

Subject Area
Education Management

Year: 2022
Vol: 8 Issue: 104
PP: 3649-3661

Arrival
13 September 2022

Published
30 November 2022
Article ID Number
65042

Article Serial Number
06

Doi Number
<http://dx.doi.org/10.29228/8/sssj.65042>

How to Cite This Article


Şahin, A. (2022). "Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Yöneticilerin Rolü" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:8, Issue:104; pp:3649-3661



Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Yöneticilerin Rolü

Roles of Administrators in Shaping School Culture

Ayşe Şahin¹ 

¹ Müdür Yardımcısı., MEB, Adana, Türkiye

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul kültürünün şekillendirilmesinde yöneticilerin rolünün olup olmadığı konusunda öğretmen ve okul yöneticilerinin düşüncelerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Ölçme aracı olarak "Okul Yöneticilerinin Okul Kültürüne Etkisi Ölçeği" kullanılmıştır. Adana İli Seyhan İlçesinde 4.5.6.7.8. eğitim bölgelerinde bulunan ortaokullardaki 216 öğretmen ve yönetici araştırmaya katılmıştır. Bu öğretmen ve yöneticilere Google form aracılığıyla anketler gönderilmiş ve bilgiler toplanmıştır. SPSS 28 programı marifetiyle sonuçlar incelenmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürünün okul kültürü alt boyutlarına etkisine dair görüşlerinin kıdeme göre değişiklik gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla yöneticiler ve öğretmenlere ANOVA analizi uygulanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin, okul müdürünün okul kültürüne etkisine dair fikirlerinin göreve göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için Bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Bunun sonucunda gelenekler boyutunda farklılık görülmüştür.

Anket çalışmaları bizzat araştırmacı tarafından yapılmıştır. Araştırmanın üçüncü kişilere bildirilmemesi konusunda katılımcılar bilgilendirilmiştir.

Elde edilen bulgular sonucunda öğretmen ve yöneticilerin, okul yöneticisinin okul kültürüne etkisine yönelik düşünceleri ile ilgili sonuçlarda öğretmen ve yönetici görüşlerinin pozitif olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Okul Kültürü, Yönetici

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the opinions of teachers and school administrators about whether managers have a role in shaping school culture. Descriptive screening method was used in the research. The 'Impact of School Administrators on School Culture Scale' was used as a measurement tool. 4.5.6.7.8 In Seyhan District of Adana Province. 216 teachers and administrators in secondary schools located in educational regions participated in the research. Questionnaires were sent to these teachers and administrators via Google form and information was collected. The results were analyzed with the SPSS 28 program.

ANOVA analysis was applied to administrators and teachers in order to determine whether the opinions of administrators and teachers about the effect of the principal on the sub-dimensions of school culture vary according to seniority. In order to determine whether the opinions of the administrators and teachers about the effect of the principal on the school culture differ according to the task, an independent sample t-test was conducted. As a result, there was a difference in the size of traditions.

The survey studies were conducted by the researcher personally. The participants were informed about the non-disclosure of the research to third parties.

As a result of the findings obtained, it was concluded that the opinions of teachers and administrators regarding the opinions of teachers and administrators regarding the impact of the school administrator on the school culture were positive

Keywords: Culture, School Culture, Administrator

1. GİRİŞ

Örgütler, insanların az ya da daha fazla ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulur. Örgütler ise başarılı olabilmek için maddi kaynaklar ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak için çalışırlar. Bu açıdan bakıldığında en önemli öge insan kaynağıdır. İnsandan etkili bir şekilde yararlanabilmek için en önemli görev yöneticilere düşmektedir. En önemli unsur insansa o zaman insanı dışlamadan onun kültürel yaşamını göz ardı etmeden çalışacağı ortam hazırlamak gerekir.

Örgütün güçlü ve etkili olabilmesi için örgüt üyelerini ortak inançlar, değerler, normlar, adetler ve gelenekler çerçevesinde birleştirmek gerekir.

İçinde bulunduğumuz bu teknoloji çağında dünya daima değişim ve gelişim içinde harmanlanmaktadır. Bu yenedünya düzeni toplumların birbiriyle aradan köprüleri kaldırmasına, birbirine yaklaşmasına sebep olduğu kadar kültürel değişimlerine de neden olmaktadır. Toplumların kültürlerini koruyabilmesi için de ortak kültürel kalıplar oluşturulabilir.

Bu hızlı dünyada örgütler de sürekli değişim ve yenileşmeyi takip etmek durumunda kalmaktadır. Her örgüt kendine özgü değişik kültürel kalıplar oluşturmaktadır.

Örgüt kavramından bahsederken okulların da birer örgüt olduğunu unutmamalıyız. Okulların başarılı olabilmesi için okulda ortak hareket edilmesi önemlidir. Okullarda toplumun kültürel değerleri öğretilir. Bunun yanı sıra okul; bulunduğu çevre, İklim, ortam ve personelini de göz önüne alarak kendi kültürünü oluşturabilir.

Okul kültürünün şekillendirilmesi ve geliştirilmesinde en önemli sorumluluk ve görev okulun yönetim kadrosuna aittir. Okul yöneticileri bu görevlerini yerine getirebilmek amacıyla kültür konusunda yeterli bilgi yeterliliği yüksek olmalıdır. Okul yöneticilerine düşen en önemli görev kültürü meydana getiren ana unsurlar üzerinde yeterli donanıma sahip olarak bu konuya gereken hassasiyeti göstermelidirler. Bu aşamadan sonra çalıştığı okulu araştırıp kültürel unsurlar açısından hangi derecede olduğunu araştırmalı, analiz ve sentezi üzerinde çalışmalı doğru biçimde ve yansız olarak elde ettiği bulguları paydaşlar ile paylaşmalıdır. Okul yöneticileri hiçbir hazırlık yapmadan bir okul kültürü geliştiremez ve amaçladığı hiçbir hedefe de yürümez..

Pehlivan (1998)' a göre; Her bir birey yaşadığı ortam ve çevreye aileye göre davranışlar geliştirirler. Yani o çevrenin kültürü ve alışkanlıklarından etkilenerek onları kendilerine rol model alırlar. Saphier ve King' in bakış açısına göre (1985), Okul kültürü çağın gereklerini taşıyorsa, kitlelerin dikkatini çekiyorsa başarılı bir kültür oluşmuştur denebilir ve okul herkes tarafından dikkatle takip edilebilir. Okulda kültürel değerler güçsüz olursa o okul için her şey çok yavaş ve özensiz bir şekilde ilerler. Dış cephelerden getirilen özgün fikirler veya yapılan çalışmalar gelişmeyi oldukça az etkilemektedir. Sana ait olmayan düşünce sende ne kadar etki bırakabilir sorusu burda çok önem taşımaktadır. Kültür ve okul kültürünün oluşturulması arasındaki ilişki "iyi tohumlar zayıf ekinlerde yetişir" açıklamasına benzetilmiştir. Bu benzetme dikkate alındığında okul müdürünün okulu yönetirken sergilediği liderlik özelliği de güç olarak yansıtılmıştır. Bir okulun kültürünün etkili olabilmesi için okulun oluşum amacına yönelik, anlaşılır ve net değerleri bir araya getiren vizyona sahip olmalıdır.

Bütün okul yöneticileri, okul için olması gereken hedefler ile okulun kendine has hareket yasalarını oluşturmaları zorunludur. Okul kültürü okul müdürünün liderlik tarzı neyse kültürü de odur denilebilir. Okul yöneticileri en önde gelen karar verici konumda bulunan kişiler oldukları için, okulda meydana getirilen her türlü kültürel etkinliklere ve planlara önyak olma, o faaliyetleri yönetme ve geliştirmekle yükümlüdürler. Okul yöneticileri, başarılı olabilmek için, an itibariyle yaşatılan kültür hakkında bilgi sahibi olmalıdır. (Deal ve Kennedy, 1983). Okul kültüründe yapılabilecek değişiklikler ve yenilikler için yeni kararlar alınmak istendiğinde şu an yaşatılan kültürün olumlu ve olumsuz tarafları öğrenci üzerindeki başarıya etkisi öğretmen üzerindeki etkisi iyice irdelenmelidir.

