



Yıl: 2, Sayı: 5, Aralık 2015, s. 70-88

**INESJOURNAL**

ULUSLARARASI EĞİTİM BİLİMLERİ DERGİSİ  
THE JOURNAL OF INTERNATIONAL EDUCATION SCIENCE

Şengül UYSAL<sup>1</sup>

## OKULLARDAKİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİNE DAİR İLİŞKİSEL ARAŞTIRMALARIN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR META ANALİZ ÇALIŞMASI

### Özet

Bu araştırmanın amacı okullardaki örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisine dair ilişkisel araştırmalarının meta analiz yöntemi ile incelenmesidir. Çalışmada, okul kültürü ile okul yöneticilerinin liderlik davranışı ve iletişim becerileri, öğretmenlerin iş değerleri, öğrenci başarısı; okul iklimi ile okul yöneticilerinin liderlik davranışı ve şiddet ilişkisini inceleyen 19 araştırma kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, okul kültürü ile okul yöneticilerinin iletişim becerileri arasında pozitif yönde güçlü düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Okul kültürü ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki varken, okul iklimi ve okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Okul kültürü ile öğretmenlerin iş değerleri ve öğrenci başarısı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde, okul iklimi ile şiddet arasında negatif yönde ve zayıf bir ilişki vardır.

**Anahtar sözcükler:** okul, örgüt kültürü, örgüt iklimi, meta-analiz.

## EVALUATION OF THE RELATIONAL RESEARCH STUDIES ON ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE AT SCHOOLS: A META-ANALYSIS

### Abstract

The purpose of this research is to analyze the relational studies of organizational culture and climate at schools using meta-analysis. In this study, the relationship between school culture and leadership behavior of school administrators with their communication skills, job values of teachers and student achievement; the relationship between school climate and leadership behaviors of school administrators and violence were analyzed using 19 research studies. According to findings, there is a positive, large relationship between school culture and communication skills of school administrators. While the relationship between school culture and leadership behavior of school administrators is positive and small, the relationship between school climate and leadership behavior of school administrators is positive and large. The relationship between school culture and job values of teachers and students achievement is positive and small. There is a negative and small relationship between school climate and violence.

**Keywords:** school, organizational culture, organizational climate, meta-analysis

---

<sup>1</sup> Dr., Öğretmen, Eskişehir Kılıçoğlu Anadolu Lisesi, uysalsengul@yahoo.com.tr

## **GİRİŞ**

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi, okulların birbirinden farkını incelemek için kullanılan, kısmen birbirini tamamlayan, kısmen de birbirinden ayrılan iki çağcıl bakış açısıdır. Örgütsel davranış sadece formal beklentilerin, bireysel ihtiyaçların bir işlevi değildir. Örgüt üyeleri kendilerine özgü değerlerini, ihtiyaçlarını, inançlarını ve amaçlarını da birlikte getirirler. Böylece örgüt kendine özgü özellikleri ve kimliği olan bir yere dönüşür. Bu anlayış, ‘örgütün karakteri’, ‘atmosfer’, ‘iklim’ ‘kültür’ gibi isimlerle ifade edilir (Hoy ve Miskel 2010).

Pozitivizm sonrası Foster, Groux, Greenfield ve Bates eğitim yönetiminde kültürün önemini vurgulamışlardır (Bates 2001). Pozitivizm ötesi akımların ortaya çıkmasıyla eğitim yönetiminde örgüt kültürü kavramı dikkat çekmiş, eğitim yönetiminin bu açıdan çözümlenmesi gereksinimi duyulmuştur. Miner’in (1998) belirttiği gibi, örgüt kültürünün performans ve verimlilik açısından çok önemli bir kavram olduğu açıktır. Pek çok örgüt kuramcısı, bir örgütün başarısının o örgütün kültürüyle ilişkili olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır. Pek çok araştırmacıya göre etkili okullar güçlü liderlik, güçlü değer ve inançlar, güçlü kültür ve açık bir amaç algısı yoluyla karakterize edilir (Akt. Salvaggio 2003). Öte yandan araştırmalar örgüt kültürü ile örgütsel iletişim (Sarwono 1990), iş doyumu (Erenler, 2001), örgütsel adanma (Sarwano 1990), işbirliği (Sarwono 1990), örgütsel performans (Nystrom 1993) gibi değişkenler arasında ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacılara göre, okul kültürü okulların öğrenme çevresinde ve öğrencilerin başarısında da farklılık yaratmaktadır (Almedia 2005).

‘Örgüt kültürü’ terimi gibi örgütsel iklim kavramı da çok sayıda araştırmaya konu olmuş, örgüt kuramcıları tarafından okullardaki genel duyguları ya da atmosferi ifade etmek için kullanılmıştır (Hoy, 1997). Örgüt iklimi konusunda yapılan araştırmalar, kavramın tanımı ve boyutlarının ölçülmesinin (Aypay, Boyacı ve Taş 2012; Hoy & Miskel 2010; Şişman 2002) yanı sıra, liderlik davranışı (Karataş 2008), iş tatmini (Gündüz 2008), saldırganlık düzeyi (Güçkıran 2008) ve örgütsel bağlılık (Turan 1998) gibi konularla da ilişkisini araştırmıştır.

### **Örgüt Kültürü**

Kültür konusunu örgütsel açıdan ele alan Smircich (1983) örgüt kültürünü, örgütü bir arada tutan sosyal yapıstırıcı olarak tanımlamaktadır. Sosyal idealler, inançlar ve değerler kültür aracıyla paylaşılır, mitler, ritüeller, hikayeler ve örgüte özel dil şeklinde açığa vurulur (Smircich 1983). Schein (1992) örgüt kültürü kavramını “belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği, geliştirdiği, geçerli kabul edilecek, yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin varsayım ve inançlar bütünü” olarak tanımlamaktadır. Sathe (1983) ise, örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerler bütününe örgüt kültürü adını vermiştir. Örgüt kültürü farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bunlardan güçlü ve zayıf kültürler olarak yapılan sınıflandırma yaygın olarak kullanılmaktadır (Deal ve Kennedy 1982; Hofstede et all. 1990; Ouchi 1981). Harrison (1972), dört tür örgüt kültüründen söz etmiştir. Bunlar, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sıralanmaktadır. Diğer taraftan Handy (1985) ve Harrison’un (1972) sınıflamasını temel alarak benzer biçimde güç kültürü, rol kültürü, görev merkezli kültür ve kişi merkezli kültür olmak üzere dört tür örgüt kültüründen söz etmiştir. Diana Pheysey (2002) ise rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olarak dört grupta toplamıştır. Quinn ve McGrath (1985) örgüt kültürlerini, yukarıdakilerden farklı olarak rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler olarak sınıflandırmıştır. Cameron ve Quin

(2000) tarafından örgüt kültürleri bir başka açıdan girişimci, işbirliğine dayalı, yapılaştırılmış ve pazar merkezli kültür olmak üzere dört grupta toplanmıştır (Akt: Şişman, 2002).

Önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına ulaşmak için faaliyet gösteren örgütler olarak tanımlayabileceğimiz okullar içinde yazılı olmayan normlardan, beklentilerden, inanç ve değerlerden, diğer bir ifadeyle kültürden söz etmek mümkündür. Okul kültürü, Deal ve Peterson'un tanımı ile: "Okulun tarihi, oluşturulan değerler, inançlar ve gelenekler" dir (Rencher 1992, s. 3). Erickson okul kültürünü şu şekilde tanımlamıştır: "Okul kültürü, örgüte kimliğini veren ve o örgütün üyelerinden beklenen davranışları belirten ortak fikirler, varsayımlar, değerler ve inançların bütünüdür" (Erickson 1987).

Eğitim kurumlarındaki kalitenin artmasında okul kültürünün önemi tartışılmazdır (Ölçüm 1996, s. 193). Etkili okul araştırmaları etkili okulda, öğrenmeye uygun olumlu bir kültürün varlığını işaret etmektedirler. Okulun gelişmesi için yeni değişimler önerilse de okulda olumlu bir kültür oluşturulmadıkça okulun gelişmesi mümkün olmamaktadır (Ayık ve Ada 2009, s. 430).

### Örgüt İklimi

Halpin (1966) örgütsel iklimi kavramsallaştıran ilk kişilerden biridir. Bu kavram örgütsel yaşamın süreklilik gösteren niteliğini açıklamaktadır (Halpin 1966; Hoy ve Tarter 1997). Halpin "Bir kaç okulu ziyaret eden araştırmacılar okulların duygular açısından birbirinden nasıl farklı olduğunu anlarlar" ve "her bir okulun kendisine ait bir kişiliği olduğunu görürler" diyerek okulların atmosferlerinin birbirlerinden nasıl farklılık gösterdiğini açıklamıştır (Hoy vd., 1990). Gilmer, örgüt iklimini; bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütlerin içindeki insan davranışlarını etkileyen özellikler olarak tanımlamaktadır (Akt. Hoy & Miskel 2010). Okul iklimi ise, öğretmenlerin okulun genel çalışma çevresiyle ilgili algılamalarını, formal örgüt, informal örgüt, üyelerin kişilikleri ve bunu etkileyen örgütsel liderliği kapsayan geniş bir terimdir. Ancak, basit olarak, bir okulu diğerlerinden ayıran ve okulun her bir üyesinin davranışını etkileyen okul içi çevreyle ilgili nitelikler, okulun örgüt iklimidir. Diğer bir ifadeyle, okul iklimi, katılımcılar tarafından algılanan, davranışlarını etkileyen, okul çevresinin ortak davranışlarını oluşturan niteliktir. Aslında, bir okulun iklimi, okulun kişiliği olarak düşünülebilir. Yani, birey için kişilik neyse, iklim de okul için odur (Hoy ve Miskel 2010, s.185).

İklim geniş bir kavram olduğu için araştırmacıların bakış açısına göre, örgüt ikliminin boyutları farklılık göstermektedir. Panknadel'e (1988) göre, örgüt iklimi çalışanların bakış açısından değerlendirildiğinde engelleme, moral, samimiyet ve çözülme; müdür açısından değerlendirildiğinde ise yüksekte bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış boyutlarından oluşmaktadır. Haynes, Emnos ve Corner (1993) kapsamlı bir okul iklimi anketi geliştirmiştir. Bu okul iklimi ölçeği öğrenci görüşleri alınarak uygulanmaktadır. Bu araştırmada ortaya konan boyutlar şöyle sıralanmıştır: (1) Başarı Motivasyonu, (2) Doğruluk, (3) Düzen ve Disiplin, (4) Veli Katılımı, (5) Kaynakların Paylaşımı, (6) Öğrenci ilişkileri, (7) Öğrenci-Öğretmen ilişkileri. Bu çalışma, okulun içsel paylaşımlarının yanında dışsal paylaşımların da okul ikliminde önemli olduğunu belirtmiştir. Hoy ve Miskel (2010) ise dört iklim tipi tanımlamışlardır. Bunlar; açık iklim, bağımlı iklim (engaged), çözülmüş iklim ve kapalı iklimdir.

Günümüzde örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmaktadır. Bu bilgi birikimini yorumlayabilmek, yeni çalışmalara yol gösterici olmak ve etkili politikalar

## Okullardaki Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisine Dair İlişkisel Araştırmaların Değerlendirilmesi: Bir Meta Analiz Çalışması

üretilmesine katkı sağlayabilmek için daha kapsamlı ve güvenilir çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bireysel olarak yapılan araştırmaların ortaya çıkabilecek bir takım hatalar nedeniyle geçerliği ve güvenilirliği azalmaktadır. Meta analizi yoluyla birden çok çalışma bir araya getirilmekte ve bireysel çalışmalarda ortaya çıkabilecek problemler giderilebilmektedir.

Bu araştırmanın amacı eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisel araştırmalarının meta analiz yöntemi ile incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranacaktır.

1. Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisel araştırmalarının yıllara ve çalışma türüne göre dağılımı nasıldır?
2. Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ile okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve liderlik davranışları arasında kuvvetli bir ilişki var mıdır?
3. Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ile öğrenci başarısı arasında kuvvetli bir ilişki var mıdır?
4. Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ile öğretmenlerin iş değerleri arasında kuvvetli bir ilişki var mıdır?
5. Eğitim kurumlarında örgüt iklimi ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasında kuvvetli bir ilişki var mıdır?
6. Eğitim kurumlarında örgüt iklimi ile şiddet arasında kuvvetli bir ilişki var mıdır?

### YÖNTEM

Meta analiz, belirli bir konuda yapılmış birden çok çalışmanın bulgularının istatistiksel analizinin yapılmasını ve yeniden yorumlanmasını sağlayan bir yöntemdir (Cohen 1988; Lipsey ve Wilson 2001). Meta analiz, aynı konu üzerinde birbirinden bağımsız araştırmaların sonuçlarını bir araya getirmek, bu sonuçlardaki çeşitliliği açıklamak, örnekleme genişleterek daha güvenilir sonuçlar elde etmek için istatistiksel yöntemlerin kullanılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Meta analiz aşamaları araştırma probleminin belirlenmesi, çalışmaların kodlanması, etki büyüklüğü indeksinin bulunması, literatürün taranması ve verilerin toplanması, istatistiksel analiz yapılması, bulguların yorumlanması ve raporlaştırılması şeklinde sıralanabilir (Decoster, 2004; Shelby ve Vaske, 2008).

