=163)*

Etkililik Boyutları	Kültür Boyutları		Örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme	Çalışma ortamı - değişikliklere uyum	Ödül sistemi	İşbirliği-iletişim	Törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri	Genel durum
	Yönetim							
Okul girdileri	r	,156	,213	,100	,123	,117	,208	,177
	p	,046	,006	,203	,119	,137	,008	,024
Aile ve çevre desteği	r	,252	,231	,215	,239	,195	,261	,273
	p	,001	,003	,006	,002	,013	,001	,000
Eğitim sisteminin desteği	r	,102	,156	,000	,006	,042	,090	,074
	p	,196	,046	,997	,942	,592	,254	,348
Yeterli materyal desteği	r	,056	,154	,051	,078	,068	,180	,112
	p	,477	,050	,515	,320	,389	,022	,155

Yukarıdaki Tablo 4'te görüldüğü üzere, etkili okulların okul girdileri boyutu ile örgüt kültürünün yönetim ( $r=0,156$ ), örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme ( $r=0,213$ ), törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri ( $r=0,208$ ),”

boyutları ile kültürün genel durumu ( $r=0,177$ ) arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Etkili okulların okul girdileri boyutuna bağlı alt boyutlar ile örgüt kültürünün boyutları arasındaki ilişkiye bakılacak olunursa;

Okul girdileri boyutuna bağlı aile ve çevre desteği alt boyutu ile kültürün bütün boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Okul girdileri boyutuna bağlı eğitim sisteminin desteği alt boyutu ile kültürün sadece örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $p=0,046$ ,  $r=0,156$ ). Okul girdileri boyutuna bağlı yeterli materyal desteği alt boyutu ile kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme ( $p=0,05$ ,  $r=0,154$ ) ve törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri ( $p=0,022$ ,  $r=0,180$ ) boyutlarında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

**TABLO 5**  
*Örgüt Kültürü Boyutları İle Etkili Okulların Okul İklimi Boyutu Arasındaki Korelasyon (N=163)*

Etkililik Boyutları	Kültür Boyutları		Örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme	Çalışma ortamı - değişikliklere uyum	Ödül sistemi	İşbirliği-iletişim	Törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri	Genel durum
	Yönetim							
Okul iklimi	r	,140	,208	,103	,160	,121	,228	,187
	p	,075	,008	,191	,041	,124	,003	,017
Öğrenciden beklentiler	r	,203	,211	,196	,232	,186	,229	,247
	p	,009	,007	,012	,003	,018	,003	,001
Olumlu öğretmen Davranışları	r	,108	,154	,090	,124	,054	,185	,139
	p	,169	,049	,251	,115	,490	,018	,077
Düzen ve disiplin	r	,038	,091	,013	,093	,042	,155	,085
	p	,630	,246	,869	,238	,591	,048	,282
Ders programları	r	,028	,119	-,009	,067	,025	,096	,063
	p	,727	,132	,913	,397	,748	,221	,427
Ödüller ve teşvikler	r	,103	,173	,045	,052	,106	,176	,125
	p	,192	,027	,567	,512	,177	,024	,113

Yukarıdaki Tablo 5'te görüldüğü üzere, etkili okulların okul iklimi boyutu ile örgüt kültürünün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme ( $r=0,208$ ), ödül sistemi ( $r=0,160$ ), törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri ( $r=0,228$ ),” boyutları ve kültürün genel durumu ( $r=0,187$ ) arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Etkili okulların okul iklimi boyutuna bağlı alt boyutlar ile örgüt kültürünün boyutları arasındaki ilişkiye bakılacak olunursa; okul iklimi boyutuna bağlı öğrencilerden beklentiler alt boyutu ile kültürün bütün boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bir başka anlatımla öğrencilerden beklentiler, kültürün tüm boyutunu düşük düzeyde de olsa etkilemektedir. Okul iklimi boyutuna bağlı olumlu öğretmen davranışları alt boyutu ile kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme ( $p=0,049$ ,  $r=0,154$ ) ve törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri ( $p=0,018$ ,  $r=0,185$ ) boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Okul iklimi boyutuna bağlı düzen ve disiplin alt boyutu ile kültürün sadece törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri boyutunda düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $p=0,048$ ,  $r=0,155$ ). Okul iklimi boyutuna bağlı ödüller ve teşvikler alt boyutu ile kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme ( $p=0,027$ ,  $r=0,173$ ) ve törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri ( $p=0,024$ ,  $r=0,176$ ) boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