Okulu geliştirebilmek için, okuldaki bütün çalışanların ortak çalışma kültürüne ihtiyaçları vardır. Bu ortak çalışma kültürü için neler gerekmektedir; Öğretmenlerin birlikten güç doğar ilkesinde olduğu gibi okulda sürekli birlikte çalışmalarlarıyla, Öğretmenlerin öğrencilerine gösterdikleri değer ve önemin bir gereği olarak istekli katılım ve çalışmalarlarıyla, Okulun vizyon-misyon, ilke ve geliştirme önceliklerine sürekli bağlı olmaları gerekmektedir.

Okul yöneticisi, okul kültürünü yöneten kişidir. Okul yöneticisi Okul kültürünü iyi özümser ise ve yönetim basamaklarının ne kadar önemli olduğunu unutmazsa kültür yönetiminde oldukça başarılı olabilir. Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki en başta gelen sorumluluğu kitleleri heyecanlandırarak, onları heveslendirecek dikkat çekici algıları harekete geçirecek bir okul kültürü ortaya koymaktır. İdeal okul kültürü geliştirmesi için yönetici ve öğretmenlerin sürekli ortak değer, ortak yol çerçevesinde hareket etmeleri gerekir. Güçlü okul kültürü, olumsuz kültürlerle geçit vermez. (Çelik, 2000).

Eğitim kurumlarının, (ilkokul, ortaokul, lise), devletin merkezden yönetim anlayışının sergilendiği katı bir işleyişin bulunduğu bürokratik ve hiyerarşiyi taşıyan kurumlar olması, okulların işleyişinde özerk hareket edilememesi, planlanan amaçlarla ters düşmektedir. Herkesin kişisel farklılıkları, farklı yargıları olan çocukları ve gençleri hayatlarını geliştirmeleri için geleceğe hazırlamak, bir üst eğitime hazırlamak, statik, değiştirilemez katı yöntem ve programlarla mümkün değildir.

Değişim ve gelişim bilinciyle insanı çemberin merkezine alan okul yöneticilerinden, öncelikle öğretmenler gelmek üzere tüm eğitimcilerle eğitim-öğretimi destekleme, gönülden okulda çalıştırma, birbirlerine yardım etme, okul kurumunu benimsetme ve ideal okul kültürünü hazırlayabilme ve kurumsal entegrasyonu sağlamaları imkan dahilindedir.

Genel olarak baktığımızda 1980'lerden itibaren literatürlere giren okul kültürü kelimesi hala net olarak anlaşılammıştır. Çünkü kavram olarak bilinen ama uygulamada kullanılmayan bir kelime. Alan yazı araştırmalarında okul kültürü çalışmalarına çok rastlanmamıştır. Okul yöneticileri de okul kültürü konusunda ileri adımlar atmamaktadırlar. Bunun sonucu olarak ülkemizde birçok okul bu sorunla boğuşmaktadır.

Okul kültürünün şekillendirilmesinde yöneticilerin rolü üzerine bir çalışma yapılacaktır. Bu araştırma ile yöneticilerin okul kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi, sürdürülmesi ve şekillendirilmesinde hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin görüşleri araştırılacaktır. Aralarında görüş farklılıkları olup olmadığı incelenecektir. Okul

kültürü yönetici ile birlikte değişiyor mu yoksa okul kültürü aynen devam ediyor mu sorusu araştırılacaktır. Araştırma sonucunda yapılan çalışmanın sonucu değerlendirilerek paydaşlara bilgiler verilecektir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kültür

Günümüzde kültürle ilgili bütün insanları memnun edecek düzeyde bir tanım bulmakta zorluk çekilmektedir.

Kültür kelimesinin genelde kabul gören ilk tanımı antropolog Edward B. Taylor tarafından açıklanmıştır ve bu tanımda “*bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün*”dür, diye yaklaşım geliştirmiştir (Kaya, 2008, 120).

Kültür ile ilgili başka bir tanımlama da şu şekilde yapılmıştır. Toplumun zaman içerisinde ürettiği ve bu üretilen her şeyin kuşaktan kuşağa aktarıldığı her türlü maddi ve manevi özelliklerin bütünüdür.

Kültür, esasen toplumsaldır, nesillerden nesillere aktarılır. Toplumların her türlü yaşanmışlığını kapsayan kültür, insanların davranışlarını, yaşayışlarını ve farklılıklarını açıklamaktadır. Kültürün varlığı ve mütemadiyen süregitmesi toplumsal yaşama bağlıdır. Yani dünya hayatı sürdüğü müddetçe devam edecektir. Dolayısıyla toplumsal bir yapı olmadan kültürden bahsetmek doğru değildir.

Açıkalın (1998), kültür ile ilgili bilinmesi gereken birkaç yargıdan bahsetmiştir. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz. .

Kültür sürekli değişime uğrar. Kültürlü-kültürsüz gibi benzetmeler yaşadığımız kültürümüze göre bir değerlendirmedir. Kişi ya da gruplar için kültürsüzlük diye bir kavram söz konusu bile olamaz. İyi kültür, kötü kültür diye sınıflama yoktur. Kültür farklılığı ve zenginliği vardır.

Kültür için ulaşılan ortak nokta ise öğrenilmiş davranışların sürekliliğidir.

2.1. Kültürün Özellikleri

Kültür, tarihi bir süreçtir ve süreklidir, öğrenilen bir kavramdır, toplumsaldır, idealleştirilmiş kurallar bütünüdür. İhtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır. Değişir, kapsayıcıdır.

2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü konusunda sayısız tanım yapılmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde yazarların örgüt kültürü tanımına farklı bakış açıları olmuştur. Bunun nedeni ise zaman içinde farklı tanımlarının yapılması olmuştur.

Örgüt kültürünün tanımını, Hofstede (1991), şu şekilde yapmıştır “Örgüt kültürünün kapsayıcı olduğu, tarihsel olarak varlığını koruyabildiği, sosyal ve entelektüel ilişkilerle düzenlendiği ve değişime açık olmadığı şeklinde araştırmacılar arasında uzlaşma sağlanmıştır”.

“Örgüt kültürü, örgütsel hareketleri araştıran bir daldır, örgütsel davranış da insanların, bireylerin buldukları örgüt içindeki hareketleri ve tavırlarının incelenerek araştırılmasıdır” (Gordon, 1993:5).

Toplumlar kültürel içsellikleriyle birbirinden farklılıklar gösterirler. Bütün toplumlar kendi geleneklerini, göreneklerini, adetlerini, değerlerini ve kültürünü yaşatmak için uğraşırlar.

Peters ve Waterman’a göre (1987, s.22-61) “*Dikkat çekici ve herkes tarafından değerli görülen unsurlardan oluşan, çalışanlara küçük de olsa değerli hissetmelerini sağlayan ve bunları yansıtan, örgüt içindeki her türlü yaşanmışlıkları kapsayan hikâyeler, inançlar, sloganlar, törenler ve masallar gibi önemli görülen anlam ifade eden olgulardan meydana gelmiş bir yapı*” olarak tanımlamışlardır. Taymaz ise örgüt kültürünü (2000, s.73) “*Örgütte insanların paylaştıkları beklentiler, duygular, inançlar, gelenekler, adetler, semboller, tavır ve tutumlar ve değerler*”, olarak tanımlamıştır.

Daft ise örgüt kültürünü şu şekilde açıklamıştır “*Örgüt üyelerinin paylaştığı toplumsal yargılar, standartlar, normlar, örf ve adetler, inançlar ve yaşanmışlıklardır*” (Eren, 2004, 135).

