

## A STUDY OF SCHOOL CULTURE WITH SOME FEATURES OF SCHOOL AS PERCEIVED BY TEACHERS AND PRINCIPALS

**Semiha ŞAHİN, Phd.**

Dokuz Eylül University, Faculty of Education

*School culture is one of the basic elements in the effectiveness of the schools. Research results indicate school culture has an influence on some elements such as motivation, effectiveness and commitment of the people. In this sense, it is intended to search the situation of school culture in Turkey; in this research, it is aimed to find out whether the teachers and the headmasters in primary schools have different perceptions for the culture in relation to personal, professional features and some features of their schools and to improve suggestions to this end. The data were obtained in 50 schools of İzmir by means of "a Questionnaire on School Culture". According to the findings of the research, the perceptions of the school principals concerning the school culture vary depending on their educational levels. And the perceptions of the teachers concerning the school culture vary significantly in terms of gender, how long they have worked the status and socio-economic level of their schools.*

**Keywords:** *organizational culture, school culture.*

semiha şahin

İnsanlıkla birlikte ortaya çıkan ve insanın toplumsallaşmasıyla birlikte yaşamın her alanına giren kültür kavramı, insanoğlunun bulunduğu her yerde yaşanan ve yaşamı yansıtır. Kültüre ilişkin görüş farklılıklarının olması kültürün tanımını ve çeşitli boyutlarının anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Örgütsel kültür toplumsal kültürün bir alt kültürüdür ve farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Mintzberg ile Hoy ve Miskel örgütün ideolojisi veya örgütü diğerlerinden ayıran inanç ve gelenekler, Patterson; “ne yapılacağı veya yapılmayacağı hakkındaki inançlar”, Robbins; “örgütün üyelerini bir arada tutan yaygın algılar, paylaşılan anlamlar sistemi”, Ouchi; “örgüt üyelerine belirli değer ve inançları ileten sembol, seremoni ve mitler”, Kroeber ve Kluckhohn ile Rousseau; varsayımlar, değerler, düşünceler, duygular, normlar ve etkinlik örüntüleriyle toplumsal bir süreç” olarak tanımlamışlardır (Masland, 1985; Sergiovanni, 1986, Rousseau, 1990; Hoy ve Miskel, 1996). Örgütsel kültürle ilgili tanımlara bakıldığında tanımların temelinde inançlar, paylaşılan değerler ve düşüncelerin olduğu görülmektedir. Buna göre örgüt kültürünü örgütteki düşünce ve davranış kalıplarını etkileyerek düzenleyen inançlar, değerler, politikalar, beklentiler, gelenekler, algı ve duygu birliği şeklinde tanımlamak olanaklıdır.

### Örgütsel Kültür ve İşlevleri

Kültürün önemli bir bölümü sorguladığımız, veri aldığımız günlük davranışlardan ve inançlarımızdan oluşmaktadır (Miller ve Dess, 1996). Bu bağlamda örgüt kültürü örgütlerin kendi amaç ve etkinlik özellikleriyle toplumsal değerlerin bir bileşimi olarak görülmektedir (Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998). Fineman’a (1999) göre toplumsal düzenin önemli bir taşıyıcısı olarak örgütsel kültür ve onun alt kültürleri çalışanları duygusal açıdan birbirine bağlar. Ayrıca kültürler geçmişteki olaylar şimdiki iklim, teknoloji, işin yapısı, amaçlar ve çalışan insanlardan etkilenirler. Çalışanların çeşitliliği, kariyer yönelimleri, toplumsal statüleri ve eğitim düzeyleri kültüre yansıyacak etkenlerdir (Handy, 1993).

Örgütsel kültürün örgütte doğrudan ve dolaylı olarak sağladığı birçok etki vardır. Bu etki ve özellikler gözle görülüp hemen hissedilen türden olmamakla birlikte, örgütün yapılanmasında, kişiliğinde, etkinliklerinde bu etki ve özellikleri görmek, hissetmek ve yaşamak olanaklıdır. Bu bağlamda örgütsel kültürün özellik ve işlevleri arasında; örgütü diğerlerinden ayıran farkları belirleme, örgütsel bağlılığı geliştirme, davranışlarda tutarlılığı artırma, anlam yaratıcısı ve denetim mekanizması olma, çalışanlara kimlik duygusu kazandırma, örgütsel çıkarları üstün tutma, doğruyu-yanlışı, neyin nasıl yapılacağı ve neyin önemli olduğu konusunda uygun standartlar sağlayarak, sosyal bir yapıştırıcılık rolüyle sistemin

semiha şahin

dengesini güçlendirme gibi öğeler yer almaktadır (Newstrom ve Davis, 1997; Masland, 1985; Yıldırım, 1997; Harris, 1985). Bununla birlikte kültürel değerler kurum ve amaçları için heyecan, yüksek moral ve yoğun bir adanmışlık yaratır, çalışanlardan beklenen davranışları netleştirir. Onlardaki potansiyeli harekete geçirir ve bu sayede etkililik artar (Siehl ve Martin, 1990). Benzer şekilde örgütsel kültür amaçlılık, adanma ve düzene aracılık eder; anlamlılık ve sosyal uyum sağlar; davranışsal beklentileri netleştirir ve açıklar (Masland, 1985).

