

Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Algılarının İncelenmesi

Ahmet Yaşar DEMİRKOL*
Ahmet Cezmi SAVAŞ**

ÖZET

Bu çalışmada, okul müdürlerinin okul kültürü algılarının demografik değişkenlere bağlı olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır. Yöntem olarak ilişki arayıcı betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini Gaziantep'teki tüm resmi okullar oluşturmaktadır, örnekleme ise rastlantısal kura yöntemi ile belirlenen 144 okuldur. Okul müdürlerine Kreitner ve Kinicki (2001) tarafından hazırlanan ve Kılıç (2006) tarafından geliştirip Türkçeye uyarlanan 'Çok Boyutlu Okul Kültürü Ölçeği' uygulanmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürleri algılarına göre okul öncesi okul müdürlerinin, lise ve ilköğretim müdürlerine göre daha az saldırgan savunmacı örgüt kültürüne sahip olduğu görülmüştür. 11 yıl ve üzeri deneyime sahip okul müdürlerinin bulunduğu okullarda örgüt kültürlerinin, 5 yıl ve altı deneyime sahip okul müdürlerinin bulunduğu okulların örgüt kültürlerine göre fazla pasif savunmacı olduğu gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: örgüt kültürü, okul kültürü, okul müdürü, demografik değişkenler

An Investigation on the Perceptions of School Principals About the Organizational Culture

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine whether the perceptions of principals/headmasters on the school culture depend on the demographic factors or not. Relationship seeker descriptive model is used as the method of the study. The population of the study was all the public schools in Gaziantep city. Sample of the study consisted of 144 randomly selected schools. 'Multidimensional Scale for School Culture', developed by Kreitner and Kinicki (2001) and adapted into Turkish by Kılıç (2006), is applied to school principals/headmasters. As a result of the study it is observed that the headmasters of preschool educational institutions have less aggressive defensive organizational culture perception compared to primary school headmasters and secondary school principals. It is also observed that the culture of the schools where the principals/headmasters have experience more than 11 years is more passive defensive compared to the schools where administrators have less than 5 years experience.

Keywords: organizational culture, school culture, school principal, demographic factors

* Yrd. Doç. Dr. Canik Başarı Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Samsun demirkola.y@gmail.com

** Dr. Zirve Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Gaziantep, cezmi.savas@zirve.edu.tr

Giriş

Örgüt Kültürü Kavramı

Çok farklı şekillerde tanımlanabilen örgüt kavramı kısaca ve genel anlamıyla insanların belirli amaçları yerine getirmek için maksatlı olarak ve bilerek oluşturdukları düzenlemeler şeklinde tanımlanabilir¹. Bir topluluğu bir araya getirdiği için örgüt ile kültür kavramları arasında kuvvetli bir ilgi vardır. Önceleri genellikle antropoloji ve sosyoloji disiplinleri tarafından ele alınan kültür olgusu, seksenlerden sonra örgüt ve yönetim alanında da yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır².

Her insanın özellikleri ve karakterinden oluşan kendine has bir kişiliği olduğu gibi örgütün de bir kişiliği vardır ve bu ‘örgüt kültürü’ olarak adlandırılır³. Bir örgütün karakteristik özellikleri olan inançlar, duygular, davranışlar ve semboller o örgütün kültürüdür. Daha detaylı ifade edecek olursak örgüt kültürü paylaşılan felsefeler, ideolojiler, inançlar, duygular, kabuller, beklentiler, tutumlar, normlar ve değerler olarak tanımlanır⁴. Örgüt kültürünün farklı tanımları olsa da şu özellikler hemen hepsinde ortaktır: Ortak dil, terminoloji, ritüeller ve seremoniler gibi gözlemlenen davranışsal düzenlemeler, normlar, baskın değerler, felsefe, kurallar, duygular⁵. Paylaşılan değerler, prensipler, gelenekler ve örgüt üyelerinin hareket tarzını etkileyen işleri yapış şekli veya yolları da örgüt kültürü olarak tanımlanabilir. Pek çok örgütte paylaşılan bu değerler ve uygulamalar zaman içinde oluşmuştur ve genel anlamda çalışanların örgütün faaliyet ve deneyimlerini nasıl algıladıklarını ve örgüt içinde nasıl hareket ettiklerini belirler⁶.

Örgüt Kültürünün Oluşumu, Korunması ve Değiştirilmesi

Örgüt kültürü oluşturmak oldukça karmaşık bir süreçtir. Örgütün kahramanları, töre, adet, gelenek ve ritüelleri ile kurum içi iletişim ağları örgüt kültürünün oluşmasında anahtar rol oynar⁷. Örgüt kültürünün temel kaynağı genellikle kurucuların misyon veya vizyonudur. Yaklaşımları baskıcı olabilir veya çalışanlara aile gibi muamele edebilirler. Örgüt kültürünün oluşmasında ve korunmasında kurucuların yanında üst düzey yöneticilerin de büyük etkisi vardır.