Meta analizde, öncelikle araştırmaya konu olacak çalışmaların betimsel analizi yapılmaktadır. Betimsel analizin ardından bulguların istatistiksel olarak birleştirilmesi aşamasına geçilmektedir. Seçilecek olan istatistiksel model araştırmanın bulgularının birleştirilmesinde etkili olacağından, çalışmaya uygun modelin seçilmesi gerekmektedir. Meta analizde, sabit etkiler modeli (Fixed effects model) ve rastgele etkililer modeli (Random effects model) olmak üzere iki istatistik modelden yararlanılmaktadır (Topçu, 2009). Sabit etkiler modeli, toplanan çalışmaların hepsinin aynı etkiyi tahmin etmesi varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayım homojenlik testi yapılarak test edilmektedir. Sabit etkiler modeline göre bir değişkenin etkisi tüm durumlarda sabit kalmaktadır. Oysaki çalışmalar farklı evren, örneklem ve zamanda yürütülebileceğinden, ölçümler doğru olsa bile, her çalışma tamamen aynı etkiyi kestiremeyebilmektedir. Bu durumda çalışmalar arası değişkenliğin dikkate alınması

gerekmektedir (Camnalbur 2008). Elde edilen çalışmaların homojen olmadığı ve sabit etkiler modelinin uygun olmadığı durumlarda rastgele etkiler modeli kullanılmaktadır (Field, 2001, s. 162). Rastgele etkiler modelinde, gerçek etki büyüklüğünün her bir çalışmada aynı olmadığı varsayılır. Bu modelde, büyük ve küçük örneklemlerli çalışmaların etkileri dengeli bir şekilde dağılmaktadır. Rastgele etkiler modeli, sabit etkiler modeline oranla daha geniş bir güven aralığı vermektedir (Akçil, 1995).

Meta analiz yönteminde kullanılan en önemli kavram etki büyüklüğüdür (effect size). Cohen tarafından geliştirilen bu kavram bir olgunun toplumda bulunma sıklığı olarak açıklanmıştır (Topçu 2009). Etki büyüklüğü, ortalamalara, oranlara ve korelasyona bağlı olarak hesaplanabilmektedir (Cohen 1988, s. 40). Elde edilen etki büyüklükleri bazı ölçüt değerler ile karşılaştırılarak yorumlanmaktadır. Cohen, Manion ve Morrison'a (2007, s. 221) göre korelasyona dayanan etki büyüklüğü değerleri aşağıdaki şekilde yorumlanmaktadır:

$0.00 \leq$  etki büyüklüğü değeri  $< 0.10$  ise çok zayıf düzeyde etki

$0.10 \leq$  etki büyüklüğü değeri  $< 0.30$  ise zayıf düzeyde etki

$0.30 \leq$  etki büyüklüğü değeri  $< 0.50$  ise orta düzeyde etki

$0.50 \leq$  etki büyüklüğü değeri  $< 0.80$  ise güçlü düzeyde etki

Etki düzeyi değeri  $\geq 0.80$  ise çok güçlü düzeyde etki

Bu çalışmada okul kültürü ile okul yöneticilerinin liderlik davranışı ve iletişim becerileri, öğretmenlerin iş değerleri, öğrenci başarısı; okul iklimi ile okul yöneticilerinin liderlik davranışı ve şiddet ilişkisini inceleyen araştırmalar kullanılmıştır. Meta analiz çalışması Türkiye bağlamında değerlendirilmesi nedeniyle, veri kaynağı olarak Türkiye'de üretilen doktora ve yüksek lisans tezleri ve makaleler çalışma kapsamına alınmıştır. Çalışmada veri toplamak amacıyla öncelikle Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden, Ulakbim Ulusal Veri Tabanından yararlanılmıştır. Ayrıca arama motorlarından, üniversite kütüphanelerinden verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Verilere ulaşmak için şu anahtar kelimeler kullanılmıştır: 'örgüt kültürü', 'okul kültürü', 'örgüt iklimi' ve 'okul iklimi'. Araştırmaya dahil edilen çalışmaların seçiminde kullanılan ölçütler şunlardır:

1. Çalışmaların 2003 ile 2014 yılları arasında Türkiye'de üretilmiş olması

2. Örgüt kültürü (okul kültürü) ve örgüt iklimi (okul iklimi) ile okul yöneticilerinin liderlik, iletişim becerileri, öğretmenlerin iş değerleri, öğrenci başarısı ve şiddet arasındaki ilişkileri incelemesi

3. Meta analiz yapılabilmesi için gerekli olan örneklem ve Pearson korelasyon katsayısı (r) değerlerini içermesi.

Çalışma kapsamına Türkiye'de yapılan ve ulaşılan tüm (19 tane) araştırmalar alınmıştır. Ancak çalışmaların bazılarında birden fazla veri seti (r ve örneklem) kullanılması nedeniyle toplam 93 tane veri seti değerlendirmeye alınmıştır. Dahil edilme kriterlerine uygun olmayan çalışmalar meta analiz için kullanılacak verilerden ayrılmıştır. Elde edilen araştırmaların bir bölümü ilişkisel olmaması nedeniyle çalışmaya dahil edilmemiştir. Ulaşılan araştırmaların bir bölümünün hem tez hem de makale yada bildiri olarak sunulması nedeniyle, bu yayınlardan bir tanesi çalışmaya dahil edilmiş, diğerleri hariç tutulmuştur. Çalışmaya dahil edilen araştırmalar kodlanırken yıl ve tür dikkate alınmıştır. Tezler için 'T' makaleler için 'M' harfleri

## Okullardaki Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişisine Dair İlişkisel Araştırmaların Değerlendirilmesi: Bir Meta Analiz Çalışması

kullanılmıştır. Araştırmada analiz aşamasında, ulaşılan 19 yayının bulgularından örneklem ve korelasyon katsayıları birebir çekilerek kullanılmıştır. Çalışmada ilişkisel meta analiz yöntemi kullanılmıştır. Çalışmalarda öncelikle verilen korelasyon değerleri Fisher tarafından kullanılan yöntemle dönüştürülerek standartlaştırılmış ve meta analize uygun hale getirilmiştir. Analiz için CMA 2.0 (Comprehensive Meta Analysis 2.0) kullanılmıştır. Çalışmada her araştırmanın etki büyüklüğü değerleri hesaplandıktan sonra homojenlik testi yapılmıştır. Çalışmalar arasında heterojenliğin olup olmadığını değerlendirmede kullanılan en basit ve çok yaygın olarak kullanılan yaklaşım Cochran (1954) tarafından önerilen (k-1) serbestlik dereceli kay-kare heterojenlik testidir ve bu test Q istatistiği olarak bilinmektedir. Elde edilen Q test istatistiği, k-1 serbestlik derecesindeki kay-kare değeri ile karşılaştırılmaktadır. Eğer “Q<kay-kare değeri” ise incelenen çalışmaların, homojen özellikler gösterdiği anlamına gelmektedir (Petitti, 2001, Lipsey ve Wilson, 2001). Öncelikle sabit etkiler modeli kullanılmış, sabit etkiler modelinde homojenliğin sağlanmadığı durumlarda rastgele etkiler modeli ile analiz yapılmıştır.

### BULGULAR

#### Verilere İlişkin Betimleyici Bulgular

Çalışmalara ilişkin veriler tablolarda frekans ve yüzde değerleri ile verilmiştir. Tablo 1’de çalışmaların yıllara göre dağılımı verilmiştir.