Diğer taraftan Dill tarafından örgüt kültürü düşünceler sistemi ve örgüt kültürünün taşıyıcıları olarak iki grupta ele alınmıştır. Düşünceler sisteminde yer alan öğeler normlar, değerler, inançlardır. Örgüt kültürünün taşıyıcıları ise semboller, sembolik hareketlerin göstergesi olan törenler, seremoniler, gelenekler, alışkanlıklar, efsaneler, hikayeler, masallar, dil ve söylentilerdir (Unutkan, 1995).

### Okul Kültürü

Kültür kavramı diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da etkililik için dikkat çeken bir konu olmuş ve 1970'lerin sonuna doğru örgütsel kültürün performans üzerindeki etkisi araştırılmaya başlanmış, örgütsel başarı ve mükemmellik güçlü bir kültür üzerine dayandırılmıştır (Lawrence, 2000; Sarwono, 1990). Okullarda güçlü bir kültür oluşturmak için Ingram'ın (1997) da belirttiği gibi uzlaşıya varılan ve bütün öğrencilerin öğrenebileceği inancını yansıtan bir felsefe ile vizyon belirlenmelidir. Bu bağlamda okullarda kültürel bağlantı oluşturan öğeleri; öğrenme için akışkan bir atmosfer oluşturma, öğretmen ve öğrenciler için yüksek beklentiler oluşturma, okul düzeyinde amaç belirleme, programı ve öğretimi denetleyen öğretim liderliğini sağlama, okul içinde iletişimi etkili kılma, aile ve çevrenin desteğini yapılandırma biçiminde sıralamak olanaklıdır (Slater, Goldring, Bolman, Thurston ve Crow, 1994). Ayrıca okullarda öğretim deneyimi, öğrenme ve öğretim işbirlikli süreçlerdir ve öğrencilere yakın olma, akademik mükemmellik için uğraşma, yüksek isteklilik, davranış ve iletişimde açıklık, meslektaşlarla iyi geçinme gibi öğeler okul kültürünün temelinde yer alır (Hoy ve Miskel, 1996).

Güçlü bir okul kültürünün gereği olan işbirlikli kültür okul geliştirme ve okul etkililiğine yardım eder (Leithwood, Jantzi ve Steinbach, 1999). Bu anlamda okullarda liderler amaç bütünlüğü içinde bireysel değil topluluk olarak hareket etmenin önemini bilirler (Grace, 1995). Lucas'a (2001) göre de olumlu kültür okulun öğrenme kültürünün merkezinde olan işbirliği içinde olan lider tarafından karakterize edilir. Bu bağlamda işbirliği yapan okul liderleri öğretmenleri ortak değerlere yöneltirler, karar sürecine katarlar ve profesyonel kararlarda güvenilirlerdir. Bu liderler öğretmenleri destekler, cesaretlendirir ve ödüllendirirler.

semiha şahin

Risk alırlar, yenilikçidirler ve benzer düşünceleri paylaşırlar. Okul lideri karar verme, öğretmenin izole olmasını önleme, planlama, düzenleme, çalışanları geliştirme, doğrudan ve sık sık iletişime girme, öğrenci ve ödüllendirmede sembol ve ritüelleri kullanma gibi yönetim stratejileri kullanarak öğretmenleri işbirliğine yönlendirir. Böylece öğretmenin iş doyumunu ve adanmasını artırır (Leithwood vd., 1999).

Okul ve diğer örgütlerde yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel kültürün adanma, güdülenme gibi önemli örgütsel değişkenler üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü ile çalışanların adanması, güdülenmesi, iş doyumunu, iletişimi, işbirliği, etkililiği ve örgütsel başarımlar arasında pozitif yönde önemli bir ilişki vardır (Sarwono, 1990; Nnadozie, 1993; Nystrom, 1993; Doran, 1996, Jones, 1998; Reames, 1997). Ng, Hoe ve Chuan'ın (1994) araştırmasında ise örgütsel kültür, doğrudan veya dolaylı olarak istenen ve istenmeyen çalışan davranışlarını etkilediği için güçlü bir okul kültürü oluşturulmalıdır. Nystrom'un (1993) araştırmasında ise zayıf kültürü olan örgütte çalışanlar daha az adanmışlık duygusu yaşarlar ve iş bırakmaya daha çok istekli olurlar. Bu araştırmaların aksine Sarwono'nun (1990) araştırmasına göre güçlü örgütsel kültürün olduğu örgütlerde değişime uyum daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir ve diğer araştırmaların aksine örgütsel kültürle iş doyumunu arasında da negatif bir ilişki vardır.