Çalışılan birçok araştırmada örgüt kültürü ile örgütün başarısı arasında direkt süregelen ilişki olduğu görülmüştür. Örgütleri yaşadıkları topluluktan buldukları toplumun kültüründen, geleneklerinden, normlarından uzak ve ayrı olarak düşünemeyiz. Kültürel ortaklıklar ve değerler, yönetim ve yönetici kavramlarını da etkilemektedir. Örgütü oluşturan bireyler, sahip oldukları ve inanıp yaşadıkları kültürel değerlerini içinde buldukları örgüt ile paylaşmaktadır. Bundan dolayıdır ki örgütler, hem içinde buldukları toplumun kültür hareketlerinden etkilenmektedir. Ayrıca kendi içlerindeki kişiler aracılığı ile toplumun kültürünü hareketlendirebilmektedirler (Yılmaz ve Oğuz, 2005).

Kaynakları araştırdığımızda örgütsel kültürün hangi boyutlardan oluştuğunu görebiliriz. Bu boyutları sıralarsak;

- ✓ Örgütün tarihi, değerleri ve inançları, hikâyeler, kültürel normlar, gelenekler, törenler ve âdetler, örgütteki erkek ve kadın kahramanlardır.

2.3. Okul Kültürü

Eğitim, toplumsal bir süreçtir. Eğitimin başta gelen işlevi toplumsal yaşamın bir sonucu olan kültürü yeni kuşaklara aktarmaktır. O zaman eğitim yapısı ve işleyişi olarak toplumsal bir oluşumdur. Eğitimin her toplumda farklılık ve zenginlik göstermesi, her toplumun sosyolojik yapısının yani kültürünün değişikliği nedeniyledir. Bundan dolayı hemen her toplumun oluşma aşamasında kendine has yapısı bulunur. Bu kurulan oluşumu elde edilmesi gerekli amaç şeklinde gördüğümüzde eğitimi de bu oluşumu elde etmede ön planda anlamaktayız. Değişmeye açık, gelişip yükselmek isteyen toplumların ilk gideceği adres yine eğitim olmaktadır. Bu durumda da eğitimin dikkat çekici özelliği toplumsal bir yön taşımasıdır. Dünya üzerinde bütün toplumlarda eğitim, o toplumun karakteristik özelliklerine bağlıdır. Eğitim her toplumda aynı özellikler taşımaz (Aslan, 2001).

Çelik'e göre; Okul bilginin ortaya çıktığı, üretildiği ve yayıldığı bir örgüttür. Bilginin çok önem verildiği toplumlarda, okulun örgütsel kültürü de dikkat çekici bir farklılık gösterecektir. Bilgi toplumunda, okulun sahip olduğu örgütsel kültür, teknolojik değişmelere ve yeniliklere açıktır, insana ve insan kaynaklarına değer verir ve bireylerin kendisini geliştirmesine yardım eder. Bu nedendir ki okullarda örgütsel kültür yaşatılmalıdır (Çelik, 2002, s:133).

Leithussad (1999) okul kültürünü şöyle tanımlamıştır. "Kurallar, inançlar ve okuldaki tüm personelin hareketlerine yol gösteren değerlerdir. Deal ve Peterson (1999) okul kültürünü şöyle açıklamışlardır: Okulun süregelen tarihi çerçevesinde meydana gelen değer ve inanç kalıplarıdır. Heckman'a (1993) göre ise okul kültürü yönetici, öğretmen, öğrenciler ve bu öğrencilerin ailelerinin etkileştikleri ve onların hareketlerini şekillendiren inançlardır.

En genel ve bildiğimiz anlamıyla okul kültürü, okulu okul yapan okula bir anlam kazandıran ve okuldaki tüm bireylerin eylemlerini ve söylemlerini belirleyen maddi ve manevi unsurların tamamıdır. Olumlu ve güçlü okul kültürünün okula bağlılığı arttırdığı, okul ve yönetime karşı güven oluşturduğu, kavga ve tartışmaları önlediği, öğretmenler ile öğrencilerin davranışlarını geliştirdiği, başarıyı arttırdığı görülmektedir (Gümüseli, 2006, s:14).

Eğitim yönetimi alanında örgütsel değişim konusuyla ilgili alan yazın tarandığında, okullardaki değişim ve gelişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme kavramları ile bu kavramların karşılıklı etkileşimlerinin, okulları daha güçlü örgütler haline dönüştürdüğü görülmektedir (Gizir, 2008).

Goldring (2002), okul kültürünün öğrencilerin başarısına ve öğrencide olumlu değişime etkisi olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda kültürü tanımlayan ve kültürü açıklayan altı önemli noktaya vurgu yapmıştır.. Bunlar; paylaşılan vizyon, gelenekler, işbirliği içinde hareket, karara katılım, yenileşme çalışmaları ve güçlü bir iletişim anlayışıdır. Araştırma sonucunda okullarındaki kültür çalışmalarını algılayan, buna göre hareket eden ve çalışmalar geliştiren yöneticilerin öğrenci başarısına odaklanmayı başarabildiklerini göstermiştir. Sergiovanni (1994), bir okulun başarılı olabilmesi için tüm paydaşlar arasında topluluk hissi oluşturmanın ve buna göre roller dağıtılmasının en önemli unsur olduğunu savunmuştur. Okullar, resmi örgütlerden daha çok sosyal örgütler olarak değerlendirilmelidir. Öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler, ve veliler arasındaki yaşanan ve yaşatılan olumlu ilişkilerin okulda ortak hareket eden bir topluluk oluşturmak için en önemli unsur olarak görülmüştür. Bu grupların ortak hareket eden topluluk olabilmesi için değerler ve amaçlar ve diğer kültürel hedeflerin çalışanlar, veliler ve öğrenciler tarafından kabul edilmesi gerekir. Okulun örgüt amaçlarını kavratmanın ve kabul ettirmenin yolu sert bir örgüt ve katı kurallar oluşturmaktan değil, bütün fikirlerin, zenginliklerin hoşgörülle karşılandığı yaratıcı bir ortam, farklılıklara saygı duyulan, zenginlik gözüyle bakılan herkesin gruba katılımının fevkalade görüldüğü ve oluşturulan gruba girebilmenin herkes için basit olduğu bir alan hazırlamaktan geçer.

Etkili, dikkat çekici ve kalburüstü okullar yaratabilmek için o okulda kültürel değişimin sil baştan oluşturulması gereklidir. Okulların örgüt yapısı, program ve diğer etkenler üzerinde gündeme gelen değişiklikler, yeni fikirler, örgüt kültürü ile birleştirilmedikçe ve bu değişimler okuldaki paydaşlar tarafından onaylanıp destek görmediği sürece okullarda beklenen kültürel değişim ve gelişim olmayacaktır (Şişman ve Turan, 2004, s:139).

Okulun tarih ve gelenekleri, görenekleri, yaşanmışlıkları, okul personelinin birikimleri, karşılıklı iletişimleri zamanla okulda o okula yenilikçi kültürün oluşmasına yol açmaktadır. Bu kültür; gelenek, norm, inanç, tutum, beklenti, davranış ve eğilimlerden oluşmaktadır. Kısaca okulda nelere önem verildiği, nelere önem verilmediği nelerin kıymetsiz görüldüğü, nasıl hareket edileceği konularında çalışanlar arasında bir ortak hareket doğmaktadır (Balcı, 2002, s:187).

2.3.1. Okul Kültürünü Oluşturan Faktörler

Okulun yaşı, Okulun kuruluşundan itibaren gelişimi, Okulun hedefleri, Okulun bulunduğu sosyal çevre, Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri, Okulun yerleşim bölgesi, Okulun donanımları, Okulun teknolojik yeterliliği, Okul ve sınıfların ihtiyacı karşılayıp karşılayamaması, Yöneticiler dahil tüm personelin ve velilerin beklentileri, Eğitim sisteminin yapısı.