**Tablo 1: Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı**

Yıl	f	%
2003	2	10.5
2004	-	-
2005	-	-
2006	-	-
2007	5	26.3
2008	2	10.5
2009	1	5.3
2010	3	15.8
2011	1	5.3
2012	4	21.0
2013	1	5.3
2014	-	-
<b>Toplam</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Tablo 1 incelendiğinde en çok çalışmanın 2007 (%26.3) ve 2012 (%21.0) yıllarında üretildiği görülmektedir. 2004, 2005, 2006 ve 2014 yıllarında ise ilgili konuda hiç araştırma yapılmamıştır. Tablo 2’de incelenen çalışmaların türlerine ilişkin dağılım görülmektedir.

**Tablo 2: Çalışmaların Türlerine İlişkin Dağılım**

Yayın Türü	f	%
Yüksek lisans tezi	11	57.9
Doktora tezi	4	21.05
Makale	4	21.05
<b>Toplam</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Tablo 2 incelendiğinde çalışmaların büyük bölümünün yüksek lisans tezi (%57.9) olduğu görülmektedir.

### Meta Analiz Bulguları

Bu bölümde meta-analiz yöntemi kullanılarak çalışma bulguları birleştirilmektedir. Araştırma kapsamına alınan çalışmalarda örneklem ve Pearson korelasyon katsayıları (r) kullanılarak, her bir çalışma için ayrı ayrı hesaplanan etki büyüklüğü değerlerini içeren bulgular tablolar yardımı ile sunulmaktadır. Tablo 3’de okul kültürü ile okul yöneticilerinin iletişim becerileri arasındaki ilişkiye ilişkin verilerin dağılımı sunulmaktadır.

**Tablo 3: Okul Kültürü ile Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri Arasındaki İlişkilerin Meta-Analizi**

Model Türü	f	df Serbestlik derecesi	ES	% 95 CI		p	Q	X <sup>2</sup>
				LL	UL			
<b>Sabit Etkiler Modeli</b>	3	2	0.831	0.777	0.885	0.000	98.56	5.991
<b>Rasgele Etkiler Modeli</b>	3	2	0.752	0.358	1.147	0.000	2.196	5.991

Okul kültürü ile okul yöneticilerinin iletişim becerileri arasındaki ilişki sabit etkiler modeline göre değerlendirildiğinde, etki büyüklüğü değeri .83 olarak bulunmuştur. Bu değer okul kültürü ile okul yöneticilerinin iletişim becerileri arasında, pozitif yönde çok güçlü düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Q istatistiksel değerinin, % 95 önem düzeyinde ki kare tablosundan elde edilen 5.99 değerini aştığı görülmektedir. Bu bulgu ile sabit etkiler modeline göre, analizi yapılan çalışma sonuçlarının heterojen özellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu durumda çalışma rastgele etkiler modeline göre analiz edilmiştir. Okul kültürü ile okul yöneticilerinin iletişim becerileri arasındaki ilişki rastgele etkiler modeline göre değerlendirildiğinde, etki büyüklüğü değeri .75 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, okul kültürü ile okul yöneticilerinin iletişim becerileri arasında, pozitif yönde güçlü düzeyde bir ilişki vardır.

**Tablo 4: Okul Kültürü ile Liderlik Arasındaki İlişkilerin Meta-Analizi**

Model Türü	f	Serbestlik derecesi	ES	% 95 CI		p	Q	X <sup>2</sup>
				LL	UL			
<b>Sabit</b>								
<b>Etkiler Modeli</b>	32	31	0.177	0.161	0.193	0.000	4942.66	44.98
<b>Rasgele Etkiler Modeli</b>	32	31	0.155	-0.046	0.356	0.131	35.22	44.98

Okul kültürü ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasındaki ilişki sabit etkiler modeline göre değerlendirildiğinde, etki büyüklüğü değeri .17 olarak hesaplanmıştır. Bu değer okul kültürü ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasında pozitif yönde zayıf bir düzeyde ilişkinin olduğunu göstermektedir. Q istatistiksel değerinin, % 95 önem düzeyinde ki kare tablosundan elde edilen 44.98 değerini aştığı görülmektedir. Bu bulgu ile sabit etkiler modeline göre, analizi yapılan çalışma sonuçlarının heterojen özellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu durumda çalışma rastgele etkiler modeline göre analiz edilmiştir. Okul kültürü ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları rastgele etkiler modeline göre değerlendirildiğinde, etki büyüklüğü değeri .15 olarak bulunmuştur. Okul kültürü ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 5: Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişkilerin Meta-Analizi**

Model Türü	f	Serbestlik derecesi	ES	% 95 CI		p	Q	X <sup>2</sup>
				LL	UL			
<b>Sabit</b>								
<b>Etkiler Modeli</b>	10	9	0.083	0.058	0.108	0.000	4.510	16.919
<b>Rasgele Etkiler Modeli</b>	10	9	0.083	0.058	0.108	0.000	4.510	16.919

Tablo 5 incelendiğinde, sabit etkiler ve rastgele etkiler modeline göre okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki için etki değeri 0.083 olarak hesaplanmıştır. Heterojenlik değerinin her iki modele göre de kay kare değerinden (16.91) düşük düzeyde olması nedeniyle çalışmaların homojen olduğu anlaşılmıştır. Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 6: Okul Kültürü ile Öğretmenlerin İş Değerleri Arasındaki İlişkilerin Meta-Analizi**

Model Türü	f	Serbestlik derecesi	ES	% 95 CI		p	Q	X <sup>2</sup>
				LL	UL			
<b>Sabit</b>								
<b>Etkiler</b>	6	5	0.080	0.047	0.114	0.000	86.320	11.070



Modeli								
<b>Rasgele Etkiler Modeli</b>	6	5	0.203	0.356	0.351	0.007	7.901	11.070

Tablo 6 incelendiğinde, okul kültürü ile öğretmenlerin iş değerleri arasındaki ilişki için etki değeri sabit etkiler modeline göre 0.080 olarak bulunmuştur. Bu değer okul kültürü ile öğretmenlerin iş değerleri arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde ilişkinin olduğunu göstermektedir. Q istatistiksel değerinin, % 95 önem düzeyinde ki kare tablosundan elde edilen 11.070 değerini aştığı görülmektedir. Bu bulgu ile sabit etkiler modeline göre, analizi yapılan çalışma sonuçlarının heterojen özellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu durumda çalışma rastgele etkiler modeline göre analiz edilmiştir. Okul kültürü ile öğretmenlerin iş değerleri rastgele etkiler modeline göre değerlendirildiğinde, etki büyüklüğü değeri 0.203 olarak bulunmuştur. Okul kültürü ile öğretmenlerin iş değerleri arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 7: Okul İklimi ile Liderlik Arasındaki İlişkilerin Meta-Analizi**

