

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI ve EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI

OKUL KÜLTÜRÜNÜN
ÖĞRENCİ BAŞARISI ÜZERİNE ETKİSİ
(Batman İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

HAZIRLAYAN
Hüseyin KAYA

ELAZIĞ
2009

ONAY

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI ve EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI**

**OKUL KÜLTÜRÜNÜN
ÖĞRENCİ BAŞARISI ÜZERİNE ETKİSİ
(Batman İli Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Bu tez / /2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği /
oy çokluğu ile kabul edilmiştir.**

**Başkan
Doç. Dr. Burhan AKPINAR**

**Üye (Danışman)
Yrd. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ**

**Üye
Yrd. Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN**

**Yukarıdaki Jüri üyelerinin İmzaları Tasdik Olunur.
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

Doç. Dr. Erdal AÇIKSES

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

OKUL KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRENCİ BAŞARISI ÜZERİNE ETKİSİ

(Batman İli Örneği)

Hüseyin KAYA

Fırat Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

2009, Sayfa: XII+116

Okullar, insanları hayata hazırlar ve toplumun yetişmiş insan ihtiyacını karşılar. Okullarda verilen eğitim-öğretim süreci bireyi ve toplumu yakından ilgilendirir. Okullarda verilen eğitim-öğretim sürecinin başarılı geçmesi ile insanlar hayatta başarılı olur. Toplumun nitelikli eleman ihtiyacı karşılanır. Okullarda verilen bu eğitim-öğretim sürecinin etkililiği okulun kültürü ile yakından ilgilidir.

Güçlü kültüre sahip okullarda, öğretmenler ve öğrenciler arasında sıkı bir diyalogun olduğu görülür. Öğrenciler, öğretmenlerini, arkadaşlarını, okulu ve dersleri severler. Bu sevgi ortamı başarıyı getirir. Öğrenciler günün aktif bölümünün üçte birini okulda geçirir. Eğer öğrenci okulu sevmiyorsa, derslerinde başarısız olacağı gibi günün büyük bir kısmını mutsuz geçirir. Bu durum öğrencinin başarısını olumsuz yönde etkileyebilir.

Önceleri öğrenci başarısının, yalnızca öğrencinin sosyo-ekonomik düzeyi ve zekâ düzeyi ile ilişkili olduğu düşünülüyordu. Zamanımızda anlaşılmıştır ki öğrenci başarısı üzerinde en büyük etkenlerden biri de okul kültürüdür. Güçlü kültüre sahip okullarda, fakir olmasına rağmen başarılı öğrencilerin yetiştiği gözlemlenmektedir. Bu durum bizlere, okulun öğrenci üzerindeki etkisinin ne kadar büyük olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak okul kültürlerini tespit etmek ve okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Batman ilindeki bütün ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Örneklemi ise Batman il merkezindeki 15 ilköğretim okulu oluşturmaktadır. Örneklem grubuna “Okul Kültürü Ölçeği” uygulanmış ve yapılan analizlerde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırma sonuçlarına göre okul kültürünün iletişim faktörü ile öğrenci başarısı arasında olumsuz yönde bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre okullarda iletişim arttıkça okul başarısı düşmektedir. Bunun sebebi, iletişimin artması ile öğretmenlerin birbirine bağlılığının artması ve bu durumun öğretmenlerin mesleklerini özveri ile yapmalarını engellemesi olabilir. Karara katılım ve mesleksel destek faktörleri ile öğrenci başarısı arasında

III

olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Yani öğretmenlerin okul içerisinde alınan kararlara katılmaları onların mesleklerinde daha verimli olmalarını sağlamaktadır ve öğretmenler birbirinden gördüğü desteği samimi bulmaktadır. Yönetmel destek faktörü ile öğrenci başarısı arasında olumsuz yönde bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin yönetmel destekten hoşlanmamasının sebebi, yöneticilerin destek amacı ile yaptığı eylemlerin öğretmenler tarafından tehdit olarak algılanması olabilir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, okul kültürü, öğrenci başarısı.

ABSTRACT

Masters Thesis

The Effect of School Culture on the Students' Achievement
(The Case of Batman Provincial)

Hüseyin KAYA

Firat University Institute of Social Sciences

Department of Management, Supervision, Planning, and Economic of Education

2009, Pages: XII+116

The schools that prepare the people to their life and meet professional people required for community. Education is given in the schools effects closely to individual and community. If the education given in school is efficient, the people will be successful. Because of it, the professional people are educated.

The schools that have strong culture, close relationship is seen in between students and teachers. The students like their teachers, their friends and their lessons, so this like supplies the success. The students spent one their time in three at the schools. If the student does not like its school, not only will not it successful in school but also it will spend their time unhappily. This effects to success of student.

Previously, known that success of students are interested in only degree of socio economic and their intelligence, but not understood that the most reason on the success is the school culture. Although some students are poor, they are very successful in the strong culture school and this situation show us how effective is school love on success.

A survey has prepared to determine school culture related to views of teachers primary schools and determine effects of school culture on the success. The survey has been done in 15 schools in batman. There are 336 teachers in these schools.

“School Culture Survey” was applied to group of sampling and this survey shows us following results: According to results of this survey communication factor of school culture effects to success of school negatively so if communication increases, success of school decreases. Because of this relationship of teachers increase by more communicate and therefore the teachers can loss their ambitions. Joining to decision and professional education effects positively to success of students so when the teachers join the decisions about the school, they work effectively and the teachers trust more each others. Managerial support factors effect negatively to success of students because the students do not like managerial support that the teacher see like a threat.

Key words: Organizational culture, school culture, success of student.

İÇİNDEKİLER

ONAY.....	I
ÖZET	II
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar	VIII
EKLER	X
ÖNSÖZ	XI

BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Sayıtlılar	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Tanımlar	4
BÖLÜM II	6
LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2.1.ÖRGÜT	6
2.1.1.Örgüt Türleri.....	7
2.1.2.Bolman ve Deal'in Örgüt Değerlendirmesi.....	8
2.1.2.1.Rasyonel örgüt.....	8
2.1.2.2.İnsan merkezli örgüt	8
2.1.2.3.Politik örgüt.....	8
2.1.2.4.Sembolik örgüt	9
2.1.3. Örgüte Yönelik Algıların Değerlendirilmesi	9
2.2. KÜLTÜR	10
2.2.1. Kültürü Oluşturan Öğeler	11
2.2.2. Kültürün Özellikleri.....	12
2.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	13
2.3.1.Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	15
2.3.2.Örgüt Kültürünün Oluşumu	15
2.3.3.Örgüt Kültürünün Aktarımı	16
2.3.3.1. Değerler	17
2.3.3.2. İnançlar	18
2.3.3.3.Normlar	18
2.3.3.4.Ritüeller.....	18
2.3.3.5.Hikayeler	18
2.3.3.6.Mitler	19
2.3.3.7.Teknoloji.....	19
2.3.4.Örgütsel Kültürlerin Sınıflandırılması	19
2.3.5.Örgütsel Kültür Kuramları.....	21
2.3.5.1. Z Kuramı	21

2.3.5.2.Mükemmel Örgütler Kuramı	21
2.3.5.3.Deal ve Kenedy'nin Örgütsel Kültür Kuramı.....	22
2.3.6.Örgüt İklimi	22
2.3.7.Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim	23
2.3.8.Örgüt Kültürü ve Değişimi.....	24
2.4.OKUL ve KÜLTÜRÜ.....	27
2.4.1.Okul Kültürünü Belirleyen Faktörler.....	29
2.4.2. Güçlü Kültüre Sahip Okullar	29
2.4.3. Zayıf Kültüre Sahip Okullar	31
2.4.4. Okulun Örgütlenmesi.....	31
2.4.5.Okul Kültürünün Yönetimi	32
2.4.6.Okul Kültürünün Değişimi.....	32
2.4.7.Okul Kültürünün Denetimi.....	34
2.4.8.Okullarda Öğrenme Kültürü	35
2.4.9. Dönüştürücü Liderler.....	36
2.4.10. Dönüştürücü Öğretmen	37
2.5. BAŞARI	39
2.5.1. Başarılı ve Başarısız Öğrenci	39
2.5.2. Ailenin Öğrenci Başarısına Etkisi.....	40
2.6. KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	43
BÖLÜM III	48
YÖNTEM.....	48
3.1. Araştırma Modeli.....	48
3.2. Evren ve Örneklem	48
3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	48
3.4. Verilerin Toplanması.....	50
3.5. Verilerin Analizi.....	50
BÖLÜM IV	51
BULGULAR VE YORUMLAR.....	51
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	51
4.1.1. Çalışılan Okul.....	51
4.1.2. Branş.....	53
4.1.3. Yaş.....	53
4.1.4. Cinsiyet	54
4.1.5. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi.....	55
4.1.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi.....	56
4.2. Okul Kültürünün Faktörleri ile Değişkenler Arasındaki İlişkiler	56
4.2.1. İletişim Faktörü ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler	57
4.2.1.1. İletişim Faktörü ile Okulların Başarı Seviyesi Arasındaki İlişkiler	57
4.2.1.2. İletişim Faktörü ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkiler.....	57
4.2.1.3. İletişim Faktörü ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiler.....	58
4.2.1.4. İletişim Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiler.....	59

4.2.1.5. İletişim Faktörü ile Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiler	60
4.2.1.6. İletişim Faktörü ile Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiler	61
4.2.2. Katılım Faktörü ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler	61
4.2.2.1. Katılım Faktörü ile Okulların Başarı Seviyesi Arasındaki İlişkiler	61
4.2.2.2. Katılım Faktörü ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkiler	62
4.2.2.3. Katılım Faktörü ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiler.....	63
4.2.2.4. Katılım Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiler	64
4.2.2.5. Katılım Faktörü ile Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiler	64
4.2.2.6. Katılım Faktörü ile Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiler	66
4.2.3. Mesleksel Destek Faktörü ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler	66
4.2.3.1. Mesleksel Destek Faktörü ile Okulların Başarı Seviyesi Arasındaki İlişkiler	66
4.2.3.2. Mesleksel Destek Faktörü ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkiler	67
4.2.3.3. Mesleksel Destek Faktörü ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiler	68
4.2.3.4. Mesleksel Destek Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiler..	69
4.2.3.5. Mesleksel Destek Faktörü ile Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiler	69
4.2.3.6. Mesleksel Destek Faktörü ile Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiler	70
4.2.4. Yönetimsel Destek Faktörü ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler..	71
4.2.4.1. Yönetimsel Destek Faktörü ile Okulların Başarı Seviyesi Arasındaki İlişkiler	71
4.2.4.2. Yönetimsel Destek Faktörü ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkiler	72
4.2.4.3. Yönetimsel Destek Faktörü ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiler	72
4.2.4.4. Yönetimsel Destek Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiler....	73
4.2.4.5. Yönetimsel Destek Faktörü ile Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiler	74
4.2.4.6. Yönetimsel Destek Faktörü ile Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiler.....	75
4.3. Okul Kültürü ve Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki	76
BÖLÜM V	79
SONUÇ VE ÖNERİLER	79
5.1 Sonuçlar	79
5.2. Öneriler	82
5.2.1. Uygulamacılara İlişkin Öneriler	82
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	83
KAYNAKÇA	84
EKLER.....	92
ÖZGEÇMİŞ.....	116

TABLOLAR

Tablo 1. Araştırma Yapılan Okulların Başarı Oranlarına Göre Dağılımları ve Katılımcı Sayıları	52
Tablo 2. Ölçeği Cevaplayan Yönetici ve Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılımı.....	53
Tablo 3. Ölçeği Cevaplayan Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	53
Tablo 4. Ölçeği Cevaplayan Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı..	55
Tablo 5. Ölçeği Cevaplayan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı.....	55
Tablo 6. Ölçeği Cevaplayan Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı.....	56
Tablo 7. İletişim Faktörü ile Okulların Başarı Seviyesi Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 8. İletişim Faktörü ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 9. İletişim Faktörü ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 10. İletişim Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları.....	59
Tablo 11. İletişim Faktörü ile Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 12. İletişim Faktörü ile Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 13. Katılım Faktörü ile Okulların Başarı Seviyesi Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 14. Katılım Faktörü ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 15. Katılım Faktörü ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 16. Katılım Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları.....	64
Tablo 17. Katılım Faktörü ile Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	65

Tablo 18. Katılım Faktörü ile Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 19. Mesleksel Destek Faktörü ile Okulların Başarı Seviyesi Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 20. Mesleksel Destek Faktörü ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 21. Mesleksel Destek Faktörü ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 22. Mesleksel Destek Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları.....	69
Tablo 23. Mesleksel Destek Faktörü ile Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 24. Mesleksel Destek Faktörü ile Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 25. Yönetmel Destek Faktörü ile Okulların Başarı Seviyesi Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 26. Yönetmel Destek Faktörü ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 27. Yönetmel Destek Faktörü ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 28. Yönetmel Destek Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları.....	73
Tablo 29. Yönetmel Destek Faktörü ile Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 30. Yönetmel Destek Faktörü ile Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 31. Okul Kültürü İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çoklu Doğrusal Regrasyon Analizi	75

EKLER

EK-1 Okul Kültürü Ölçeği	92
EK-2 Okul Kültürü Ölçeği'nin Faktörleri ve Faktörlere Ait Maddeler.....	94
EK-3 Araştırma İzin Yazısı.....	95
EK-4 Batman İli'ndeki Okulların 2008 OKS Başarı Yüzdeleri.....	96
EK-5 Araştırmanın Güvenirlik-Geçerliliği.....	99
EK-6 Anova ve t-Testi Sonuçları ve Ölçekteki Maddelerin Ortalamaları.....	99

ÖNSÖZ

Okullar toplumun bir parçasını oluşturan sosyal yapılardır. Okulda bulunan bireylerin, amaçlarından ve misyonundan haberdar olması, okulun amaçları doğrultusunda kendilerine uzak-yakın hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermesi beklenir. İnsanoğlu belirli hedeflerini gerçekleştirmek için okula devam eder. Hedefi olmayan gemiye hiçbir rüzgar yardım etmeyeceği gibi, hedefi olmayan birey de sahip olduğu fırsatların ve kendisi için tehlike oluşturan unsurların farkında olamaz. Okul yöneticileri, okuldaki bütün paydaşları (öğretmenler, eğitici olmayan personel, öğrenci ve aile) okulun amaçlarından haberdar ederek, onların bu amaçları paylaşımlarında etkili bir rol oynarlar. İnsanlar yaptıkları işin gerekliliğini bildiği ölçüde işlerinde verimli olurlar.

Okul yöneticilerinin okul örgütünü toplumun özü gibi algılamaları beklenir. Bir toplumda var olan bütün özellikleri o okulun toplumunda görmek mümkündür. Toplumdaki insanların kalitesini anlamak için o toplumdaki bir okulu ziyaret etmek yeterlidir. Ziyaret edilen okulun kalitesi ile toplumun kalitesi birbirine eşdeğerdir. Okuldaki kültür ortamı aslında bize toplumun kültürünü yansıtır. Bu yüzden toplum kalitesini arttırmak gibi bir politikası olan ülkeler bu işe okullardan başlamaktadır.