2.3.2. Güçlü ve Etkili Okul Kültürünün Temel Öğeleri

Etkili bir kültüre sahip olan örgütler diğer örgütlere göre daha başarıya odaklıdır. Etkili kültürlerin oldukça olumlu performans ile sonuçlanması üç nedenden ortaya çıkmaktadır. Birincisi güçlü bir kültürdür. Kültür ve strateji arasında iyi bir yerindelik oluşturur. Uygun işbirliği stratejisinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesini sağlar. İkincisi, güçlü kültürler örgütte ki üyeleri aynı hedefte birleştirir örgüt elemanları aynı görüşleri paylaşır ve bu hedefleri başarmak için uğraşır. Güçlü bir kültür personelin kararlarında yol gösterir ve onları güdüler. Bu bakış açısında kültür, üstün performansı yükseltmede etkilidir. Bunu gerçekleştiren örgütler başarılı ve etkili örgüt olarak adlandırılır (Woodman, 1992, s.447; akt, Nelson ve Quick, 2005:393).

Güçlü ve işleyen bir okul kültürü iddialı bir okul için önemli olan ilk şartlardan biridir. Güçlü okul kültürü, yönetici, öğretmenler ve öğrencilerin ortak değer, ortak amaç, ortak hedef, örf ve inançlar etrafında toplanmaları sonucunda meydana gelir. Böyle bir ortamda yapılan veya yapılacak olan denetim mekanizması da etkisini daha az gösterir (Çelik,2000).

Pavlas (1997), güçlü ve etkili okul kültürünün temel öğelerini şöyle sıralamıştır:

Paylaşılan Değerler: Bu değerler, örgütteki herkesin paylaşımına açıktır ve kurumun gerçekleştirdiği ve yapmayı taahhüt ettiği her faaliyete yayılmıştır. Değerler, çoğu zaman yazılı değildir, ama bu değerler okulun gerçekleştirdiği etkinliklerde ortaya çıkar. Çünkü değerler; müfredat programı, öğretim yöntem ve teknikleri, zaman yönetimi, kimin hangi amaçla ödüllendirileceği ya da cezalandırılacağı gibi birçok konuda yönetici, öğretmen, öğrenciler ve velileri yönlendirir (Pavlas 1997).

Mizah: Okuldaki neşenin, gülümsemenin, mutluluğun miktarı güçlü bir okul kültürüne bağlıdır. Mizah, gülümseme ve neşe, örgütteki insanların zorluklar ve güçlükler karşısında tecrübe kazanmasının bir işaretidir (Pavlas 1997).

Hikâye Anlatımı: Bir toplumda özel ve devlete ait tüm kurum ve kuruluşlarda ve her örgütte yerleşmiş hikâyeler bulunmaktadır. Anlatılan ve oluşturulacak hikâyeler kültürle yakından ilgilidir. Mitoloji niteliğinde anlatılan bu hikâyeler örgütün tarihi bakış açısını yansıtır. Bu hikâyeler, hem eğitici hem eğlendirici hem de harekete geçiricidir. Ayrıca hikâye ve efsaneler, örgüt üyelerinin birbirine bağlanmasında etkili olabilir (Pavlas 1997).

İletişim Ağı: Her örgüt ve her kültür, “kurumda gerçekten neler oluyor?” sorusu ile ilgili açıklamaları yayınlamak ve anlatmak için bir iletişim sistemine sahip olmalıdır. Bazı açılardan sistem informal olabilir. Burada her yöneticinin üzerine düşen görev, sistem içinde bilgiyi çok çabuk bir şekilde duyurmak için gerekli olan yolları ve ilkeleri bilmesidir (Pavlas 1997).

Ritüeller ve Seremoniler (Törenler, Merasimler): Bir örgütün ritüelleri günümüzde okulda yapılan faaliyetlerdir. Törenler ise kahramanları, unutulmazları ve efsaneleri hatırlama ve özel olayları kutlamadır. Törenler dikkat çekici ve sıra dışı olabilir ve olmaları gerekli de. Çevrenin ilgisini çekmelidir. Törenlerin yıllarca etkisi sürer ve resmî niteliktedir. Ayrıca törenler ve etkililiği okul kültürünü ortaya koyar (Pavlas 1997).

Meslektaşlar Arası İlişkiler: Meslektaşlarıyla olumlu iletişim içinde olan öğretmenler karşılıklı yardım içerisindedir, mesleki bilgilerini ve düşüncelerini paylaşırlar. Okul ortamındaki samimi ve güvene dayalı ilişkilerin birlikteliğinden de başarı doğmaktadır (Pavlas 1997).

2.3.3. Okulun Örgüt Özellikleri

- ✓ Okul denilen örgütün en başta gelen özelliği, üstünde uğraştığı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden girdisi ve çıktısı da insan kaynağıdır.
- ✓ Okulda farklı bakış açılarının olması ve bazı hallerde çatışmaya dönüşmesi.
- ✓ Okula örgüt deriz ama çıkan ürününü irdeleyebilme güçlüğü bulunur.
- ✓ Okul özel ve önemli bir alandır.
- ✓ Okul alandaki bütün resmi olan ve resmi olmayan örgütlerin ya yön gösterdiği yahut etkilediği bir örgüttür.
- ✓ Ortaya çıkarılmış grupların kendilerine faydalarını korumak için, okulun düşünce bağımsızlığını sınırlamaya çalıştıkları görülebilir ve bazen başarılı da olurlar.

- ✓ Okul, kültür değişimini başaran örgütler sıralamasında en önde bulunur.
- ✓ Okul bürokratik ve merkezibir kurumdur.

2.4. Okul Yönetimi Kavramı

Eğitim yönetiminin sınırlı ve dar bir alanda uygulandığı yer okuldur. Okul bağımsız hareket edemez. Alanın sınırlarını, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetimi eğitim yönetiminin okuldaki temsilcisi olarak nitelendirilebilir. Okul yönetiminin görevi, okulu belirlediği hedeflere uyumlu olarak yaşatmak ve yaşaması için her türlü uygulamayı yapmaktır.

2.4.1. Okul Yönetimi Karar Verme Süreci

Bir durum veya problem karşısında, istenilen bir amaca ulaşmak için araştırılan çözüm yollarının ya da etkenlerden birinin seçilmesidir. Her türlü yönetim çalışmaları sırasında ortaya çıkabilecek sorunlarda yararlanılabilecek çözüm seçeneklerinin olması durumunda karar verme eylemi ortaya çıkar. (Erbek, 1997, s:53). Ortaya çıkan bir problemin çözülmesine ilişkin bir planlamanın oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi karar vermenin diğer boyutudur. (Uras, 1995, s:305). Karar süreci, kararın en hesaplısı ve amaca en uygun yöntemlerin gereğidir (Hanson, 2003, s:3). Okul yönetiminde yöneticilerin yapacağı ilk iş, okul yönetiminde etkisi olan nesnelere tamamını karar organı olarak oluşturmaktır. İkinci iş olarak da karar alma sürecinin önemini anlamalı ve buna göre çalışmalıdır (Bursalıoğlu, 2002, s:82)

2.4.2. Okul Yönetimi Çeşitleri

Bazı yöneticiler otokratik, bazı yöneticiler katılımcı (demokratik), bazıları da kuralsız davranarak örgütün başında bulunmaktadır.

2.5. Okul Yöneticisi

Yönetiminden mesul olduğu okulda Milli Eğitimin ilke ve hedefleri ışığında, eğitim ve öğretim işlemlerinin gerçekleştirilmesinden sorumludur. Okulda önemli unsurların oluşturulup geliştirilmesine liderlik eden kültürel, demokratik, etik ve ahlaki değerlere sahip bir kişi olmalıdır. Okul yöneticisi, okul kültürünün sürdürülmesinde, güçlendirilmesinde, geliştirilmesinde ve iyileştirilmesinden sorumlu olduğu gibi aynı zamanda gerekli hallerde kültürün değişimi ve yeniden yapılandırılmasından da sorumludur.

Okul yöneticisinin, okulda herkesin huzurlu ve güvenli bir biçimde çalışabileceği olumlu bir çalışma alanı, çalışma şekli ve iklimi oluşturması, etkili okulun olmazsındandır. Okul, bir örgütten ziyade bir toplumdur. Okulun belirlemiş vizyon-misyon ve değerler, okul kültürü içine yerleştirilmelidir. (Şişman, 2002, s:151).