Model Türü	f	Serbestlik derecesi	ES	% 95 CI		p	Q	X <sup>2</sup>
				LL	UL			
<b>Sabit Etkiler Modeli</b>	18	17	0.626	0.604	0.648	0.000	4942.66	27.587
<b>Rasgele Etkiler Modeli</b>	18	17	0.626	0.490	0.672	0.131	35.22	27.587

Okul iklimi ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasındaki ilişki sabit etkiler modeline göre değerlendirildiğinde, etki büyüklüğü değeri 0.626 olarak hesaplanmıştır. Bu değer okul kültürü ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasında pozitif yönde güçlü düzeyde ilişkinin olduğunu göstermektedir. Q istatistiksel değerinin, % 95 önem düzeyinde ki kare tablosundan elde edilen 27.587 değerini aştığı görülmektedir. Bu bulgu ile sabit etkiler modeline göre, analizi yapılan çalışma sonuçlarının heterojen özellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu durumda çalışma rastgele etkiler modeline göre analiz edilmiştir. Okul iklimi ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları rastgele etkiler modeline göre değerlendirildiğinde, etki büyüklüğü değeri 0.626 olarak bulunmuştur. Okul iklimi ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasında pozitif yönde güçlü düzeyde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 8: Okul İklimi ile Şiddet Arasındaki İlişkilerin Meta-Analizi**

Model Türü	f	Serbestlik derecesi	ES	% 95 CI		p	Q	X <sup>2</sup>
				LL	UL			
<b>Sabit Etkiler Modeli</b>	24	23	-0.175	-0.196	-0.154	0.000	637.996	35.172

**Okullardaki Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisine Dair İlişkisel Araştırmaların  
Değerlendirilmesi: Bir Meta Analiz Çalışması**

<b>Rasgele Etkiler Modeli</b>	24	23	-0.175	-0.205	-0.145	0.000	20.189	35.172
-------------------------------	----	----	--------	--------	--------	-------	--------	--------

Okul iklimi ile şiddet arasındaki ilişki sabit etkiler modeline göre değerlendirildiğinde, etki büyüklüğü değeri -0.175 olarak hesaplanmıştır. Bu değer okul iklimi ile şiddet arasında negatif yönde zayıf bir düzeyde ilişkinin olduğunu göstermektedir. Q istatistiksel değerinin, % 95 önem düzeyinde ki kare tablosundan elde edilen 35.17 değerini aştığı görülmektedir. Bu bulgu ile sabit etkiler modeline göre, analizi yapılan çalışma sonuçlarının heterojen özellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu durumda çalışma rastgele etkiler modeline göre analiz edilmiştir. Okul iklimi ile şiddet rastgele etkiler modeline göre değerlendirildiğinde, etki büyüklüğü değeri -0.175 olarak bulunmuştur. Okul iklimi ile şiddet arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

### TARTIŞMA VE SONUÇ

1. Çalışmada, sadece 19 araştırmanın meta analiz çalışması için belirlenen kriterlere uygun olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamına alınan çalışmaların büyük bir kısmının (%57.9) yüksek lisans tezinden oluştuğu anlaşılmıştır. En çok çalışmanın 2007 (%26.3) ve 2012 (%21.0) yıllarında üretildiği görülmektedir.

2. Araştırma bulgularına göre okul kültürü ile okul yöneticilerinin iletişim becerileri arasında, pozitif yönde güçlü düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Şimşek'e (2003)göre okulların kültürleri yönetsel süreçlerin etkileşimi sonucu birbirinden farklılaşır. Bu süreçteki en önemli değişkenlerden biri de okul müdürüdür. Okul müdürlerinin okul kültürlerini olumlu yönde etkilemesi, en başta onların iyi bir iletişim becerisine sahip olmalarıyla mümkündür. Lal (2012), okul kültürü ile okul yöneticilerinin arasında orta düzeyde ve olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Eğitim kurumları, toplumun kültürel mirasını kuşaktan kuşağa aktarmaya çalışırken aynı zamanda oluşturdukları örgütsel kültürle de okul personelinin ve öğrencilerin sosyalleşmesini sağlarlar (Çelik 2002, s. 57). Bu bağlamda, okul kültürünü oluşturan bileşenler arasında başat rol oynayan unsur yöneticilerin, tutum, davranış ve yaklaşımları ile bunları aktarma biçimleri olan iletişim becerileridir. Okulda iletişimin başlatıcısı ve bu süreçlerin belirleyicisi başta okul müdürleridir (Açıklalın 1995, s. 39).

Okul kültürü ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Kültür liderliği, liderlikte kültürü etkilemektedir (Lawrence 2000). Eğitim kurumlarında öğretmen, yönetici ve yardımcı personelin iletişimi sonucu ortaya çıkan etkileşim, okul kültürünün belirleyicisidir (Cafoglu 1995). Burada okul liderliği karmaşık bir durum göstermektedir. Başarılı liderler okulun ortak değerlerini, ideallerini, ilkelerini ve inançlarını okul çalışanlarına, öğrencilerine ve velilerine aşırlarlar (Çelik 2002). Yapılan araştırmalarda genellikle liderlik davranışı ile okul kültürü arasında ilişki bulunmasına rağmen bazı araştırmalarda ilişki bulunamamış ya da ters yönde bir ilişki bulunmuştur (Sueki 1998). Şahin (2003) ise okul yöneticilerinin liderlik stilleri (dönüşümcü-sürdürümcü) ile okul kültürünün arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

3. Diğer taraftan okul iklimi ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasında pozitif yönde güçlü düzeyde bir ilişki olduğu bulgusu dikkat çekicidir. Benzer şekilde Tahaoğlu (2007), müdürlerin sergiledikleri liderlik rolleri ile okulların örgüt iklimi arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Örgüt kültürü ve iklimi kavramları birbirinden farklı iki bakış açısıdır. Kültür kişisel değer ve algı ile ilişkilidir ve grup değerleri tarafından tanımlanır. İklim, kültürün açıkça görülen halidir (Lock, 2001). İklim araştırmaları örgütlerin işlevlerinin nasıl görüldüğüne ilişkin derin bir bilgi vermezken, kültürün sadece yüzeysel bir görünümü olan iklim ile ilgili daha derin bilgiyi bize kültür sağlar (Schein 1990). Örgüt iklimi örgütte yaratılan hava, ortam olarak açılanabilir (Reichers ve Schneider 1990).