TABLO 6

*Örgüt Kültürü Boyutları İle Etkili Okulların Sağlanan Koşullar, Öğrenme-Öğretme Süreci ve Sonuçları Boyutları Arasındaki Korelasyon (N=163)*

Etkililik Boyutları	Kültür Boyutları	Yönetim	Örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme	Çalışma ortamı - değişikliklere uyum		Törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri	Genel durum
				Ödül sistemi	İşbirliği-iletişim		
Sağlanan koşullar / esneklik ve özzerklik	r	,123	,142	,084	,138	,103	,153
	p	,119	,070	,289	,078	,191	,051
Öğrenme-öğretme süreci	r	,103	,161	,151	,158	,135	,190
	p	,189	,041	,055	,044	,087	,015
Öğrenme-öğretme Sürecinin sonuçları	r	,017	,072	,035	,074	,038	,075
	p	,829	,358	,661	,351	,633	,339
Genel durum	r	,113	,176	,101	,146	,112	,170
	p	,150	,025	,201	,064	,156	,030



Tablo 6'da görüldüğü üzere, etkili okulların sağlanan koşullar boyutuna bağlı esneklik ve özerklik alt boyutu ile örgüt kültürünün sadece törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri ( $r=0,192$ ) boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Etkili okulların öğrenme-öğretme süreci boyutu ile örgüt kültürünün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme ( $p=0,041$ ,  $r=0,161$ ), ödül sistemi ( $p=0,044$ ,  $r=0,158$ ), törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri ( $p=0,000$ ,  $r=0,270$ ) boyutları ve kültürün genel durumu ( $p=0,015$ ,  $r=0,190$ ) arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Etkili okulların öğrenme-öğretme süreci sonuçları boyutu ile örgüt kültürünün sadece törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir ( $p=0,050$ ,  $r=0,154$ ).

Etkili okulların tüm boyutlarının genel durumu ile örgüt kültürünün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme ( $p=0,025$ ,  $r=0,176$ ), törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri ( $p=0,003$ ,  $r=0,230$ ) boyutları ve örgüt kültürünün genel ortalamaları ( $p=0,030$ ,  $r=0,170$ ) arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

### **Sonuçlar ve Öneriler**

Eğitim örgütlerinden olan ilköğretim okullarının kültür düzeylerine ilişkin olarak elde edilen araştırma bulguları; örgüt kültürünün “yönetim, örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı-değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim ve törenler-toplantılar-dil-maddi kültür öğeleri” olmak üzere altı boyutunda, özel ilköğretim okullarının resmi okullarına göre daha iyi düzeyde kültürel özelliklere sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Resmi okulları ( $\bar{x}_{Genel\ Durum}=3,56$ ); Özel okullar ( $\bar{x}_{Genel\ Durum}=3,71$ )). Hem resmi hem de özel ilköğretim okullarının, var olan kültürel yapıda, örgütsel kültürün işbirliği-iletişim boyutu özelliklerine en üst düzeyde sahip olduğu öğretmenlerce algılanmaktadır. Oğuz ve Yılmaz (2006) tarafından yapılan çalışmada da, ilköğretim okullarında örgütsel kültürün “destek kültürü boyutu” ön plana çıkmaktadır. Destek kültürü boyutu ile işbirliği-iletişim boyutu özelliklerinin birbirine benzer özellikler gösterdiği düşünülebilir. Bu bağlamda her iki çalışmanın sonuçları birbirini destekler niteliktedir.

İlköğretim okullarının etkililik düzeylerine ilişkin olarak elde edilen araştırma bulguları; etkili okulların “okul girdileri, okul iklimi, sağlanan koşullar, öğrenme-öğretme süreci ve öğrenme-öğretme sürecinin sonuçları” olmak üzere beş ana boyutunda ve bu ana boyutlara bağlı alt boyutlarda,

özel ilköğretim okullarının resmi okullarına göre daha etkili olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Resmi okulları ( $\bar{x}_{Genel Durum}=3,22$ ); Özel okullar ( $\bar{x}_{Genel Durum}=3,78$ )). Özel ilköğretim okullarında, “düzen ve disiplin ( $\bar{x}=3,05$ )” ve “ödülleri ve teşvikler ( $\bar{x}=3,33$ )” boyutunda gösterilen özellikler, öğretmenlerce kabul edilebilir düzeyin altında, orta düzeyde etkili olarak algılanmaktadır. Etkili okulların diğer bütün boyutlarında gösterilen özellikler, öğretmenlerce iyi ve daha üst düzeyde etkili olarak algılanmaktadır.