2.6. Okul Yönetimi Ve Yöneticinin Kültüre Etkisi

Okul yöneticilerinin birçoğu kurumsal kültürün okul başarısının en önemli değerlerinden biri olduğunu bilmektedir. Öğretmenler ortak bir vizyondan ve misyondan bahsettiğinde veya öğrenciler başarı gösterdiklerinde okullarının “iyi bir kültürü” olduğunu söylerler veya bazı öğretmenler disiplinsiz davranışların sayısında artış görüldüğü zaman “okul kültürüne önem verilmesine” ihtiyaçları olduğunu söylerler.

Ancak okul kültürü çok şeffaf bir olgudur ve tıpkı işletmelerde olduğu gibi okul yöneticileri de olumlu bir kültürün öğelerini anlatabilmekte zorluklarla karşılaşabilirler. Aynı zamanda kültürün alt kavramlarını anlatabilmekte zorlanabilirler. Çünkü bir okul yöneticisinden beklenen en önemli unsur öğrencilerin alacağı yüksek sınav puanları ve mezuniyet oranları gibi somut olan sonuçlardır. Bu gibi isteklerin arasında okul kültürünün geliştirilmesi fazlaca somut olmayan ya da öncelik verilemeyecek kadar “lüks” bir hedef gibi gözükebilir.

Okul yöneticilerine düşen görev işte bu kültür kavramının ne ifade ettiğini en iyi şekilde anlatabilmeleri gerekmektedir. Eğer okul yöneticisi hep birlikte belirlenen kültür kelimesini benimseyip ifade edemiyorsa öğretmenlerin ve diğer paydaşların düşünceleri ve fikirleri karmakarışık olabilir. Diğer taraftan kültür kavramını anlatmak da yetmez. Okul yöneticilerinin oluşturulan okul kültürü değerlerini hem yaşayan hem yaşatan temsilcileri olması gerekir.

İyi bir okul kültürü, toplumun ortak düşünce ve değerlerini taşıyabilir. Zayıf ya da güçlü bir kültürde kişilerin neye nasıl inandığı ve nasıl davrandıkları kurumdaki tüm paydaşların hem doğrudan hem de dolaylı gönderdikleri mesajlara bağlıdır. İyi bir kültür mesajlarla karşıya iletilir. Bu mesajın içeriğinde işbirliği, dürüstlük ve sürekli etkileşim olmalıdır.

Yöneticilerin iletişimlerinin sınırlı olduğu durumlarda ya da önem verilmediği, cezalandırma yolunun çok olduğu okullarda okul kültürü ile ilgili olumlu sonuçlar alınamaz. Örneğin, öğretmenler direkt okul yöneticileri ile iletişime geçemiyorsa, yöneticilerden biri sürekli bir şekilde iletişimden uzak tutuluyorsa ya da herhangi bir grup ya da

çalışan diğerlerinden ayrı çalışıyorsa o grubun ayrıcalığı varsa ortak değerler ve ortak bağlılık, ortak hareket hakkındaki mesajları ve fikirleri yaymak zor olacaktır.

Okul yönetimi eğitim yönetiminin dar bir alanda uygulanmasıdır. Uygulama yapılan alanın sınırlarını genellikle MEB çizer. Eğitim yönetimi dediğimizde yönetimin eğitime uygulanmasını anlıyorsak okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından oluşmaktadır. Okul yöneticisinin kendisi tarafından değerli görülmeyen gelenek, görenek, norm gibi düşüncelerin okula girmesine kolay kolay izin vermez; beğendiği değer, gelenek, görenek ve normlar ise okula kolaylıkla girebilir. Okul yöneticileri, bireylerin ve çalışanların kendi istediği davranışları sergilemesi için, denetleme, ödüllendirme ve cezalandırma işlevlerini kullanma yoluna gider. Okul kültürü, okul yöneticilerinden bu kadar çok etkilenince, ister istemez okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ve davranış tarzları oldukça önemli bir hale gelmektedir. Okulları birbirinden farklı kılan ve kültürel yapısını ortaya koyan özelliklere ilişkin olarak yapılan araştırma çalışmalarında, okulların kültürel yapısının fiziksel özelliklerine göre daha çok dikkat çektiği saptanmıştır. Buna gerekçe olarak yönetici öğretmen- öğrenci gibi paydaşların iletişiminin yapısından kaynaklandığı gözlenmiştir. Görüldüğü gibi, okul yöneticisinin özellikleri ile okul kültürü arasında bir ilişki söz konusudur.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma yaparken ele aldığımız tarama modeli, araştırmaya katılan katılımcıların sayısı ve katıldıkları bölge hakkında bilgiler verilmiştir. Yine bu bölümde veri toplama araçları ve verilerin toplanması hakkında açıklamalara değinilerek, toplanan verilerin nasıl analiz edildiğine dair bilgiler açıklanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada okul kültürünün şekillendirilmesinde okul yöneticilerinin rolünün var olup olmadığı sorusuna cevap aranacağından dolayı betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Bu bağlamda literatür tarama ve anket tekniği kullanılmış olup, ölçümede ise Likert Sistemi kullanılmıştır.

3.2. Verileri Toplama

Anket çalışmalarını araştırmacı yapmıştır. Adana İli Seyhan ilçesinde belli başlı okullarda okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlere anketler iletilerek anketleri tamamlamaları istenmiştir. Anketler ile ilgili açıklamalar anketi dolduracak kişilere önemli noktalar açıklanmıştır. Araştırmanın gizliliğine riayet etmeleri konusunda bilgilendirilmişlerdir. Cevaplanmayan anketler, araştırmacı tarafından incelenmiştir, eksik olan, ya da yanlış, dikkatsiz ve özensiz cevaplanan anketler değerlendirilmeye alınmamıştır. Cevaplanan ve geçerli olan anketlere ait sayısal verilere Tablo 1' de değinilmiştir.

Tablo 1. Ankete İlişkin Bilgiler

	N
Örneklem Sayısı	216
Anket Verilen Katılımcı	216
Geçerli Anket	216

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın genel evrenini, Adana ili Seyhan ilçesinde devlet okullarında çalışmakta olan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninden rastgele belirlenen okullardan örneklem yöntemiyle öğretmen ve yöneticiler belirlenmiştir. Örneklem grubuna gönderilen anketlerden 216 tanesinin analize uygun olduğu belirlenmiştir.

3.3.1. Yönetici ve Öğretmenlere Ait Kişisel Özellikler

Bu kısımda çalışmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin kişisel durumlarına değinilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	N	%
Erkek	69	34,3
Kadın	132	65,7

Kişisel bilgiler kısmında varılan sonuçlar incelendiğinde toplam 201 öğretmenin ankete katıldığı görülmüştür. Çalışmaya katılan öğretmen katılımcıların cinsiyete göre 132(%65,7)' si kadın, 69 (%34,3)'u erkektir.

Tablo 3. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	N	%
Erkek	12	80
Kadın	3	20

Kişisel bilgiler kısmında varılan sonuçlar incelendiğinde, çalışmaya toplam 15 yönetici katılmıştır. Çalışmaya katılan yöneticilerin cinsiyete göre 12 (%80)' si erkek, diğer 3 (%20)'ü kadındır.

Tablo 4. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

	N	%
1-5 Yıl	4	2
6-10 Yıl	27	13,4
11-16 Yıl	70	34,8
17-23 Yıl	63	31,3
24 Yıl ve Üstü	37	18,5

Öğretmenlerin kıdemlerine göre dağılımı kontrol edildiğinde 4 (% 2)'ü 1–5 yıl, 27 (% 13,4)'si 6–10 yıl, 70 (% 34,8)'i 11–16 yıl, 63 (%31,3)'ü 17– 23 yıl, 37 (%18,5)'si 24 yıl ve üstü kıdemleri bulunan bireylerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 5. Yöneticilerin Kıdeme Göre Dağılımı

	N	%
1-5 Yıl	0	0
6-10 Yıl	3	20
11-16 Yıl	3	20
17-23 Yıl	7	46,7
24 Yıl ve Üstü	2	13,3

Yöneticilerin kıdem durumu değişimine göre dağılımı incelendiğinde 3 (%20) kişi 6–10 yıl, 3 (%20)'ü 11–16 yıl, 7 (%46,7)'si 17-23 yıl, 2 (%13,3)'si 23 yıl ve üstü kıdemleri bulunan bireylerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 6. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Dağılımına Göre Dağılımı

	N	%
Yönetici	15	7
Öğretmen	201	93

Örneklem grubunun görev durumuna bakıldığında 15 (%7)'inin yöneticilik görevinde, 201 kişinin(%93) ise öğretmen olarak çalışmaktadırlar.

