

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA OKUL KÜLTÜRÜ

Şükrü ADA*

Ahmet AYIK**

Özet

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarındaki kültürel yapının belirlenmesidir. Araştırmada tarama yöntemi kullanılmış ve araştırmanın evrenini oluşturan Erzurum ili merkezinde bulunan 74 ilköğretim okulundan “basit rastlantısal örnekleme” yöntemiyle seçilen 32 ilköğretim okulu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Örnekleme alınan okullarda görev yapan 40 yönetici ve 361 öğretmene anket uygulanmıştır.

Bu araştırmada, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürünü belirlemek amacıyla, Steve Gruenert ve Jerry Valentine (1998) tarafından geliştirilmiş olan “okul kültürü envanteri” araştırmacıdan izin alınıp Türkçeye uyarlanarak veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Okul kültürü ölçeği: işbirliğine dayalı liderlik, öğretmen işbirliği, mesleki gelişme, ortak amaçlar, meslektaş desteği ve birlikte öğrenme boyutları ile 35 maddeden oluşmaktadır. Verileri çözümlenmesinde frekans, yüzde ve aritmetik ortalama gibi değerler tablolştırılmış, çözümlenmelerde t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. F testinin anlamlı çıkması durumunda, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için Duncan çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda genel olarak araştırmaya katılan ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmen algılarına göre, güçlü fakat geliştirilmesi gereken düzeyde bir okul kültürünün oluşturulduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Okul kültürü, örgüt kültürü

School Culture in Primary Schools

The purpose of this study is to examine the cultural structures of primary schools. Subjects of this study were 401 teachers and administrators 32 primary schools randomly selected in Erzurum province of Turkey. Data were collected via a questionnaire developed by Steve Gruenert ve Jerry Valentine (1998). Dimensions of school culture survey were conceptualized as collaborative leadership, teacher collaboration, professional development, unity of purpose, collegial support, learning partnership. Data were tabulated by using frequency, percentages and arithmetic means and analyzed by using the independent sample t-test and ANOVA. Research results indicate that primary schools have strong school culture but it should be developed.

Keywords: School culture, organizational culture.

* Yard. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi
sukruada@atauni.edu.tr

* Dr., Öğretmen

Giriş

Bilgi toplumunun varlığını sürdürebilmesi ve gelişmesinde en önemli kaynağı amaçlarına uygun yetiştirdiği insanlardır. Eğitim sisteminde üretici bir alt sistem olan okulun toplumun üyesi olan bireyin bütün yeteneklerinin geliştirilmesindeki başarısızlığı aile, ülke ve insanlık için kayıptır (Taymaz, 2003: 3).

Diğer ülkelerde olduğu gibi, Türkiye'nin gelişmesinde insan gücü ile eğitim arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü insanı eğitim yolu ile değiştirmeden, sağlıklı ve dengeli kalkınmak olanaklı değildir. Kalkınmanın gerektirdiği insan gücünü yetiştirmek ancak, çağdaş eğitim sisteminde olanaklıdır (Ada,1997:1).

Eğitim örgütleri, diğer örgütlerden farklı olarak doğrudan insana hizmet verirler. Bu örgütlerdeki faaliyetler, örgütteki diğer bireyler arasındaki yoğun etkileşim ve iletişime dayanır ve örgüt kültürü böyle bir ortamda oluşur (Erdem ve İşbaşı, 2001).

Okulun bilgi toplumuna uyum sağlaması, hem bilgi toplumunun kültürüne uyması hem de oluşturacağı örgütsel kültürde yetişen insan tipinin bilgi toplumuna uygun olmasına bağlıdır. Yönetici, öğretmen ve öğrenciler okulun örgütsel kültürüne uyum sağladıkları zaman, bilgi toplumunun kültürüne de uyum sağlayabilirler. Birey, temel değerleri ve inançları yaşadıkları toplumun kültüründen öğrenir. Okul kültürü belli değer, norm, gelenek ve inançları bireylere aktararak onların istedik davranışlar kazanmalarını sağlayabilir (Çelik, 2002: 134).

Okulun evrensel amaçlarından olan toplum kültürünün genç kuşaklara aktarmak, bireyin sosyalleşmesini sağlamak ve istedik yönde bilgi, beceri ve tutum kazandırabilmek için okulun etkili ve örgütsel kültüre sahip olması gerekir (Terzi, 2000).

Okulun en önemli işlevlerinden birisi; bireyi kendisiyle ve toplumla barışık kılmaktır. Bu bağlamda, topluma ve kendisine yararlı bireyler yetiştirmek esastır. Başka bir deyişle, hayattan zevk alan mutlu bireyler yetiştirmek okulun en önemli amacıdır. Etkili okul hareketi, okulda mükemmelliği ya da mükemmel okulu yaratma yollarını bulmak olarak açıklanabilir. Mükemmel okul, sadece öğretmenlerin kaliteli eğitim ve öğretime adanmışlığı ile değil, sağlıklı bir okul iklimi ve kültürü ile gerçekleştirilebilir (Çubukçu ve Girmen, 2006: 122).