Resmi ilköğretim okullarında ise etkili okulların “olumlu öğretmen davranışları, etkili liderlik, yetenekli öğretmen gücü ve öğrenme-öğretme süreci” boyutları dışındaki diğer bütün boyutlardaki göstergeler, istenilen düzeyin altında bir etkililik tablosu sergilemektedir. Bu tablo, ülkemiz resmi ilköğretim okullarının etkililiği hususunda izlenecek eğitim politikalarında, köklü değişimlerin gerçekleştirilmesi gerekliliğini hissettirmektedir.

İlköğretim okullarının kültür ve etkililik düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan korelasyon analizi sonucu elde edilen araştırma bulguları, etkili okulların okul girdileri boyutu ile örgüt kültürünün yönetim, örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme, törenler-toplantılar-dil-maddi öğeler boyutları ile kültürün genel durumu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Etkili okulların okul girdileri boyutuna bağlı alt boyutlar ile örgüt kültürünün boyutları arasındaki ilişkiye bakılınca; okul girdileri boyutuna bağlı aile ve çevre desteği alt boyutu ile kültürün bütün boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Okul girdileri boyutuna bağlı eğitim sisteminin desteği alt boyutu ile kültürün sadece örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul girdileri boyutuna bağlı yeterli materyal desteği alt boyutu ile kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme ve törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri boyutlarında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Etkili okulların iklim boyutu ile örgüt kültürünün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme, ödül sistemi, törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri boyutları ile kültürün genel durumu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Etkili okulların okul iklimi boyutuna bağlı alt boyutları ile örgüt kültürünün boyutları arasındaki ilişkiye bakılınca; okul iklimi boyutuna bağlı öğrencilerden beklentiler alt boyutu ile kültürün bütün boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Okul iklimi boyutuna bağlı olumlu öğretmen davranışları alt boyutu ile kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme ve törenler-toplantılar-dil-maddi öğeler boyutları arasında düşük düzeyde,

pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Okul iklimi boyutuna bağlı düzen ve disiplin alt boyutu ile kültürün sadece törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri boyutunda düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Okul iklimi boyutlarına bağlı ödülleri ve teşvikler alt boyutu ile kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme ve törenler-toplantılar-dil-maddi öğeler boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Etkili okulların sağlanan koşullar boyutuna bağlı esneklik ve özerklik alt boyutu ile örgüt kültürünün sadece törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Etkili okulların öğrenme-öğretme süreci boyutu ile örgüt kültürünün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme, ödül sistemi, törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri boyutları ve kültürün genel durumu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Etkili okulların öğrenme-öğretme süreci sonuçları boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Ayrıca etkili okulların tüm boyutlarının genel durumu ile örgüt kültürünün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme, törenler-toplantılar-dil-maddi öğeleri boyutları ve örgüt kültürünün genel ortalamaları arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu da görülmektedir.

Yukarıda görüldüğü gibi, ilköğretim okullarının kültür ve etkililik düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan korelasyon testi sonuçlarına göre boyutlar arasındaki ilişkiler düşük düzeyde anlamlı bulunmaktadır. Bu doğrultuda boyutlar arası ilişkiler bütüncül yaklaşımla irdelenecek olursa, kültür ile etkililik boyutları arasındaki ilişkilerin, okulların etkili kılınmasında ya da güçlü bir kültüre sahip olmasında tek başlarına açıklanması yeterli olmayacağı düşünülebilir.

Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıları doğrultusunda örgüt kültürü boyutları ve bunların altında sıralanan özelliklere belirtilen görüşler bağlamında, okullarımızın kültür düzeylerinin yükseltilmesi amacıyla, resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticileri, okul kültürünün temel öğeleri olan inanç, değer yargıları ve normlar etrafında birleşmeyi gerçekleştirerek okullarda birlik ve beraberliği sağlayacak ortam oluşturabilir ve bu doğrultuda uygulamalar yapılmasına fırsatlar hazırlayabilir. Ayrıca, resmi ve özel ilköğretim okullarında kurumsal amaçlara ulaşılmasının yanı sıra bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçların ulaşılmasına da hizmet eden bir ödül sistemi oluşturulabilir.

Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıları doğrultusunda, etkili okul boyutları ve bunların altında sıralanan özelliklere belirtilen görüşler bağlamında okullarımızın etkililik düzeylerinin yükseltilmesi amacıyla, eğitim ve okul yöneticileri birçok yeni uygulamanın başlatıcısı olmalı ve önderlik vasıflarını taşıyan kişiler arasından seçilip yerleştirilmelidir. Bunun için eğitim ve okul yöneticilerinin seçiminde ve yerleştirilmesinde bilimsel ölçütler esas alınmalıdır. Okullara aktarılan kaynak, donanım ve öğretimsel materyallerin niceliği artırılabilir. Okulların fiziki yapısı, öğrencilerin ve öğretmenlerin gereksinimlerini karşılayacak biçimde düzenlenebilir.