### Amaç

Okul müdürü ve öğretmenler ile okulun bazı özellikleri açısından okul kültürünü ele alan bu araştırmayla; ilköğretim okulu öğretmenleri ve müdürlerinin cinsiyet, öğrenim düzeyi, hizmet süreleri ile okullarının statüsü ve sosyo-ekonomik düzeylerine göre okullarındaki kültüre ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğinin saptanması ve bu doğrultuda öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

### YÖNTEM

Bu araştırmada var olan bir durumun olduğu şekliyle betimlendiği tarama modeli kullanılmıştır.

semiha şahin

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2002-2003 öğretim yılında İzmir Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan resmi ilköğretim okulları, MLO'lar<sup>(\*)</sup> (Müfredat Laboratuvar Okulları) ile özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme tabakalama örnekleme yöntemiyle belirlenmiş ve MLO'lar dahil resmi okulların sosyo-ekonomik düzeyleri; alt, orta ve üst düzey olmak üzere İzmir Defterdarlığı'ndan<sup>(\*)</sup> alınan verilerle birlikte, milli eğitim müdürlükleri ve okul müdürleri ile ilköğretim müfettişlerden alınan bilgilerin ışığında belirlenmiştir. Evreni temsil edecek şekilde resmi ilköğretim okulu, MLO ve özel okullar olmak üzere toplam 50 ilköğretim okulunda araştırma gerçekleştirilmiş, sayılarının az olması nedeniyle okul müdürlerinin tamamı örnekleme dahil edilmiştir. Araştırma kapsamına alınan öğretmenler açısından örneklemin evrenin en az % 10'u olması ölçüt alınmış ve toplam 950 öğretmen örnekleme oluşturmuştur.

### Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgiler Formu" ve "Okul Kültürü Ölçeğinden" oluşan envanter ile toplanmıştır. Beşli Likert tipi olan ölçek hiç katılmıyorum aralığı ile tamamen katılıyorum aralığı arasında derecelendirilmiştir. 48 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı=.94 olarak bulunmuştur.

(\*) Milli Eğitimi Geliştirme Projesi'nde önemli bir yer tutan MLO modeli; resmi ilköğretim okulları içinde yapılan geniş kapsamlı bir araştırmanın sonucudur. Bu model, sadece okulların onarım, donatım projesi değil, aynı zamanda okulun yaşantısını değiştirmeyi, eğitim sisteminde standartlaşmayı sağlamayı hedefleyen yeniden yapılanma projesidir. 7 coğrafi bölgede, 23 ilde 147'si ilköğretim okulu 61'i ortaöğretim olmak üzere toplam 208 resmi MLO vardır (<http://www.meb.gov.tr>).

(\*) İzmir Defterdarlığının 2002 yılı verilerine göre İzmir Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki yerleşim birimleri içinde arsaların en düşük m<sup>2</sup> birim fiyatı 4 milyon TL iken en yüksek m<sup>2</sup> birim fiyat ise 1.760 milyon TL'dir. Ancak, söz konusu birim fiyatlar uç örnekler olup arsaların m<sup>2</sup> ağırlıklı birim fiyatları 50-300 milyon arasında değişmektedir. Bu nedenle araştırmada örneklem grubu seçilirken söz konusu okulun bulunduğu sokaktaki arsaların m<sup>2</sup> birim fiyatı 100 milyon TL'ye kadar olan yerler alt, 100-200 milyon TL arasında olan yerler orta, 200 milyon TL ve üstü olan yerler ise üst gelir grubu olarak ifade edilmiştir.

semiha şahin

**Verilerin Analizi**

Anketten elde edilen veriler SPSS paket programına yüklenmiş, alt problemlerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, tek yönlü varyans çözümlemesi ve LSD önemlilik çözümlemesi kullanılmıştır.