Güçlü ya da zayıf her okulun bir kültürü vardır. Öğretmen zayıf bir okul kültürü de olsa, bu okul kültürünün etkisi altında çalışmak zorundadır. Öğretmen ve öğrenciyi okul kültüründe soyutlamak mümkün değildir. Okuldaki herkes bu kültürün etkisi altında bulunmaktadır. Öyleyse okul kültürünün gücünden en iyi biçimde yararlanmasını bilen ve bu kültürü yöneten okul yöneticileri, başarılı bir kültürel lider olarak görülebilir (Çelik, 2002: 51).

Eğer bir örgütte üst yönetim, örgüt kültürünün temelini oluşturan sayıtları, inançları keşfeder; bunlar arasında eşgüdüm sağlar ve kültürel dinamikleri harekete geçirirse, örgütsel verimlilik, etkililik ve performans da artabilir. Bu açıdan yaklaşıldığında kültürün, iyi yönetilmesi halinde örgütsel verimlilik ve

performansa ilişkin olumlu sonuçlarının söz konusu olabileceği kabul edilmektedir. İyi yönetilmediğinde ise olumsuz sonuçların olması beklenmektedir. Güçlü kültürün, örgüt üyelerinin moral, motivasyon, verimlilik ve sonuçta performansı üzerinde olumlu etkileri söz konusu olabilir (Şişman, 2002: 159).

Örgütler, kültürlerini ve alt kültürlerini karakterize eden yargıların bir araya gelmesiyle öğrenirler. Yeni örgütsel tepkiler; alt kültürlerde, öğrenme kültürlerindeki değişiklikleri yenilemeye ihtiyaç duymazsa, diyalog böyle bir öğrenmenin esas unsuru olacaktır, öğrenen örgüt öğrenmeyi teşvik eden, personeli geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu ön plana çıkaran örgüttür (Töremen, 2001; 105).

Okul Kültürü

Okul kültürü kavramı, çok çeşitli ve geniş inanç, amaç, hedef, düşünce, bilgi ve beklentileri içine alır (Deal, Peterson, 1990; Celep, 2002: 356). Okul kültürü güdülenme ve öğrenci öğrenmesinde belirleyici rol oynayan algı, inanç ve düşüncelerin özel bir ögesidir. Son on yılda yapılan araştırmalarda “amaç kuramı” olarak ifade edilen öğrenme kültürüne ilişkin yapı (Ames, 1990; Ames, ve Ames 1989; Dweck, Leggett, 1988; Nicholls, 1989) bir iş için gerekli olan bilgi ve beceri donanımının kalitesinde belirleyici olan örgütün amaç algısının önemi vurgulanmaktadır. Diğer bir anlatımla, önceden belirlenmiş öğretim amaçlarına ulaşmak için gerekli olan bilgi ve beceri ölçütü ve onun tanımlanma biçimi her okul için farklıdır. Yine her okul bu amaca ulaşmak için farklı yolları kullanır (Maehr, 1991). Örneğin, bütün okullar birincil amaç olarak eğitim ve öğretimi etkin olarak gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Ancak, bazı okullar, öğrenmeyi, öğrencilerin bütün çabalarını yarışmacı bir anlayışa dayandırarak en iyisi olma anlayışını ön plana çıkartmaktadır. Diğer okullar ise toplumsal amaçlar, diğerleri ile birlikte olma ve beklentilere uyma, arkadaşlık etme üzerine odaklanabilmektedir (Sasshkin, Walberg, 1993). Yani bazı okullar, eğitim ve öğretimde toplumsallaşma boyutuna önem verirken, bazı okullar da yarışmacı bir öğrenmeye önem vermektedir. Bu farklı anlayışlar da okulun öğrenme kültüründe belirleyici rol oynamaktadır (Akt. Celep, 2002: 356).

Okul kültürü en basit anlamıyla okul topluluğunu bir araya getiren idealler, değerler, varsayımlar, inanışlar ve tutumların birleşimidir. Bu normlar okuldaki insanların tecrübelerini güçlü bir şekilde şekillendirir ve etkili bir okul müdürlüğü liderliğinde ortak bir vizyon haline gelir. Okul müdürlerinin kültürü şekillendirebilmeleri, etkili liderlik ve eğitim için önemli olan değer ve inanışlara model oluşturmaları yoluyla olur. Okul müdürleri kültürü zamanla şekillendirir, var olan gelenekleri, amaçları, törenleri dikkatlice düşündükten sonra okul başarısını sağlayan ortak ve iş birliği vizyonu yaratmak için işgörenler ve öğrencilerle birlikte çalışır (Çelikten, 2003; Arslan ve Diğerleri, 2005: 450).

Okulun örgüt felsefesi, belli inanç ve değerlere dayanır. Bu felsefe okulun ortak hareket etmesini sağlar. Okulun örgüt felsefesi yapılacak bir yenilik girişimini destekler nitelikte olduğu zaman, bu yenilik girişimi başarılı olabilir. Her eylem bir düşünceye dayandığı gibi okulda uygulanacak her eğitim etkinliği de okulun

örgüt felsefesine dayanmalıdır (Çelik, 2002: 64). Okuldaki etkinliklere katılma sonucunda öğretmenler o okulda nasıl hareket edeceklerini, o okulun ne çeşit bir kişiliği olduğunu, hangi ortak inançlara sahip olduklarını anlarlar. Okul kültürünü daha iyi benimseyen ve bu kültüre uyum gösteren öğretmenler işinde daha mutlu ve verimli olur (John, 1999: 1037).