Örgüt iklimi, insanların örgüte ilişkin ortak algılamalarıdır, örgüt kültürü ise sadece insanların örgütleri konusunda ne hissettikleri değil aynı zamanda örgüte kimlik kazandıran varsayımlar, değerler ve inançları da kapsar. Örgüt iklimi bir bakıma çalışanların işten beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ölçümüdür. Örgüt kültürü ise çalışanların inanç ve beklenti kalıplarıdır, bu beklentilerin ne olduğu ile ilgilidir (Dönmez 2009, s.51-52). İklim iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilerken, daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise örgütün görünen öğelerini ortaya koyarken, örgüt üyelerine paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz (Moran ve Volkwein 1992). Örgüt iklimi, insanların örgüte ilişkin ortak algılamalarını, örgüt kültürü ise insanların örgütleri konusunda ne hissettikleri ile örgüte kimlik kazandıran varsayımları, değerleri ve inançları kapsamaktadır. Örgüt iklimi, çalışanların işten beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ölçümüdür. Örgüt kültürü ise çalışanların paylaştıkları inanç ve beklentilerdir. Örgüt iklimi, örgütün havasını yansıtır aynı zamanda örgüt üyelerinin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının bir göstergesidir. Örgüt kültürü ise daha uzun dönemlidir, başka ifadeyle stratejiktir (Balci 2002). Eğitim örgütleri için düşündüğümüzde, en genel anlamıyla okul iklimi, okulun genel atmosferi ya da okuldaki genel tutumdur, yani okulun diğer okullardan ayırt edilmesini sağlayan kişiliğidir. Okul iklimi psikolojik yönü ağır basan bir kavramdır. Okul kültürü, öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler ve diğer okul personeli arasındaki ilişkileri temsil eden inançlar, değerler ve tutumları kapsar. Okul kültürü, iletişim modellerini, uygun davranışlara ilişkin normlar, rol ilişkilerini, rol algılarını, etkileşim ve uyum gösterme örüntülerini, ödülleri ve yaptırımları da içeren birçok konuyu kapsamaktadır (Özer ve Dönmez 2007, s. 305-307). Bu nedenle söz konusu farklılık dikkat çekici ancak şaşırtıcı değildir.

4. Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. Hill (2000) öğrenci başarısı ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmiştir. Quiambao (2004) yaptığı araştırma bulgularına dayanarak, okul kültürü ile öğrenci başarısı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ifade etmiştir. Gezer (2005), öğrenci, öğretmen ve veli görüşlerine göre okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Öğretmen ve öğrencilerin görüşüne göre, öğrenci başarısını sağlamada okulların yeterli olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Brown (2005), "Okul Kültürü ve Ohio Altıncı Sınıf Yeterlilik Testleri Üzerine Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki Araştırması" adlı çalışmasını okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmıştır. Gelişmekte olan kırsal semtlerin toplam okul kültürü puanları kırsal semtlerden çok az yüksek bulunmuştur. Bu sonuç önceki araştırma ve literatüre uygun, tahmin edilen bir sonuç olarak yorumlanmıştır. Kentlerdeki yerleşik semtlerin kültür puanlarının, gelişmekte olan kent semtlerinininkinden çok az daha yüksek olduğu bulunmuştur; fakat fark anlamlı değildir.

## Okullardaki Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisine Dair İlişkisel Araştırmaların Değerlendirilmesi: Bir Meta Analiz Çalışması

5. Okul kültürü ile öğretmenlerin iş değerleri arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bireylerin değerlerini çalışma ortamlarına yansıttıkları (İmamoğlu ve Aygün, 1999), aynı zamanda da çalıştıkları örgütün kültürünün onların değer yönelimlerini etkilediği söylenebilir. Okul kültürü bireysel değerlerle yönetilemez okul örgütü kültürünün uygulamaya aktardığı değerler, eğitim ve öğretim sürecine yöneliktir (Çelik 2002).

6. Okul iklimi ile şiddet arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle, okul iklimi ölçeği alt puanları yükseldikçe şiddet puanları istatistiksel olarak anlamlı olacak şekilde düşmektedir. Olumlu örgüt iklimine sahip okullar verimli eğitim ve öğretime, öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve veliler arasında olumlu iletişim kurulmasına sebep olur. Bu tür okullarda şiddete başvuran öğrencilerle daha az karşılaşmaktadır, çünkü birbirini anlayan, birbirlerinin görüşlerine saygı duyan bireylerin oluşturmuş olduğu sağlıklı bir ortam bulunmaktadır (Acarbay 2006). Kızmaz (2006)'ya göre çok boyutlu bir görünüm gösteren şiddet olgusu, bireysel özellikler, ailesel faktörler, toplumsal faktörler ve okula ilişkin faktörler ile ilişkilidir. Okula ilişkin faktörlerden bir tanesi de okul iklimidir. Okullarda olumlu bir iklimin varlığı öğrenci saldırganlığını kısmen azaltmaktadır (Güçkıran 2008).

### Öneriler

1. Günümüz yönetim anlayışında, güçlü örgüt kültürü ve açık örgüt ikliminin önemi tartışılmazdır. Etkin ve güvene dayalı okul kültürü ile okul iklimi, okul çıktıları ile yakından ilişkilidir. Okul kültürü ve iklimini kolay ve çabuk değiştirmek için basit bir yol mevcut değildir. Aksine uzun vadeli, süreklilik gösteren bir süreç gerektirir. Okul yöneticilerinin örgütsel davranışı anlama ve yorumlamada kültür ve iklim kavramlarını iyi anlamaları önemli görülmektedir. Güçlü bir okul kültürü ve dolayısıyla okul ikliminin güçlü vurgusu oluşturularak öğretmenlerin iş değerleri, öğrencilerin akademik başarısı ve duygusal gelişimleri olumlu yönde değiştirilebilir.
2. Okul müdürleri öğretmenlere bireysel destek sağlamalı, onlar için esin kaynağı olmalı ve güven verici bir okul iklimi oluşturmalıdır.
3. Bu araştırma yurt dışı bilimsel çalışmalarını da kapsayacak şekilde düzenlenerek, kültürlerarası farklılıklar vurgulanabilir.
4. Türkiye'de, eğitim yönetimi alanında çok az tercih edilen meta-analiz yöntemine ilişkin çalışmalar yaygınlaştırılmalı ve araştırmacılar desteklenmelidir.
5. MEB, Türkiye'deki tüm eğitim kurumlarını araştırma kapsamına alarak, okul çıktılarını en fazla etkileyen örgütsel davranış boyutlarını belirleyebilir; ulaşılan bulgular ışığında, Türk eğitim sistemi yeniden yapılandırabilir, öğretmen ve yönetici eğitimlerine ilişkin, etkin politikalar üretebilir.