3.4. Veri Toplamada Kullanılan Araçlar

Verileri toplarken; 2 kısımdan oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu kısımlar “Kişisel Bilgi Formu”, araştırmacı tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri Ölçeği” dir.

Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı hazırlamıştır. Form; anketi cevaplayan öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetleri, görevleri, okuldaki çalışma süreleri ve kıdem durumlarını içermektedir.

Ölçek

Okul Yöneticilerinin Okul Kültürünü Etkileme ölçeği araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Okul yöneticilerinin okul kültürünün gelişmesine etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. 5’li Likert sistemi ile oluşturulmuştur. Ölçeğin 4 alt boyutu kullanılmıştır. Bu boyutlar “tarih” (1), “değerler” (2,3,4,5,6,7,8,9), “gelenekler” (10, 11,12), “kahramanlar” (13,14,15,16) boyutlarıdır.

Ankete cevap veren yönetici ve öğretmenlerden çalıştıkları okullardaki okul yöneticilerinin örgüt kültürünü etkileme düzeyleri hakkında, bireysel olarak kendilerine en yakın seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Seçeneklerin Puan Aralığı; 1.00 ile 5.00 puan arasında belirlenmiştir. Bu aralıkta Hiç katılmıyorum, Çok az katılıyorum, Biraz katılıyorum, Oldukça katılıyorum, Tamamen katılıyorum soruları değerlendirmeye konulmuştur.

Çalışmaya katılan katılımcılar üzerinde yapılan araştırmada güvenilirlik tespiti için Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,975 olarak bulunmuştur. Alpha katsayısının 0,70’in üzerinde olduğu durumlarda, kültür alt boyutlarının yüksek güvenilirliği olduğu kabul edilmiştir.

Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı % 73,249 olarak bulunmuştur. Ölçek, 16 maddeden oluşmaktadır. Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olup olmadığını tespit etmek üzere “KMO and Bartlett's Test” analizi kullanılarak çalışılmıştır; KMO = ,966 ve Bartlett's Test of Sphericity=,000 olarak bulunmuştur. Veriler açımlayıcı faktör analizi için uygun bulunmuştur. Analizin sonunda, ölçeğin 4 boyuttan oluştuğu ve 16 madde içeren bir ölçek olduğu değerlendirilmesi yapılmıştır.

Okul yöneticilerinin okul kültürünün gelişimine etkisini belirlemeye yönelik olarak ölçeğin yapı geçerliği ve faktör yapısını bulabilmek amacıyla çalışmaya faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Okul Kültürüne Etkisi Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Faktör Yüğü
1. Okul yöneticisi okulun tarihi hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahiptir.	,75
2. Okul yöneticisi okuldaki bireylere ekip ruhunu aşılar.	,90
3. Okul yöneticisi okulda yapılan etkinliklerde kontrol mekanizmasının sistemli bir şekilde çalışmasını sağlar.	,87
4. Okul yöneticisinin en önemli ilkesi herkese eşit davranmaktır.	,86
5. Okul yöneticisi okul içinde bireyler arasında sıkı bir bağlılığın oluşmasını sağlamaya çalışır.	,90
6. Okul yöneticisi öğretmenlerin karakterlerini ve dünya görüşünü birbirinden ayrı tutmaktadır.	,75
7. Okul yöneticisi için her çalışanın fikri değerlidir, okulda karar sürecine herkes katılır.	,87
8. Okul yöneticisi her bireyin ayrı ayrı değerli olduğunu dile getirir.	,87
9. Okul yöneticisi sevgi ve saygının hâkim olduğu bir eğitim ortamı yaratmaya çalışır.	,92
10. Okul yöneticisi okuldaki tören ve kutlamalara herkesin katılmasını sağlar.	,68
11. Okul yöneticisi okulumuzda kabul gören çeşitli etkinliklerin (çay saati, gezi, yemek vs.) yapılmasını sağlamıştır.	,76
12. Okul yöneticisi okulun kendine özgü sembollerini (logo, davranış, disiplin) yaratmıştır.	,79
13. Okul yöneticisi kendisini işine ve eğitime adanmış idealist biridir.	,90
14. Okul yöneticisi teknolojikdir., Tüm yenilikleri yakından izlemektedir.	,87
15. Okul yöneticisi bir kültürel liderdir.	,90
16. Okul yöneticisinin değerleri ile davranışları arasında bir bütünlük vardır.	,91

Tablo 7'ye göre 16 maddenin faktör analizi sonrası bulunan yük değerlerinin 0,68 ile 0,91 arasında değiştiği görülmektedir.

3.5. Veri Analiz Yöntemi

Ölçeğin geçerlik ve güvenirliği ile öğretmenlerin yaşlarına paralel olarak ölçeği anlamalarında anlamlı farkların varlığını araştırmak üzere SPSS 28.0 paket programı kullanılmıştır.

Veriler değerlendirilerek ölçek sınırlarında mıdır, hatalı noktalar var mıdır diyerek değerlendirilerek son haline getirilmiştir. Analiz sonuçları aşağıya sıralanmıştır.

Çalışmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin; cinsiyet, kıdem, çalışma süresi, ve yöneticiler için yöneticilik yapma süresi değişkenlerinin frekans (f) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır.

Öğretmenlerin, ölçeğin maddelerine ilişkin algı düzeyini göstermek üzere cevapladıkları ortalama puan (X) ve standart sapmalar (ss) hesaplanmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin, normallik dağılımları kontrol edilmiş, istatistiksel analizlere devam edilmiştir.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin cinsiyete göre örgüt kültürünün alt 16 boyutlarını algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmayı bulabilmek için parametrik olan t testi yapılmıştır.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin kıdeme göre okul yöneticisinin örgütsel kültüre etkisinde fark var mı yok mu araştırmak üzere Anova analizi yapılmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin, görev durumuna göre anlamlı fark var mı yok mu tespit etmek için Bağımsız Örneklem t testi kullanılmıştır.

Hesaplamalarda anlamlılık düzeyi, 0.05 olarak gösterilmiştir. Anlamlılık değeri, 0.05'ten küçük ($p < 0.05$) bulunduğu bağımsız değişkenler arasındaki farklılıklar "anlamlı" olarak kabul edilmiş ve sonuçlar bu şekilde değerlendirilmiştir. Analizler çalışmanın amaçlarına uygun olacak şekilde tablo haline getirilmiştir ve gerekli görülen açıklamalar sırayla verilmiştir.

3.6. Bulgular

Bu bölümde, örneklemi oluşturan 15 yönetici ve 201 öğretmenin, yöneticilerin örgütsel kültüre ait dört boyutunu gerçekleştirmelerine yönelik kişisel durumlarına göre anlamlılık düzeyinde farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin analizler açıklanmıştır. İlk etapta incelenen her boyuta ilişkin maddeler için verdikleri ortalama puan ve standart sapmalar kontrol edilmiş, bu aşamadan sonra kişisel özelliklere dair analizlere değinilmiştir.

3.6.1. Yönetici ve Öğretmenlerin, Yöneticilerin Okul Kültürüne Etkisine Dair Görüşleri

Yönetici ve öğretmenlerin yöneticilerin okul tarihi boyutuna ilişkin düşünceleri ayrı ayrı bulunmuştur.