Okul müdürleri kültürü zamanla şekillendirir, var olan gelenekleri, amaçları, törenleri dikkatlice düşündükten sonra okul başarısını sağlayan ortak ve işbirlikçi vizyonu yaratmak için işgörenler ve öğrencilerle birlikte çalışır (Çelikten, 2003).

Okul kültürü, öğrencinin akademik başarısında etkili olduğu gibi, onun sosyalleşmesinde, demokratik tutumlar ve davranışlar kazanmasında ve okulun verimliliğinde de etkili olmaktadır. Okul kültürünün oluşmasında, ders içi etkinliklerin yanında, ders dışı etkinliklerde önemli katkıda bulunmaktadır. Örneğin toplantılar, sportif olaylar, şenlikler, mezuniyet törenleri, okul şarkıları, eğlenceler gibi okulun kendine özgü etkinlikleri, okul kültürünün parçalarıdır (Tezcan, 1994; Köse, 2003: 42). Bu nedenle okul kültürü okullar arasında ayırt edicilik özelliği taşır (Yıldırım, 2001). Okul kültürü okulun başarısı üzerinde de etkilidir. Bir okulda başarı için her şeyden önce, akademik başarıya değer veren, yüksek performans beklentilerini taşıyan ve işbirlikçi ilişkilerin oluşmasını ön planda tutan bir kültürün oluşturulması gerekir (Balcı, 1993:13-14).

Problem Cümlesi

Bu araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çeşitli değişkenlere göre okul kültürüne ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler okullarındaki kültürü ne düzeyde algılamaktadırlar?
2. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin okul kültürü boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, branş değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

YÖNTEM

Araştırmada tarama yöntemi kullanılarak, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul kültürü düzeyi belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini 2007-2008 eğitim-öğretim yılı güz döneminde, Erzurum il merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 1500 yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada basit rastlantısal örneklem yöntemi ile belirlenen 32 ilköğretim okulunda görev yapan 70 yönetici ve 400 öğretmen örnekleme alınmıştır. Örnekleme giren okullara dağıtılan anketlerden eksik ve niteliksiz cevap verenler çıkarıldıktan sonra değerlendirmeye 401 anket alınmıştır.

Bu araştırmada, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürünü belirlemek amacıyla, Steve Gruenert ve Jerry Valentine (1998) tarafından geliştirilmiş olan

“okul kültürü envanteri” izin alınıp Türkçe’ye uyarlanarak veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Okul kültürü ölçeği: işbirliğine dayalı liderlik, öğretmen işbirliği, mesleki gelişme, ortak amaçlar, meslektaş desteği ve birlikte öğrenme boyutları ile 35 maddeden oluşmaktadır. İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürünün belirlenmesinde kullanılan okul kültürü ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışması aşağıdaki şekilde yapılmıştır. Veri toplama aracı, ilk aşamada İngilizceyi çok iyi derecede bilen beş uzman kişi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Belirlenen ortak Türkçe taslak metin tekrar uzman kişilerce İngilizceye çevrilip orijinal ölçekle farklı olup olmadığına bakılıp, her hangi bir farklılığın görülmediği tespit edildikten sonra taslak metnin Türkçesi, Atatürk Üniversitesi ve Fırat Üniversitesindeki eğitim yönetimi alanında uzman öğretim üyeleriyle gözden geçirilerek, dil farklılıkları ayıklanmış ve Türkçe uyarlaması yapılmıştır.

Düzeltilmeleri yapılan veri toplama aracı Türk dili ve edebiyatı alanından bir uzmanla tekrar gözden geçirilmiş ana temaya sadık kalınarak Türkçe ifade uygunluğu sağlanmıştır. Ayrıca veri toplama aracı on iki öğretmen ve iki yönetici ile yeniden gözden geçirilerek ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda okul kültürü ölçeğinin 6 faktörde toplandığı ve maddelerin faktör yük değerlerinin, 0,625 ile 0,897 arasında değiştiği görülmüştür.

Ön uygulama sonucunda okul kültürü ölçeğinin alt boyutları ile ilgili elde edilen Cronbach Alpha katsayıları Tablo-1’de verilmiştir;

Tablo- 1: Okul Kültürü Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Cronbach Alpha Değerleri

| Okul Kültürü Boyutları | | Cronbach Alpha Değerleri |
|------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1 | İşbirliğine Dayalı Liderlik | 0,897 |
| 2 | Öğretmen İşbirliği | 0,760 |
| 3 | Mesleki Gelişme | 0,750 |
| 4 | Ortak Amaçlar | 0,784 |
| 5 | Meslektaş Desteği | 0,675 |
| 6 | Ortak Öğrenme | 0,625 |

Veri toplama aracının güvenilirliğini istatistiksel yolla değerlendirmek amacı ile Cronbach alpha katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Cronbach alpha katsayısı, bireysel puanların “k” soru içeren bir ölçekte sorulara verilen yanıtların toplanması ile bulunduğu durumlarda, soruların birbiri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alpha katsayısı, veri toplama aracında yer alan “k” sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamayı sağlar. Cronbach alpha katsayısı 0,00 ile 1,00 arasında değişim gösterir. Alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriteri (Özdamar, 1997: 493):

• 0,00 e. < 0,40 ise veri toplama aracı güvenilir değil,
 • 0,40 e. < 0,60 ise veri toplama aracı düşük güvenilir,
 • 0,60 e. < 0,80 ise veri toplama aracı oldukça güvenilir,
 • 0,80 e. < 1,00 ise veri toplama aracı yüksek derecede güvenilir düzeydedir.