Ayrıca, eğitim-öğretim etkinlikleri, yeterli sayıda yardımcı kaynak ve öğretimsel materyallerle desteklenmelidir. Sağlanan materyallerin etkin kullanılabilmesi için öğretmenler teşvik edilebilir; gerekli durumlarda materyallerin etkin kullanılabilmesi amacıyla hizmet içi eğitim programları planlanabilir ve uygulanabilir. Okulu geliştirmeye ilgili çalışmalar, okul yönetimi tarafından teşvik edilebilir; bu hususta başarı gösteren öğretmenler maddi ve manevi olarak ödüllendirilebilir. Başarılı ve başarısız öğretmenler, yönetim tarafından daha eşit değerlendirilebilir.

### **Summary**

School culture and effectiveness are very important indicators to understand school administration. School culture is composed of ideas, values, hypotheses, beliefs and manners that hold school together. School culture reflects a school's philosophy that each school has a different identity. School's philosophy has to be coherent and consistent with societal values and overall educational philosophy of the government. This consistency and coherence depend on teachers' and administrators' perception of school mission and culture. School effectiveness helps us understand what kind of inputs, climates, providing conditions, teaching-learning process, and outputs schools have. The schools can represent their authentic characteristics and carry out best management styles and effective works in school based approach (MacBeath and Mortimore, 2001). Private schools like public ones can be regarded as in a better position in the implementation of effectiveness. Besides, being independent in private schools with more competitiveness and market oriented schools is in the competition of offering best service to the students and consequently to their parents. Having autonomous structures in the management of schools increases their effectiveness (MacBeath and MacCall 2000, Bedi and Garg, 2000). The purpose of this research is to describe the cultural and effectiveness levels of the state and private primary schools according to the teachers' perception. Associations between cultural dimensions and effectiveness are examined.

### **Method**

A descriptive research is used to collect data through survey. Study group is composed of 190 teachers from three randomly selected private primary schools and three randomly selected public schools in Gebze district of Kocaeli province. Organizational Culture questionnaire was adapted to primary schools by the researchers. Also, the survey of effectiveness was used to describe the levels of effectiveness. The answers to the questionnaire were examined generally and later analyzed as for dimensions, means, frequencies and the percentages. The correlation among the dimensions was analyzed by determining their effectiveness levels after t-tests and ANOVA tests about gender and other factors. The questionnaires are composed of 54 likert type items for cultural dimensions and 70 likert items for effectiveness levels. Answers to the questions below are sought in this research.

1. What is teachers' perception of organizational culture and its dimension in private primary schools and public primary schools?

2. What is teachers' perception of effectiveness level dimension in private primary schools and public primary schools?
3. Is there a correlation between cultural dimensions and effectiveness levels in terms of teachers' perception?

### **Result and Discussions**

The schools have good indicators ( $\bar{x}=3.39$ ) in the general dimension of the organizational culture when private primary schools and state primary schools are compared according to the dimensions of organizational culture as to the findings in Table 2. Teacher's involvement levels in the practices of general dimension of the organizational culture are  $\bar{x}=3.56$  in the state primary schools and  $\bar{x}=3.71$  in the private primary schools.

Generally, private schools have better indicators than the state schools in the dimensions of organizational culture. However, the equal indicator levels are seen for both schools in the dimensions of "work atmosphere- adapting to the changes" ( $\bar{x}=3.63$ ).

General evaluation on the five main dimensions and related sub-dimensions of the effective schools shows that the whole of the schools participated in the research are effective with the good average of  $\bar{x}=3.48$  ( $S=.60$ ). However, according to the teacher's perceptions, all of the state primary schools are medium effective with the mean levels of  $\bar{x}=3.22$  ( $S=.94$ ), but the private primary schools are more effective with the mean levels of  $\bar{x}=3.78$  ( $S=.95$ ). In other words, private primary schools are more effective by depending on teacher opinions mean levels on the all dimensions and general results of effective schools. Reliability test results support this opinion. Thereupon, reliability alpha coefficient correlation is found as .94 for all of the state schools and as .95 for the private schools.