Toplumdaki eğitilmiş bireyler ömürlerinin en verimli yılları olan gençlik yıllarını okulda geçirmektedirler. Gençlik yılları insanın kişiliğinin şekillendiği yıllardır ve bu dönem insanın değişime açık olduğu bir dönemdir. Bu dönemde bireye kazandırılacak alışkanlıklar, birey yaşadığı sürece devam eder. Gençlerin bu istedik alışkanlıkları kazanmasını sağlayacak en önemli unsur okuldur. Okula yeni başlayan öğrenci okulu gözlemler. Başlangıçta okuldaki ortamın farklı bir ortam olduğunu hisseder. Fakat kısa zaman sonra o öğrenci de ortama uyum sağlar ve okulun kültüründen etkilenir. Öğrencinin etkisinde kaldığı okul kültürü öğrencinin eylemlerinin kalıbını oluşturur. Bu yüzden okul kültürünün oluşmasından ve devam ettirilmesinden sorumlu çalışanların görevleri çok önemlidir.

Güçlü kültüre sahip okullarda bireyler kendilerine ve birbirlerine güvenirler. Öğrenciler başarıya ulaşmanın hazzını tadarlar. Bu tür okullarda karşılıklı destek ve güvene dayalı işbirliği ruhu vardır. Ortam, bireylerin kendilerini yenilemelerine uygundur. Ahlâki değerler ve sorumluluklar ön plandadır. Zayıf kültüre sahip okullarda ise güven yüksek değildir, bireyler arasında koordinasyon yoktur, insanlar birbirini sevmezler ve birbirine güvenmezler. Güçlü kültüre sahip olan okulda eğitim gören öğrenciler, azimli, başarılı, üretken ve yapıcıdır. Zayıf kültüre sahip okulda yetişen öğrenciler ise başarısız, ümitsiz, karamsar ve tüketicidir.

Okul, girdisi ve çıktısı insan olan bir yapıdır. Girdisi ve çıktısı mal olan ticari örgütlerin işleyişinde aksaklık olduğu zaman maddi zararlar meydana gelir. Maddi zararın telafisi mümkündür. Okulun işleyişinde aksaklık meydana geldiğinde zararlar sadece maddi olmayabilir. Okuldaki aksaklıklar okulun ürünü olan insana da etki ettiği için bu sorunlar çok uzun sürede dahi giderilemeyebilir.

Geçmiş yıllarda insanlar, hızlandırılmış eğitimden geçerek öğretmenlik diplomasına sahip oldular. Çok kısa süren bu eğitimi alanlar eğitim kurumunun kültüründen etkilenemediler ve öğretmen olduklarında aldıkları eğitimin yetersizliğinden dolayı etkili bir eğitim hizmeti sunamadılar. Yetişen öğrenciler iyi eğitim alamadığından dolayı toplumun nitelikli eleman ihtiyacını karşılanamadı. Bu durumdan tüm sektörler olumsuz etkilendi ve böylece zincirleme sorunlar ortaya çıkmaya başladı. Yakın tarihte görüldüğü gibi girdisi ve çıktısı insan olan okulun işleyişindeki aksaklıkların telafisi çok güç olmaktadır. Okuldaki olumsuzluklar toplumun hizmet veren tüm kurumlarında hissedilmektedir.

Okullar, toplumdaki çözümsüzlüklerin merkezi olabilecekleri gibi bireylere istenen davranışları kazandırma merkezi de olabilirler. Okulların güçlü bir kültüre sahip olması ve kaliteli eğitim vermesi toplumun en büyük teminatı olarak görülebilir. Bu çalışmada güçlü okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi için gerekli koşullar ifade edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmamın her aşamasında emeği geçen danışman hocam Yrd.Doç.Dr.Zülfü DEMİRTAŞ'a, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri öğretim üyelerine, Sn.İbrahim ÇANKAYA'ya, Batman'da görev yapan tüm yönetici ve öğretmenlere teşekkür ederim. Ayrıca manevi desteğini eksik etmeyen Anneme, Babama ve nişanlım Nesrin'e şükranlarımı arz ederim.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Batman'daki ilköğretim okullarında okul kültürünün öğrenci başarısı üzerine etkisini konu alan araştırmanın bu bölümünde, problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Her toplum ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde oluşan sorunlarını çözmek ve refahını arttırabilmek için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların ve sorunların çeşidine göre oluşan bu toplumsal kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimlere örgüt denir (Ayık, 2007: 10). Toplumların ihtiyaçlarının karşılanmasına göre bu örgütler mal örgütleri, hizmet örgütleri ve aracı örgütler olabileceği gibi, güvenlik ve meslek örgütleri de olabilir (Başaran, 2000: 78-79). İnsanlar bir arada, yardımlaşarak yaşamak mecburiyetindedir. Çünkü insanların ihtiyaçları ve hayattan beklentileri çok fazladır. Bu ihtiyaç ve beklentilerin gerçekleşmesi için toplumsal bir ortama ihtiyaç vardır. Bu toplumsal yapının oluşması da insanların örgütlenmesi anlamına gelir.

Kültür, bir toplumun yaşama biçimi, bireyin sosyal mirası, düşünme, his etme, inanma biçimi, bakış açısı, sergilediği davranışlar, doğada var olana karşılık insanın oluşturduğu her şeyi içinde barındırır (Çeliksönmez, 2005: 17). Kültür, örgütün üyelerini birbirine bağlar. Her örgütün kültürü birbirinden farklı olduğu için kültür, örgütleri birbirinden ayırır (Başaran, 1999: 73). İnsanlar yaşadıkları çevreden etkilenirler ve her toplumun dünyaya bakış açısı farklıdır. Toplumların hayatı algılama biçimleri o toplumun yaşadığı mekâna, ekonomik şartlara ve zamana göre değişir. Bu sosyal etkileşim sonucunda kültür oluşur (Şişman, 2007: 2). Her toplum, kişiler arası ilişkileri düzenleyen ve toplumun devamlılığını sağlayan bir sosyal düzene sahiptir. Toplum büyük çapta bir sosyal organizasyondur. Kültür, yöneten fikirlerin ve amaçların birleşimi olduğundan, kültür ve toplumsal düzen birbirine bağlıdır. Toplumsal düzen kültür öğelerince belirlenir (Balekoğlu, 1992: 72). Kültürün sürekliliği, insanların gruptan öğrenebilme yeteneğine dayanır. Kültür öğrenilen tavır ve harekettir (Köse ve Diğerleri, 2001: 221).

Kültür kavramı, ne yazık ki, ülkemizdeki kitle haberleşme araçları tarafından genelde çok dar anlamda kullanılmaktadır. Bu anlam daha çok güzel sanatlarla kısıtlanmaktadır. Örneğin bir sergi açılımı, bir konser, bir folklor gösterisi veya benzeri bir eylem, dar anlamda, genel kültür kavramıyla özdeşleştirilmeye zorlanılmaktadır. Ayrıca, bazı tür sergi veya konser ve konferansların yapıldığı merkezlere yine "Kültür Merkezi" adı verilmektedir. Yani Avrupa dillerinde "Auditorium" (kulağa yönelik mekân) anlamındaki yerler için ülkemizde Kültür Merkezi ismi sanki kasten (!) kullanılmaktadır. Ayrıca halk arasında sıkça kullanılan diğer bir yanlış ifade de bu kavramın insanlarımız arasında ne kadar az tanındığını göstermektedir: "kültürlü insan" veya "Bu kişi çok kültürlü" (yani görgülü, bilgili anlamında) gibi (Ültanır, 2003: 292).

İnsan, farklı özellikleri nedeni ile evrende en üstün varlık olarak bilinir. Bu olgu nedeni ile, var olan birçok unsurun insan için olduğu söylenebilir. Bu yönüyle düşünüldüğünde insanların kurdukları (eğitim vb.) sistemlerin hemen hepsi kendileri içindir denilebilir (Mercin, 2005: 129). Bu toplumsal sistemlerin işletilmesi için gerekli olan nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinden sorumlu olan eğitim sistemleri, ülkelerin kendi toplumsal dinamiklerinin yanı sıra bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile küreselleşme, ülkelerarası ekonomik ve siyasi oluşumlar gibi çeşitli alanlardaki değişimlerden etkilenirler. Dolayısıyla, her ülke, eğitim sistemini çeşitli alanlarda meydana gelen bu değişimlere uyarlama çabası içerisinde (Gizir, 2008:182).

Okullar insanların kurdukları sistemler içinde en önemli olanıdır. Etkili okullar için güçlü ve olumlu okul kültürü bir ön koşul olarak düşünülmektedir. Şöyle ki, Özdemir'in Owens'tan aktardığına göre örgütsel kültür birçok sorunun çözümü için odak noktası teşkil etmektedir. Böyle bir örgütsel kültür ortamında bireylerin sorunları doğru algılamaları ve düşünebilmeleri kolaylaşır. Öte yandan okul, kendini çevreye kültürü vasıtasıyla tanıtır. Üstelik sağlıklı okul ikliminin oluşturulmasında kültürün yönetmeliklerden daha önemli olduğu söylenebilir. Kültür bir sosyal kontrol aracıdır (2006: 429).

Örgüt içinde insan ilişkilerinin pozitif olduğunda örgüt üyeleri örgütte olduğundan dolayı mutlu olur. Örgüt içi ast-üst ilişkilerinin, ast-ast ilişkilerinin ve üst-üst ilişkilerinin yüksek düzeyde ve pozitif olması hem çalışanları motive edecektir hem de destek olarak algılanacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 117). Organizasyon çizim ve yönetim yapılanmalarında takım çalışmasını benimsemek ve tüm yönetim anlayışına yaymak, amaç ve hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşabilmenin temel ilkelerinden biridir. Ancak takım çalışmalarının başarısı

aynı zamanda onları yöneten ve yönlendiren yönetimlerinde başarısına bağlıdır diyebiliriz (Özbay ve Arslan, 2007: 303). Pozitif örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanlar güçlü birlik duygusuna sahip olmaktadır. Bu tip örgütlerde insan ilişkileri istenen düzeydedir. Yöneticinin yönetim politikası, çalışanların görevlerini başarmalarını sağlamakta ve yeterli iş tatminini oluşturmaktadır (Yılmaz ve Diğerleri, 2008: 352).

Okulların toplum için çok önemli bir örgüt olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Bu kurumların verimliliğinin artması için güçlü bir kültüre sahip olmaları gerekmektedir. Güçlü kültüre sahip okulların öğretmenleri görevlerini severek yaparlar. Ayrıca, bu okulların öğrencilerinin derslerde ve sosyal ilişkilerde başarılı olmaları beklenir. Okullarda öğrenci başarısını arttıran faktörler oldukça fazladır, okul kültürü de bu faktörlerin arasında yer almaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak okul kültürlerini tespit etmek ve okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için “Okul Kültürü Ölçeği” Orta Öğretim Kurumları Sınavında öğrencilerinin aldıkları puanlara göre en başarılı, orta derecede başarılı ve başarısı en düşük beşer ilköğretim okulunun yönetici ve öğretmenlerine uygulanmıştır.

Bu genel amaca ulaşabilmek için aşağıdaki alt amaçlara ulaşılmaya çalışılacaktır.

1. İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okulun kültürüne ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğrenci başarı düzeylerine göre okul kültürleri arasında farklılıklar var mıdır?
3. Okul kültürünün öğrenci başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde ülkelerin kalkınmasını sağlayan en önemli kurumlar okullardır. Okulların etkililiğini gösteren en önemli unsurlardan biri de okulun kültürüdür. Okulların güçlü kültüre sahip olması ülkenin geleceğinin teminatıdır. Okullarımızda güven verici ve katılımcı bir

ortam olursa bu durum diğerkurumlara da yansıyacaktır. Çünkü gerek kamu kuruluşları gerekse özel kuruluşların yönetim kademelerinde yer alan insanlar hayatlarının önemli bir kısmını okullarda geçirmektedirler.

Bu araştırmanın sonuçları ile ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin ve eğitim-öğretim gören öğrencilerin bulundukları okullarda öğrenci başarısının artırılması çalışmalarında ve yapılan etkinliklerde okul kültürünün önemini ortaya çıkarmaları beklenmektedir. Bu araştırmanın, eğitimcilerin sorunları daha iyi tanımalarını ve görevlerini daha verimli bir şekilde yapmalarını sağlayacak önlemler sunacağı umulmaktadır.

1.4. Sayıtlar

1. Okul Kültürü Ölçeğiaştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak niteliktedir.
2. Okul Kültürü Ölçeğine yönetici ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar onların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.
3. Araştırmanın örneklemini evreni temsil edebilecek yeterliliktedir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

2008–2009 öğretim yılında Batman il merkezinde görev yapan yönetici ve öğretmen görüşleri ve 2007-2008 öğretim yılı sonunda yapılan Ortaöğretim Kurumları Sınavında alınan sonuçlarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgüt: Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birliktir (TDK, 1998: 1736).

Kültür: Tarihi toplumsal gelişme süreci içinde oluşturulan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür (TDK, 1998: 1436).

Örgüt Kültürü: Örgütün tüm üyelerinin paylaştığı ortak değerler mekanizmasıdır (Arslan ve Diğerleri, 2007: 373).

Okul: Belirli yaş grubundaki bireylere, önceden belirlenmiş hedeflere bağlı olarak belirli sürelerde verilen eğitimin yürütüldüğü mekânlardır (Kuyumcu, 2007: 22).

Başarı: Okuldaki herhangi bir öğrenme faaliyetinin amaçlandığı şekilde gerçekleştirilerek sonuçlandırılması ve dolayısıyla öğrencilerin hedeflenen davranışları kazanmasıdır (Güleç & Alkış, 2003: 20).

BÖLÜM II

LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. ÖRGÜT

Türk Dil Kurumu sözlüğünde örgüt; ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik şeklinde tanımlanmaktadır (1998: 1736). Toplumlar belirli amaçları gerçekleştirmek, ihtiyaçlarını karşılamak, sorunlara çözüm bulmak, refah seviyesini arttırmak için bir takım oluşumlara ihtiyaç duyarlar. Terzi (2000: 1), ihtiyaçlar ve amaçlar doğrultusunda kurulan bu oluşumları örgüt olarak tanımlamaktadır. Örgüt, insanların ortak amaç için bir araya gelmesi, güçlerini birleştirerek bu amaçları gerçekleştirmeye çalışmasıdır. İnsanların bir amaç için ayrı ayrı çaba göstermeleri güçlerinin kırar. Onları bir araya getiren bir lider çıktığında güçleri en yüksek noktaya çıkar (Başaran, 2000: 71). Böylece örgüt kurulmuş olur.

Allaire ve Firsirotu'ya (1984) göre örgütler biyolojik, sosyolojik ve antropolojik varlıklardır. Her bir canlının devamlı yemek yeme ve belirli maddeleri yeterince alma ihtiyaçlarını karşılayamadan yaşamını sürdüremeyeceği gibi, örgütlerin de yaşamını devam ettirebilmesi için düzenli aralıklarla bilgi girdileri sağlaması gerekmektedir. Canlıların olumsuz koşullarla ve hastalıklarla mücadele etmeleri gibi örgütler de olumsuz durumlar ve bir takım sıkıntılara karşı mücadele etmek zorundadır. Örgütler antropolojik varlıklardır; çünkü örgütlerin tıpkı insanlar gibi belli bir özgeçmişi, kişiliği ve ihtiyaçları vardır. Örgütler zamanla kendilerine has bir kimlik kazanırlar. Örgüt kültürü, örgütlerin antropolojik varlıklar olduğunu teyit eder, çünkü her örgütün kültürü farklıdır. Örgütler sosyal varlıklardır; örgütlerde formal ve informal insan grupları vardır ve bu gruplar arasında doğal olarak sosyal ilişkiler oluşacaktır. Bu da örgütün sosyal yönünü ortaya koymaktadır. Örgütler toplumun küçük birer parçası olduğu için bu parçanın da sosyal yönleri bulunmaktadır (Akt. Şişman, 2007: 25).