Tablo-1 incelendiğinde, okul kültürü ölçeğinin Cronbach Alpha iç güvenilirlik katsayısının 0,625 ile 0,897 arasında olduğu görülmektedir. Alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan ölçütlere göre ölçeğin tüm boyutlarının $0,600 < \alpha < 1,00$ arasında kaldığından veri toplama aracı oldukça güvenilirdir. Hesaplanan bu değerlerle okul kültürü ölçeğinin orijinal Cronbach Alpha iç güvenilirlik katsayılarına yakın değerler elde edildiği görülmektedir.

Okul kültürü ölçeği, 1-2-3-4-5 biçiminde artan bir surette puanlanmış beşli Likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir.

Verileri çözümlenmesinde frekans, yüzde ve aritmetik ortalama gibi değerler tablolaştırılmış, çözümlenmelerde t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. F testinin anlamlı çıkması durumunda, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için Duncan çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmadan elde edilen bulgular, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü, okul kültürünün boyutları ve okul kültürünün yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, görev ve branşına göre farklılığı başlıkları altında değerlendirilmiştir.

İlköğretim Okullarında Okul Kültürü

Okul kültürü ile ilgili elde edilen bulgular okul kültürünün boyutları çerçevesinde değerlendirilmiştir. İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürünün tüm boyutlarına ilişkin görüşlerine ait bulgular Tablo-2'de verilmiştir;

TABLO 2 Okul Kültürünün Tüm Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| Okul Kültürü Boyutları | n | \bar{X} | S.S |
|-----------------------------|-----|-----------|------|
| İşbirliğine Dayalı Liderlik | 401 | 3,37 | ,733 |
| Öğretmen İşbirliği | 401 | 3,96 | ,808 |
| Mesleki Gelişme | 401 | 3,52 | ,703 |
| Ortak Amaçlar | 401 | 3,54 | ,717 |
| Meslektaş Desteği | 401 | 3,50 | ,707 |
| Birlikte Öğrenme | 401 | 3,41 | ,706 |
| Toplam | 401 | 3,51 | ,705 |

Tablo-2'de verilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin okul kültürünün bütün boyutlarına ilişkin görüşlerinin (\bar{X} :3,51) ortalama ile “çok katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Okul kültürü boyutlarının ortalamaları incelendiğinde işbirliğine dayalı liderlik boyutu (\bar{X} :3,37), öğretmen işbirliği (\bar{X} :3,96), mesleki gelişme (\bar{X} :3,52), ortak amaçlar (\bar{X} :3,54), meslektaş desteği (\bar{X} :3,50), birlikte öğrenme (\bar{X} :3,41) ortalama ile “çok katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Ortalamalar değerlendirildiğinde, okul kültürünün en yüksek ortalamasının ortak amaçlar boyutu olduğu söylenebilir. Ortak amaçlar boyutundan sonra sırasıyla, mesleki gelişme, öğretmen işbirliği, meslektaş desteği, birlikte öğrenme ve işbirliğine dayalı liderlik boyutları gelmektedir.

İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığı t testi ile sınanmış elde edilen bulgular tablo 3'te verilmiştir.

TABLO 3 Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t Testi

| Okul Kültürü Boyutu | Cinsiyet | n | \bar{X} | S.S | t | p |
|-----------------------------|----------|-----|-----------|--------|-------|------|
| İşbirliğine Dayalı Liderlik | Kadın | 231 | 3,43 | 6,955 | 1,709 | ,088 |
| | Erkek | 170 | 3,30 | 9,330 | | |
| Öğretmen İşbirliği | Kadın | 231 | 3,37 | 3,602 | 2,639 | ,009 |
| | Erkek | 170 | 3,01 | 4,510 | | |
| Mesleki Gelişme | Kadın | 231 | 3,61 | 3,133 | 3,022 | ,003 |
| | Erkek | 170 | 3,40 | 3,906 | | |
| Ortak Amaçlar | Kadın | 231 | 3,63 | 3,082 | 2,826 | ,005 |
| | Erkek | 170 | 3,42 | 4,119 | | |
| Meslektaş desteği | Kadın | 231 | 3,54 | 2,352 | 1,126 | ,261 |
| | Erkek | 170 | 3,46 | 3,370 | | |
| Ortak Öğrenme | Kadın | 231 | 3,44 | 2,507 | 1,040 | ,299 |
| | Erkek | 170 | 3,37 | 3,209 | | |
| Toplam | Kadın | 231 | 3,49 | 18,149 | 2,134 | ,021 |
| | Erkek | 170 | 3,34 | 26,467 | | |

Tablo 3 incelendiğinde, yönetici ve öğretmen algılarına göre, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültüründe, cinsiyet değişkenine göre farklılıklar olduğu görülmektedir ($P < 0,05$). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürünün cinsiyet değişkenine göre; işbirliğine dayalı liderlik, meslektaş desteği ve ortak öğrenme boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Ancak öğretmen işbirliği, mesleki gelişme, ortak amaçlar ve okul kültürü boyutları toplamında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Aritmetik ortalamalar karşılaştırıldığında, öğretmen işbirliği, mesleki gelişme, ortak amaçlar ve okul kültürü boyutları toplamında; kadın yönetici ve