The culture and effectiveness levels of the schools are evaluated reciprocally with the results of correlation tests in these dimensions for the schools. As it is seen on Table 4, a low significant positive relation is found in the levels of the inputs for effective schools and the management of organizational culture ( $r=0.156$ ;  $p=0.046$ ), in commitment to the organization- identification with the organization ( $r=0.213$ ;  $p=0.006$ ), in ceremonies-meetings-language-physical elements ( $r=0.208$ ;  $p=0.008$ ), and in general atmosphere of the culture ( $r=0.177$ ;  $p=0.024$ ).

### **Conclusion**

The findings on the research of the effectiveness levels of primary schools reveal that the private primary schools are more effective than the state primary schools on the five main dimensions and their sub-dimensions of

effective schools i.e., “school inputs, school climate, conditions, learning and teaching process and the results of learning and teaching process. (State Schools( $\bar{x}_{\text{General}}=3.22$ ); Private Schools ( $\bar{x}_{\text{General}}=3.78$ )).

Findings on the research of the organizational culture of the primary schools reveal that private primary schools have better cultural characteristic levels than the state primary schools on the six dimensions of the organizational culture “management, commitment to the organization-identification with the organization, work atmosphere-adapting to the changes, reward system, collaboration-communication, ceremonies, meetings, language and physical cultural elements” (State Schools;  $\bar{x}_{\text{General}}=3.56$ ); (Private Schools;  $\bar{x}_{\text{General}}=3.71$ ).

### **Kaynaklar/References**

- Arslan, H; Kuru M; Satıcı A. (2005). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 44, 449-472.
- Balci, A. (2002). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme - Kuram Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası
- Baştepe, İ. (2002). *Normal ve Taşımah Eğitim Yapan Resmi İlköğretim Okul Yönetici, Öğretmen ve Sekizinci Sınıf Öğrencilerinin Okul (Örgütsel) Etkililik Algıları*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bedi and Garg (2000). School Effectiveness Research. *European Educational Research Association Bulletin*, 1,(1): 6-15.
- Callahan ve Fleenor, C. P. (1988). *Managing Human Relations*, Columbus Merriz Company.
- Çelik, T.; Yurtkoru, E. S. (2001). *Kültür Çalıştayı Raporu*. İstanbul: 2001.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Gümüseli, A. (1996). Öğretim Liderliği ve Etkili Okul. *Yaşadıkça Eğitim*, 46, 10-16.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Heneveld, W. (1994). *Planning and Monitoring the Quality of Primary Education in Sub-Saharan Africa*. AFTHR Technical Note No. 14, Human Resources and Poverty Division, Technical Department, Africa Region. Washington, D.C: World Bank.
- Heneveld, W. (2000). *Introduction to school effectiveness*, Internal Paper. Washington D.C.: World Bank
- Hesapçioğlu, M. (1991). Etkin Okul Araştırmaları. *Özel Kültür Okulları Eğitim-Araştırma-Geliştirme Merkezi Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu Eğitimde Nitelik Geliştirme*. İstanbul
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (1991). *Educational Administration*. Boston: McGraw-Hill.
- İra, N. (2004). *Örgütsel Kültür*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DEU, İzmir.

- Karip, E. ve Köksal, K. (1996). Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Eğitim Yönetimi*, 2, 2, 245-257.
- MacBeath and MacCall (2000). *Factors Affecting School Effectiveness*. Glasgow: QIE Center.
- MacBeath and Mortimore (2001). *Improving School Effectiveness*. Buckingham: Open University Press.
- Oğuz, E. ve Yılmaz, K. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 31, 142, 89-98.
- Owens, R.G. (1995). *Organizational Behavior in Education*. MA: A Simon & Schuster Company.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Peters, T. J. Ve Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24.
- Robbins, S P. (1987). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, Prentice-Hall.
- Schein, H. E. (1984). Coming to a new awareness off organizational culture. *Sloan Management Review*. Winter.
- Şahin, S. (2004). Okul Müdürü ve Öğretmenler İle Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 39, 458-474.
- Şişman, M.(2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Ankara: PegemA Yayıncılık
- Teddle, C ve Ellet, C. D. (2003). Teacher Evaluation, Teacher Effectiveness and School Effectiveness: Perspectives from the USA. *Journal of Personel Evaluation in Education*, 17, 1,101-128.
- Wilkins, A.L. and Ouchi, W.G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*,28,468-481.

**İletişim/Address:**

Yard. Doç. Dr. Hasan ARSLAN  
Celal Bayar Üniversitesi, Demirci Eğitim Fakültesi, Manisa  
e-mail: arslan.phd@gmail.com; haayvalik@hotmail.com

Alındığı tarih/Received:04/10/2006  
Düzeltilme/Revision: 24/03/2007  
İkinci düzeltilme/Second revision: 26/05/2007  
Kabul/Approved: 24/06/2007