İşe eleman seçim sürecinde yöneticiler yalnızca yapılacak işin gereklerine göre değil aynı zamanda adayın örgüte ne kadar uyacağına göre karar verirler. Bu arada adaylar da örgüt hakkında bilgi toplarlar ve gördüklerinden memnun olup olmama durumuna göre karar verirler. Bu şekilde örgüt kültürünün korunmasında önemli bir adım atılmış olur⁸. Örgüt kültürünün korunmasında uyum sağlayabilecek adayların işe alınmasının yanında, hizmet içi eğitimlerde kültürü oluşturan öğelere vurgu yapılması ve terfi ve ödüllendirmelerde örgüt kültürüne uyum sağlayanlara ve katkı yapanlara

¹ Stephen, P. Robbins - Mary Coulter, *Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007, p.59,60

² Atılhan Naktiyok, “Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi Arasındaki Döngüsel İlişki”, *Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Cilt IV, Sayı 1, Ocak 2001.

³ Robbins ve Coulter, *a.g.e.*, p.61

⁴ Mats Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, Thousand Oaks, CA: Sage 2002, p.69.

⁵ E. H. Schein, *Coming to new awareness of organizational culture*, Sloan Management Review, 25 (2), 1984, p.3-16

⁶ Robbins ve Coulter, *a.g.e* p.62.

⁷ Terrence Deal – Allan Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley 1984, p. 68.

⁸ Robbins ve Coulter, *a.g.e.*, p.64

öncelik verilmesi de etkili olur⁹. Bazen de örgütün büyümesi, küçülmesi, alan değiştirmesi, ekonomik krizlerin veya fırsatların oluşması gibi nedenlerden ötürü oluşan dış ve iç yönlendirmeler veya baskılar sonucu örgüt kültüründe değişikliklere gidilmesi gerekebilir. Örgütün vizyonu, hedefleri, inançları, değerleri yeniden tanımlanabilir. Bu durumda en büyük rol yine liderlere ve üst düzey yöneticilere düşmektedir¹⁰.

Farklı Örgüt Kültürleri

Değişik bakış açılarıyla örgüt kültürünü inceleyen araştırmacılar ile yönetim ve örgüt teorisi alanında çalışanlar farklı sınıflandırmalar yapmışlar ve farklı örgüt kültürü tiplerinden bahsetmişlerdir. Önceliği bireye veya örgüte verme durumuna göre üç tip örgüt kültüründen bahsetmek mümkündür¹¹.

1. Yapıcı Örgüt Kültürü

Bu tip örgüt kültürü önceliği bireye verir. Örgüt üyelerinin ihtiyaçları doğrultusunda işleyen bir örgütsel yapı söz konusudur¹². Bu örgütler de yönetim katılımcı ve insan merkezlidir. Üyelerin birbirleriyle ilişkilerinde destekleyici, yapıcı ve açık olmaları beklenir¹³. Bu kültürde insana saygı vardır ve çalışanların ihtiyaçlarına öncelik verilir. Bu kültüre sahip örgütler, yetenekli ve başarılı iş görenleri elinde tutmayı başarmanın yanında üyelerine büyük ölçüde özgürlük, anlamlı derecede sorumluluk, yüksek oranda tanınma, iş güvenliği ve kalite, eğitim ve geliştirme programları sağlarlar¹⁴. Yapıcı örgüt kültüründe dört boyut söz konusudur. Bunlar; Başarma, Kendini Gerçekleştirme, Kişiyi Öncelik Verme, Sıcak Davranma¹⁵.

2. Pasif-Savunmacı Örgüt Kültürü

Pasif-savunmacı örgüt kültüründe, örgüt muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir¹⁶. Bu tip kültürler, hiyerarşik yapılar oluşturmuş, üyelerin görev ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş, kontrol mekanizmaları oturmuş olan örgütlerce uygulanır¹⁷. Bu tarz bir kültüre sahip örgütlerde çalışanların işleri kurallar ve düzenlemelerle belirlenmektedir¹⁸. En küçük bir işlemin dahi kararı olmalıdır. Eski kararlara, geleneklere ve töreye aşırı

⁹ Richard T. Pascale, *The Paradoxes of Corporate Culture*, California Management Review, 27, 1985, p. 26-41

¹⁰ Schein, E. H. *a.g.m.*, 3-16

¹¹ Kreitner, Robert - Angelo Kinicki; *Organizational Behavior*, 5. Baskı, Irwin McGraw-Hill, New York 2001, p.76

¹² Öznur Duran, "Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama", *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara 2002, s.14.

¹³ Orhan Çınar, "Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme: Elektronik ve Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, yayınlanmış doktora tezi Erzurum 1999, s.67.

¹⁴ Tuba Büyükbese, "Örgüt Kültürü: GAP Bölgesindeki Üniversitelerde Bir Alan Çalışması", *K.S.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş, 2003, s.56.

¹⁵ Kreitner ve Kinicki, *a.g.e.*, s.76.

¹⁶ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul 1998, s.104.

¹⁷ Özcan Demirel - Zeki Kaya, *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Pegem A yayıncılık, 4. Baskı, Ekim, Ankara 2003, s.83.

¹⁸ İnyet Aydın, *Eğitim ve Öğretimde Etik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara 2003, s.42.

bağlılık vardır¹⁹. Bu tip kültür tekel piyasalarda çalışan örgütlerde ve kamu kuruluşlarında görülebilir²⁰. Pasif savunmacı örgüt kültüründe dört boyut söz konusudur. Bunlar: Onaylama, Gelenekselcilik, Bağımlılık, Kaçınma²¹.