İnsanlar grup içinde yaşamını sürdürebilirler. Çünkü insanların ihtiyaçları ancak grup aracılığıyla giderilir. Grup, ikiden fazla insanın belli ihtiyaçları karşılamak amacıyla aralarındaki ilişki ve etkileşimin bir sonucu olarak oluşur (Aktaş, 2003: 173). Örgütte, örgüt kurucuları tarafından yapılması gereken iş ve işlemler belirlenir. Belirlenen bu işlemlerin sonucunda belirli konumdaki insanlara konumuna uygun yetki ve sorumluluk dağılımı yapılır. Bu dağılımın yapılması ile örgüt içerisinde hiyerarşi meydana gelir.

Morgan'a göre örgütler; üniter (işlevsel), çoğulcu (politik), ve radikal (eleştirel) varlıklardır (Akt. Şişman, 2007: 26). Örgütler üniter (işlevsel) yapıya sahiplerdir. Belirli bir grubun bir veya daha fazla amaç için koordinasyonlu hareketleri örgütü oluşturduğundan dolayı örgütlerin işlevsel yönü vardır. Örgütün bir makineye benzetilmesi örgütün işlevsel yönü ile ilgilidir.

Bazı örgütlerde işgörenlerin yönetime etkisi gözlemlenmektedir. Bu örgüt üyelerinin istekleri göz önünde bulundurulur ve bazılarında örgütün yönetim kademesi işgörenler tarafından belirlenir. Böyle örgütlerin yönetim şekli üniter örgütlere benzememektedir. Çoğulcu (politik) örgütler genelde liberal demokrasilerin benimsendiği gruplarıdır. İş görenlerin uzlaşmasına dayandığı için verimi arttırabilir.

Örgütler kendi çıkarlarına ters olan gruplarla çatışma durumunda olabilirler. Toplum içerisinde birbiri ile ilgili birçok örgüt vardır ve bunların menfaatleri birbiri ile çatışabilir. Bu gibi durumlar örgütlerin radikal yönünü ortaya koymaktadır. Örgütlerin radikal yönü olduğundan dolayı örgütler sendika gibi çıkarlarını koruyacak oluşumları meydana getirirler (Şişman, 2007: 26-31).

Örgütte katılan bireyler kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirme amacını güderler. Örgütler de üyelerinin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmak için gerekli olan düzenlemeleri yaparlar. Bununla birlikte örgütün amaçlarının da gerçekleştirilmesi sağlanır. Burada dikkat edilmesi gereken husus örgütsel amaçlar ve bireysel amaçlar arasında bir dengenin sağlanmasıdır. Terzi'nin Başaran'dan aktardığına göre; çağdaş örgütlerde, ürün üretmenin yanı sıra işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması da örgütün amaçları içinde yer almaktadır (2000: 2). Bir örgütün etkili olabilmesi için bu iki amacı da bir araya getirmesi gerekmektedir.

2.1.1. Örgüt Türleri

Toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan örgütleri genel özelliklerine göre beşe ayırabiliriz (Başaran, 2000: 78-79).

- 1- Mal örgütleri: Toplumun ihtiyacı olan malları üretirler.
- 2- Hizmet örgütleri: Toplumun ihtiyacı olan hizmetleri gerçekleştirmek için kurulurlar. Genelde kamu kuruluşlarıdır. Eğitim, sağlık, bayındırlık gibi hizmetlerin üretimini yaparlar.
- 3- Güvenlik örgütleri: Devletin savunma ve güvenlik görevlerini yerine getirirler.

4- Meslek örgütleri: Bir meslekten olan ve aynı tür üretimi yapan kişilerin oluşturduğu örgütlerdir (dernek, sendika, parti vb).

5- Aracı örgütler: Üretim örgütleri ile tüketiciler arasında çalışan insanların oluşturduğu örgütlerdir.

2.1.2. Bolman ve Deal'in Örgüt Değerlendirmesi

Bolman ve Deal'e göre örgütlerin çeşitli perspektifleri vardır. Bolman ve Deal örgütleri rasyonel, insan merkezli, politik ve sembolik yönleri ile ele alınmıştır (Şişman, 2007: 27).

2.1.2.1. Rasyonel Örgüt

Örgütlere rasyonel bakış açısı ile baktığımızda örgütler belli amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlardır. Rasyonellikte önemli olan örgüt amaçlarının ne düzeyde gerçekleştiğidir.

Rasyonel değerlendirmeye tabi tutulan örgütlerde yönetici örgüt çalışanlarını gözlemler ve örgütün verimini arttırmak için çok çalışana ödül, az çalışana ceza verir. Örgütün makineye benzetilmesi de bu bakış açısı ile paraleldir. Bu tür örgütlerde verimsizlik varsa sorun sistemde aranır. Örgütün kontrolü koordinasyonu, otoritesi ve kuralları çok önemlidir. Bu unsurların işlemeyebilmesi için işgörenler çeşitli şekillerde bilgilendirilir (Şişman, 2007: 28).

2.1.2.2. İnsan Merkezli Örgüt

Örgütlere insan merkezli bakış açısı ile bakıldığında örgütün amaçlarının insanların ihtiyaçlarının karşılanması olduğu görülür. İnsanlar birbirine muhtaçtırlar ve birbirleri ile uyum içerisinde bulunmaları gerekmektedir. Örgüt içerisindeki insanların ihtiyaçları karşılanmalı ve iş doyumları sağlanmalıdır. Böyle yapıldığı takdirde örgütten verim alınır (Şişman, 2007: 26).

2.1.2.3. Politik Örgüt

Politik bakış açısına göre örgüt içinde değişik dinden, etnik gruptan, meslekten ve cinsiyetten bireyler bulunabilir. Bu bireylerin inançları, amaçları, bilgi düzeyleri ve hayata bakış açıları farklı olabilir. Bu farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların engellenmesi için örgüt üyelerinin bir araya gelip, örgüt hakkında görüş bildirmeleri ve bu görüşlerin destek gördüğü ölçüde uygulanması lazımdır (Şişman, 2007: 29).

Bazı örgütlerde örgüt üyelerinin hepsi aynı amaç doğrultusunda, örgüt bünyesinde bulunmayabilir. Yani örgüt içerisinde farklı fikirlere sahip bireyler vardır. Bu tür örgütlerde örgütün yönetimi, amaçları ve planları seçim ile belirlenir.

2.1.2.4. Sembolik Örgüt

Örgütler sembolik açıdan değerlendirildiğinde örgütlerin sadece maddi, politik, ekonomik yönünün olmadığı, örgütlerin bilişsel, kültürel ve sosyal yönlerinin de bulunduğu kabul edilir. Yani örgütlerin somut yönünün yanında soyut yönü de vardır. Örgüt yöneticileri etkili bir yönetim sergilemek istiyorsa bu soyut yönü göz önünde bulundurmak zorundadır (Şişman, 2007: 29).

Örgütlerde somut hadiselerden çok, bu hadiselerin insanlara ne ifade ettiği önemlidir. Bu hadiselerin yorumu insandan insana değişir. Semboller olayları yorumlar, önemli olanı vurgular, bütünleşmeyi sağlar. İnsanların sosyalleşmesini ve kaynaşmasını sağlar.

2.1.3. Örgüte Yönelik Algıların Değerlendirilmesi

Geçmişten günümüze çok çeşitli örgüt tipleri meydana gelmiştir. Bu örgütler; bulunduğu şartlar, amaçları ve insanların yapısına göre çeşitlere ayrılmıştır. Doğada binlerce canlı vardır, her birinin görevi farklıdır ve bunların tamamı bir doğal denge içindedir. Örgütlerde de benzer bir yapı vardır. Her bir örgütün işlevi ve çalışma sistemi farklıdır ama örgütler toplumda uyum içinde birbirinin ihtiyacını giderir. Bunu bir vücudun organlarına da benzetebiliriz; her organın görevi farklıdır, fakat bütün organların birbiri ile ilgisi vardır. Bir organın işlevini yitirmesi tüm vücudu olumsuz etkiler.

Toplumdaki örgütler bir araya gelerek daha büyük bir örgüt olan ulusu oluşturur. Günümüzde küreselleşme ile adeta dünya da büyük bir örgüt haline gelmiştir, ülkeler topluca hareket etmektedir. Şu bir gerçektir ki toplumlar örgütleştiği oranda güçlenir ve örgütleşmeyen toplumlar varlığını yitirir.

2.2. KÜLTÜR

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre kültür; tarihi toplumsal gelişme süreci içinde oluşturulan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür (1998: 1436).

Günümüzde küreselleşme olgusu nedeniyle, ulusal ve uluslar arası arenada rekabet edebilmeleri için örgütler, rekabet güçlerini arttırmak durumundadırlar. Rekabet gücünü arttırmak ise, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirir. En basitinden en ilerisine kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak güç kültürdür (Köse ve Diğerleri, 2001: 220). Başka bir deyişle kültür, bireylerin hayatta kalma yarışında galip gelmek için grup bilinci içerisinde oluşturdukları ortak değerlerdir (Zeytin, 2008: 11).

Kültür kelimesi Latince bakmak, yetiştirmek manasına gelen ‘colore’ ve ‘culture’ kelimelerinden gelmiştir (Şişman, 2007: 1). Kültürün çeşitli tanımları vardır, bunlardan bazıları şöyledir;

- Bireyin yaşadığı toplumdan aldığı sosyal miras,
- Bireyin düşünme, hissetme biçimi,
- Toplumun yaşama biçimi,
- Öğrenilen davranışların bütünü,
- Davranışları düzenleyen sistem,
- Bir egemenlik aracıdır.

Kültür; insanın toplumda kazandığı bilgi, sanat, ahlak ve benzeri diğer alışkanlıkları kapsayan bütün olarak düşünülmektedir (Şişman, 2007: 1). Bir toplumdaki insanların ortak tavır ve davranışları toplumun kültürünü oluşturur. Kültür, toplum içinde insanların birbirine karşı bağlarını arttırdığı gibi toplumlar arasında farklılığın ortaya çıkmasını sağlar.

Her toplum, bireylerin belirli durumlarda karşılaştığı sorunları çözümlemek ve gereksinimlerini gidermek için birçok araca ihtiyaç duyar. Kişinin içinde bulunduğu çevre şartlarına, toplu olarak ya da insanlarla olan ilişkilerine, karşılıklı etkilerin şekline ve biyolojik bir varlık olarak duyduğu gereksinimleri gidermek için edindiği yetenek ve becerikliliğe göre, bu araçlar sınırlanmakta ve değişmektedir. Bununla beraber, en basitinden

en ilerisine kadar her türlü insan toplumunda kültür denilen ortak bir olgu vardır (Köse ve Diğerleri, 2001: 220).

2.2.1. Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültürün oluşumu yakın zamana kadar inançlar ve ideolojilerin etkisi ile oluyordu. Fakat günümüzde teknolojinin ilerlemesi ve iletişim aletlerinin çoğalması ile teknolojiye kültüre etki eden unsurlara dahil edilmiştir.

Şişman'ın White'den (1949) aktardığına göre kültürün öğeleri, sosyal yapı, ideolojiler ve teknoloji olmak üzere üç boyutta ele alınır (2007: 3);

Kültürün sınıflandırılmasında çeşitli bulgular bulunmaktadır. Fakat bunların hiçbiri kesin yargılar değildir. Kültür öğrenme zamanına göre; önceden oluşan kültür, sonradan öğrenilen kültür ve birlikte oluşan kültür olmak üzere üçe ayrılır. Kültür yaygınlık ölçüsüne göre; genel kültür, alt kültür, ulusal kültür ve evrensel kültür olarak sınıflandırılır. Kültürü oluşturan öğeler ise maddi ve manevi kültürdür. Kültürü insan grupları açısından ele aldığımızda kültürün çeşitli tabularını görürüz. Bir toplumda yaşam alanı, etnik köken, din farkı ve lisan farkı gibi etkenlerle kültürel farklılıklar oluştuğu gibi, ekonomik fark (zengin-fakir) , kuşak farkı (yaşlı-genç) ve cinsiyet farkı (kadın-erkek) gibi etkenlerle kültürel farklılıklar meydana gelebilir (Şişman, 2007: 5).

Kültürün özetini yapmak gerekirse;

- Kültür insanlar tarafından üretilir ve yine insanlar tarafından aktarılır. Eğer bir insan grubu yoksa kültür oluşmaz. Kültür, insanların birbiriyle sosyal etkileşimi ve kültürü aktarması ile varlığını devam ettirir.
- Kültür bir anda oluşan bir kavram değildir. Tarihsel süreci vardır ve kültürün anlaşılması için bu tarihsel sürecin incelenmesi lazımdır.
- Kültür dinamikdir ve insanların değişmesi gibi kültür de zamanla değişir. Kültürü birbirine aktaran kişiler kültür üzerine eklemelerde veya çıkarımlarda bulunur.
- Kültür, hitap ettiği kesimin düşünce, yaşam ve eylem şekillerinin belirler. Kültür kendisinin etkisinde kalan insanların davranışlarını etkiler ve hayatta hangi durumda ne yapacağını öğretir.

- Kültür, sembollerden oluşur. Kültürün aktarımında rol alan değer, inanç, norm ve davranışlar da sembollerden oluşmuştur. İnsanlar bu sembolleri kullanırlar.
- Kültür insanlar tarafından öğrenilir ve aktarılır. İnsanlar gözlem, etkileşim, taklit ve konuşma ile kültürü öğrenirler ve birbirine aktarırlar.
- Kültür birçok öğeden oluşur ve kültürün anlaşılabilmesi için bu bir bütün halinde ele alınmalıdır. Bu öğeler bir bütün halinde düşünülmezse kültür yanlış yorumlanabilir.
- Kültür insan ilişkilerini düzenleyen bir mekanizmadır. İnsanları ortak bir paydada buluşturur. Bundan dolayı kültürün birleştirici ve uyum sağlatıcı bir fonksiyonu vardır (şışman, 2007: 14-15).

2.1.2. Kültürün  zellikleri

Her olgu gibi kültürün de özellikleri vardır. Kültür insan iletişiminin bir ürünü olarak meydana geldiğinden dolayı kültürün özelliklerini tamamen saymak mümkün değildir. Köse ve arkadaşları yaptığı araştırmalar sonucunda kültürün özelliklerini şöyle sıralamaktadır (2001: 222-223);

- Kültür bir toplumu diğerinden ayırmak için bir tür al meti farika (marka) dır,
- Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır,
- Kültür toplumun üyelerince paylaşılır,
- Kültür, dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir,
- Kültür  ğrenilmiş davranışlardan oluşur,
- Kültür sosyal yapının bir kopyasını verir,
- Kültür değişebilir,
- Sosyal kişiliğin belirip oluşmasında kültür, bütün toplumlar bakımından egemen bir faktördür.