**BULGULAR VE YORUM**

Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda toplanan verilerle elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

**Cinsiyetlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları Arasındaki Farkın Önemli Olup Olmadığı**

Tablo 1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Kadın	5	4.47	.35	1.96	.05
Erkek	45	4.05	.46		

Tablo 1'e göre, okul kültürüne ilişkin erkek okul müdürlerine göre kadın okul müdürlerinin algı ortalaması daha yüksektir. Aradaki farkı belirlemek için yapılan t testi sonucunda cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin algıları arasındaki fark önemli değildir ( $t=1.96$ ,  $p>0.05$ ). Bu sonuçlarla kadın ve erkek okul müdürlerinin okul kültürüne algıları benzerlik göstermektedir.

**Öğrenim Düzeylerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları Arasındaki Farkın Önemli Olup Olmadığı**

Tablo 2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları

Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Öğr. okulu, eđt ens., ön lisans	33	4.19	.43	2.30	.02
Lisans ve lisans üstü	17	3.88	.47		

semiha şahin

Tablo 2'ye göre, okul kültürüne ilişkin öğretmen okulu, ön lisans ve eğitim enstitüsü mezunu olan okul müdürlerinin algı ortalaması daha yüksektir. Aradaki farkı belirlemek için yapılan t testi sonucuna göre, okul kültürüne ilişkin gruplar arasındaki fark önemlidir, ( $t=2.30$ ,  $p<0.05$ ). Buna göre, öğretmen okulu, ön lisans ve eğitim enstitüsü mezunu olan okul müdürleri ( $\bar{X}=4.19$ ) lisans ve lisans üstü öğrenimi olan okul müdürlerine ( $\bar{X}=3.88$ ) göre okul kültürünü daha olumlu algılamaktadırlar.

### Hizmet Sürelerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları Arasındaki Farkın Önemli Olup Olmadığı

Tablo 3. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları

Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	ss	t	p
15 yıl ve altı	12	4.09	.40	.41	.68
16 yıl ve üstü	38	4.10	.49		

Tablo 3'e göre, okul kültürüne ilişkin 16 yıl ve üstü hizmet süresi olan okul müdürlerinin algı ortalaması daha yüksektir. Aradaki farkı belirlemek için yapılan t testi sonucuna göre okul kültürüne ilişkin gruplar arasındaki fark önemli değildir, ( $t=.41$ ,  $p>0.05$ ). Bu sonuçlara göre, daha az ve daha çok hizmet süresi olan okul müdürleri okul kültürünü benzer biçimde algılamaktadırlar.

### Okullarının Statüsüne Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları Arasındaki Farkın Önemli Olup Olmadığı

Tablo 4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Okullarının Statüsüne Göre Dağılımı ve Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Okul Statüsü	n	$\bar{X}$	ss	F	p
Resmi İÖÖ	36	4.03	.47	.99	.37
MLO	7	4.26	.35		
Özel İÖÖ	7	4.22	.55		

Tablo 4'e göre, okul kültürüne ilişkin MLO müdürlerinin algı ortalaması en yüksek, resmi ilköğretim okulu müdürlerinin algı ortalaması en düşüktür.

İlköğretim okulu müdürlerinin okul kültürüne ilişkin algıları arasında okullarının statüsüne göre fark olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans çözümlemesi sonucuna göre farkın önemli olmadığı görülmektedir,  $[F(2, 47) = .99, p > 0.05]$ . Bu sonuçlara göre, okul müdürleri okullarının statüsüne göre okul kültürünü farklı algılamamaktadırlar.

### Okullarının Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları Arasındaki Farkın Önemli Olup Olmadığı

Tablo 5. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Okullarının Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Dağılımı ve Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Okulların Sosyo-Ekonomik Düzeyi	n	$\bar{X}$	ss	F	P
Alt düzey	26	4.01	.54	.162	.85
Orta düzey	10	4.11	.43		
Üst düzey	7	4.09	.35		

Tablo 5'e göre orta düzey okul müdürlerinin algı ortalaması alt ve üst düzey okul müdürlerinin algı ortalamasına göre daha yüksektir. İlköğretim okul müdürlerinin okul kültürüne ilişkin algıları arasında okullarının statüsüne göre fark olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans çözümlemesi sonucuna göre farkın önemli olmadığı görülmektedir  $[F(40, 2) = 1.62, p > 0.05]$ . Bu sonuçlarla, okul müdürleri okullarının alt, orta ve üst düzey olmasına göre okul kültürünü farklı algılamamaktadırlar.

### Cinsiyetlerine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları Arasındaki Farkın Önemli Olup Olmadığı

Tablo 6. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Kadın	646	3.61	.60	3.04	.00
Erkek	304	3.48	.63		
Toplam	50				



semiha şahin

Tablo 6'ya göre, okul kültürüne ilişkin erkek öğretmenlere göre kadın öğretmenlerin algı ortalaması daha yüksektir. Aralarındaki farkı belirlemek için yapılan t testi sonucuna göre, okul kültürüne ilişkin gruplar arası farkın önemli olduğu görülmektedir, ( $t=3.04$ ,  $p<0.01$ ). Buna göre, kadın öğretmenler ( $\bar{X}=3.61$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{X}=3.48$ ) göre okul kültürünü daha olumlu değerlendirmektedirler.