3. Saldırgan-Savunmacı Örgüt Kültürü

Odak noktasında merkezi otoritenin bulunduğu örgüt kültürü tipidir. Bu tip kültüre sahip örgütler merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip, teamüllere göre çalışırlar. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır²². Bu tip kültürlerde risk alma ve yaratıcılık görünürde onaylanırken başarısızlığın cezalandırılması da iş görenleri yıldırabilir²³. Organizasyondaki insanlar statü ve güç için çalışırlar ve güç çevreleriyle sıkı bir ilişki geliştirmeyi amaç edinirler. Yükselebilmek için politik kabiliyetin fazla olması önemlidir²⁴. Bu tarz kültürel yapılarda çalışan bireyler genellikle iş yaşamını, özel yaşama tercih eden bireylerdir. Bu tarz kültürel yapıya sahip olan örgütlerde çalışmanın avantajı, çalışan ve beklentileri karşılayan bireylere karşı adil davranılmasıdır²⁵. Saldırgan-savunmacı örgüt kültüründe dört boyut söz konusudur. Bunlar; Muhalefet Etme, Güç Elde Etme, Rekabet Etme, Mükemmel Olma²⁶.

Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü (Okul Kültürü)

Örgüt kültürü eğitim yönetimindeki örgüt yapısı, motivasyon, liderlik, karar verme, iletişim ve değişim kavramlarıyla da yakından ilgilidir.²⁷ Eğitimin ve eğitim yönetiminin en geniş anlamıyla uygulandığı örgüt veya kurum okuldur. Okullarda öğrencilere toplumun ve bireyin ihtiyaçlarına göre önceden hazırlanan programlar doğrultusunda öğretim faaliyetleri sunularak, öğrencilerde istenen davranış değişikliği meydana getirilmeye çalışılır²⁸. Son yıllarda okulun kimliğini yansıtan normlar, değerler, gelenekler ve ritüeller için kültür ve iklim terimleri kullanılmaktadır. Okulun evrensel amaçlarından olan toplum kültürünü genç kuşaklara aktarmak, bireyin sosyalleşmesini sağlamak ve istendik yönde bilgi, beceri ve tutum kazandırabilmek için okulun etkili bir örgütsel kültüre sahip olması gerekir²⁹. Burada kastedilen okulda meydana gelen her şeydir; öğretmenlerin iletişimi, giyim tarzları, ne konuştukları, toplantılarda nasıl

¹⁹ Çınar, *a.g.t.*, s.66.

²⁰ Büyükbese, *a.g.t.*, s.62-63

²¹ Kreitner ve Kinicki, *a.g.e.*, p.76.

²² Büyükbese, *a.g.t.*, s.56.

²³ Büyükbese, *a.g.t.*, s.64.

²⁴ Hakan Akın, "Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması", *Başkent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara 2001, s.31.

²⁵ Aydın, *a.g.e.*, s.40

²⁶ Kreitner ve Kinicki, *a.g.e.*, s.76.

²⁷ F.C. Lunenburg - A. C. Ornstein, *Educational Administration*, Wadsworth Cengage Learning, Belmont, 2008, p. 68.

²⁸ Münire Erden, *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Alkım Yayınları, İstanbul 2004, s.50.

²⁹ Ali Rıza Terzi, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın no: 166, Ankara 2000, s.98.

davrandıkları, öğrencilerden neler bekledikleri, öğrenci davranışları, velilerin okul çalışanlarıyla iletişimi ve müdürün sergilediği liderlik tarzı³⁰.

İçinde bulunduğumuz bilgi toplumunun en önemli toplumsal kurumlarından biri eğitimidir ve eğitim örgütlerinin toplumdaki rolü ve önemi giderek artmaktadır. Okul bilgiyi üreten, sunan ve yayan bir örgüttür. Bilgi toplumunda okulun örgütsel kültürü de önemli bir değişim göstermektedir. Böyle bir toplumda, okulun sahip olduğu örgütsel kültür, bilimsel gelişme ve yeniliğe açık, insan kaynaklarına değer veren ve bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eden bir kültür olmalıdır³¹. Kültürün tipi ve içeriği okuldan okula farklılık arz etmektedir. Bazı okullarda zehirli kültür vardır, zamanla öğretmenler arasında ayrım girmiştir, moraller bozulmuştur, öğrencilere hizmet amacı unutulmuş olumsuz, yıkıcı tenkitler baskın hale gelmiştir. Buna karşın bazı okullarda yapıcı ve pozitif bir kültür vardır, öğretmenlerin bir amacı vardır, öğretmeye ve sosyal gelişmeye adanmışlardır, moraller yüksektir umursama ve sorumluluk vardır³².

ABD’de devlet okullarında yapılan bir araştırma sonucunda kültürel öğelerin ve bu öğelerden özellikle sembollerin, okul başarısında temel rol oynadığı, davranış ve algılarda önemli bir yeri olduğu belirtilmiştir. Türkiye’de de etkili okul konusunda yapılan bir araştırmada okul yöneticisi, öğretmenler, okul ortamı, öğrenciler ve veliler olmak üzere belirlenen beş boyutla ilişkili olarak etkililik konusuyla ilgili pek çok özellik belirlenmiş ve okulların etkililik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu araştırmada etkili okulun en önemli boyutu olarak da okul ortamı (kültür-iklim) görülmüştür³³.