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt, ortak amaçlar için bir araya gelen insan topluluğudur. Örgütü insan topluluğu oluşturduğu için bu topluluğun bir kültürü olacaktır. Örgütlerin de kendine has yaşama biçimi yani kültürleri vardır. Bir hastanede çalışanların alışkanlık haline getirdikleri bir takım tutum ve davranışlar vardır. Bu işyerine yeni giren bir çalışan, ilk geldiğinde bu kültürü hisseder. Zamanla o kültürden etkilenerek kendisi de artık o davranışları uygulamaya başlar. Bir askeri bölüğün ise kültürü hastaneden çok farklıdır. Orada kullanılan semboller ve alt üst ilişkileri hastaneye benzemez. İşte örgütlerin yaptığı işe ve örgüt üyelerinin bulundukları konumlara göre örgütlerin kültürleri oluşmaktadır.

Örgüt kültürü çalışanların bütünleşmelerini ve kolaylaştırıcı bir rol oynar. Çalışanların örgütlerine ilişkin anlayışlarının olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunur ve çalışanların davranışlarında yönlendirici bir rol oynar (Aklan, 2008: 60). Örgüt kültürü, örgütün tüm üyelerinin paylaştığı ortak değerler mekanizmasıdır (Arslan ve Diğerleri, 2007: 373).

Fairholm'a (1994) göre örgüt kültürü üzerine varsayımlar şunlardır;

- Her örgüt kültürü kendine özgüdür.
- Kültür, örgütün sembollerinin ve örgüt kurallarının öğrenilmesinde örgüt üyelerine yardımcı olur.
- Kültür, grup davranışlarını yönlendirir.
- Kültür, bazı davranışların kabulü veya reddinde kontrol mekanizmasıdır (Akt. Terzi, 2000: 8).

Örgüt kültürü örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanan bilgilerin değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler, örgütün geleceğini belirler (Köse ve Diğerleri, 2001: 227). Örgüt kültürü zamanla ve yavaş yavaş oluşur. Bu yüzden dengeli bir yapısı vardır. Örgüt kültürü kelimelerle ifade edilemez. Örgüt içerisindeki sembollerle ve işgörenin örgüt içinde bulunmasıyla öğrenilir.

Örgüt kültürü, örgüt içi ilişkilerin oluşturulması ve bu ilişkilerin düzenli bir şekilde sürdürülmesinde çalışanlara ve yöneticilere rehberlik eder. İlişkiler, çalışanlarla yönetim arasında olacağı gibi örgüt içi bölümler arasında ve çalışma grupları arasında da olabilir (Demirel ve Karadal, 2007: 254). Bu ilişkiler sonucunda örgütlerde insanların düşüncelerini

etkileyen bilgiler bilinçsizce yayılabilir. Bazen de bilinçli olan davranışlar sık tekrarlandığından dolayı alışkanlık haline gelebilir (Terzi, 2000: 9-10). İnsanın davranışları ve inançları çevreden etkilenir. Bundan dolayı insanın diyalog halinde olduğu herkes insanı etkiler ve bu bireysel etkileşim zaman içinde örgüt genelinde gözlemlenebilir.

Küreselleşme açısından düşünüldüğü zaman örgüt içi kültür ile örgüt dışı kültürlerin birbiri ile uyum içinde olması gerekir. Özellikle faaliyette bulunan ülkenin değerler hiyerarşisine aykırı düşmeyen bir örgüt kültürü oluşturmak ve bu kültürü geliştirmek örgütlerin sosyal sorumlulukları arasında yer alır (Taş, 2001: 24).

Kültür örgütün hem girdisi hem çıktısıdır; yani kültür bir örgütün gelecekte yapacağı eylemlerin şablonudur ve geçmişteki eylemlerinin ürünüdür. Aynı örgütün içindeki insanlar aynı kültürün etkisi altında kalmışlardır. Bu etki ile örgüt içindeki insanlarla konuşma, giyinme şekilleri, inançları ve tutumları ortak olabilir. Bu insanlar daha örgüte girmeden yetkinin kimde olacağını, işlerin nasıl yürüyeceğini, kısacası örgütün kurallarını benimser (Terzi, 2000: 10). Kurumun kültürünü insanın kültüründen soyutlamak mümkün değildir. Çalışanların dünya görüşleri, tutumları, ahlak anlayışları ve bunun gibi birçok husus kurumun kültürüne yansımaktadır. Kurumun kültürü, o kurum içerisinde sık sık tekrarlanan davranışlar ve alışkanlıklarla oluşmaktadır (Ceylan, 1998: 51).

Örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade etmektedir (Gümüştuyu, 2005: 32). Örgüt kültürü, örgüt içi bireysel ve kolektif değerleri, inançları, yönetim strateji ve politikalarını kapsayan sürekli kendisini yenileyen bir süreçtir. Fakat örgüt kültürü zaman zaman değişime açıkken zaman zaman değişime kapalı bir özellik taşımaktadır. Değişimin gereklerini çabuk algılayan örgüt kültürü kendisini rekabet koşullarına daha çabuk adapte edebilmektedir. Sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip kurum ve kuruluşların belirli bir vizyonu, misyonu, amacı ve hedefi vardır (Demirel ve Karadal, 2007: 254).

Örgütler mal ve hizmet üreten organizasyonlar olarak bilinir. Örgütlerin hedeflemediği çıktılar da olabilir. Kültür bu çıktılardandır. Örgütler kültür üretmek için oluşturulmaz ama her örgüt kendi kültürünü istemeden de olsa üretir.

2.3.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgütün kültürü örgütün kişiliğidir. Her bireyin özelliği ayrı ve kendine has olduğu gibi örgütlerin de özellikleri kendilerine hastır. Köse ve arkadaşları, yaptıkları araştırmalarda örgüt kültürünün özelliklerini şöyle sıralamaktadır;

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılır metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir (Köse ve Diğerleri, 2001: 228).

Taş ise örgüt kültürünün özelliklerini kısa ve öz biçimde özetler;

- Ayırt edicidir,
- Kararlı bir yapıdadır,
- Açıkça ifade etmeden anlaşılabilir,
- Semboliktir,
- Bütünleştiricidir (2001: 13-14).

Örgütsel kültür, bütünleştirici olmalı çalışanlara kimlik duygusu kazandırmalı, iş yaşamına anlam katmalı, güdeleyici olmalı ve çalışanlarına yol göstermelidir (Şahin, 2003: 40).

2.3.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların önemli bir fonksiyonu vardır. Örgüt kültürünün temellerini kurucuların ideolojileri, felsefeleri ve inançları oluşturur. Örgüt üyelerinin davranışları bu temellere dayanır.

Terzi'nin aktardığına göre Schein (1983) örgüt kültürünün oluşumunun dört temel aşaması olduğunu söyler.

- Kurucu örgütün kuruluş aşamasında bir fikre sahiptir.
- Kurucu örgüt üyeleri ile sahip oldukları fikrin riske girmeye değer bir fikir olduğu konusunda anlaşmaya varır.

- Kurucu sermaye kaynağı, bina temini ve örgütün resmi işleri gibi bir kısım örgütün temel atılımlarını yapar.

- Örgüt üyeleri, kurucuların belirlediği ilkeler doğrultusunda örgütsel amaçları icra eder (Akt. Terzi, 2000: 25).

Örgüt ilk kurulduğunda örgüt üyelerinde bir belirsizlik ve endişe vardır. Bu aşamada kuruculara büyük iş düşmektedir. Örgüt üyeleri herhangi bir problemle karşılaştığında sorunu kurucularla beraber aşmalıdırlar. Çünkü bu ilk deneyimler örgüt üyelerinin kendilerine güven duymasını sağlayacaktır ve bu tecrübe ile örgüt üyeleri sorunların tek başına üstesinden gelmeyi öğreneceklerdir. Aksi takdirde örgüt içindeki kaos devam eder ve kısa zamanda örgüt üyelerinin örgüte olan güveni kaybolur. Örgüt kurucuları, örgütün kuruluş aşamasını tamamlarken ödüllendirme işlemini kullanarak birçok amaca ulaşabilir. Ödüllendirme sayesinde örgüt üyelerinde motivasyon oluşturulur ve grup içi rekabet meydana gelir. Bu ise örgütün verimini artırır. Örgüt üyeleri ödüllendirme ile hangi davranışı yapmaları gerektiğini iyice kavramış olurlar (Terzi, 2000: 27).

Örgüt içinde zamanla belli kavramlar belli söz ve sembollerle ifade edilir. Bu da örgütün kendine has yapısının olmasını sağlar. Bu ifadeler arttıkça örgütte iletişim kolaylaşır ve örgüt üyeleri bazı konuları sözle değil belli sembolle anlatır. Böylelikle örgütün kültürel yapısı oluşmaya başlar.

2.3.3. Örgüt Kültürünün Aktarımı

Örgüt kültürünün aktarımı bazen örgüt kurucuları tarafından bilinçli ve istemli bir şekilde olurken, bazen kendiliğinden gerçekleşir. Bu davranışların bilinçli ve program dahilinde olması örgütün yararına olacaktır. Çünkü örgüt üyelerinin birbirini gözlemlemesi ile bazen istenmeyen davranışlar da birbirine aktarılmaktadır. Bu da örgütün aleyhine bir durum meydana getirir. Örgüte yeni katılan üyelere oryantasyon programı adı altında örgütün misyonu, vizyonu, kuralları, tarihi, ve kendisinden beklenen davranışlar hakkında bilgi verilir. Oryantasyon programının ardından eğitim ve geliştirme programları uygulanarak örgüt üyelerinin iş kalitesini arttırması, güvenli ve etkin çalışması sağlanır. Son olarak da performans değerlendirmesi yapılarak örgüt üyelerinin sergilediği tutumlara geri bildirim verilir. Bu geri bildirim sürecinde ödül ve ceza sistemi doğrultusunda işgören yapması ve yapmaması gereken davranışları öğrenmiş olur (Terzi, 2000: 34).

Bir örgüt etkili ve uzun ömürlü olmak istiyorsa kültür aktarımına önem vermelidir. Bu süreç etkin işlenmezse örgüte katılan yeni üyeler, örgütün zaman ve kaynak kaybına sebep olur. Bu ise örgütün küçülmesine belki de sona ermesine sebep olur. Uzun ömürlü ve güçlü örgütlerde kültürel aktarım etkin bir şekilde sağlanırken, zayıf örgütlerde bu uygulamanın eksikliği gözlenir. Örgüt kültürünün aktarımında aşağıdaki unsurlar etkindir:

2.3.3.1. Değerler

Değer, belirli bir durumu bir diğerine tercih etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Değerler, davranışlara yol gösteren ve onları yargılayan birikimdir. Değerler, bireyin neyi önemli gördüğünü tanımlar, istenen ve istenmeyen durumları gösterir. Örgüt kültürü içerisinde değerler, işgörenleri çalışmalarını, eylemlerini değerlendirmeye ve nitelendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır (Erdem, 2007: 97).

Değerler neyin ne olması gerektiğini açıklayarak neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirler. İnsanın değerleri inançları doğrultusunda şekillenir ve inançlara göre daha yüzeyseldirler. Değerler, soyut olduğundan dışarıdan gözlenebilmeleri oldukça güçtür. Ancak değerler insanın davranışları ile sezinelebilir. Değerler toplum içerisinde öğrenilen kültürel öğeler olup daha çocukluk yaşlarından itibaren oluşmaya başlarlar (Şişman, 2007: 4).

Örgütsel değerleri belirlerken işgörenlerin kişisel değerleri dikkate alınır. Bu aşamada işgörenden daha ziyade örgüt için neyin önemli olduğuna bakılır (Çelik, 2000: 86). Ancak işgörenlerin neye önem verdiğine dikkat etmeden sadece örgütün neye önem verdiğine bakarsak, işgörenin örgüt ile bütünleşmesini sağlayamayız. Bu durumda işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirme yönünde motive olması çok zordur.

Değerler örgütte neyin önemli olduğunu ve nelerin önemsiz olduğunu gösterir. Aynı zamanda bir örgütte kimlerin ne kadar yükseleceğini değerler belirler. Terzi'nin Gagliardi'den aktardığına göre değerlerin dört aşaması vardır.

- Örgütü kuranların kuruluş safhasında bir vizyonları vardır. Bunlar bir kısım subjektif değerlere sahiptirler. Örgütün değerleri kurucuların bu fikirlerine dayanır.

- Örgüt üyeleri örgütsel eylemleri gerçekleştirdikçe bir kısım tecrübeler edinirler, bu tecrübeler onların değerlerini yönlendirir.

- Bazen örgütlerde sonuçtan ziyade sonuca götüren yollara odaklanılır örgüt amaçlar için değil, harekete geçirici unsurlar için gayret göstermeye başlarlar.

- Dördüncü aşamada değerler örgütün tüm bireyleri tarafından benimsenmiştir ve davranışlara yansımaya başlar.

Değerler amaçlara ulaşmak için güçlü vurgular ve ilkeleri belirttiği için işgörene kılavuzluk yapar ve rasyonel davranışların ne olduğunu gösterir (2000: 45).

2.3.3.2. İnançlar

İnançlar dünyadaki işerin nasıl işlediğine dair öngörülerdir. İnsanlar neyin doğru neyin yanlış olduğunu anlayabilmek için başkalarının tecrübelerinden yararlanmak isterler bu durumda bazı konularda ilkelerin çıkmasına sebep olur. Bu ilkeler inançları oluşturur (Terzi, 2000: 45).

2.3.3.3. Normlar

Bir örgüt içerisinde davranışlarımıza bakıp hangilerinin onay görüp hangilerinin görmediğini değerlendirerek o örgüt içerisindeki normlar hakkında bilgi sahibi olabiliriz (Terzi, 2000: 49). Örgütte genel olarak normlar istem dışı olaraktan insanların davranışlarına yansır. Normlar günlük hayattaki faaliyetlere yol gösterir. Kültür, aynı zamanda normatif (kural koyucu) bir sistemdir (Şişman, 2007: 4). Normlar ödül ceza yöntemi ile korunurlar. Norma uygun hareketler ödüllendirilirken, norm dışı hareketler cezalandırılır (Çelik, 2000: 50).

2.3.3.4. Ritüeller

Adetler olarak da bilinir. Örgütteki değerleri güçlendirmek için yapılan eylemlerdir. Bunlar örgüt üyeleri tarafından daha önce tekrarlanmış ve alışılmış olan eylemlerdir. Ödül toplantıları, veda toplantıları ritüeller kapsamındadır. Bir örgüte yeni katılan işgörenleri ve yöneticileri tanıtmaya amaçlı toplantılar da ritüeller kapsamına girer. Köklü bir kültüre sahip örgütlerde ritüellerin önemi büyüktür ve aksatılmadan bu toplantılar yerine getirilir (Terzi, 2000: 50).

2.3.3.5. Hikayeler

Hikayeler, örgüte yeni dahil olmuş kişilerin örgüt hakkında bilgi sahibi olmaları için örgüt üyeleri tarafından detaylarıyla aktarılan gerçek olaylara dayalı öykülerdir. Örgüt hikayelerinin konuları genel itibarıyla örgütün avantajlı, insancıl yönlerini konu edinir. Bu tür

hikayelerde örgüt yöneticisinin işgörenlere nasıl şefkatli yaklaştığı hatta onlar için kendisinin fedakarlık yaptığı anlatılır. Bu hikayelere pozitif hikayeler denilir. Fakat bazı hikayelerde örgüt yöneticisinin işgörenleri zor durumda bıraktığı, onların suistimali sonucunda cezalandırdığı ve hatta işten çıkarttığı anlatılır bu tür hikayeler ise negatif hikayelerdir (Terzi, 2000: 51). Hikayeler örgütsel değerlerin yayılmasını ve sembolleşmesini sağlar. Hikayeler örgütün kültürü ile ilgili ip uçları verirler (Çelik, 2000: 50). Örgüte yeni katılan üyelerden bu hikayeleri dinleyenler hangi durumlarda ne yapmaları gerektiğini öğrenir.