### Öğrenim Düzeylerine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları Arasındaki Farkın Önemli Olup Olmadığı

Tablo 7. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı ve Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	ss	F	P
Öğretmen okulu	32	3.56	.60	1.31	.26
Ön lisans	209	3.62	.62		
Lisans	448	3.52	.62		
Lisans üstü	41	3.56	.59		
Eğitim enstitüsü	220	3.61	.59		

Tablo 7'ye göre, okul kültürüne ilişkin ön lisans mezunu olan öğretmenlerin algıları en yüksek, lisans mezunu olanların en düşüktür. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında öğrenim düzeylerine göre farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans çözümlemesi sonucuna göre farkın önemli olmadığı görülmektedir, [ $F(4, 945)=1.31$ ,  $p>0.05$ ]. Bu sonuçlar, öğretmenlerin öğrenim düzeylerinin okul kültürüne algılarını değiştirmedğini göstermektedir.

### Hizmet Sürelerine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları Arasındaki Farkın Önemli Olup Olmadığı

Tablo 8. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Öğretmenlikteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı ve Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Hizmet süresi	n	$\bar{X}$	ss	F	P
5 yıl ve altı	97	3.66	.62	2.60	.03
6-10 yıl	187	3.49	.63		
11-15 yıl	137	3.48	.58		
16-20 yıl	129	3.54	.63		
21 yıl ve üstü	400	3.61	.60		

Tablo 8'e göre, okul kültürüne ilişkin 5 yıl ve altı hizmet süresi olan öğretmenlerin algıları en yüksek, 11-15 yıl hizmet süresi olanların en düşüktür. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında öğretmenlikteki hizmet sürelerine göre farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans çözümlemesi sonucu farkın önem olduğunu göstermektedir [F(4, 945)=2.60, p<0.05].

Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD önemlilik çözümlemesine göre, 5 yıl ve altı ( $\bar{X} = 3.66$ ) ile 21 yıl ve üstü hizmet süresi olan öğretmenler ( $\bar{X} = 3.61$ ) 6-10 ( $\bar{X} = 3.49$ ) ve 11-15 yıl hizmet süresi olan öğretmenlere ( $\bar{X} = 3.48$ ) göre okul kültürünü daha olumlu algılamaktadırlar.

#### Okullarının Statüsüne Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları Arasındaki Farkın Önemli Olup Olmadığı

Tablo 9. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Okullarının Statüsüne Göre Dağılımı ve Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Okul Statüsü	n	$\bar{X}$	ss	F	P
Resmi İÖÖ	713	3.48	.61	50.80	.00
MLO	123	3.61	.56		
Özel İÖÖ	114	4.07	.42		

Tablo 9'a göre, okul kültürüne ilişkin özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin algıları en yüksek, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin algıları en düşüktür. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında okullarının statüsüne göre farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans çözümlemesi sonucuna göre farkın önemli olduğu görülmektedir [F(2, 947)=50.80, p<0.001].

Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD önemlilik çözümlemesi sonucuna göre, özel ilköğretim okullarında çalışmakta olan öğretmenler ( $\bar{X} = 4.07$ ) resmi ilköğretim okullarında ( $\bar{X} = 3.48$ ) ve MLO'da çalışan öğretmenlere ( $\bar{X} = 3.61$ ) göre okul kültürünü daha olumlu algılamaktadırlar.

semiha şahin

### Okullarının Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları Arasındaki Farkın Önemli Olup Olmadığı

Tablo 10. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının Okullarının Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Dağılımı ve Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Okulların Sosyo-Ekonomik Düzeyi	n	$\bar{X}$	ss	F	P
Alt düzey	423	3.52	.60	50.88	.00
Orta düzey	228	3.38	.58		
Üst düzey	299	3.72	.60		

Tablo 10'a göre, okul kültürüne ilişkin üst düzey okullarda çalışan öğretmenlerin algıları en yüksek, orta düzey okullarda çalışan öğretmenlerin algıları en düşüktür. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında okullarının sosyo-ekonomik düzeyine göre farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans çözümü sonucunda farkın önemli olduğu görülmektedir [ $F(2, 833)=16.91, p<0.001$ ].

Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD önemlilik çözümü sonucuna göre, alt düzey ilköğretim okullarda çalışan öğretmenler ( $\bar{X}=3.52$ ) orta düzey ilköğretim okullarda çalışan öğretmenlere ( $\bar{X}=3.38$ ) ve üst düzey ( $\bar{X}=3.72$ ) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler alt ( $\bar{X}=3.52$ ) ve orta ( $\bar{X}=3.38$ ) düzey ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere göre okullarının kültürünü daha olumlu değerlendirmektedirler.

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Öğretmen okulu, ön lisans ve eğitim enstitüsü mezunu olan okul müdürleri okul kültürünü lisans ve lisans üstü mezunlara göre daha olumlu algılamaktadırlar. Bu bulgu Çınar'ın (1999) üniversite mezunu olmayan yöneticilerin örgütlerindeki kültürü daha olumlu algıladıkları sonucunu veren araştırmasıyla tutarlılık göstermektedir. Bu sonuca göre lisans ve lisans üstü mezunu olan okul müdürleri, okullarındaki kültüre ilişkin çok yüksek bir beklenti geliştirdikleri halde mevcut okul kültürünün bunu karşılamadığı yönünde görüş bildirmiş olabilirler. Diğer bir bakışla öğretmen okulu, ön lisans ile eğitim enstitüsü mezunu olan okul

müdürlerinin öğretmenlerle ders araları ve diğer zamanlarda daha çok birlikte olmaları ve görüş alışverişinde bulunmaları bu sonucu vermiş olabilir. Kaldı ki okullarda daha çok sınıf öğretmeni olan okul müdürlerinin ders aralarında öğretmenlerle beraber oldukları gözlenmektedir. Öte yandan okul müdürlerinin kendilerini okulun rutin işlerine adayıp belirli işlerle sınırlayarak okulda etkili bir liderlik özelliği göstermeleri olanaklı değildir. Çelik'in (1999) de belirttiği gibi Türkiye'de okul yöneticilerinin önemli bir kısmı müdür yardımcılarında iyi bir iş bölümü ile görev paylaşımı yaparak, görkemli makam odalarında kendileri ile öğretmenler arasında bir "perde çekip" rutin işlerini yürütmektedirler ve kendilerine has bir yöneticilik alt kültürü oluşturmaktadırlar. Bunun yanında Baltaş'ın (2001) araştırma sonucuna göre de Türk yöneticileri profesyonel olmakta zorlanırlar ve zamanlarının çoğunu kendi yarattıkları krizleri çözmeye çalışarak geçirirler.

Kadın öğretmenler erkeklere göre okullarını daha olumlu değerlendirmektedirler. Toplumsal olarak öğretmenliğin kadınlara uygun bir meslek olarak algılanışı, aynı zamanda kadının eve maddi kazanç sağlamada erkekler kadar ön planda olmayışı, kadın öğretmenlerin mesleklerinden memnun olarak görev yapmalarına ve bunun da etkisiyle okullarına daha çok bağlanmalarına neden olabilir. Bu bulgu İrmiş'in (1995) iş örgütlerinde yaptığı ve erkek çalışanların örgüt kültürünü daha olumlu değerlendirdikleri örgüt kültürü araştırmasının bulgusuyla tutarlı değildir. Bu farklılık hizmet ve kâr amaçlı örgütlerin farkından kaynaklanabilir. Yine Güven'in üniversite (1996) ve Terzi'nin (1999) liselerde yapmış oldukları araştırma bulgularına göre kadın ve erkek çalışanlar arasında görüş farklılığı yoktur.

Öğrenim düzeylerine göre öğretmenlerin okullarındaki kültüre ilişkin algı ortalaması arasındaki fark önemsizdir. Alınan eğitimin düzeyi ve niteliğinin öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarını etkilemediği söylenebilir. Bu bulgu Sueki'nin (1998) araştırmasıyla tutarlılık göstermektedir.

5 yıl ve altı ile 21 yıl ve üstü hizmet süresi olan öğretmenler 6-10 ve 11-15 yıl hizmet süresi olan öğretmenlere göre okul kültürünü daha olumlu algılamaktadırlar. Daha az hizmet süresi dolayısıyla muhtemelen daha genç yaşta olan öğretmenlerle, daha çok hizmet süresi olan ve muhtemelen daha yaşlı öğretmenler okul kültürüne ilişkin daha olumlu düşünmektedirler. Daha az deneyimli olan öğretmenlerin sosyalleşme sürecinde öğretmenlerle ve yöneticilerle daha fazla iletişim halinde olmaları okul kültürünü daha olumlu değerlendirmelerinin nedeni olabilir. Diğer taraftan daha deneyimli öğretmenler gerek deneyimleri sonucunda, gerekse yaşları gereği belli bir olgunlaşma düzeyine gelmiş olduklarından okul kültürüne ilişkin daha olumlu algıya sahip olabilirler. İkisi arasında kalan gruplar ise okullarında kazandıkları deneyimin de etkisiyle