Okul Kültürü ve Müdür

Her okulun okul-eğitim işlevinin yerine getirilmesinden sorumlu bir müdürü vardır. Bakanlık, il müdürlüğü, öğrenci, öğretmen, veliler ve diğer paydaşların da katkısıyla okulda örgüt kültürünün oluşmasında, devamında ve gerekli hallerde değişmesinde en önemli rol müdüre aittir, dolayısı ile müdürün okul kültürünü nasıl algıladığı ve nasıl bir kültür arzuladığı çok önemlidir³⁴. Eğitim yönetimine ilişkin yapılan araştırmalarda okul yöneticisinin kültürü biçimlendirmeye yönelik liderlik davranışlarının, okul personelinin örgütsel olayları ve sembollerini yorumlama biçimlerini etkilediği belirlenmiştir³⁵. Peterson ve Deal’a göre okul lideri (müdür) okul kültürünü şekillendirmede anahtar kişidir. Müdürler temel değerleri davranışları ve beklentileri günlük işlerinde ve iletişimlerinde okul personeline aktarırlar. Onların hareketleri, sözleri, mesajları zamanla okul kültürünü şekillendirir. Ya etkili öğretmenleri ve başarılı öğrencileri teşvik eder ve ödüllendirirler ya da onları ihmal eder ve kendilerini kısır yönetim ve politika ile harcarlar³⁶.

³⁰ Lunenburg ve Ornstein, *a.g.e.*, p.71.

³¹ Vehbi Çelik, *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara 2002, s.4.

³² Kent D. Peterson - Terrance E. Deal, "How Leaders Influence the Culture of the School", *Educational Leadership*, 56, 1998.

³³ Mehmet Şişman, *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*, Pegem A Yayınları, Ankara, 2002

³⁴Michael Fullan, *What's Worth Fighting For in the Principalship*, New York, Teachers College Press, Colombia University 1997, p.309.

³⁵ Çelik, *a.g.e.*, s.75.

³⁶ Lunenburg ve Ornstein, *a.g.e.*, p.75

Okul yöneticisinin görevini yerine getirebilmesi için öncelikle kültürü oluşturan faktörler konusunda yeterli bilgiye sahip olması gerekir. Daha sonra da bulunduğu okulu bu kültürel faktörler bakımından analiz ederek, doğru bir biçimde tanımlayabilmelidir. Bunlar olmadan okulun amaçlarına katkıda bulunacak bir örgüt kültürü geliştirmek olanaklı değildir³⁷. Kültürün oluşmasında müdürün kültür üzerindeki kritik etkisini; kültürel değerler sadece müdürün etrafında sekilenir biçiminde algılamamak gerekir. Okul kültürü; yönetici, öğretmen ve diğer personelin katkılarıyla oluşan ve paylaşılan değerler, inançlar ve normlar bütünüdür³⁸. Okul kültürünü etkileyen ve ondan etkilenen bu paydaşlara çalışanların yanında elbette öğrenci ve velileri de dâhil etmek gerekir. Müdürler okul kültürünü oluşturur ve devam ettirirken farklı taleplerin çıktığı bir rol üstlenmektedirler. Onlardan hem dönüşüm ve reform beklenmekte hem de istikrarı korumaları istenmektedir³⁹.

Yönetim biliminin kapsamına giren liderlik gibi konulara ilişkin; cinsiyet, iş deneyimi, sosyal kişiliği, hizmet süresi, yaş, eğitim düzeyi gibi bireysel faktörlerin göz ardı edilemeyecek etkileri vardır⁴⁰. Yani demografik özellikler örgüt kültürünü etkileyen ve değiştiren önemli faktörler arasında yer almaktadır⁴¹. Bunun yanında işletmelerin farklı demografik ve kültürel yapıya sahip çalışanları bünyesinde bulundurmasının liderlik davranışının algılanmasında farklılığa neden olabileceği belirtilmiştir⁴².

Buna rağmen liderlik ve örgüt kültürü konusunu ele alan çalışmalarda, demografik özelliklerin bu değişkenlerle ilişkisi yeterli düzeyde incelenmediği gözlenmektedir⁴³.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin demografik değişkenlerine göre okul kültürünü algılamalarına yönelik farkları belirlemektir. Genel olarak okul müdürlerinin okul kültürü algılarının nasıl olduğu ve bunun demografik değişkenlere bağlı olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerinin demografik değişkenlerine göre okul kültürünü algılama şekilleri arasındaki farkları belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada ilişki arayıcı betimsel tarama modeli kullanılmıştır.

³⁷ Ali Gümüşeli, "Okul Kültürü ve Liderlik", *arta@egitim dergisi*, sayı: 8, 2006, s.8.

³⁸ Terzi, *a.g.e.*, s. 42-57

³⁹ Fullan, *a.g.e.*, p.309.

⁴⁰ D.H Brush vd., "Individual demographic differences and job satisfaction". *Journal of Occupational Behaviour*. 8, 1987, s.139-155.

⁴¹ İnan Özalp, *İşletme Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir, 2005, s.570.

⁴² U. Avcı – C. Topaloğlu, "Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları", *KMU İİBF Dergisi* Yıl:11 Sayı:16, Haziran, 2009.