2.3.3.6. Mitler

Mitler, herhangi bir değerlendirmeye tabi tutulmadan kabul edilen görüşlerdir. Mitler insanların yaptığı şeyleri daha öncede yapıldığını belirterek, doğru yolla olduğuna dair onlara güvence verilmesini sağlar. Mitler gerçekleşmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizer. Mitler abartılmıştır fakat buna rağmen örgüt üyeleri tarafından benimsenirler ve bu inançlar örgüt üyelerinin bağlarını pekiştirir. Mitlerin çeşitleri vardır;

Örgüt içerisinde daha önce yaşanmış olanları anlatarak şimdiki hadiseler arasında bağlantı kuran mitlere rasyonelleştirici mitler denir. Örgüt içindeki hangi davranışların iyi hangilerinin kötü olduğunu belirten örgüt içerisindeki düzeni sağlayan mitlere değerlendirici mitler denir (Terzi, 2000: 52).

2.3.3.7. Teknoloji

Teknoloji, kültürü etkileyen öğeler içine geç girmiş fakat şu anda önemli unsurlardan bir tanesidir (Şişman, 2007: 5). İnsanlar ilerleyen teknoloji ile vakitlerinin önemli miktarını iletişim araçlarıyla geçirmeye başlamışlardır. Bu ise kültür etkileşiminde mesafe kavramını ortadan kaldırmaktadır. Önceden insanlarda belli bir mahalle ve yörenin kültürü belirgin olarak hissedilirken bunun yerini küresel kültür almaya başlamıştır. Bunun en büyük etkeni ise teknolojidir. İnsanlar önceleri yakın çevresindekileri kendilerine model alırken şimdilerde televizyondaki oyuncuları taklit etmektedirler. Bu ise kültürel etkileşimde önemli bir etki oluşturmaktadır.

2.3.4. Örgütsel Kültürlerin Sınıflandırılması

Terzi'nin Deal'den (1982) aktardığına göre örgütsel kültürler zayıf ve güçlü örgütsel kültür olmak üzere ikiye ayrılırlar (2000: 63):

Güçlü kültüre sahip örgütlerde, örgüt içinde ne yapılacağı örgüt üyeleri tarafından iyi bilinir, temel ilkeler açık seçik bellidir ve herkes bu kuralları gerektiğinde uygular. Örgüt içinde prosedür karmaşası yaşanmaz. Örgüt üyeleri enerjilerini dış politika üzerine yoğunlaştırırlar. Yöneticiler çalışanlarına karşı ilgilidir. Onlarla sıkı diyaloga girerler ve onların durumundan haberdar olurlar. Örgüt içerisinde örgütü başarıya taşıyan örnek kişiler öne çıkabilir. Bu kişiler liderlik yönü ile öne çıkarılır. Örgüt törenlere karşı duyarlıdır ve önemli günlerde işgörenler motive edilir. Yöneticinin örgüt üyelerinden beklentilerinin ne olduğu örgüt üyeleri tarafından iyi bilinir. Örgüt üyelerinin yaptıkları işler olan inançları tamdır (Terzi, 2000: 64-69).

Zayıf kültüre sahip örgütlerde de örgütün bir sistemi ve ilkeleri olabilir, fakat bunlar örgüt üyeleri tarafından bilinmez. Örgüt üyeleri iç politika üzerine yoğunlaşır ve birbirleri arasında sürtüşme vardır. Yöneticilerle işgörenler arası diyalog eksikliği vardır. Bu diyalog eksikliği örgüt içinde tedirginlik, korku ve güvensizliğe sebep olur. Örgüt üyelerinin kazanma arzu ve hırsı yoktur. Bunun yerine mevcudu muhafazaya çalışırlar ve kaybetme korkusu ile yaşarlar. Çağın gereğini yerine getiremezler. Örgüt dışında meydana gelen değişimleri takip edemezler. Örgüt içinde aşırı kuralcı tavır sergilerler bu da örgütün iç çekişmesine zemin hazırlar.

Bir örgütte kültür işlevini yitirirse veya kültür zayıflarsa örgütte otorite kaybolur. İnsanlar münferit hareket eder, örgüt içi yalan, hile ve yolsuzluk hadiseleri görülür bunu engellemek için yönetici örgüte iyi bir strateji kullanmalı alt tabakadaki yöneticilere yetki ve sorumluluk vermeli gerektiğinde risk alabilecekleri ortamı oluşturmalıdır. Örgüt üyelerine işlerinin tanımı iyi yapılmalıdır ve örgüt içinde birim içi ve birimler arası koordinasyon sağlanmalıdır. Ödül-ceza sistemi itina ile gereği kadar ve zamanında uygulanmalıdır (Terzi, 2000: 65).

Güçlü kültürler işgörenlerce temel değerlerin paylaşıldığı kültürlerdir, zayıf kültürler ise temel değerlerin paylaşılmadığı kültürlerdir (Arslan ve Diğerleri, 2007: 373). Örgüt üyelerinin temel değerler yönünden ortak yönleri ne kadar fazla ise örgüt o kadar güçlü olmaktadır. Fikir ayrılıkları oluşukça örgüt zayıflar. Örgütte kültürün güçlenmesi için örgüt yöneticileri örgüt üyelerine adil davranmalıdır. İş görenler başarılarına göre ödüllendirilmeli ve başarısızlıklarına göre cezalandırılmalıdır. Eğer ödül-ceza sistemine başka etkenler karışırsa (adam kayırma vb.) örgüt içi güvensizlik ve motive eksikliği meydana gelir.

2.3.5. Örgütsel Kültür Kuramları

Örgüt kültürü kavramı ilk olarak 1980’li yıllarında Amerikan işletme yönetimi bilim adamlarınca kullanılmıştır. Amerikan örgütlerinde başarısızlık, buna karşın Japon örgütlerindeki başarının gözlenmesi sonucu William Quchi, Japon örgüt kültüründen esinlenerek Z kuramını oluşturmuştur. Amerikalılar örgütün başarısının sadece teknoloji ve para ile sağlanamadığını, örgüt içinde işbirliği ve dayanışmanın önemini kavramışlardır (Çelik, 2002: 24).

2.3.5.1. Z Kuramı

Çelik’in aktardığına göre William Quchi, 1918 yılında Japon yönetim sistemi üzerine araştırmalar yaptı. Bu araştırmasında Amerikan işçilerinin çalıştığı bir işletmeye Japon yönetim sistemini uyguladı ve işçilerin daha verimli çalıştığını gördü. Bunun üzerine Z kuramını geliştirdi (2002: 25).

Z kuramına göre yöneticiler, işgörenlerin sadece yaptığı iş ve ürünle ilgilenmiyor, işgörenlerin hayatını bir bütün olarak değerlendirip onların mesai dışındaki zaman dilimlerini de göz önünde bulunduruyordu. Quchi’ye göre insan sabahdan akşama kadar bir kişilikle işini yapan, akşam ikinci kişiliği ile özel hayatını süren bir varlık değildir. Bundan dolayı insanın özel hayattaki ihtiyaçları iş hayatında da söz konusudur. İnsanlar iş hayatının sıkıcı bürokratik havasından sıyrılıp, iş ortamında sıcak ilişkiler yaşarsa kimlik karmaşası yaşamayacak, olduğu gibi davranacak ve bu da yapılan işlerin verimini arttıracaktır (Çelik, 2002: 26).

Örgütler insan gruplarından oluştuğu için bu gruplarda toplumun kültürü örgüt içinde yaşanabilen ve hatta örgütler toplum kültürünün koruyucusu olabilir.

Örgüt içinde işgörenler üstleriyle sıcak ilişkiler neticesinde kendilerini güvende hissederler. Z kuramına göre terfi sistemi yavaş işlemeli, karar verme sürecine işgörenler katılmalı, grup içinde işbirliğine teşvik eden faaliyetler düzenlenmeli, insanların birbirine güven duyacağı ortam hazırlanmalı, işgörenler üzerinde adil bir yönetim sistemi hakim olmalıdır.

2.3.5.2. Mükemmel Örgütler Kuramı

Peters ve Waterman başarılı örgütler üzerine yaptığı çalışmalar sonucu bu örgütlerin ortak yönlerini şöyle tespit etmişlerdir;

- Sistemin katı kuralları üzerinde değil, esnek ve çözüme dönük uygulamalar üzerinde durulur.

- Müşterilerle devamlı diyalog halinde olunur.
- Örgüt üyelerinin girişimciliği ve örgüt içi aktifliği desteklenir.
- İş görenlerin yakın dostluğu ve grup içi diyalog sağlanır.
- Liderler örgütün temel felsefesi ve ilkelerini işgörenlere benimsetmek için etkinlikler düzenler.

- Örgüt içinde dayanışma çok iyidir. Örgüt lideri bu dayanışmayı oluşturmak için çalışanları organize eder.

- Bireysel çalışmadan çok ortak çalışmayı teşvik ederler. Ortaya çıkan ürünün niceliğinden çok niteliği önemlidir.

- Örgüt, çevresindeki yeniliklere karşı esnek bir yapıya sahiptir. Her an kendini yenileyebilir ve değişime açıktır (Çelik, 2002: 29).

2.3.5.3. Deal ve Kenedy'nin Örgütsel Kültür Kuramı

Deal ve Kenedy örgütsel kültürün önemli unsurlarını şöyle özetler;

- Örgüt içinde değerlerin önemi büyüktür. Değerler sayesinde işgörenler örgüt içindeki temel eğilimlerini belirler.

- İş görenlerin örgüt içindeki kahramanları kendisine örnek alıp, takdir eder. Bu da örgütsel verimliliğe sebep olur.

- Örgüt içinde coşkuyla kutlanan törenler motivasyonu artırır.

- Örgüt içinde informal kanallarla (masal, hikaye vb.) örgüt kültürünün aktarımı sağlanır (Çelik, 2002: 29).

2.3.6. Örgüt İklimi

Örgüt kültürü örgüt ikliminden daha geniş bir kavramdır. Kültür, örgütün dışa yönelik davranışlarını da ifade eder. Bundan dolayı örgüt kültürü, örgüt iklimini kapsar. Çelik'in Aydın'dan aktardığına göre; açık iklime sahip örgütlerde örgüt içinde ast üst ilişkisi ileri seviyededir. Bundan dolayı astlar görevlerini rahat yapar ve iş doyumu yüksektir. Kapalı iklime sahip örgütlerde ise bu diyalog kısıtlıdır iş doyumu yoktur (2002: 44).

İşletmeler için değerli bir kaynak olarak görülen yaratıcılığın geliştirilmesinin içinde bulunulan örgüt iklimi ile ilgili olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkan birçok araştırmacı yaratıcılığı destekleyen bir iş iklimi tasarlamaya çalışmışlardır. Yaratıcılığı destekleyen bir örgüt ikliminin ise aşağıda bulunan bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 26-27);

- Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik,
- Yönetimin desteği,
- Takım desteği,
- İşin iddialı olması.

Örgüt içi bireysel becerilerin kullanım düzeyini geliştirmek için, çalışan ve yöneticiler tarafından paylaşılan ve kabullenilen bir örgüt kültürünün oluşturulması önem arz etmektedir. Ayrıca yönetim anlayışının, çalışanların önünü açabilecek ve onlara her fırsatta yardımcı olabilecek bir anlayışta olmasına da özen gösterilmelidir (Demirel ve Karadal, 2007: 269).

Örgütün açık iklime sahip olması örgütsel başarıyı arttırır. Örgüt çalışanlarının motivesini yükseltir. Yöneticiler, örgüt içi faaliyetlerinde işgörenlerle diyalogunun derecesine dikkat etmelidirler.

2.3.7. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim

Yakın geçmişe kadar kültürün iletişimi yarattığı kabul edilmekteydi ve araştırmacıların çoğu kültür ve iletişim arasındaki ilişkinin tek tarafını çalışma eğilimindeydiler. Örgütlerde kültür metaforu ve metodolojisinin 1980'lerden itibaren öne çıkmasıyla birlikte, kültürle iletişim arasındaki karşılıklı ilişkiyi betimlemeye eğilimli kültür ve iletişim araştırmaları artış göstermiştir (Durğun, 2006: 127).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir araçtır. Örgütsel kültür yeni üyelerle resmi ve resmi olmayan iletişimler sağlar. Resmi iletişime örnek olarak iş yönetme toplantıları, resmi olmayan iletişime de örnek olarak dedikodular verilebilir. Örgütsel kültür, yeni üyelerin örgüte uyum sağlamaları için son derece önemlidir. Örgütsel kültür, üyelerin örgütün tarihini, değerlerini, işgörenden beklentilerini öğrenmesini sağlar. İletişim yoluyla işgörenler örgütsel kültürün temellerini ve iş yerinin değerlerini öğrenirler (Tutar, 2003: 263). Sağlıklı bir öğretimsel iletişimde, öğrenci

davranışının doğruluğu ya da ne derece doğru olduğu hakkında bir bilginin öğrenciye ulaşması gerekir. Bu açıdan geribildirim, sağlıklı bir öğretimsel iletişimin en önemli etkenlerinden birisidir (Öztürk, 2006: 2).

Örgütsel iletişim insanların bir araya gelmesini sağlayan bir güçtür. Örneğin, bir örgüt kuracak kimsenin, kuracağı örgütle ilgili düşüncelerine ortak olabilecek ya da katılabilecek kişileri bulması gerekir. Bu da etkin bir iletişim gücünü gerektirmektedir (Atak, 2005: 60). İletişim bir örgütün var olma sebebi olarak görülebilecek kadar etkin bir unsurdur. İletişim, bir örgütün başarılı veya başarısız olmasında en önemli süreçtir (Gizir, 2007: 255).

Kültür, bireyin yaşadığı toplumdan aldığı sosyal mirastır (Şişman, 2007:1). Örgüt kültürü iletilmeden var olamaz, fakat örgüt kültürü olmadan da örgütsel iletişimin kendi başına gelişeceği düşünülemez. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasında doğrusal olmayan bir ilişki olduğu söylenebilir (Durğun, 2006: 128).

2.3.8. Örgüt Kültürü ve Değişimi

Örgütler kontrollü veya kontrolsüz değişim süreçlerine kapılırlar. Bu değişim kontrollü olursa örgüte yarar sağlar. Kontrolsüz değişimlerin ne gibi sonuçlar doğuracağı önceden kestirilemez.

Terzi'nin Rye'den aktardığına göre örgütsel değişim şu şekilde özetlenebilir;

- Örgüt statik konumdan uzaklaşmak istiyorsa değişim kaçınılmazdır.
- Değişim bir süreçtir.
- Değişimin hızı kullanılan teknolojik aletlerin hızıyla orantılı olarak artar.
- Rekabet değişime sebep olan etkenlerin başında gelir.
- Değişim dış çevrenin etkisiyle doğal olabilir.
- Değişim üst yöneticilerin yönetimi ile katılımcı veya baskıcı da olabilir.
- Değişimin sonucu hiçbir zaman kesin değildir. Yöneticiler değişim sürecinin kontrol etmelidirler.
- Değişim ile örgüt kültürü arasında güçlü bir bağ vardır (2000: 110).