öğretmenlerin okul kültürünü algılarının erkek yönetici ve öğretmen algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgu Şahin'in (2004) "Okul Müdürü ve Öğretmenler İle Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme", Sönmez'in (2006) "Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü" ve Terzi (1999) "Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü" adlı araştırmalarından elde ettikleri; kadın öğretmen ve yöneticilerin okul kültürü algılarının, erkek öğretmenlerden daha fazla olduğu bulgularınca desteklenmektedir. Buna göre kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre okul kültürünü daha olumlu algılamaktadır. Toplumumuzda, öğretmenliğin kadınlara uygun bir meslek olarak algılanışı, kadın öğretmenlerin mesleklerinden memnun olarak görev yapmalarına ve okullarına daha fazla bağlanmalarına neden olmaktadır.

İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı, tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4'de verilmiştir;

Tablo 4 Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Okul Kültürü Boyutu | Eğitim Düzeyi | n | \bar{X} | S.S | f | p |
|-----------------------------|---------------|-----|---------------------|--------|-------|------|
| İşbirliğine Dayalı Liderlik | Ön Lisans | 51 | 39,254 | 6,124 | 2,138 | ,119 |
| | Lisans | 299 | 36,983 | 7,940 | | |
| | Yüksek Lisans | 51 | 36,235 | 10,088 | | |
| Öğretmen İşbirliği | Ön Lisans | 51 | 20,764 | 3,277 | 1,758 | ,174 |
| | Lisans | 299 | 19,715 | 4,007 | | |
| | Yüksek Lisans | 51 | 19,411 | 4,809 | | |
| Mesleki Gelişme | Ön Lisans | 51 | 18,235 | 2,825 | ,973 | ,379 |
| | Lisans | 299 | 17,558 | 3,494 | | |
| | Yüksek Lisans | 51 | 17,352 | 4,208 | | |
| Ortak Amaçlar | Ön Lisans | 51 | 18,725 | 2,474 | 2,489 | ,084 |
| | Lisans | 299 | 17,622 | 3,556 | | |
| | Yüksek Lisans | 51 | 17,294 | 4,509 | | |
| Meslektaş desteği | Ön Lisans | 51 | 14,313 | 2,213 | ,514 | ,599 |
| | Lisans | 299 | 14,033 | 2,853 | | |
| | Yüksek Lisans | 51 | 13,745 | 3,236 | | |
| Ortak Öğrenme | Ön Lisans | 51 | 15,02 ^a | 1,870 | 8,407 | ,000 |
| | Lisans | 299 | 13,354 ^b | 2,796 | | |
| | Yüksek Lisans | 51 | 14,039 ^b | 3,346 | | |
| Toplam | Ön Lisans | 51 | 126,313 | 16,265 | 2,438 | ,089 |
| | Lisans | 299 | 119,267 | 21,816 | | |
| | Yüksek Lisans | 51 | 120,012 | 22,178 | | |

Tablo 4 incelendiğinde, yönetici ve öğretmen algılarına göre, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürünün eğitim düzeyi değişkenine göre; ortak öğrenme boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($P < 0.01$). Farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla uygulanan Duncan Testi sonucunda, eğitim düzeyi ön lisans ($\bar{X} : 15,02$) olan öğretmen ve yöneticilerin ortalamalarının, lisans ($\bar{X} : 13,354$) ve yüksek lisans ($\bar{X} : 14,039$) düzeyindeki yönetici ve öğretmenlerden istatistik olarak farklı olduğu tespit edildi ($P < 0.01$). Buna göre, okul kültürünün ortak öğrenme boyutuna ilişkin görüşlere, eğitim düzeyi ön lisans olan yönetici ve öğretmenlerin, eğitim düzeyi lisans ve yüksek lisans olan yönetici ve öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Bu bulgular, Şahin'in (2004) "Okul Müdürü ve Öğretmenler İle Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme" adlı araştırmasında elde ettiği, ön lisans mezunu öğretmen ve yöneticilerin okul kültürü algılarının lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerden daha fazla olduğu bulgusuna desteklemektedir. Buna göre, ön lisans mezunu yönetici ve öğretmenler lisans ve yüksek lisans mezunu yönetici ve öğretmenlere göre okul kültürünü daha olumlu algılamaktadır.

Yönetici ve öğretmen algılarına göre, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürünün görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 5 'de verilmiştir;

Tablo 5 Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin t Testi

| Okul Kültürü Boyutu | Görevi | n | \bar{X} | t | p |
|-----------------------------|----------|-----|-----------|-------|------|
| İşbirliğine Dayalı Liderlik | Yönetici | 40 | 37,025 | -,125 | ,900 |
| | Öğretmen | 361 | 37,193 | | |
| Öğretmen İşbirliği | Yönetici | 40 | 19,400 | -,676 | ,499 |
| | Öğretmen | 361 | 19,856 | | |
| Mesleki Gelişme | Yönetici | 40 | 17,200 | -,793 | ,428 |
| | Öğretmen | 361 | 17,664 | | |
| Ortak Amaçlar | Yönetici | 40 | 17,675 | -,085 | ,933 |
| | Öğretmen | 361 | 17,725 | | |
| Meslektaş desteği | Yönetici | 40 | 13,725 | -,724 | ,470 |
| | Öğretmen | 361 | 14,066 | | |
| Birlikte Öğrenme | Yönetici | 40 | 13,800 | ,345 | ,730 |
| | Öğretmen | 361 | 13,637 | | |
| Toplam | Yönetici | 40 | 118,825 | -,357 | ,722 |
| | Öğretmen | 361 | 120,144 | | |

Tablo 5 incelendiğinde, yönetici ve öğretmen algılarına göre, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültüründe, görev değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar, görev değişkeninin, yönetici ve

öğretmenlerin okul kültürü algılamalarını değiştirmedeğini göstermektedir. Bu bulgu, Sönmez'in (2006) "Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü" adlı çalışmasından elde ettiği bulgular tarafından desteklenmektedir.

İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürünün mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 6 'da verilmiştir;

Tablo 6 Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarının Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdeme Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Okul Kültürü Boyutu | Hizmet Süresi | n | \bar{X} | S.S | f | p |
|-----------------------------|---------------|-----|-----------|--------|-------|------|
| İşbirliğine Dayalı Liderlik | 5 yıl | 105 | 38,15 | 6,558 | 1,945 | ,102 |
| | 6-10 yıl | 132 | 36,90 | 9,083 | | |
| | 11-15 yıl | 69 | 35,21 | 7,308 | | |
| | 16-20 yıl | 37 | 36,78 | 7,480 | | |
| | 20+ yıl | 58 | 38,62 | 8,985 | | |
| Öğretmen İşbirliği | 5 yıl | 105 | 19,88 | 3,662 | ,554 | ,696 |
| | 6-10 yıl | 132 | 19,95 | 3,930 | | |
| | 11-15 yıl | 69 | 19,15 | 3,759 | | |
| | 16-20 yıl | 37 | 19,91 | 4,284 | | |
| | 20+ yıl | 58 | 20,05 | 5,059 | | |
| Mesleki Gelişme | 5 yıl | 105 | 17,94 | 3,281 | 1,518 | ,196 |
| | 6-10 yıl | 132 | 17,87 | 3,501 | | |
| | 11-15 yıl | 69 | 16,73 | 3,123 | | |
| | 16-20 yıl | 37 | 17,64 | 2,908 | | |
| | 20+ yıl | 58 | 17,46 | 4,550 | | |
| Ortak Amaçlar | 5 yıl | 105 | 18,08 | 3,371 | ,718 | ,580 |
| | 6-10 yıl | 132 | 17,50 | 3,683 | | |
| | 11-15 yıl | 69 | 17,28 | 3,308 | | |
| | 16-20 yıl | 37 | 18,00 | 3,316 | | |
| | 20+ yıl | 58 | 17,87 | 4,226 | | |
| Meslektaş desteği | 5 yıl | 105 | 14,16 | 2,565 | ,965 | ,427 |
| | 6-10 yıl | 132 | 14,17 | 3,070 | | |
| | 11-15 yıl | 69 | 13,66 | 2,547 | | |
| | 16-20 yıl | 37 | 13,43 | 2,489 | | |
| | 20+ yıl | 58 | 14,29 | 3,2119 | | |
| Ortak Öğrenme | 5 yıl | 105 | 12,78b | 2,938 | 4,263 | ,002 |
| | 6-10 yıl | 132 | 13,91a | 2,735 | | |
| | 11-15 yıl | 69 | 13,60ab | 2,450 | | |
| | 16-20 yıl | 37 | 14,56a | 2,088 | | |
| | 20+ yıl | 58 | 14,10a | 3,296 | | |
| Toplam | 5 yıl | 105 | 121,00 | 19,478 | ,889 | ,470 |
| | 6-10 yıl | 132 | 120,33 | 23,275 | | |
| | 11-15 yıl | 69 | 115,68 | 19,505 | | |
| | 16-20 yıl | 37 | 120,35 | 20,098 | | |
| | 20+ yıl | 58 | 122,41 | 27,835 | | |

Tablo 6 incelendiğinde, yönetici ve öğretmen algılarına göre, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültüründe, öğretmenlik mesleğindeki kıdem değişkenine göre öğrenme boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($P < 0.001$). Mesleki kıdemi, 5 yıl ($\bar{X} : 12,78$) ve 11-15 yıl ($\bar{X} : 13,60$) olan öğretmen ve yöneticilerin okul kültürü algıları ortalamalarının, 6-10 yıl ($\bar{X} : 13,91$), 16-20 yıl ($\bar{X} : 14,56$) ve 20+ yıl ($\bar{X} : 14,10$) düzeyindeki yönetici ve öğretmenlerden istatistik olarak farklı olduğu tespit edildi ($P < 0.01$). Buna göre, okul kültürünün ortak öğrenme boyutuna ilişkin görüşlere, mesleki kıdemi 11-15 yıl, 6-10 yıl, 16-20 yıl ve 20+ yıl olan yönetici ve öğretmenlerin, mesleki kıdemi 5 yıl olan yönetici ve öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Bu bulgular, Şahin'in (2004), "Okul Müdürü ve Öğretmenler İle Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme" ve Sönmez'in (2006) "Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü" adlı araştırmalarından elde ettikleri, 6-11 yıl ile 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin okul kültürü algılarının diğer kıdem gruplarından daha az olduğu bulgusu ile desteklenmektedir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin ideallerindeki öğretmen rolünü sergilemeleri için okuldaki yönetici ve öğretmenlerle daha fazla iletişim halinde olmaları okul kültürünü daha olumlu değerlendirmelerinin nedeni olabilir.

İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürünün branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7 Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarının Branşlara Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Okul Kültürü Boyutu | Branş | n | \bar{X} | S.S | f | p |
|-----------------------------|-----------------|-----|-----------|------|-------|------|
| İşbirliğine Dayalı Liderlik | Sınıf Öğretmeni | 202 | 37,61 | 7,67 | 0,487 | ,692 |
| | Sosyal Bilimler | 94 | 37,02 | 7,34 | | |
| | Fen bilimleri | 33 | 36,72 | 9,17 | | |
| | Diğer | 72 | 36,36 | 9,47 | | |
| Öğretmen İşbirliği | Sınıf Öğretmeni | 202 | 20,14 | 3,83 | 1,570 | ,196 |
| | Sosyal Bilimler | 94 | 19,76 | 3,50 | | |
| | Fen bilimleri | 33 | 19,78 | 4,93 | | |
| | Diğer | 72 | 18,94 | 4,72 | | |
| Mesleki Gelişme | Sınıf Öğretmeni | 202 | 17,92a | 3,41 | 3,737 | ,011 |
| | Sosyal Bilimler | 94 | 17,98a | 3,03 | | |
| | Fen bilimleri | 33 | 17,24ab | 3,80 | | |
| | Diğer | 72 | 16,44b | 4,01 | | |
| Ortak Amaçlar | Sınıf Öğretmeni | 202 | 17,95 | 3,31 | 1,104 | ,347 |
| | Sosyal Bilimler | 94 | 17,78 | 3,20 | | |
| | Fen bilimleri | 33 | 17,48 | 3,52 | | |

| | | | | | | |
|-------------------|-----------------|-----|--------|-------|--------|------|
| | Diğer | 72 | 17,08 | 4,66 | | |
| Meslektaş desteği | Sınıf Öğretmeni | 202 | 14,06 | 2,69 | ,043 | ,988 |
| | Sosyal Bilimler | 94 | 14,04 | 2,57 | | |
| | Fen bilimleri | 33 | 13,90 | 3,19 | | |
| | Diğer | 72 | 13,97 | 3,34 | | |
| Ortak Öğrenme | Sınıf Öğretmeni | 202 | 14,44a | 2,42 | 12,055 | ,000 |
| | Sosyal Bilimler | 94 | 13,12b | 2,75 | | |
| | Fen bilimleri | 33 | 12,45b | 3,58 | | |
| | Diğer | 72 | 12,68b | 2,98 | | |
| Toplam | Sınıf Öğretmeni | 202 | 122,14 | 20,34 | 1,769 | ,153 |
| | Sosyal Bilimler | 94 | 119,73 | 19,68 | | |
| | Fen bilimleri | 33 | 117,60 | 26,08 | | |
| | Diğer | 72 | 115,48 | 27,42 | | |

Tablo 7 incelendiğinde, yönetici ve öğretmen algılarına göre, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürünün branş değişkenine göre, mesleki gelişme ve ortak öğrenme boyutlarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($P < 0.05$).

Mesleki gelişme boyutunda, sınıf öğretmeni (\bar{X} :17,92) ve sosyal bilimler (\bar{X} :17,98) branşındaki öğretmen ve yöneticilerin okul kültürü algıları ortalamalarının diğer branşlardaki (\bar{X} :16,44), yönetici ve öğretmenlerden istatistik olarak farklı olduğu tespit edildi ($P < 0.05$). Buna göre; okul kültürünün mesleki gelişme boyutuna ilişkin maddelerine, sınıf öğretmeni ve sosyal bilimler branşlarındaki yönetici ve öğretmenlerin, fen bilimleri ve diğer branşlardaki yönetici ve öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Ortak öğrenme boyutunda, sınıf öğretmeni (\bar{X} :14,44) branşındaki öğretmen ve yöneticilerin kültür algıları ortalamaları, sosyal bilimler (\bar{X} :13,12), fen bilimleri (\bar{X} :12,45), diğer branş (\bar{X} :12,68), yönetici ve öğretmenlerinden istatistik olarak farklı olduğu tespit edildi ($P < 0.001$). Buna göre; okul kültürünün ortak öğrenme boyutuna ilişkin görüşlere, sınıf öğretmeni ve sosyal bilimler branşlarındaki yönetici ve öğretmenlerin, fen bilimleri ve diğer branşlardaki yönetici ve öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Bu bulgular, Arslan ve diğerlerinin (2005) "İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması" adlı çalışmasında elde ettikleri bulgular tarafından desteklenmektedir. Sınıf öğretmenlerinin kültür algılarının diğer branşlardan farklı olması sınıf öğretmenlerinin tam zamanlı çalışma programlarından dolayı okulda daha uzun süre birlikte bulunmaları işbirliği ve iletişimlerinin daha fazla olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Sonuçlar ve Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, okullarında, güçlü fakat geliştirilmesi gereken düzeyde okul kültürünün olduğu söylenebilir. Elde edilen bulgulardan hareketle,