### KAYNAKÇA

Acarbay, F. Y. (2006). *Kapsamlı Okul İklimini Değerlendirme Ölçeğinin (Öğrenci Formu) Türkçe Dilsel Eşdeğerlik Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

### INESJOURNAL

Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi / The Journal of International Education Science  
Yıl: 2, Sayı: 5, Aralık 2015, s. 70-88

- Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği* (2. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Akçıl, M. (1995). *Ortalamalar Arası Etki Genişliklerinin Meta-Analizi*. Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Almedia, M. J. (2005). *A Middle School Case Study on Principal Behaviors Effecting Change in School Culture*. Unpublished Doctoral Dissertation, Johnson & Wales University.
- Ayık, A. ve Ada, Şükrü (2009). İlköğretim Okullarında Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429 -446.
- Aypay, A., Taş, A. ve Boyacı, A. (2012). Teacher Perceptions of School Climate in Elementary Schools. *The New Educational Review*, 29(3), 227-239.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bates, R. J. (2001). Eleştirel Teori Açısından Eğitim Yönetimi (Çev. Selahattin Turan ve Mehmet Şişman). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7 (28), 573-592.
- Brown, K. L. Z. (2005). *An Examination of the Relationship Between School Culture and Student Achievement on Ohio Sixth-Grade Proficiency Tests*. Unpublished Doctoral Dissertation, Kent State University.
- Cafoğlu, Z. (1995). Okulların Güçlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(4), 549- 557.
- Camnalbur, M. (2008). *Bilgisayar Destekli Öğretimin Etkililiği Üzerine Bir Meta-Analiz Çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for The Behavioral Sciences*. Newyork: Academic Press.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, Keith (2007). *Research Methods in Education*. London: Routledge- Falmer.
- Çelik, Vehbi. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- Decoster, J. (2004). *Meta-Analysis Notes*, Department of Psychology, University of Alabama.
- Dönmez, Burcu (2009). *Örgüt Kültürü İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erenler, E. (2001). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Erickson, F. (1987). Conceptions of School Culture: An Overview. *Educational Administration Quarterly*, 23, 11–24.
- Field, A. P. (2001). Meta-Analysis of Correlation Coefficients: A Monte Carlo Comparison of Fixed And Random- Effects Methods. *Psychological Methods*, 6, 161-180.

**Okullardaki Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişisine Dair İlişkisel Araştırmaların  
Değerlendirilmesi: Bir Meta Analiz Çalışması**

- Gezer, B. (2005). *Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerine Etkileri (Elazığ İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Güçkıran, R. Y. (2008). *İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Okul İklimi Alguları İle Saldırganlık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi.
- Gündüz, H. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Gaziantep Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep Üniversitesi.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory And Research in Administration*. NY: Macmillan.
- Handy, C. B. (1985). *Understanding Organizations*. Penguin Books.
- Harrison, R. (1972), “Understanding Your Organization’s Character”, *Harvard Business Review*, 50, 3, 119-128.
- Haynes, N. M., Emmons, C. L.& Comer, J. P. (1993). *Elementary and Middle School Climate Survey*. Yale University Child Study Center, New Haven, CT.
- Hill, T. L. (2000). *The Influence of Gender and Professional Orientation of the Elementary Principal on School Culture and Student Success*. California: University Of Missouri.
- Hofstede, G. Neuijen, B., Ohayv, D. and Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35/2, 225-429.
- Hoy, W. K. (1997). A Few Quibbles with Denison. *The Academy Of Management Review*, 22(1), 13-14.
- Hoy, W. K., Tarter, J. C.& Bliss, J. R. (1990). Organizational Climate, School, Health and Effectiveness: A Comparative Analysis, *Educational Administration Quarterly*, (26)3, 260-279.
- Hoy, W. K. & Tarter, J. C. (1997). *The Road to Open and Healthy Schools: The Handbook for Change*. Corwin Press, CA.
- Hoy, W. K & Miskel, C. G.(2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çev. Ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- İmamoğlu, E. O. Ve Aygün K., Z. (1999). “1970'lerden 1990'lara Değerler: Üniversite Düzeyinde Gözlenen, Zaman, Kuşak ve Cinsiyet Farklılıkları” , *Türk Psikoloji Dergisi*, S. 44, ss. 1-22.
- Karataş, S. (2008). *Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kızmaz, Z. (2006). *Okullardaki Şiddet Davranışının Kaynakları Üzerine Kuramsal Bir Yaklaşım*. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 30(1), 47-70.
- Lal, İ. (2012). İlköğretim Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

- 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.
- Lipsey, M. W. & Wilson, D. B. (2001). *Practical Meta-Analysis*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Lock, P. K. (2001). *An Investigation of The Relationship Between Transformational Leadership and Constructive Organizational Culture*. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Marywood.
- Miner, J. B. (1988). *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. New York: Random House.
- Moran, T. E. & Volkwein, F. J. (1992). The Cultural Approach to The Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Nystrom, P. C. (1993) Organizational Cultures, Strategies and Commitments in Health Care. *Health Care Management Review*, 18 (1), 43-49.
- Ouchi, W. G. (1981). Going From A to Z. Thirteen Steps to Z Theory Organization. *Management Review*, 70(5), 8-16.
- Ölçüm, M. (1996). Örgüt Kültürü. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8, 179-194.
- Özer, N. ve Dönmez, B. (2007). Okul Güvenliğine İlişkin Kurumsal Etkenler ve Alınabilecek Önlemler. *Millî Eğitim Dergisi*, 173, 299-313 .
- Panknadel, C. A. (1988). *Örgütsel İklim ve İş Doyumu*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Petitti, D. B. (2001). Approaches to heterogeneity in meta analysis. *Statistics in Medicine*, 20, 3625- 3633.
- Phelsey, D. C. (2002). *Organizational Cultures. Types and Transformations*. Routledge.
- Quiambao, J. E. (2004). *An Analysis and Comparison of School Culture with Academic Achievement of Middle School Students with Specific Learning Disabilities*. Unpublished Doctoral Dissertation, University Of Central Florida
- Qinn, R. E. & McGrath, M.R. (1985). The Transformation of Organizational Cultures: A Comparing Values Perspective. In P.J. Frost, L.F. Moore, M.L. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin (Eds), *Organizational Culture* (pp. 315-334). Beverly Hills, CA: Sage.
- Reichers, A. E. & Schneider, B. (1990). *Climate and Culture: An Evolution of Constructs*. In A. B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate And Culture*, San Francisco: Jossey Bass Wiley Hardcover,
- Renchler, R. (1992). *Student Motivation, School Culture and Academic Achievement What School Leaders Can Do*. <http://eric.uoregon.edu/pdf/trends/motivation.pdf> , Erişim tarihi: 2 Kasım 2013.

- Salvaggio, C. K. (2003). *Receptions of Formal and Informal School Leaders Regarding Cultural Proficiency in High-Achieving, Highly Diverse Elementary Schools*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of La Verne.
- Sarwono, D. (1990). *The Impact of Organizational Culture on Organization Performance: The Case of Banks in Indonesia*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Sauterne California.
- Sathe, V. (1983). Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organization Dynamics*, (Autumn), 5-23.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership (2nd Ed.)*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Shelby, L. B. & Vaske, J. J. (2008). Understanding Meta-Analysis: A Review of The Methodological literatüre. *Leisure Sciences*, 30, 96-110.
- Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28, 339-358.
- Sueki, L.T. (1998). *The Relation of Transformational Leadership and Transactional Leadership to Constructive Organizational Culture*. Unpublished Doctoral Dissertation. California School for Professional Psychology, Los Angeles.
- Şahin, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: PegemA Yayıncılık,
- Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi (Gaziantep İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Topçu, P. (2009). *Cinsiyetin Bilgisayar Tutumu Üzerine Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Turan, S. (1998). Measuring organizational climate and organizational commitment in the Turkish educational context. *Paper Presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration* (St. Louis, MO, October 30 – November 1, 1998). ED 429359.