Örgütteki değişimlerin hepsi işgörenlerin yaptığı eylemleri etkiler. Değişim sürecinde bu etki göz önünde bulundurularak dikkatli olunmalıdır. Örgütte olumsuz sonuçlar doğuracak bir değişim telafisi mümkün olmayan zararlar verebilir. Yönetici değişimi adım adım izleyip kontrolü sağlamalıdır (Terzi, 2000: 112). Değişimin gerçekleştirilmesi için örgütün kültür yapısı iyi bilinmelidir. Kültür değişiminde sadece üst düzey yöneticiler değil her kademe etkin kılınmalıdır. Katılım sağlanmazsa değişim örgütü kaosa sürükleyebilir. Değişim kademeli gerçekleştirilirse faydalı olur (Özgür, 2006: 34).

Örgütsel değişimin sağlıklı olabilmesi için belli kurallara ve ilkelere uymak lazımdır. Terzi bu ilkeleri Hassard'dan şöyle aktarmıştır;

- Benimsenen değerlerle örgütün stratejisi paralel değilse değişim gereklidir.
- Örgüt yöneticileri değiştirmeyi düşündükleri kuralları kendileri eyleme dönüştürerek örnek olmalıdırlar.
- Değişim gerçekleştirilirken işgörenlerin değişimle ilgili algıları göz önünde bulundurulmalıdır.
- Değişim sağlanırken iletişim kanallarının işlevi kontrol edilmelidir.
- Örgüt içinde alt kültür sayısı fazla ise değişim güçtür ve zaman alır (2000: 118).

Örgüt kültürünün değişimi için öncelikle eylemlerin değişmesi gerekmektedir. Eylemleri değiştirmek için ise performans değerlendirme sistemi veya ödül-ceza sistemi kullanılabilir. Özellikle eski kültürü olan kurumlarda davranış değişikliği çok yavaş ve zor olmaktadır. Bu tür kurumlarda örgüt kültürünün değişimi aşamalı olarak gerçekleşir (Çelik, 2002: 71).

Davranışları değiştirmek için alışlagelen davranışların ihtiyaçları karşılayamaması gerekir. Yani örgüt içerisinde davranış değişikliği olabilmesi için bu değişikliğin ihtiyaç haline gelmesi gerektir (Baymur, 1994: 151). Dönüşüm, işletmelerin canlanmalarını ve yenilenmelerini sağlayan örgütsel bir süreçtir. Dönüştürücü yönetim ise çevresel belirsizlikleri ve tehlikeleri fırsatlar haline dönüştürmek için örgütsel koşulların hazırlanması, fiziksel ve insani kaynakların sağlanması ve bunların etkin bir biçimde yönlendirilerek harekete geçirilmesidir. Örgütlerde köklü değişimleri gerçekleştirmeyi amaçlayan dönüştürücü liderler, bu sürecin yerine getirilmesinde yaşamsal bir öneme sahiptir (Özalp ve Öcal, 2000: 225).

Örgüt kültürü yöneticilerin kontrolü dışında da değişebilir. Örgüt üyelerinin sosyal yönleri gelişmiş bireyler ise örgüt dış çevrenin etkisi ile zamanla kültürel değişikliğe uğrayabilir. Bu durum örgütü durağanlıktan kurtarır ve çevreye uyum sağlamasına yardımcı olur. Fakat bu sosyalleşme kontrol edilmezse istemeden örgütün misyon ve vizionunda değişiklikler meydana gelebilir. Örgüt yöneticisinin, örgüt kültürünü devamlı analiz etmesi lazımdır. Kontrol dışı değişimlere müdahale ederek gerektiğinde kontrol altına almalıdır.

Geçmişten bugüne değişim hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. Dünya da birçok olgu hızlı bir şekilde değişirken örgütler bu değişimden nasibini alamazsa çağın gerisinde kalır ve yok olur. Zamanımızda şirketler bunun farkında olduğu için kaynaklarından önemli bir kısmını araştırma geliştirme çalışmalarına ayırmaktadırlar.

2.4. OKUL VE KÜLTÜRÜ

Okul, belirli yaş grubundaki bireylere, önceden belirlenmiş hedeflere bağlı olarak belirli sürelerde verilen eğitimin yürütüldüğü mekanlardır (Kuyumcu, 2007: 22). Dünyada gençlerin eğitiminin büyük bölümünü okullar üstlenmiştir. Hem uluslar arasında hem de belirli bir ulus içinde okulun amacı bakımından bazı farklar görülmekle birlikte okulda yer alan öğretme-öğrenme süreci hepsinde de aynıdır. Her okul öğretmenlerle öğretim araçlarından yararlanarak sayıları yirmi ile yetmiş arasında değişen öğrenci gruplarını eğitmek üzere örgütlenmiştir. Okullardaki eğitimin büyük bir kısmı planlı etkinliklerden oluşur. Belli bir dönemde veya yılda gerçekleşen öğrenmeler daha sonraki dönem ya da yılların temelini oluşturur (Bloom, 1979: 7).

Okullar girdisi ve ürünü insan olan örgütlerdir. Okulda etkin olan kültür yalnızca işgörenleri etkilemez, işgörenlerle birlikte örgütün ürünlerini de etkiler. Bu yönü ile okul diğer işletmelerden farklı bir yapıya sahiptir. Okulların, etkilediği insan sayısı fazla olduğundan ve bir ulusun geleceğini önemli ölçüde etkilediğinden dolayı güçlü bir kültüre sahip olması gereklidir. Bu güçlü kültür sayesinde okullar aracılığıyla toplum kültürü aktarılır, bireylerin sosyalleşmesi sağlanır ve insanlara olumlu davranışlar kazandırılır (Terzi, 2000: 98).

Okullarda insanların dikkatini çeken okulun programı, kaç yıl öğretim verdiği, giriş-çıkış saatleri gibi özelliklerdir. Halbuki okulun kültürü en az bu etkenler kadar önemlidir. Okuldaki kültür sayesinde öğrenci iyi alışkanlıklar kazanır ve kötü alışkanlıklardan uzak kalabilir. Ebeveynler çocukları için okul seçerken okulun kültürünü göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Okul da bir örgüttür dolayısıyla diğer tüm örgütler gibi bir kültürü vardır. Okulun hedeflerine ulaşabilmesi, verdiği eğitim kalitesinin yüksek düzeyde olabilmesi ancak bu örgüt kültürünün okuldaki tüm ilgili kişiler tarafından paylaşılabilmesiyle gerçekleşir (Demiray, 2008: 238).

Okul, çeşitli değerlerin bir arada bulunduğu bir örgüttür. Okul kültürleri okulun ortak değerlerine, inançlarına, temel varsayımlarına ve sosyal yapıyla ilgili kültürel öğelerine göre farklılıklar göstermektedir (Kolatan, 2008: 34). Okul kültürü, açıktan veya kapalı olarak inançlarla ifade edilir. Okul kültürü tanımı genelde iklimle eş anlamlı olarak kullanılır. Eğitim bilimlerinde okul kültürünün açık ve net tanımı yoktur (Terzi, 2005: 424).

Okullardaki insanları birleştiren unsurlar ne yöneticilerin baskıcı tutumları, ne ailelerin istekleri ve beklentileri ne de yönetmeliklerdir, bu insanları asıl bir arada tutan okul kültürüdür ve o kültür kurumda var olan öğelerden biri değil aslında kurumun kendisidir. Okul kültürü insanların yaptıkları işlere ve söylemlere mana katar. İşlerin nasıl yorumlanacağını belirler. Örgütteki yaşamın bu derin yapısı sembolik dil ve anlamlı faaliyetlere doğru yansır ve yayılır. Kültür güvenden meydana gelir, uzun dönemli davranışların ve inançların şekillenmesinde sosyal anlamları vurgular. Bu yüzden okul kültürünü çalışmak, olayların ve etkileşimlerin nasıl anlamlı hale geldiğinin farkına varmak demektir (Çelikten, 2005: 269).

Okul birkaç sınıfın bir arada olduğu mekânlardır. Okul birkaç derslik atölye ve laboratuvarı bir araya getiren mekân olduğundan ortak yönetim, bir başka deyişle okul yönetimi sınıf başarısını etkiler. Okulun yapısı, içinde bulunduğu çevre, fiziksel çevre, sahip olduğu imkânlar, okul kültürünü etkiler (Erken, 2002: 87). Okul kültürü kendiliğinden meydana gelmez. Çevresel şartları ekonomik ve sosyal amaçlar okul kültürünü etkiler. Okul kültürünün oluşturulması, korunması ve tanıtılması bir plan dâhilinde olması, okul yönetimini önemli bir olan haline getirmektedir (Çelik, 2002: 67).

Okul kültürünün geliştirilmesi ve yönetilmesi bir yöneticilik görevi olarak görünmektedir. Yönetici, kuvvetli bir okul kültürü oluştururken, birbirine karşı olan kültürlerle ya da alt kültürlerle engel olarak okuldaki kültürün uzun ömürlü olmasını sağlamalıdır (Kuyumcu, 2007: 24). Ayrıca yöneticinin okulun işbirlikçi doğasını ve saygı kültürünü geliştirmesi beklenir. Saygı kültürünün gelişmesi öğrencilerin şiddete yönelik davranışlarını azaltabilir (Demirtaş ve Ersözlü, 2007: 187).

Okulda kültür oluşturma okul yöneticisinin görevidir. Okulda oluşturulan olumlu kültür okulu verimli hale getirir. Olumlu bir kültüre sahip okullarda insanlar arasındaki ilişkilerin iyi olduğu gözlemlenmektedir (Demiray ve Diğerleri, 2008: 238). Okul kültürünün oluşumu çeşitli örgütsel değişkenlerin bir sonucudur. Bu değişkenlerin başında okul içi iletişim ve okul içi yönetsel süreç gelir (Şimşek, 2003: 125). Okul yöneticilerinin belki de en büyük görevi okulda etkili bir iletişim ortamı sağlamak ve adil bir yönetim anlayışıyla insanları yönetmektir.

Eğitim örgütlerinin etki alanı yetki alanından daha geniş olduğundan bu tür örgütlerde ortak anlamların oluşması diğer örgütlere nazaran daha önemlidir. Çünkü eğitim örgütleri

diğer işlevlerinin yanı sıra toplumsal ortak bir anlam olan kültürel mirasın dönüştürülerek aktarılması işlevini de gerçekleştirmek durumundadır (Terzi, 2007: 98).

Blandford'a göre okul kültürünün oluşmasını sağlayan 4 etken vardır;

- Hikaye, efsane ve mitler gibi iletişim araçları,
- Tören ve ritüel gibi uygulanan uygulamalar,
- Okul binasının yapısı (fiziksel özellikler),
- Okulda en yaygın kullanılan dil (Akt. Terzi, 2000: 100).

2.4.1. Okul Kültürünü Belirleyen Faktörler

Okulun kültürünün şekillenmesini sağlayan birçok unsur vardır. Bu unsurların hepsinin ifade edilmesi çok güçtür. Özdemir araştırmalarında okul kültürünü oluşturan faktörleri şöyle sıralar;

- Okulun yaşı,
- Okulun tarihî gelişim süreci,
- Okulun amacı ve hedefleri,
- Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi çevre,
- Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri,
- Kırsal ve kentsel alanlar,
- Okulun tesisleri,
- Okulda kullanılan teknoloji,
- Okul ve sınıf büyüklüğü,
- Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri,
- Velilerin beklentileri,
- Eğitim sisteminin merkeziyetçi olup olmaması,
- Eğitim kurumlarının özel olup olmaması,
- Eğitim sisteminin yapısı (2006: 414-415).

2.4.2. Güçlü Kültüre Sahip Okullar

Okul kültürü güçlü olan okulların okul girdileri, okul iklimi, sağlanan koşullar, öğrenme-öğretme süreci ve öğrenme-öğretme sonuçlarının daha etkili olduğu

gözlemlenmektedir (Arslan ve Diğerleri, 2007: 387). Okulun öğrenciler ve öğretmenler gibi alt grupları vardır. Okul kültürünün güçlenmesi için bu alt grupların kenetlenmesini sağlamak lazım. Alt gruplar kendi içinde ve diğer gruplarla uyum içerisinde olması gerekmektedir (Çelik, 2002: 68). Kültürel alanda hizmeti hazırlayanların, götürenlerin ve o hizmetten yararlananların süreç içinde bütünleşmeleri ve kararlara katılmaları ölçüsünde örgüt başarılı olur. Bu yalnızca çoğulcu demokrasinin değil çağdaş toplumun gereğidir (Kışlalı, 1978: 4).

Güçlü bir okul kültürü, sadece öğretmenlerin umut düzeylerini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda motivasyon kayıplarını da azaltmaktadır. Bu durumun öğretmenlerinin verimliliğini artıracak yadsınamaz bir gerçektir. Hal böyle olunca, okul müdürleri ya da yönetim kademesinde görev yapan diğer kişiler, günlerini sadece rutin işleri yapmaya ayırmamalı, aynı zamanda güçlü bir okul kültürünün nasıl oluşturulabileceği konusunda çalışmalar yapmalı ve bu çalışmalardan elde ettikleri sonuçları uygulamalıdır (Taner, 2008: 114-115). Okulların bir açık sistem olmasından hareketle, kabul görmüş, sürekli, planlı bir şekilde değişen ve zengin bir okul kültürünün sisteme yeni katılanlara kazandırılması ve kabul etmelerinin sağlanması, kültürün güçlü kalması için en önemli hususlardan biridir (Kuyumcu, 2007: 25).

Özdemir'in Deal ve Peterson'da aktardığına göre güçlü kültüre sahip olan okulların özellikleri şöyledir;

- Kalite bir alışkanlıktır,
- İnsanlar kendilerini daha iyi ve motive edilmiş hissediler,
- Mutlu aile havası vardır,
- Meslek aşkı ve şevki örgüte yayılmıştır,
- Bireyler değişikliklere açıktırlar,
- Üyeler onurlu ve özgüvenlidir,
- Güven, paylaşım ve değer verme duygusu temel unsurdur,
- Üyeler birbirlerine karşı yüksek beklenti içindedirler,
- Karşılıklı destek ve güvene dayalı iş birliği ruhu vardır,
- Üyeler sorunlarını birbirleriyle paylaşırlar,
- Ortam, bireylerin kendilerini yenilemelerine uygundur,
- Ahlâki değerler ve sorumluluklar ön plandadır,
- Çalışanlar, paylaştıkları anlamlı amaçları içtenlikle öğretim sürecine taşırlar,
- Oluşturulan temel ilkeler, birlikteliği, çok çalışmayı ve gelişmeyi teşvik edicidir,

- Gelenek ve âdetler, öğrenci başarısını artırıcı, öğretmen ve velilerde sorumluluk bilincini kuvvetlendiricidir,

- Başarı, eğlence ve mizah bir aradadır; insanlar çalışırken aynı zamanda eğlenirler (2006: 417).

Okulun informal yönü, formal yönünden daha ağır basmaktadır. Yönetici, insanları formal kalıplarla sık boğaz etme yerine onlarla etkili iletişim kurarak işleri yürütmelidir. Okul kültürünün güçlenmesi için okulun formal ve informal yönünün bütünleşmesi lazımdır (Çelik, 2002: 68). Yöneticiler okulun informal yönünü öne çıkarmak için uygun davranışlar sergilemekle birlikte, okulun fiziki yapısında bazı değişiklikler yapabilirler. Böylelikle okul resmi devlet kurumu havasından uzaklaşabilir.