Tablo 8. Yöneticilerin, Okul Kültürüne İlişkin Ortalama Puanlar (X) Ve Standart Sapma Değerleri (Ss) (N=15)

Ölçek Maddeleri	X	Ss
Tarih	4,91	0,37
Değerler	4,91	0,37
Gelenekler	4,82	0,53
Kahramanlar	4,87	0,43

Tablo 8’de yöneticilerin okul kültürüne etkisine ilişkin yönetici görüşlerine göre cevapları puanların ortalama değerleri ile standart sapmaları açıklanmıştır. Yöneticilerin Okul kültürü alt boyutlarından “Tarih” boyutuna katılıyorum düzeyinde 4,91 ortalama puanı verilmiştir. Alt boyutlardan “Değerler” boyutuna ilişkin puan ortalaması ile 4,91 dir. Yöneticilerin “Gelenekler” boyutu ortalama puanı, $X = 4,82$ dir. “Kahramanlar” boyutunu ise $X = 4,87$ olarak puanladıkları görülmektedir. Yöneticilerin, yöneticinin okul kültürüne etkisine ilişkin çoğunlukla “katılıyorum” diye cevap vermişlerdir. Yönetici görüşleri açısından incelendiğinde görüşlerinin olumlu yönde yüksek sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 9. Öğretmenlerin, Okul Kültürüne İlişkin Ortalama Puanlar (X) Ve Standart Sapma Değerleri (Ss) (N=201)

Ölçek Maddeleri	X	Ss
Tarih	4,32	0,95
Değerler	4,21	1,08
Gelenekler	4,17	1,11
Kahramanlar	4,20	1,09

Tablo 9’da öğretmenlerin, yöneticilerin okul kültürü etkisine dair fikirlerine bağlı olarak cevapların ortalama değerleri ile standart sapmaları açıklanmıştır. Öğretmenlerin Okul kültürü boyutlarından “Tarih” boyutuna ‘Katılıyorum’ düzeyinde 4,32 ortalama puanı verilmiştir. Alt boyutlardan “ Değerler” boyutuna ilişkin puan ortalaması ile 4,21 dir. 3. boyut olan “Gelenekler” boyutu ortalama puanı 4,17 hesaplanmıştır. “Kahramanlar” boyutunu ise 4,20 olarak puanladıkları görülmektedir. Öğretmenler yöneticinin okul kültürüne etkisine çoğunlukla “katılıyorum” düzeyinde puan verdikleri görülmüştür.

3.6.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Yöneticilerin Okul Kültürüne Etkisine Dair Görüşleri

Tablo 10. Yöneticilerin, Yöneticilerin Okul Kültürü Alt Boyutlarına Etkisinin Cinsiyete Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek amacıyla Yapılan t Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	M	Ss	T	P
Tarih	Kadın	3	5,00	,00	,72	,48
	Erkek	12	4,83	,39		
Değerler	Kadın	3	4,83	,29	-,70	,49
	Erkek	12	4,93	,19		
Gelenekler	Kadın	3	4,56	,38	-2,1	,06
	Erkek	12	4,89	,22		
Kahramanlar	Kadın	3	5,00	,00	,65	,53
	Erkek	12	4,83	,43		

Tabloya göre yöneticilerin, okul yöneticisinin okul kültürünü etkilemesi bakımından cinsiyet açısından anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testine göre p değerleri 0.05’ten büyük olduğu için cinsiyet, tarih, değerler, gelenekler ve kahramanlar açısından anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin, Cinsiyete Göre Yöneticilerin Okul Kültürüne Etkisine Yönelik t Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	M	Ss	T	P
Tarih	Kadın	132	4,36	,90	,27	,79
	Erkek	69	4,32	,96		
Değerler	Kadın	132	4,23	,91	,16	,87
	Erkek	69	4,21	1,0		
Gelenekler	Kadın	132	4,18	,84	,151	,88
	Erkek	69	4,16	,99		
Kahramanlar	Kadın	132	4,25	,93	,69	,49
	Erkek	69	4,14	1,10		

Tabloya göre öğretmenlerin, yöneticilerin okul kültürüne etkisi bakımından cinsiyete göre yapılan t testine göre p değerleri 0.05’ten büyük olduğu için tarih, değerler, gelenekler ve kahramanlar boyutları için anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.

3.6.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdeme Göre Yöneticilerin Okul Kültürüne Etkisine Dair Görüşleri

Yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerin okul kültürüne etkisine yönelik fikirlerinin kıdeme göre değişip değişmediğini saptamak amacıyla için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 12. Yöneticilerin, Kıdeme Göre Okul Kültürüne Dair Görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K.T.	Sd	K.O.	F	P
Tarih	Gruplar arası	,21	3	,07	,50	,69
	Gruplar içi	1,52	11	,14		
Değerler	Gruplar arası	,07	3	,02	,48	,70
	Gruplar içi	,51	11	,05		
Gelenekler	Gruplar arası	,15	3	,05	,59	,63

	Gruplar içi	,93	11	,09		
Kahramanlar	Gruplar arası	,31	3	,10	,62	,62
	Gruplar içi	1,80	11	,16		

Tablo 12'ye göre yöneticilerin, yöneticilerin okul kültürüne etkisini kıdem açısından bir değişiklik var olup olmadığını bulabilmek için Anova testi yapılmıştır. Bu test sonucunda p değerleri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Bu sonuca göre kıdem tarih, değerler, gelenekler ve kahramanlar açısından farklılığının olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 13. Öğretmenlerin, Kıdeme Göre Okul Kültürüne Dair Görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K.T.	Sd	K.O.	F	P
Tarih	Gruplar arası	2,59	4	,65	,76	,55
	Gruplar içi	166,7	196	,85		
Değerler	Gruplar arası	2,50	4	,63	,71	,59
	Gruplar içi	173,78	196	,89		
Gelenekler	Gruplar arası	2,87	4	,72	,90	,47
	Gruplar içi	157,35	196	,80		
Kahramanlar	Gruplar arası	3,39	4	,85	,86	,49
	Gruplar içi	192,50	196	,98		

Tablo 13'e göre öğretmenlerin, yöneticilerin okul kültürüne etkisini kıdem açısından değerlendirildiğinde Anova testi yapılmıştır. Buna göre p değerleri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Böylece kıdem tarih, değerler, gelenekler ve kahramanlar boyutları açısından anlamlı bir fark çıkmamıştır.

3.6.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Değişkenine Göre Yöneticilerin Okul Kültürüne Etkisine Dair Görüşleri

Yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerin okul kültürüne etkisini görevleri açısından incelediğimizde anlamlı fark olup olmadığını bulmak için T testi kullanılmıştır.

Tablo 14. Bağımsız Örneklem t Testi

Boyutlar	Görev	N	M	Ss	T	P
Tarih	Öğretmen	201	4,34	,92	-1,30	,19
	Yönetici	15	4,67	1,05		
Değerler	Öğretmen	201	4,22	,94	-1,88	,06
	Yönetici	15	4,70	,96		
Gelenekler	Öğretmen	201	4,18	,89	-2,07	,04
	Yönetici	15	4,66	,70		
Kahramanlar	Öğretmen	201	4,21	,98	-1,91	,05
	Yönetici	15	4,72	,96		

Bu analizde yönetici ve öğretmenlerin görevleri açısından, yöneticilerin okul kültürüne etkisi hakkındaki görüşleri irdelenmiştir. Görev açısından farklılıkları saptamak amacıyla analiz yapılmıştır. Sonuçta yönetici ve öğretmenlerin tarih, değerler ve kahramanlar boyutlarında farklılığa rastlanmamıştır ($p>0.05$). Ancak gelenekler boyutunda yöneticiler farklı cevap vermişlerdir öğretmenlerde ise tam tersi olarak farklılık belirlenmiştir ($p<0.05$).

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuçlar

Bu çalışmada amaç olarak okul kültürünün şekillendirilmesinde yöneticilerin rolü incelenmeye çalışılmıştır.

Bunun için MEB'e bağlı Adana ili Seyhan ilçesindeki bir kısım ortaokulda görevli yönetici ve öğretmenler üzerinde Google form üzerinden anket çalışması yapılmıştır. Çalışmalar SPSS yardımıyla analiz edilmiştir.