farklı arayışlara girmiş olabilirler ya da ilk deneyim yıllarının idealizmini kaybetmiş olarak tek düze bir öğretmenlik anlayışı ile okullarında onları güdüleyecek, heyecanla çalışmalarını sağlayacak bir ortamı bulamıyor olabilirler. Oysa öğretmenlikte çok başarılı olabilecekleri yılları çalışmaktadırlar ve okul müdürünün de etkisiyle daha güçlü bir okul kültürü ortamında çok daha başarılı olabilirler. Türkiye’de okul müdürlerinin öğretmenin içten bir istekle canla başla çalışmasını sağlama konusunda sorumluluk aldıkları da pek söylenebilecek bir durum değildir. Şahin’in (1996) araştırmasında ortaya çıkan sonuca göre de okul müdürleri amaca ulaşmadaki engelleri büyük ölçüde dış öğelere bağlamaktadır.

Özel ilköğretim okulu öğretmenleri resmi ilköğretim okulu ve MLO öğretmenlerine göre okul kültürünü daha olumlu algılamaktadırlar. Kuruluş nedenleri, seslendiği kesim, yapılanması ve çalışanlarının hizmet içi eğitimden geçme süreçleri gereği özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin resmi ilköğretim okulu ve MLO öğretmenlerine göre okullarındaki kültürü daha olumlu değerlendirdikleri söylenebilir. Bu bulguyu Terzi (1999) ve Milikan’ın (Şişman, 1994) araştırmaları destekler niteliktedir. Bu araştırmalara göre de özel okullarda resmi okullara göre daha olumlu kültür olduğu saptanmıştır.

Öğretmenler alt düzey okulların orta düzeye ve üst düzey okulların alt ve orta düzey okullara göre daha olumlu bir kültüre sahip olduğu görüşündedirler. Üst düzey okullarda muhtemelen daha yerleşmiş bir öğretmen kadrosu, daha bilinçli ve varlıklı bir veli ile öğrenci kesiminin olması ve okulun maddi olanaklarının daha iyi olması gibi nedenlerin okul kültürünü daha olumlu etkileyebileceği düşünülebilir. Orta düzey okullarla karşılaştırıldığında, alt düzey ilköğretim okullarında okul koşullarının yetersizliği nedeniyle birlikte hareket etme eğilimi daha yüksek olabilir. Bu süreçte daha olumlu bir okul kültürü oluşturulması ya da bu duygu içindeki öğretmenlerin okulun kültürünü daha olumlu algılamaları söz konusu olabilir. Yine gözlemlenenlere göre alt düzey okullardaki öğretmen odalarında görece daha fazla bir yakınlaşma sezilenmektedir.

## ÖNERİLER

Lisans ve lisans üstü mezunu olan okul müdürlerinin diğer gruptaki okul müdürlerine göre okul kültürünü daha olumsuz algılamalarının nedenleri araştırılmalıdır.

Altı ile onbeş yıl arasında hizmet süresi olan öğretmenlerin diğer gruplara göre okul kültürünü neden olumsuz algıladıklarının nedenleri üzerinde durulmalı ve bu konuda gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Resmi ve resmi MLO okullarındaki okul kültürünün özel okullara göre daha olumsuz algılanmalarının nedenleri araştırılmalı ve bu okulların koşullarını iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Üst düzey ilköğretim okullarında okul kültürünün neden daha olumlu algılandığının nedenleri araştırılmalı, orta ve alt düzey okulların koşulları daha olumlu bir okul kültürünün oluşmasına yardım edecek biçimde iyileştirilmelidir.

### KAYNAKÇA

- Baltaş, A. (2001). *Değişimin içinden geleceğe doğru: ekip çalışması ve liderlik*. 2. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, Z. (1998). Örgüt kültürü: anadolu üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi örgüt kültürü araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1-2), 29-52.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çınar, O. (1999). *Örgütsel kültür ve yöneticilerde kendini geliştirme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Doran, E. F. (1996). *The effects of person-organization culture fit on employee organizational commitment and employee internet work motivation*. Unpublished Doctoral Dissertation, California State University, Long Beach, [<http://www.lib.umi.com/education.1383250>].
- Fineman, S. (1999). Emotionalizing organizational culture. Bulunduğu Eser: S. Clegg ve C. Hardy (Ed.), *Studying Organization: Theory and Method*. London: Sage Publications.
- Grace, G. (1995). *School leadership*. London, Falmer Press.
- Güven, A. S. (1996). *Üniversitelerde örgüt kültürü: osmangazi üniversitesi'nde örgüt kültürü araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. 4th edition. London: Published by the Penguin Group.
- Harris, P. R. (1985). *Management in transition*. California: Hurlburt.
- Hoy, W. ve Miskel, C. (1996). *Educational administration: theory, research, and practice*. 6th edition. New York: Mcgraw-Hill Inc.
- Ingram, P. D. (1997). Leadership behaviors of principals in inclusive educational settings. *Journal of Educational Administration*, 35 (5), 11-27.
- İrmiş, A. (1995). *Örgüt yapısı açısından örgüt kültürü ve bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erzurum:Atatürk Üniversitesi.