⁴³ İsmail Bakan, "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki", *KMU İİBF Dergisi* Yıl:10 Sayı:14 Haziran/2008

Evren ve Örneklem

Araştırma Kasım 2010 yılında yapılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini Gaziantep'te ki tüm resmi okullar oluşturmaktadır. Gaziantep merkezinde 228 ilköğretim, 29 genel lise ve 30 anaokulu olmak üzere toplam 287 okul bulunmaktadır. Çalışma evreninin büyük olması nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklemimiz ise Gaziantep ilindeki basit rastlantısal yöntem kura çekilerek belirlenen 144 okuldur. Örneklem için belirlenen 200 okula anket gönderilmiş bunun 144'ü geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı % 72'olmuştur. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin kişisel özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Kişisel Özellikleri

Özellik	Sayı (f)	Yüzde (%)
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	10	6.9
Erkek	134	93.1
<i>Mezun Olunan Kurum</i>		
Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği	48	33.3
Eğitim Fakültesi Branş	50	34.7
Eğitim Enstitüsü	8	5.6
Fen Edebiyat Fakültesi	18	12.5
Diğer	20	13.9
<i>Mesleki Deneyim</i>		
5 yıl ve altı	42	29.2
6-10 yıl	48	33.3
11 ve üzeri	54	37.5
<i>Çalıştığı Okul Türü</i>		
İlköğretim	114	79.2
Lise	20	13.9
Ana okulu	10	6.9
<i>Toplam</i>	144	100

Tablo 1'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 6,9'i kadın, % 93,2'si erkektir. Okul müdürlerinin % 33,3'si Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği, % 34,7'si Eğitim Fakültesi Branş, % 5,6'sı Eğitim Enstitüsü, % 12,5'i Fen Edebiyat Fakültesi, % 13,9'u diğer eğitim kurumlarından mezundur.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın çalışma evrenini Gaziantep'te ki tüm resmi okullar oluşturmaktadır. Örneklemimiz ise Gaziantep ilindeki rastlantısal yöntem ile belirlenen 144 okuldur. Gaziantep'te Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 144 okulda (114 ilköğretim, 20 lise, 10 anaokulu) görev yapan (10 bayan, 134 erkek) okul müdürlerine Kreitner ve Kinicki (2001) tarafından hazırlanan ve Kılıç (2006) tarafından geliştirip Türkçeye uyarlanan "Çok Boyutlu Okul Kültürü Ölçeği" uygulanmıştır. Ölçek 5'li Likert olup (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3= Kısmen Katılıyorum; 4=Katılıyorum; 5= Tamamen Katılıyorum) 24 sorudan oluşmaktadır. Yapılan faktör analizinde 8 soru Yapıcı Örgüt Kültürünü, 8 soru Pasif-Savunmacı Örgüt Kültürünü ve 8 soru ise Saldırgan Savunmacı Örgüt Kültürü boyutunu açıklamakta olup bu boyutlar Kılıç tarafından tespit edilen alt boyutlardır. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmanın güvenilirliği 0,72 olarak çıkmıştır. Kılıç (2006) yaptığı çalışmada güvenilirliği 0,87 bulmuştur. Alt boyutların güvenilirlik katsayıları Yapıcı Örgüt Kültürü 0,86, Pasif-Savunmacı Örgüt Kültürü 0,58 ve Saldırgan Savunmacı Örgüt Kültürü 0,64 olarak bulunmuştur. Daha sonra elde edilen veriler SPSS 17,0 programına girilerek okul müdürlerinin demografik değişkenleri ile okul kültürleri arasındaki ilişki Kruskal Wallis-H, Mann Whitney U ve Anova testleri yapılarak incelenmiştir. Yapılan analizlerde normallik varsayımı karşılanmadığı durumlarda parametrik olmayan istatistikler tercih edilmiştir. Grup içi gözenek sayıları ve basıklık değerlerine bakılarak bazı analizlerde Anova testi yerine Kruskal Wallis-H testi ve t testi yerine Mann Whitney U testi kullanılması uygun olmaktadır (Büyüköztürk, 2003:139).

Bulgular

Tablo 2. Araştırmaya katılan müdürlerin örgüt kültürü boyutları ve genel algı puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılığın olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları

	Okul Türü	N	\bar{X}	SS	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
Yapıcı	Kadın	10	4,30	0,51	76,50	765	630,00	0,75
	Erkek	134	4,28	1,07	72,20	9675		
Pasif-Savunmacı	Kadın	10	3,17	0,84	63,30	633	578,00	0,47
	Erkek	134	3,29	0,47	73,19	9807		
Saldırgan savunmacı	Kadın	10	2,67	0,91	63,30	633	578	0,47
	Erkek	134	2,91	0,52	73,19	9807		
Genel Puan	Kadın	10	3,38	0,44	55,30	553	498	0,18
	Erkek	134	3,49	0,45	73,78	9887		

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, Okul müdürlerinin örgüt kültürü algılarında yapılan parametrik olmayan testlerde cinsiyet bağlamında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 3. Araştırmaya katılan müdürlerin örgüt kültürü boyutları ve genel algı puanlarının görev yaptıkları okul türüne göre Kruskal Wallis-H testi sonuçları