İdeal okulun, öncelikle bahçesi olmalı, sadece beton değil yeşilliklerle de kaplı çiçeği, ağacı olmalıdır. Bu bahçede öğrencilerin gerek beden derslerinde gerekse boş zamanlarında spor etkinliklerini yapabilecekleri alanlar olmalıdır. Öğrenciler istediklerinde yeşil alanda dolaşp temiz hava alabilmelidirler (Kızıltepe, 2004; 206). Bu fiziki şartlarda öğrencilerin ruh halini etkileyeceğinden dolayı okul kültürünü de etkiler. Okullar boyasıyla, içindeki araç-gereçle ve temizliği ile içinde bulunduğu yerleşim birimine örnek teşkil etmelidir.

2.4.3. Zayıf Kültüre Sahip Okullar

Maalesef bazı okullar bünyelerinde zayıf kültürü barındırırlar. Bu tür okulların özelliğini Özdemir, Gençten alıntı yaparak şöyle sıralar;

- Tüm üyeler birbirlerine karşı düşük başarı beklentisi içindedirler,
- Diyalog zayıflamıştır,
- Motivasyon düşüktür,
- Üyeler arasında kuşku ve düşmanlık hisleri yaygındır,
- Yıkıcı çatışmalar artmıştır,
- Koordinasyon bozulmuştur,
- Üyeler arasında sevgi-saygı zayıflamıştır,
- Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki bağlar zayıflamıştır (2006: 416).

2.4.4 Okulun Örgütlenmesi

Okulun örgütlenmesi, eğitimin diğer kuruluşlarının örgütlenmesinden daha önemlidir. Eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesi okulun iyi örgütlenmesine bağlıdır. Okulun dışındaki

eğitim kuruluşların kötü örgütlenmesi eğitimi dolaylı yünden etkiler ama okulun kötü örgütlenmesi eğitimi doğrudan etkiler (Başaran, 1996: 72).

Okulun örgütlenmesinde en önemli görev müdüründür. Okulda müdür koordinasyonu sağlayamazsa okulda karmaşa ortamı hâkim olur. Okul müdürü okulu örgütlerken müdür yardımcılarını ve öğretmenlerle hatta öğrencilerle işbirliğine girişmesi beklenir. Bu sürece okuldaki bireylerden ne kadar fazla katılım olursa okulda o oranda birliktelik olur.

2.4.5. Okul Kültürünün Yönetimi

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 60. ve Liseler Yönetmeliği'nin 5. maddesi "Okulu müdür yönetir." şeklindedir. Bu nedenle okul yöneticisi diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü de yönetmek zorundadır. Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasına önemli derecede katkıda bulunmaktır. Bunun sonucu olarak okulun formal ve informal boyutu birbiriyle bütünleşir. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, mensup oldukları okullarıyla gurur duyarlar. Benzer şekilde veliler de aynı gururu yaşarlar. Bu ortak duygular yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında yaklaşma ve kaynaşmayı sağlar (Özdemir, 2006: 418).

Okul yöneticileri fakında olarak veya olmayarak okul kültürünü yönetmektedirler. Okul yöneticisi görevinin farkında olur ve etkin bir yönetim sağlarsa okulda güçlü bir kültür oluşur. Güçlü okul kültürü oluşturmak için okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin ortak değer ve inançlara sahip olması gerekmektedir. Güçlü bir kültüre sahip örgütlerin içerisinde çelişkili tutumlara sebep olacak fikir ayrılıkları olmaz (Çelik, 2002: 67). Müdür örgütte görev alan tüm çalışanlar için bir görev tanımı yapmalıdır. Çalışanların yetki ve sorumlulukları açık olarak belirtilmesi çalışanlar arasında güven ve rahatlık sağlar (Eyüboğlu, 2006: 14).

Okul kültürünün oluşturulmasında müdür önemli fonksiyona sahiptir. Müdür davranışlarında tutarlı olmalıdır. İşgörenler ve öğrenciler müdürün vermek istediği mesajı rahatça algılayabilmelidirler. Müdürün verdiği ödüllerde ve uyguladığı cezalar işgörenler üzerinde istendik davranışların eyleme dönüşmesini sağlar.

2.4.6. Okul Kültürünün Değişimi

Bir örgütün faaliyetlerini devam ettirebilmesi için değişebilen, açık sisteme sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde değişen dış şartlara ayak uyduramayan örgütler zamanla etkinliğini yitirir ve sona erer. Örgütlerin bu yönü göz önünde bulundurulursa okulların kültürünü oluşturduktan sonra zamanla kendilerini revizyona tabi tutmaları gerekmektedir.

Öğretmenler, toplumda eğitim seviyesi yüksek olan, sosyal yönü gelişmiş grup içinde yer alır. Öğrenciler de toplumdaki değişiklikleri iyi gözlemleyen ve hemen davranış haline getiren insan gurubudur. Toplumdaki değişikliklerin ilk görüneceği yer belki de okuldur. Okul bu yönü ile kültürünü devamlı yenileyen bir örgüttür. Okul müdürü dış dünyada olan bu değişikliklerin okula yansımaları kontrol eder. Okul kültürüne etki eden faktörlerin fazlasını törpülemesi eksikliğini ise tamamlanmasını sağlar. Bu takip yapılmazsa kontrolsüz değişimler gerçekleşebilir. Bu değişimler okul kültürünü olumsuz etkileyebilir.

Değişimi başlatmak, sürdürmekten çok daha kolaydır. Okulda başlatılan değişimleri, sürdürülen değişimlerden daha çok olmasının sebebi budur. Bireysel olarak kadın ve erkekler, bazen parçası oldukları sistemin desteği bile olmadan bir değişim süreci başlatabilirler. Zor olan değişimi devam ettirebilmektir (Schlechty, 2005: 42). Okuldaki değişimlerin kalıcı olmasını sağlamak için en büyük görev müdüre düşer. Müdür değişim sürecini yönetir.

Okul yöneticisi aktif olduğu zaman, kendisini geliştirebilir ve okulda değişime sebep olabilir. Öğretmenlerin kendisi üzerinde etkili olmasına izin veren okul yöneticisi, öğretmenlerin de kendisinden etkilenmesini sağlayabilir. Okul yöneticisi sadece yetkiyi kullanarak öğretmenleri etkileyemez. Uzmanlığı da kullanması gerekir (Çelik, 2000: 126).

Okul yöneticisi okul kültürünü korumak ve geliştirmekle görevlidir. Okul kültürünün korunması ve geliştirilmesi için müdürün devamlı öğretmen ve öğrenci ile iç içe olması gerekmektedir. Okul müdürü bir değer benimsenmesini veya ortadan kalkmasını istiyorsa bunu söylemlerinden çok eylemleri ile anlatmalıdır. Eğer müdürün söylediği sözler ile yaptığı hareketler çatışıyorsa o müdürün söylediklerinin uygulanması çok zordur.

Bu konuyu örneklendirecek olursak; günümüzde kapalı alanlarda sigara içmek yasaktır. Okullarda ise açık ve kapalı alanlarda sigara içmek yasaktır. Okul müdürü, sigarasız ortam kültürünü hâkim kılmak istiyorsa ilk önce kendisi sigara içme eylemini terk etmesi gerekir. Okul müdürü kendi odasında sigarasını içip daha sonra öğretmenler odasında sigara içmeyin uyarısında bulunursa, onun sigara içtiğini fark eden öğretmenler kendilerine sigara içebilecekleri ve müdürün göremeyeceği ortamlar bulacaklardır. Bu da okul müdürü ile

öğretmenler arasında köşe kapmaca oyununa dönecektir. Müdürünün sigara içmediğini gören eğitimciler onu örnek alarak bu alışkanlıktan vazgeçebilirler. Bu ise kalıcı çözüm sağlar. Bu örnek diğer bütün olumsuz davranışların ortadan kaldırılması için çoğaltılabilir. Yaşanmaya hak kazanmış düşünce ve fikirler yaşanarak anlatılanlardır.

Okul kültürü ve bununla ilişkilenen diğer örgütsel ve yönetsel süreçlerle ilgili kuramsal ve uygulamalı çalışmaların yapılması ve sonuçlarının eğitim ve okul sistemlerine yönelik değişim girişimlerinde göz önüne alınması gerekmektedir (Gizir, 2008:194). Okuldaki yöneticiler yönetimle ilgili bilgiler edinirken sadece eski yöneticilerin tecrübelerden yararlanmamalı, yönetimle ilgili yazılı kaynaklardan ve yapılan çalışmalardan faydalanmalıdır.

Vizyoner liderler işgörenlerin geleceği görmesine yardımcı olur. Bu sayede işgörenler yaptığı işin farkında olurlar. Hedeflerini bilirler ve bu yolda daha azimli hareket ederler. Vizyonsuz bir okul ise karanlıkta yolunu kaybeden insan gibidir, nereye gideceğini bilemez. Vizyon geleceğin resmidir (Çelik, 2002: 77). Okul müdürü okulun vizyonunu oluşturmalıdır. Oluşturduğu bu vizyonu öğretmen ve öğrencilere sunarak onların motive olmasını sağlamalıdır.

2.4.7. Okul Kültürünün Denetimi

Okul yöneticisinin okul kültürünü denetleme görevi vardır. Yönetici yazılı olan kuralların uygulanıp uygulanmadığını kolayca denetleyebilir. Fakat yazılı olmayan kuralların denetimi zordur. Yazılı olmayan kurallar örgüt üyelerinin değerlere ve normlara bağlı olması ile denetlenebilir. Eğer bu bağlılık oluştursa okul içinde her birey kendini ve birbirini denetlemiş olur. Dolayısı ile istenmedik olaylar meydana gelmez (Çelik, 2002: 67). Değerler ve normlara bağlılığın artması ile kültürünü güçlendiren okullarda formal yönden de aksaklıklar görülmez. Yöneticinin görevi kolaylaşır ve okul içinde sükûnetli bir ortam oluşur.

Okul yöneticisi ve öğretmenlerin bilmesi gereken nokta, kararlara katılmanın karar yetkilerinin aktarılması değil, kararların paylaşılması olduğudur. (Bursalıoğlu, 1994: 163). Okulda yöneticiler öğretmenlerinin alınan kararlara katılmasını sağlayarak iş verimini arttırabilir. Fakat bu durum yetkilerin öğretmenlere devredilmesi anlamına gelmez.

Denetimde yapılan mesleki yardım, öğretmenin meslek yaşamında karşılaştığı sorunları çözmesi, istenen davranışları göstermesi ve başarı düzeyinin artması içindir. Okul müdürü öğretmenler üzerinde denetim yaparak öğretmenin kendisini ve çevreyi tanımasına, isabetli

karar vermesine ve çevreye uyum sağlamasına yardımcı olur (Taymaz, 2005: 93). Yöneticiler öğretmenleri ile sıkı diyalog kurarak onlara yardımcı olmalıdır. Değerlendirme yaparken belirli zaman aralıkları ile yapmalıdır. Öğretmenin sınıfını bir kez ziyaret ederek yapılan değerlendirme yerine, değerlendirme dönemi içerisinde birkaç kez değerlendirme yapılması uzmanlarca önerilmektedir (Aydın, 2005: 122).

Müdür, öğretmenleri gözlemlerken sınıfta ne olup bittiğini anlayarak öğretmenin kendisini geliştirmesine yardımcı olmayı amaçlamalıdır. Müdürün bir ders saatinde öğretmeni gözlemlemesi mümkün değildir. Gözlem sırasında öğretmen görüşleri dikkate alınmalıdır. Gözlem yıkıcı değil yapıcı olmalıdır (Selçuk, 2000; 4). Müdür öğretmenleri gözlemlerken korkutucu ve tehdit edici rol üstlenirse, alt-üst ilişkileri olumsuz etkilenebilir. İşgörenler onun gözlemi sonucunda kendilerini değerlendireceğini düşünebilirler. Bu durum ise öğretmenlerin okul içinde huzursuz olmalarına neden olur.

2.4.8. Okullarda Öğrenme Kültürü

Okulda öğrenmenin olabilmesi için; öğrenmeye zaman ayırma ve okul kültürü içinde yer verme, öğrenme için yer düzenleme ve öğrenme hatalarını göz önünde bulundurma ve son olarak da geriye dönük değil ileriye dönük öğrenmeyi benimseme, öğrenmeyi ödüllendirme yapısı oluşturulur. Öğrenen örgüt anlayışının yerleşmesi ve bu kavramların okulda kültür haline dönüşebilmesi, ancak okul üst yönetiminin (sahip, yönetici vb.) istemesi ile mümkündür. Hiçbir yeni kültür, üst yönetimin desteği olmadan geliştirilemez (Demirci ve Diğerleri, 2007: 71).

Örgütsel öğrenme kavramının en önemli belirleyicilerinden biri olan örgüt kültürü; örgütün tutum ve değerlerinden oluşan çalışanların davranışlarını yönlendiren ve örgütü oluşturan en önemli unsurdur. Örgüt kültürü bu yönü ile örgütsel öğrenmenin düzeyini etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü değerleri işletmelerin örgütsel öğrenme düzeyinde farklılıklara neden olmaktadır. Çünkü örgütsel öğrenme; gelişmelere, değişmelere, örgüt üyelerinin davranışlara, kurallara, öğrenme şekline ve emirlere değil aynı zamanda örgütün temel değerlerine, inançlarına, kısacası örgüt kültürüne bağlıdır (Akdemir ve Çukacı, 2007: 1191).

Okuldaki öğrenme kültüründe belirleyici etken olan üç unsur şunlardır; öğretmen ve öğrenciler için öğrenmeyi güdüleyecek koşulların varlığı, öğretimde mükemmellik ölçütü,

öğretmen ve öğrencilere ayrıcalıklı davranmadır (Celep, 2002: 360). Öğrencilerin öğrenmesini kolaylaştıran unsurlardan biri de, öğrencilerin işbirliği içerisinde çalışmalarınıdır. Öğrenme sürecinin öğrenciler arasında paylaşılması öğrenmeyi kolaylaştırır. İş birliğine dayalı öğrenme bu ortamı sağlamak için önemli bir stratejidir. Bu yaklaşım öğrencilerin problemleri farklı yönleriyle görmesini ve kendi aralarında fikir alışverişi yapmalarını sağlar (Kaya, 2007: 537).

Okulda öğretimsel yenileşmeler desteklenmeli, öğretim etkinlikleri öğrencilere doyum sağlayacak biçimde yürütülmeli, öğretilecek konuların gerçek yaşamla ilişkisi olmalı, okuldaki çalışma ortamı öğretmenleri çalışmaya istekli kılmalı ve öğrenmede içsel güdülenme artırılmalı (Celep, 2002: 75). Yeni müfredat programında dersler sunuş yolu ile değil buluş yolu ile anlatılmaktadır. Öğrenciler işbirliğine dayalı çalışmalara teşvik edilmektedir. Bu da öğrenciyi bilgiyi özümseyen konumundan alıp bilgi üreten konuma koymaktadır. Bu ise öğrencilerin üretkenliğini arttıracaktır. Önümüzdeki yıllarda yeni buluş ve keşiflerin fikir planında ilk atılımının yapıldığı yerlerin üniversiteler değil ilk ve orta öğretim kurumları olduğunu göreceğiz.