araştırma kapsamındaki ilköğretim okullarının üst düzeyde okul kültürüne sahip olmak için gerekli alt yapıya sahip oldukları, belirli kültürel boyutlara özen gösterdikleri takdirde üst düzeyde okul kültürüne sahip olabilecekleri görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin okullarında oluşturulan okul kültürünün cinsiyet değişkenine göre; öğretmen işbirliği, mesleki gelişme, ortak amaçlar boyutunda ve okul kültürü boyutlar toplamında, anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürünün, araştırmaya katılanların eğitim düzeyi değişkenine göre, ortak öğrenme boyutunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi ön lisans olan öğretmen ve yöneticilerin kültür algıları ortalamalarının, lisans ve yüksek lisans düzeyindeki yönetici ve öğretmenlerden istatistik olarak farklı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında bulunan okullardaki yönetici ve öğretmenlerin görev değişkenine göre, okul kültürünün bütün boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında bulunan okullardaki yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre, okul kültürünün ortak öğrenme boyutunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdemi 1-5 yıl ve 11-15 yıl olan öğretmen ve yöneticilerin kültür algıları ortalamalarının, 6-10 yıl, 16-20 yıl ve 20+ yıl düzeyindeki yönetici ve öğretmenlerden istatistik olarak farklı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında bulunan okullardaki yönetici ve öğretmenlerin branş değişkenine göre, okul kültürünün mesleki gelişme ve ortak öğrenme boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Mesleki gelişme boyutunda, sınıf öğretmenliği ve sosyal bilimler branşındaki öğretmen ve yöneticilerin kültür algıları ortalamalarının, diğer branşlarındaki yönetici ve öğretmenlerden istatistik olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Ortak öğrenme boyutunda, sınıf öğretmenliği branşındaki öğretmen ve yöneticilerin okul kültürü algıları ortalamalarının, sosyal bilimler, fen bilimleri ve diğer branş yönetici ve öğretmenlerden istatistik olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Branşa göre anlamlı farklılık olmasının nedeni olarak sınıf öğretmenlerinin ders programlarından dolayı okulda daha düzenli ve toplu olarak bulunmaları bu yüzden de birbirleriyle işbirliği ve iletişimlerinin daha yakın ve informal olması, branş öğretmenlerinin ise genelde ders programlarının genelde dağınık olması ve farklı zamanlarda okulda bulunmaları sebebiyle işbirliği ve iletişimlerinin daha formal kalması sebep olarak gösterilebilir.

Öneriler

Güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasında işbirliğine dayalı liderlik, öğretmen işbirliği, mesleki gelişme, ortak amaçlar, meslektaş desteği ve birlikte öğrenme kültürel boyutlarında araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin algılarının üst düzeyde güçlü kültürel özelliklere sahip olmadıkları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu anlamda; yönetici ve öğretmenlere okul kültürü ve kültürel liderlik ile ilgili hizmet içi eğitim çalışmalarının düzenlenmesi önerilmektedir.

Okul müdürlerinin atanmasında eğitim durumu birinci tercih sebebi olmalı, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora yapmış olanlar tercih edilmeli, bu durumda yeterli kimse yoksa sınavlarda başarı gösteren öğretmenler hizmet içi eğitimden geçirilmeli, bu kursları başarıyla bitirenler okullara müdür olarak atanmalıdırlar

Okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki bilgi ve birikimlerini artırabilmeleri için seminerlerden, konferanslardan ve meslektaşlarından yararlanmaları doğrultusunda daha fazla imkânlar tanınmalıdır.

KAYNAKLAR

- ADA, Ş. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Milli Eğitim Bakanlığı Üniversite İşbirliği, Hacettepe Üniversitesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 1997.
- ALEV SÖNMEZ, M. "Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü" *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Kış, Sayı 45, ss: 85-108, 2006.
- ARSLAN, H. KURU, M. SATICI, A "İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Güz, Sayı 44, ss: 449-472, 2005.
- BALCI, A. (1993). *Etkili okul. Kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Erek Ofset.
- CELEP, C. "İlköğretim Okullarında Öğrenme Kültürü". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yıl:8, Sayı: 31, 356-373, Ankara, 2002.
- ÇELİKTEKİN, M. "Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Müdürün Rollerini", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 1/4. 2003
- ÇELİK, V. *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- ÇUBUKÇU, Z. GİRMEN, P. "Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri" *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:16, 2006.
- ERDEM, F.: İşbaşı, J.Ö. Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi. 2001.
- JOHN, E. S. "Organizationl Culture and Employee Retention," *Academy of Management Journal.*, Vol.35, No.5, s.1036-1056, 1999.
- KÖSE, E. İlköğretim Düzeyinde Ders Dışı Etkinliklerin Akademik Başarıya ve Okul Kültürünü Algılamaya Etkisi, Atatürk Ün. S.B.E. Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2003.
- ÖZDAMAR, K. *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997.
- ŞAHİN. S. "Okul Müdürü ve Öğretmenler ile Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul kültürü Üzerine Bir Değerlendirme". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yıl:10. Sayı:39, Yaz Pegem Yayınları, Ankara, 2004.
- ŞİŞMAN, M. *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- TAYMAZ, H. *Okul Yönetimi*, Pegem Yayınları, Ankara, 2003.
- TERZİ, A. R. Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki, Gazi Üniversitesi. E:B:E. Doktora Tezi, 1999. *Örgüt Kültürü*, Nobel Dağıtım. Ankara. 2000. (???)
- TÖREMEN, F. *Öğrenen Okul*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- YILDIRIM, B. Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Elazığ. 2006.