	Okul Türü	N	\bar{x}	SS	Sıra Ort.	sd	X ²	p
Yapıcı	İlköğretim	114	4,17	0,65	71,18	2	0,908	0,635
	Lise	20	4,84	2,26	74,30			
	Okul Öncesi	10	4,40	0,47	83,90			
Pasif-savunmacı	İlköğretim	114	3,29	0,48	73,43	2	1,379	0,502
	Lise	20	3,35	0,56	74,60			
	Okul Öncesi	10	3,10	0,59	57,70			
Saldırgan-savunmacı	İlköğretim	114	2,93	0,53	74,92	2	9,667	0,008***
	Lise	20	2,99	0,58	78,30			
	Okul Öncesi	10	2,33	0,58	33,30			
Genel puan	İlköğretim	114	3,46	0,38	73,18	2	3,201	0,202
	Lise	20	3,73	0,74	79,30			
	Okul Öncesi	10	3,28	0,26	51,10			

***p<0,001

Tablo 4. Kruskal Wallis-H testi sonucunda Saldırgan Savunmacı boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları

	Okul Türü	N	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
Saldırgan-savunmacı	İlköğretim	114	65,45	7461,00	237	0,002
	Okul Öncesi	10	28,90	289,00		
Saldırgan savunmacı	Lise	20	18,30	366,00	44	0,013
	Okul Öncesi	10	9,90	99,00		

Görev yaptıkları okul türü bağlamında yapılan Mann Whitney-U testi analizinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Saldırgan savunmacı örgüt kültürü algılarında okul öncesi okul müdürlerinin hem lise müdürlerinden hem de ilköğretim müdürlerinden daha az puanlar aldıkları ortaya çıkmıştır (p<0.05).

Tablo 5. Araştırmaya katılan müdürlerin örgüt kültürü algı puanlarının mesleki deneyime göre ANOVA sonuçları

	Mesleki Deneyim	N	Ort.	SS	F	p	FARK
Yapıcı	5 yıl ve altı	42	4,3452	1,74035	,151	,860	
	6-10 yıl	48	4,2760	,31152			
	11 yıl ve üzeri	54	4,2269	,69367			
Pasif-savunmacı	5 yıl ve altı	42	3,1012	,48076	4,486	,013	1-3
	6-10 yıl	48	3,3125	,46700			
	11 yıl ve üzeri	54	3,3981	,51400			
Saldırgan-savunmacı	5 yıl ve altı	42	2,6845	,56122	6,272	,002	1-3
	6-10 yıl	48	2,8698	,60854			
	11 yıl ve üzeri	54	3,0741	,44279			
Genel puan	5 yıl ve altı	42	3,3770	,64267	2,164	,119	
	6-10 yıl	48	3,4861	,25108			
	11 yıl ve üzeri	54	3,5664	,38158			

Mesleki deneyim bağlamında tek yönlü varyans analizinde Scheffe testi uygulanarak müdürlerin pasif-savunmacı ve saldırgan savunmacı örgüt kültürü puanlarında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre 11 yıl ve üzeri deneyime sahip müdürlerin okullarının 5 yıl ve altı deneyime sahip müdürlerin okullarına göre daha pasif-savunmacı ve saldırgan-savunmacı puana sahip olduğu görülmektedir ($p < 0.05$).

Tartışma ve Sonuç

Amaç ve yöntemleri bu çalışmadan farklı olmakla beraber okul kültürü ve müdürlerin okul kültürlerine etkileri konusunda yurtdışında ve Türkiye’de çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Campbell (1993), okul kültüründe öğretmen ve yöneticilerin çatışan değerlerini araştırmıştır. Araştırmada öğretime ilişkin değerler üzerinde durulmuş, öğretmen ve yöneticilerin okul kültürüne ilişkin bireysel olarak doğru ve yanlış algıları ve inançları saptanmaya çalışılmıştır. Öğretmenlerin yöneticilere göre mesleki yaşamlarında moral ve etik çatışmalarla daha çok karşılaştıkları görülmüş, ancak her iki grubun da amaçlarını anlamlı eylemlere ve temel moral inançlara dayandırmadıkları saptanmıştır⁴⁴. Hollanda’ da yapılan ve devlet, özel, dini gibi farklı okul türlerine yer verilen bir araştırmada örgüt kültürünün yapısal-işlevsel yaklaşımla ele alınmasıyla 4 alt modelden oluşturulan ‘Rekabet Eden Değerler Çerçevesi’⁴⁵, okul kültürüne uyarlanmış ve devlet okullarının ‘İnsan İlişkileri’ ile ‘Dahili Süreç’ merkezli değerlerde ortalama ‘Açık Sistem’ merkezli değerlerde ortalamanın üzerinde ve ‘Rasyonel Amaç’ merkezli değerlerde ise ortalamanın altında puanlar aldığı görülmüştür⁴⁶. Amerika da yapılan bir

⁴⁴ Çelik, a.g.e., s.75.

⁴⁵ R.E. Quinn, *Beyond rational management: mastering paradoxes and competing demands of highperformance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

⁴⁶ Ralf Maslowski, *School Culture and School Performance*, Twente University Press, Enschede 2001.

başka çalışma ise öğretmen bağlılığını artırmak için okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik sergilemeleri ve üretken okul kültürü oluşturmaları gerektiği tespit edilmiştir⁴⁷.