#### **Extended Abstract**

Organizational culture and organizational climate are partly complementary, partly separated contemporary perspectives which are used to examine the difference between schools. Organizational behavior is not only a function of individual needs and formal expectations. Members of the organization bring their own values, beliefs and goals of them. Thus, the organization becomes a place having its own specific characteristics and identity. This understanding is expressed with names like 'culture', 'atmosphere', 'climate' or 'organization character' (Hoy&Miskel, 2010).



Today, a large number of organizational culture and organizational climate-related researches are carried out. In order to interpret this knowledge, provide guiding for new studies and contribute to the production of more effective policies, comprehensive and reliable studies are needed. Individual studies may have a problem of validity and reliability due to errors. Meta-analysis which brings together individual studies can solve these problems that may arise.

The purpose of this research is to analyze the relational studies of organizational culture and climate at schools using meta-analysis. . In this study, the relationship between school culture and leadership behavior of school administrators with their communication skills, job values of teachers and student achievement; the relationship between school climate and leadership behaviors of school administrators and violence were analyzed using 19 research studies.

Meta-analysis is a method allowing you to make statistical analysis and interpretation of the previous studies' findings (Cohen, 1988; Lipsey ve Wilson, 2001). The most important concept in the meta analysis is effect size. This concept developed by Cohen, explains the frequency of a phenomenon in the community (Topçu, 2009). According to Cohen, Manion and Morrison (2007: 221) the effect size values based on the values of correlation are interpreted in the following manner:

$0.00 \leq \text{effect size value} < 0.10$  very small

$0.10 \leq \text{effect size value} < 0.30$  small

$0.30 \leq \text{effect size value} < 0.50$  medium

$0.50 \leq \text{effect size value} < 0.80$  large

$\text{effect size value} \geq 0.80$  very large

In this study the relationship between school culture and leadership behavior of school administrators with their communication skills, job values of teachers and student achievement; the relationship between school climate and leadership behaviors of school administrators and violence were evaluated. Due to the fact that this meta-analysis is in the context of the evaluation of Turkey, the data source includes PhD and master thesis and articles produced in Turkey. 19 studies were included. However 93 data set was evaluated due to having more than one data set. After effect size values were calculated, the homogeneity test was applied. First of all, fixed effects model was used. In cases of failure, random effects model was applied. In the analysis the CMA 2.0 (Comprehensive Meta- analysis 2.0) was used.

According to the findings of research study, there is a positive and strong relationship between school culture and communication skills of school administrators. According to Açıkalın (1995) communication skills of school administrators plays an important role between the components that make up the culture of the school. It is possible to say there is a positive but weak relationship between school culture and leadership behaviors of school administrators. Culture affects leadership and leadership affects culture (Lawrence, 2000). Although some studies show that there is a relationship between leadership behavior and school culture some studies have found no relationship or a relationship in the opposite direction (Sueki, 1998). On the other hand the positive and strong relationship between school climate and leadership behaviors of school administrators is noteworthy. Similarly, Tahaoğlu (2007) found a positive, strong and meaningful relationship between school climate and leadership roles of school administrators.

It is possible to say that there is a positive but very weak relationship between the school culture and student success. Hill (2000) stated that the relationship between school culture and student achievement is not significant. There is a positive but poor relationship between school culture and teachers ' work values. The relationship between school climate and violence is in the negative direction. In other words, the higher scores on school climate scale are, the lower violence ratings are. The presence of a positive climate in schools partly reduces student aggressiveness (Güçkiran, 2008).

As a result, for the concept of modern management, the importance of a strong organizational culture and organizational climate is indisputable. Effective school culture and school climate based on trust are closely related to outputs. There is not a simple way to change school culture and climate quickly and easily. In contrast, it requires a long term process with continuity. School administrators are expected to interpret the culture and climate in order to understand the organizational behavior. An extended abstract of 750-1000 words should be inserted here without modifying the default format. This extended abstract should not include subsections (e.g. Introduction, Method) and should reflect the basic ideas in the article in paragraphs.

**Okullardaki Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişisine Dair İlişkisel Araştırmaların  
Değerlendirilmesi: Bir Meta Analiz Çalışması**

**Appendix/ Ek 1. Çalışma Kapsamına Alınan Araştırmaların Listesi**

ÇALIŞMA NO	YAZAR	YIL	ÇALIŞMA ADI	ÇALIŞMA TÜRÜ	YAYINLANMA YERİ
1	İzzet Lal	2012	İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler	Yüksek Lisans Tezi	YÖK
2	Aşkın Önsal	2012	Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)	Yüksek Lisans Tezi	YÖK
3	Yücel Şimşek	2003	Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki (Eskişehir İli Örneği)	Doktora Tezi	YÖK
4	Zülfü Demirtaş	2010	Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki	Makale	EĞİTİM VE BİLİM
5	Zülfü Demirtaş	2010	Liselerde Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki	Makale	MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ
6	Necla Fırat	2007	Okul Kültürü Ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri	Doktora Tezi	YÖK
7	Esra Betül Ergül	2009	Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve İş Değerleri Arasındaki İlişki (Üsküdar İlçesi Örneği)	Yüksek Lisans Tezi	YÖK
8	Semiha Şahin	2003	Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki	Doktora Tezi	YÖK
9	Mürşit Kuyumcu	2007	Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve İş Değerleri Arasındaki İlişki (Üsküdar İlçesi Örneği)	Doktora Tezi	YÖK
10	Başak Tamer	2011	The Relationship Between Transformational Leadership Styles And Organizational Culture Types With Respect To Gender Differences In Public And Private Universities	Yüksek Lisans Tezi	YÖK
11	Hacı Osman	2007	Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki	Yüksek Lisans Tezi	YÖK

	Durmaz		Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması		
12	Selahattin Turan Fatih Bektaş	2013	The Relationship Between School Culture And Leadership Practices	Makale	EJER
13	Yener Akman	2010	İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Şiddet Ve Okul İklimi Algıları Arasındaki İlişki	Yüksek Lisans Tezi	YÖK
14	Havva Omay	2008	İlköğretim Okulları Öğrencilerinin Okul İklimi Algıları İle Saldırganlık Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Yüksek Lisans Tezi	YÖK
15	Reşit Yalın Güçkıran	2008	İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Okul İklimi Algıları İle Saldırganlık Düzeyleri Arasındaki İlişki	Yüksek Lisans Tezi	YÖK
16	Fatma Arman	2007	İlköğretim 7. Ve 8. Sınıf Öğrencilerinin Zorbalık Eğilimleri İle Okul İklimi Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Yüksek Lisans Tezi	YÖK
17	Cihan Gültekin	2012	Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Okul İklimi Üzerine Etkisi	Yüksek Lisans Tezi	YÖK
18	Filiz Tahaoğlu	2007	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi (Gaziantep İli Örneği)	Yüksek Lisans Tezi	YÖK
19	Cihad Şentürk Mesut Sağnak	2012	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi Arasındaki İlişki	Makale	TÜRK EĞİTİM BİLİMLERİ DERGİSİ