Araştırmanın ilk kısmında okul kültürünün şekillendirilmesiyle ilgili genel giriş yapılmıştır. Bu çalışmanın neden yapılması gerektiği açıklanmıştır. Okul kültürü ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın ikinci kısmında kültürün, okul kültürünün tanımları yapılmış, önemi vurgulanmıştır. Yönetici kavramı hakkında bilgiler verilmiş, okul kültüründe yöneticilerin rolü konularında açıklamalar yapılmıştır. Okul kültürünün önemine değinilmiştir. Okul kültürü ile ilgili önemli noktalar belirtilmiştir. İlgili literatür taraması yapılmış, alan yazında olan çalışmalar incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü kısmında yöntem kısmı çalışmaları yapılmıştır. Betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Veriler toplanmıştır. 216 kişi ankete katılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin kişisel özellikleri saptanmıştır. Veri toplama aracı olarak anket hakkında kısa bilgi verilmiştir. Ölçek olarak 5'li Likert sistemi kullanılmıştır. Bu bölümde yönetici ve öğretmenlerin yaş, kıdem, okuldaki buldukları yıllara göre analizler yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için faktör yük değeri hesaplanmıştır. Bulgular saptanarak açıklamaları yapılmıştır.

Sonuçlarda genel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yönetici ve öğretmenler arasında görev değişkenine göre gelenek boyutunda farklılık görülmüştür. Yöneticiler geleneğe daha fazla önem vermişlerdir.

4.2. Öneriler

Okul yöneticilerinin okul kültürü üzerinde aksiyonlarını çoğaltmak için öncelikle okulu iyi tanıması gerekir. Bunun için çalışmalıdır. Teknolojiyi etkin kullanılmalıdır. Okulda ve okulun çevresinde halkın görsel iletişime yatkınlığını düşünerek tanıtımlar yapmalı, okulu velilere açmalıdır. Dikkat ve ilgi çeken ses düzeni ile okul tarafından gerçekleştirilen tüm törenler ve özel günlerde yapılan etkinlikler ilgi çekici bir duruma getirilmeli, kutlamalara halk davet edilmeli. Her etkili ve öğrenen okula bir okulun önemine binaen okul marşı hazırlanmalıdır. Okul yöneticileri, tüm eğitim personeline mesleğinde kendini geliştirmiş, kariyer sahibi kişiler tarafından eğitimler düzenlenmesini sağlamalı, üniversitelerle işbirliği çalışmaları yapmalıdırlar. Yönetimi esnasında eşit ve tarafsız davranmalı; yine yönetimi esnasında tehdit dilini değil desteklemeyi, önyak olmayı, cezayı değil ödülü destekleyen tavır sergilemelidir. Yönetmelikler ve kanunlara hakim olmalı, değişiklikleri yakından takip etmeli. Öncelik kişiler değil kurallar olmalı düşüncesine inanmalı ve bu inançla yönetim görevini yerine getirmelidir.. Yöneticilere eksikliğini hissettikleri durumlarda okul kültürünün geliştirilmesine yönelik seminerler düzenlenebilir. Yine okul kültürünün oluşturulması için öğretmenlerin yönetim kadrosu ile beraber çalışması sağlanabilir.

Öğretmenler okul kültürüne yönelik hizmet içi eğitim almalıdırlar. Hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin fikirlerinden yararlanılmalı, onlardan destek istenmeli.

Öğretmenlerin yöneticilik konusunda bilgisinin olması yöneticilere karşı daha ılımlı yaklaşımları sebebiyle, okullarda yönetim ve çalışanların ilişkisinin geliştirilmesine yönelik toplantı ve etkinlikler düzenlenebilir.

Okul kültürünün oluşmasında en önemli öğelerden birisi de veli desteğine ihtiyaç duyulmasıdır. Okul müdürü öğrenci velilerini iyi tanımalı ve okulun tüm etkinliklerine dahil etmeli ve ortak çalışmalar geliştirmelidirler. Yönetimin değişmesi halinde okul kültürünün devamını etkili kılmak ve kalıcı hale getirmek için geçmiş dönemlerle ilgili bilgiler ve belgeler, yapılan tüm çalışmalar arşivlenerek sonraki nesillere aktarılmalıdır. Yapılan çalışmalar ÖBA bilişim ağında öğretmenlerle paylaşılmalı. Öğretmenlere araştırmalar konusunda ışık tutmalı. Bu çalışmalar akademik dergilerde yayımlanarak yaygınlaşması sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

1. Açıkalin, A.(1995). Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, Pegem Yayınları.
2. Akan, D. (2016). "Okul Kültürü Bağlamında İlköğretim Kurumlarında Etkili Okul Değerlendirilmesi". Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18 (2): 1096-1116.
3. Aydın, M. (1994). "Liderlik", İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(1).
4. Balcı, A. (2007). Etkili okul ve okul geliştirme. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
5. Başaran, İ. E. (1996). Türkiye Eğitim Sistemi, Yargıcı Matbaası, Ankara.
6. Bilgin, E. (2009). "Okul Yöneticilerinin, Okul Kültürünün Oluşturulması, sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü". Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul .
7. Bursalıoğlu, Z. (2015). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Akademi, Ankara.
8. Çelikten, M. (2006). "Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Yöneticinin Roller". Eğitim ve Bilim Dergisi, 31(140): 56-61.
9. Çongar, N.C. (2019). "Okullarda Kimlik Oluşturma Sürecinde İmaj ve Okul Kültürü Etkileşimine Dair Bir Regreasyon Modeli". Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- 10.Doğan, S. (2017). Okul Kültürü Ve İklimi, Anı Yayıncılık, Ankara.
- 11.Doğan, S. (2010) Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- 12.Eroğlu, E. & Sarıkamış, Ç. (2008). "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi". İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 32: 53-66.
- 13.Ertük J.Z. (2021) "Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güven Algıları ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- 14.Güdücü, F. (2008), "Genel Lise Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Stratejileri". Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- 15.Gümüşeli, A.İ. (2006). ‘‘Okul Kültürü ve Liderlik’’. İstanbul Artı Eğitim Dergisi, 8: 14.
- 16.Işık, A.N. (2010). ‘‘Başarılı Bir İlköğretim Okulunda Örgüt Kültürü: Etnografik Bir Durum Çalışması’’. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- 17.Korkmaz, G. (2002). ‘‘21.Yüzyıl Bilgi Toplumunda Okul Kültürü ve Yönetimi’’. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- 18.Korkut, A. & Yrd. Doç. Dr. Hacıfazlıoğlu, Ö. (2011). ‘‘Öğretmenlerin Okul Kültürünü Algılama Düzeyleri’’. İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 10(37): 135-152.
- 19.Kurşun, A.T. (2019). ‘‘Okul Kültürünün İncelenmesi: Bir Meta Analiz Çalışması’’. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- 20.Özalp, E.ve Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- 21.Simitçioğlu, Y. (2009). ‘‘Okul Kültürünün Oluşturulması, Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar’’. (Bayrampaşa İlçesi örneği), Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- 22.Sönmez, H. (2005). ‘‘Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü’’. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- 23.şimşek, A. (2014).‘‘Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algısı’’. Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- 24.şimşek, Y. (2005). Okul Müdürlerinin İletifim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eğitim Fakültesi, Eskişehir.
- 25.şişman, M. (2014). Örgütler ve Kültürler. Pegem Akademi, Ankara.
- 26.şişman, M. (2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- 27.Taymaz, H. (2003). Okul Yönetimi. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- 28.Tepe, P. (2019). ‘‘Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi’’. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- 29.Tosun, E. (2022). ‘‘Okul Kültürü İle Liderlik Arasındaki İlişkinin Ele Alındığı Araştırmaların Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi’’. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- 30.Türkmenoğlu, G. (2015). ‘‘Okul Yöneticilerinin Göreve Geliş Biçimlerinin Okul Kültürüne Yansımaları’’. Trakya Üniversitesi, Edirne.
- 31.Uras, M. (1995). ‘‘Örgütlerde Kararlara Katılmanın Koşulları’’. Eğitim Yönetimi Dergisi, 1: 2.