Şahin (2004) “Okul Müdürü ve Öğretmenler ile Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul kültürü Üzerine Bir Değerlendirme” adlı araştırmasında ilköğretim okulları öğretmenlerinin ve müdürlerinin cinsiyet, öğrenim düzeyi, okullarının statüsü ve sosyo-ekonomik düzeylerine göre okullarındaki kültüre ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğinin saptanmasını ve bu doğrultuda öneriler geliştirilmesini amaçlamıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulardan birine göre öğretmen okulu, ön lisans ve eğitim enstitüsü mezunu olan okul müdürleri okul kültürünü lisans ve lisansüstü mezunlara göre daha olumlu algılamaktadırlar⁴⁸. Şimşek (2005), “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında Eskişehir merkez ilçede yer alan ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında ilişki olup olmadığını araştırmıştır⁴⁹. Kılıç (2006) “Kayseri ilinde Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi” konulu bir araştırma yapmış ve yapıcı örgüt kültürünün, savunmacı örgüt kültürüne göre performans üzerinde daha çok etkili olduğunu bulmuştur⁵⁰.

Demografik değişkenler ile kurum kültürü arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar daha çok öğretmenler üzerine yoğunlaşmıştır. Vural (2007), Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri ile Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi adlı araştırmasında ilköğretim öğretmenlerinin okul kültürü algıları ile demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi, eğitim düzeyi açısından anlamlı bir farklılık olmadığını saptamıştır. Bununla beraber öğretmenlerin okul kültürü algıları ile erkeksi kişilik özellikleri arasında negatif yönde hafif kuvvette ilişki bulunduğunu saptamıştır. Buna göre ilköğretim öğretmenlerinin okul kültürü algıları ile erkeksi kişilik özellikleri birbirlerini olumsuz etkilemektedir⁵¹. Esenbay (2008)’ in yaptığı araştırmada ilköğretim okullarında; öğretmenlerin kıdemlerine göre, örgütsel kültürün örgüte bağlılık, örgütle özdeşleşme alt boyutunda, medeni durumları ve branşlarına göre, işbirliği-iletişim alt boyutunda, ortaöğretim okullarında ise cinsiyetlerine göre törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında önemli farklılık saptanmıştır⁵².

Bu çalışma yukarıdakileri tamamlayıcı niteliktedir. Çalışmanın sonucu olarak; kendi algılarına göre, araştırmaya katılan okul öncesi okul müdürlerinin, lise ve

⁴⁷ Marks M. Helen & Printy M. Susan; Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership, Educational administration Quarterly, August 2003.

⁴⁸ Semiha Şahin, “Okul Müdürü ve Öğretmenler ile Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 10, 2004.

⁴⁹ Yücel Şimşek, “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eğitim Fakültesi, No: 1620/94, 2005.

⁵⁰ Gülten Kılıç, “Kayseri ilinde Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi”, *Erciyes Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kayseri 2006, s.226.

⁵¹ E. Vural, “İlköğretim okulu öğretmenlerinin kişilik özellikleri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi”, *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 2007.

⁵² Emine Esenbay, “İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü”, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 2008, s.78.

ilköğretim müdürlerine göre daha az saldırgan savunmacı örgüt kültürüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre okul öncesi okulların örgüt kültürleri, lise ve ilköğretime göre daha az merkeze bağlıdır, iş görenlerin duygularına önem verilir, performans için işgören feda edilmez, işgörenler statü için çalışmaz, sosyal bağlar kuvvetli ve örgütsel bağlılık daha fazladır denebilir. Araştırmaya katılan okul müdürleri algılarına göre 11 yıl ve üzeri deneyime sahip okul müdürlerinin bulunduğu okullarda örgüt kültürünün, 5 yıl ve altı deneyime sahip okul müdürlerinin bulunduğu okulların örgüt kültürlerine göre fazla pasif-savunmacı olduğu görülmüştür. Buna göre 11 yıl ve üzeri deneyimdeki müdürlere sahip okullarda örgüt kültürleri diğer okul türlerine göre, daha muhafazakâr değer sistemlerine sahip, daha hiyerarşik ve planlı yapılar oluşmuştur, herkesin görev ve sorumlulukları açıkça belirtilmiştir, eski kararlara ve geleneklere aşırı bağlılık vardır denebilir. Bu bulgu Şahin ve Fırat'ın (2007) öğretmenler üzerinde yaptığı ve okulda hizmet süresi daha uzun olan öğretmenlerin okul kültürü algı puanlarının daha yüksek çıktığı çalışmanın sonucu ile örtüşmektedir⁵³. Schein (1984) da okulda örgüt kültürünün derin hissedilmesinin öğretmen ve diğer çalışanların ortak ve uzun bir geçmişe sahip olmalarından kaynaklandığını açıklamıştır⁵⁴.