## semiha şahin

- Jones, M. T. (1998). The relationship of organizational commitment to the organizational culture of high schools. Unpublished Doctoral Dissertation, Widener University, [<http://www.lib.umi.com/education.982944>].
- Lawrence, E. T. (2000). The relationship between, transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles of the senior executives/ department heads and their immediate subordinates' perceived satisfaction, extra effort, effectiveness, and organizational culture typology in the hospital setting. Unpublished Doctoral Dissertation. The University of Nova Southeastern, [<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9962666>].
- Leithwood, K., Jantzi, D. ve Steinbach, R (1999). *Changing leadership for changing times*. Philadelphia: Open University Press.
- Lucas, S. E. (2001). Transformational leadership: principals, leadership teams, and school culture. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Missouri, Columbia, [<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3013000>].
- Masland, T. A. (1985). Organizational culture in the study of higher education. *The Review of Higher Education*, 8 (2), 157-168.
- Miller, A. ve Dess, G. (1996). *Strategic management*. 2th Edition, New York: The Mcgraw-Hill.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1997). *Organizational behavior: human behavior at work*. 10th Edition, Boston: The Mcgraw-Hill.
- Ng, H. ve Chuan A. (1994). The nature of organization culture and its impact on employee commitment and consequent behaviors (commitment). Unpublished Doctoral Dissertation, University of California, Los Angeles, [<http://www.lib.umi.com/education.9420520>].
- Nnadozie, C. A. (1993). A study of the relation between participation in decision-making and school culture and perception of job satisfaction among teachers (empowerment). Morgan State University, [<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9329523>].
- Nystrom, P. C. (1993). Organizational cultures, strategies and commitments in health care. *Health Care Management Review*, 18(1), 43-49.
- Reames, E. H. (1997). A study of the relationships between school work culture and teacher beliefs of efficacy and commitment in middle schools. Unpublished Doctoral Dissertation, Auburn University, [<http://www.lib.umi.com/education.9802471>].
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: the case for multiple methods. Bulunduğu eser: B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, Jossey Bass Wiley Hardcover, 153-187.

## semiha şahin

- Sarwono, D. (1990). *The Impact of organizational culture on organization performance: the case of banks in indonesia*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Sautern California, [<http://www.lib.umi.com/Dissertation/fullcit/f2708820>].
- Sergiovanni, T. J. (1986). Cultural and competing perspectives in administrative theory and practice. Bulunduğu eser: T. J. Sergiovanni & J. E. Corbally (Ed.), *Leadership and Organizational Culture: New Perspectives On Administrative Theory and Practice*. Urbana and Chicago: University of Illinois Press.
- Siehl, C. ve Martin, J. (1990). Organizational culture: a key to financial performance?. Bulunduğu eser: B Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey Bass Wiley Hardcover.
- Slater, R.O., Goldring E., Bolman L., Thurston P. W. ve Crow G.M., (1994). Leadership and management processes. Bulunduğu eser: W. K. Hoy (Ed.), *Educational Administration: Ucea Document Base*, New York, Mcgraw-Hill, 6-31.
- Sueki, L. T. (1998). *The relation of transformational leadership and transactional leadership to constructive organizational culture*, Unpublished Doctoral Dissertation, California School of Professional Psychology, Los Angeles, [<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9912167>].
- Şahin, A. E. (1996). Okul müdürlerinin eylemleri planlayıp uygulamada karşılaştıkları engeller. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2 (1), 129-139. Ankara:Cantekin Matbaası
- Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü (eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Terzi, A.R. (1999). *Özel ve devlet liselerinde örgüt kültürü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Unutkan, A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Yıldırım, E. (1997). *Endüstri ilişkileri teorileri: sosyolojik bir değerlendirme*. Sakarya: Değişim Yayınları.

## İletişim

Dr. Semiha ŞAHİN  
Dokuz Eylül Üniversitesi,  
Buca Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü, Buca/İzmir  
Tel: 0232 4204882/1629  
E-posta: semiha.sahin@deu.edu.tr