Öneriler

Örgüt kültürü, okulda verimliliğin artmasına ve eğitimin amaçlarına ulaşmasına önemli katkı yapmaktadır ve kültürü oluşturan en önemli faktörlerden biri de müdürün okul kültürünü algılama şeklidir. Bu yönüyle, Gaziantep ilinde okul müdürlerinin okul kültürüne ilişkin algıları üzerine yapılan bu araştırma ışığında Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü ARGE birimi işbirliğiyle nitel olarak neden analizi araştırması yapılabilir. Uygulamacılara yönelik önerimiz ise; il merkezindeki ilköğretim ve lise müdürlerinde gözlemlenen saldırgan- savunmacı örgüt kültürü özellikleri analiz edilerek toplantı ve seminerlerde müdürlerin iş görenlerin duygularına daha fazla önem vermelerinin, okullarında sosyal bağları kuvvetlendirici etkinlikler yapmalarının, iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik faaliyette bulunmalarının tavsiye edilmesidir. Ayrıca genç müdürlere eğitim yönetimi ve planlamasına yönelik seminerler düzenlenebilir. Benzer çalışmanın farklı illerde yürütülüp bu çalışmanın sonuçları ile karşılaştırma yapılması da faydalı olabilir.

⁵³ Fırat, N. Şahin, "Okul kültürü ve öğretmenlerin değer sistemleri", *İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi*, yayınlanmamış doktora tezi, 2008.

⁵⁴ E. H. Schein, "Coming to new awareness of organizational culture", *Sloan Management Review*, 25 (2), 1984, p. 3-16

Kaynakça

- AKIN, Hakan, “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”, *Başkent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara 2001.
- ALVESSON, Mats, *Understanding Organizational Culture*, Thousand Oaks, CA: Sage 2002.
- AVCI, U. - TOPALOĞLU, C., “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları”, *KMU İİBF Dergisi* Yıl:11 Sayı:16 Haziran 2009.
- AYDIN, İnayet, *Eğitim ve Öğretimde Etik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara 2003.
- BAKAN, İsmail, “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki”, *KMU İİBF Dergisi* Yıl:10 Sayı:14 Haziran 2008
- BAKAN, İsmail Bakan vd, *Örgüt Surlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayınları Alfa Akademi Ltd., 1.Baskı, Ağustos, İstanbul 2004.
- BRUSH, D.H. vd., “Individual demographic differences and job satisfaction”, *Journal of Occupational Behaviour*. 8, 1987.
- BÜYÜKBESE, Tuba, “Örgüt Kültürü: GAP Bölgesindeki Üniversitelerde Bir Alan Çalışması”, *K.S.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş, 2003.
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener, *Sosyal Bilimlerde Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yayıncılık, Ankara 2003.
- ÇELİK, Vehbi, *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara 2002.
- ÇINAR, Orhan, “Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme: Elektronik ve Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, yayınlanmış doktora tezi, Erzurum 1999
- DEAL, Terrence – KENNEDY, Allan, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley 1984.
- DEMİREL, Özcan – KAYA, Kaya; *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Pegem A yayıncılık, 4. Baskı, Ekim, Ankara 2003.
- DURAN, Öznuur, “Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara 2002.
- EDGAR, Schein, *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley, New York, 2004.
- ERDEN, Münire, *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Alkım Yayınları, İstanbul 2004.
- EREN, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul 1998.
- ESENBAY, Emine, “İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü”, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 2008.
- FULLAN, Michael, *What's Worth Fighting For in the Principalship*, New York, Teachers College Press, Columbia University 1997.
- GÜMÜŞELİ, Ali İlker, “Okul Kültürü ve Liderlik”, *artı@eğitim dergisi*, sayı: 8, 2006.
- KILIÇ, Gülten, “Kayseri İlinde Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi”, *Erciyes Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kayseri 2006.
- KREİTNER, Robert – KİNİCKİ, Angelo; *Organizational Behavior*, 5. Baskı, Irwin McGraw-Hill, New York 2001.
- LUNENBURG, F.C. – ORNSTEIN, A.C., *Educational Administration*, Wadsworth Cengage Learning, Belmont, 2008.

- MARKS, Helen – PRINTY, Susan, “Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership”, *Educational Administration Quarterly*, August 2003.
- MASLOWSKI, Ralf, *School Culture and School Performance*, Twente University Press, Enschede 2001.
- NAKTİYOK, Atılhan, “Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi Arasındaki Döngüsel İlişki”, *Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Cilt IV, Sayı 1, Ocak 2001.
- ÖZALP, İnan, *İşletme Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir, 2005
- PASCAL, Richard T., “The Paradoxes of Corporate Culture”, *California Management Review*, 27, 1985.
- PETERSON, Kent D. – DEAL Terrance E., “How Leaders Influence the Culture of the School”, *Educational Leadership*, 56, 1998.
- ROBBINS, Stephen, P. - Mary, Coulter, *Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007.
- SCHEIN, E. H., “Coming to new awareness of organizational culture”, *Sloan Management Review*, 25 (2), 1984.
- ŞAHİN, Fırat, “Okul kültürü ve öğretmenlerin değer sistemleri”, *İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi*, yayınlanmamış doktora tezi, 2008.
- ŞAHİN, Semiha, “Okul Müdürü ve Öğretmenler ile Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 10, 2004
- ŞİMŞEK, Yücel, “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eğitim Fakültesi, No: 1620/94, 2005.
- ŞİŞMAN, Mehmet, *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*, Pegem A Yayınları, Ankara, 2002.
- TERZİ, Ali Rıza, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın no: 166, Ankara 2000.
- QUINN, R. E., *Beyond rational management: mastering paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.