2.4.9. Dönüştürücü Liderler

Yöneticilerin dönüştürücü liderlik yeteneklerini kazanabilmeleri için uygun örgütsel koşullar oluşturulmalıdır. Çünkü liderlik yetenekleri deneyim ve eğitim yoluyla kazanılabilir ve geliştirilebilir. Örgütün çeşitli kademelerindeki yöneticilerin, eğitim düzeylerine, yeteneklerine ve ilgi alanlarına uygun bir biçimde sorumluluk alarak, risk üstlenebilecekleri pozisyonlara getirilmeleri, onlara güç koşullarda karar alma ve sorun çözme yeteneğini kazandırır (Özalp ve Öcal, 2000: 221). Yöneticinin, çalışanları örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmaları ve bütün örgütsel eylemlerinde yaratıcı davranışları ve gerektiğinde risk aldıklarında korku ve endişe duymamaları konusunda onları etkilemesinin belki de en etkili yolu, kendisinin yaratıcı yönetsel davranışlarda bulunarak onlara örnek olması ve bu davranışları gösterenleri de ödüllendirmesidir (Yalazan, 2006: 104).

Müdür ve müdür yardımcıları öğretmenlere göre okullardaki kültürün daha başarılı olduğunu algılamaktadırlar. Müdür ve müdür yardımcılarının okulda iş birliğine dayalı ve başarıya dönük bir kültür gözledikleri söylenebilir (Sönmez, 2006: 98). Bu durumun sebebi yöneticilerin zamanla öğrencilerle iletişimden kopması olabilir. Yönetici okulda değişiklikler

yapmak istiyorsa öğrencilerle iletişimini sıkı tutmalı, öğrencilerin dilek ve şikayetlerinden haberdar olmalıdır.

Dönüştürücü liderleri karizma, telkin yeteneği, entelektüel uyarıcı güç ve izleyicilere yönelik kişiselleşmiş ilgi gibi özellikleri kriz ve yeniden yapılanma dönemlerinde gerekli örgütsel koşulların hazırlanmasında ve dirençlerin önüne geçilmesinde etkilidir. Bu doğrultuda dönüştürücü liderler, örgütün yeniden canlanması gerektiği konusundaki kararlılıklarıyla, geleceğe yönelik yeni bir vizyon yaratma ve değişimin kurumlaşması biçiminde sonuçlanan bir süreci yerine getirirler. Bu liderler izleyicilerinin değişim süreci içinde aktif bir biçimde yer almalarını sağlayarak, onların desteğini kazanırlar (Özalp ve Öcal, 2000: 225).

2.4.10. Dönüştürücü Öğretmen

Bir okulda değişimin sağlanmasında idarecilerden sonra en etkin olan grup öğretmenlerdir. Öğretmenlerin hal ve hareketleri öğrenciler tarafından hemen özümsemiği için öğretmenlerin okulda çok önemli bir konumu vardır. Öğretmende bulunması gereken kişisel özellikler hakkında birçok araştırma yapılmış ve bu araştırmalar sonucu farklı kişilik özelliklerinin önemi üzerinde durulmuştur. Bugün iyi bir öğretmenin özellikleri konusunda henüz herkesin ulaşabileceği standartların oluşturulduğu söylenemez. Ancak aşağıda genellikle tüm eğitimciler tarafından kabul gören, bir öğretmende bulunması gereken en önemli kişilik özellikleri özetlenmeye çalışılmıştır (Çelikten ve Diğerleri, 2005: 214-216).

- Öğrencilere karşı açık görüşlü ve objektif olma,
- Öğrencilerin beklenti ve gereksinimlerini dikkate alma,
- Eğitimle ilgili sorunları bilimsel yöntemlerle araştırabilme,
- Eğitimde bireysel farklılıkları dikkate alma,
- Yenilik ve gelişmelere açık, kendini sürekli yenileyebilme,
- Toplumsal değişimleri anlayıp yorumlayabilme,
- Eğitim teknolojisindeki gelişmeleri yakından izleme,
- Araştırmacı bir yapıya sahip olma,
- Yüksek başarı beklentisine sahip olma.

Herkes sekiz zekâ alanına doğuştan sahiptir. Fakat her öğrenci farklı alanlarda geliştiğinden, farklı alanlarda zekâsal üstünlük ve zayıflıkları görülür. Bunun bir sonucu

olarak her sınıfta, farklı zekâ alanlarının değişik düzeylerde gelişimi söz konusudur. Bu nedenle öğretmenlerin, farklı zekâ alanlarının gelişme olanağı bulabilmesi için uygun ortamları oluşturmalarının kaçınılmaz olduğu söylenebilir (Demirtaş ve Duran, 2007: 219-220). Öğrenme-öğretme ortamını etkileyen fiziksel değişkenlere ilişkin, öğrencilerin de görüşleri alınmalı ve öğretmen görüşleri ile karşılaştırmalar yapılmalıdır (Yücel, 2008: 116). Ayrıca öğretmenlerin anlattıkları konuları görsel öğelerle zenginleştirmesi, soyut anlatımdan çok somut anlatım yöntemleri seçmesi, öğrencilerin derse katılmasını sağlaması ve bilgiye öğrencilerin ulaşması için ortam hazırlaması öğrencilerin başarılı olmasına katkı sağlayacaktır.

Okullarda öğretmenler, öğrencileriyle yalnızca bilgi vermek için değil; neyi, nasıl yapacaklarını söylemek ve öğrencilerin davranışlarını yönlendirmek amacıyla iletişim kurarlar. Eğitimin başarılı olması için, eğitici ve eğitilenler arasında olumlu bir iletişim kurulması gerekir (Akbaş, 2008: 13). Bu nedenle başarılı bir sınıf yönetimi için öğretmen lider ve rehber niteliklerine sahip olmalı, yönetim ve iletişim becerilerini sınıf içinde olduğu kadar aileye, okul çevresine ve topluma karşı kullanabilmelidir. (Yeşilyurt ve Çankaya, 2008: 278). Öğretmenler velilerle sıkı diyalog içinde olmalıdır. Çocuklara uyguladığı anlatım yöntemleri ile ilgili velilere bilgi vermelidir. Hatta öğretmen çocukların dönem içi ödevleri hakkında velilere bilgi verip, onların çocuklarına nasıl yardımcı olacağını anlatabilir (Çelenk, 2003: 32).

Öğretmenler öğrencileri başarıya ulaştırma yolunda önemli bir köprüdür. Öğretmenlerden öğrencilerin seviyelerine uygun ders anlatmaları ve onların bilgilerini pekiştirecek ödevler vermeleri beklenir. Öğrencilere ev ödevi verilmemesi biçimindeki kökten yaklaşımdan çok, verilecek ev ödevlerinin öğrencinin yaş ve sınıf düzeyleri göz önünde bulundurularak verilmesi uygun olur. Ayrıca verilecek ev ödevlerinin, öğretmen tarafından titizlikle seçilip; öğrenmeleri pekiştirici nitelikte olması ve gereksiz tekrarlardan kaçınılması gerekmektedir. Özellikle ilköğretimin ilk üç sınıfında verilecek ev ödevleri, öğrencinin çalışma alışkanlıklarını kazandıracak ölçüde az miktarda olmalıdır (Kapıkıran ve Kıran, 1999: 59).

2.5. BAŞARI

Başarı; basamak basamak yükselerek bir yere gelmektir (Bıçakçı, 1999: 65). Okuldaki herhangi bir öğrenme faaliyetinin amaçlandığı şekilde gerçekleştirilerek sonuçlandırılması ve dolayısıyla da öğrencilerin başarılı olması ancak etkili ve olumlu bir öğrenme ortamlarının oluşturulmasıyla sağlanabilir (Güleç & Alkış, 2003: 20). Bundan dolayı öğrenci başarısı okulun kültürüyle ilişkilidir diyebiliriz.

Ailenin sosyo-ekonomik düzeyi, kültürel durumu, ana-babanın çocuğuna öğrenim yaşantıları konusunda sağlıklı bir model oluşturması, okul ile ailece benimsenen değerlerin, kullanılan dilin uyumlu olması ailedeki yaşantılar sonucu çocuğun kazandığı bilgi, beceri ve tutumlar onun başarısını etkiler ve eğer bunlar okulda öğrendiklerini destekler mahiyette ise başarı artar (Başar, 2001: 122). Aile öğrencinin başarı yolundaki en büyük destekçisidir. Eğer aile çocuğunun eğitim-öğrenimini önemser ve yardımcı olursa çocuğun başarılı olma ihtimali yüksek olur. Ailenin bu süreçte sabırla gayret göstermesi gerekmektedir. Öğrenci başarısı, çocuğun aile eğitimi ve okul eğitimini kapsayan uzun bir sürece bağlıdır.

2.5.1. Başarılı ve Başarısız Öğrenci

İnsan önceden belirlediği bir hedefe doğru iradi bir arzu duyarsa mutlaka başarıya ulaşır. Belirlenmiş kişisel amaçlar olmadan başarılı olmak mümkün değildir. **“Herkes istiyor”** diye herkesi amaçladığını istemek gerçekten bir **“amaç”** sahibi olmak demek değildir. **“Genel amaçlar”** peşinde olmak yani herkes istiyor diye, başkaları doktor, öğretmen, mühendis vb. meslekleri seçiyor, özel dershaneye gidiyor, başkaları başarılı oluyor diye başarılı olmak planlı ve programlı bir hedefe yönelememek hem insanın enerji ve gayretini yoğunlaştırmasını engeller hem de ulaşıldığında insanı mutlu etmez (Başar, 2001: 116). Başarı, genellikle araştırma ve bilginin bir araya gelmesiyle oluşur (Ensarı, 2008: 16). Öğrencilerin başarılı olabilmeleri için öncelikle ulaşabilecekleri hedef belirlemeli ve bu hedefe ulaşmak için çaba göstermelidirler.

Okul başarısı, akademik açıdan gösterilen üstünlüğe göre saptanan bir göstergedir. Okul, bilişsel gelişimin sağlandığı, bilginin kazanıldığı, akademik üstünlüğe ulaşmak için ortamın hazırlandığı bir yerdir. Üstün olarak kabul edilen notlar okul başarısını; bu notların altında olan notlar ise okul başarısızlığını ifade eder. Öğrencilerin başarılı ve başarısız olarak nitelendirilmesinde derslerde alınan notların oranı davranışların değerlendirilmesine göre

daha etkilidir. Sınıfta sürekli yaramazlık yapan fakat notları çok iyi olan bir öğrencinin davranış notlarının da iyi olduğu toplumsal yaşamda sıklıkla gözlemlenebilen bir olgudur (Keskin ve Yapıcı, 2008: 21). Ülkemizde öğrenci başarısı sınavlarla ölçüldüğünden dolayı öğrenciler kendilerini sınavlara hazırlamak durumundadır. Yöneticilerin ise performansa dayalı bir eğitim sistemi geliştirmeleri beklenir.

Tüm bu dış etkenlerin yanında öğrencinin başarılı olması iç faktörlere bağlıdır. Öğrencinin sahip olduğu imkânları veya içinde bulunduğu imkânsızlık başarıyı etkiler. Fakat olumsuz şartlara rağmen başarıya ulaşabilen insanların sayısı az değildir. Başar, yüksek başarıma güdüsü taşıyan öğrencilerin öğrenme sürecinde şu davranışları gösterdiklerinden bahseder:

- Çetin problemlerle daha iyi ve daha zevkle uğraşırlar.
- Bütün ayrıntıları belli ve kesinliği olan bir not verme sistemi onlara daha uygun gelir.
- Kendilerini zaman zaman yaptıklarının doğru olup olmadığının bilgisinin (geri bildirim) verilmesini isterler.
- Yeni ve beklenmeyen orijinal problemleri tercih ederler.
- Başarısızlıktan yılmazlar.

Başarı isteği düşük olanlar ise;

- Orta zorluktaki problemleri tercih ederler.
- Oldukça sık pekiştirme ve geri bildirim beklerler.
- Anlamlı olarak küçük adımlarla (adım adım) çalışırlar.
- Hoşgörülü bir not sistemini benimserler.
- Yanlışların başkaları tarafından duyulmasından sıkılırlar (Başar, 2001: 118).

2.5.2. Ailenin Öğrenci Başarısına Etkisi

Anne-baba çocuğun ilk eğitim aldığı kişiler olup, çocukluğun ilk zamanlarındaki öğretmeni konumundadırlar. Çocuğa konuşmayı ve temel davranışları anne-baba öğretir. Okul döneminde ise ailenin eğitim durumuna göre anne - baba belirli bir yaşa kadar öğretim işini üstlenir. Çocuk büyüdükçe öğretim ihtiyacını okuldan karşılamaya başlar. Anne- baba bu

süreçte çocuğu eğitmeye devam ederken okulun sağladığı eğitim-öğretimi verimli hale getirmek için çocuğa yardımcı olur.

Aile katılımı, öğrencilerin okul başarısına etki eden en önemli unsurlardan biridir. Öğrencilerin okul başarısı sadece okulda öğretmen-öğrenci etkileşimi sonucunda gerçekleşmemektedir. Ebeveynler de çocuklarına okuldaki etkinlikleri tamamlayıcı nitelikte çok önemli katkılar sunarlar (Aslanargun, 2007: 119). Her bir öğrenci sınıfta ya da bulunduğu herhangi bir mekânda ailesinin bir temsilcisi durumundadır. Dolayısıyla ailesinin anlayışını, görgüsünü, kültürünü ve terbiyesini yansıtacaktır. Çocuk üzerinde ailenin etkisi gözlemlenebilecek kadar fazladır (Oğuz, 2008: 19-20).

Ana-baba ve öğretmenlerin öğrencilerden genel beklentisi, onların, ‘çok çalışıp başarılı olmaları’ yönündedir. Beklenti böyle olunca, başarısızlığın nedeni, yeterince çalışmamak olarak görülmekte ve öğrenciden sürekli daha çok çalışması istenmektedir. Oysa önemli olan, bilinçsizce çok çalışmak değil, yöntemine uygun etkili çalışmaktır (Uluğ, 2000: 5). Veliler yüksek beklentilerle çocukları zor duruma sokmamalı ve çocuklarının uygun hedefler belirleyebilmesi için öğretmenlerle işbirliği içinde olmalıdır. Veli okulla işbirliği içine girerse çocuğuna nasıl davranması gerektiğini daha iyi kestirebilir. Bu işbirliğinin en önemli yararlarından birisinin, öğrenci başarısını ve psikolojisini olumlu yönde etkileme olduğu söylenebilir (Yıldırım ve Dönmez, 2008: 113). Bundan dolayı anne-baba çocuğun çok çalışmasını isteyip, başarısızlık durumunda baskı yapmamalıdır. Bunun yerine başarısızlığın sebeplerini araştırıp, çocuğa başarılı olmasını sağlayacak yolları göstermelidir.

Aileler, çocuklarının okul başarısına katkıda bulunabilmek ve daha nitelikli bir eğitim öğretim ortamında hayata hazırlanmalarını sağlayabilmek için öncelikle kendi çocuklarını iyi tanımak durumundadır. Çocuğunu iyi tanımayan, çocuğunun olumlu ve olumsuz davranışları hakkında bilgi sahibi olmayan, bulunduğu yaş grubundaki çocukların ilgi ve eğilimlerinden habersiz anne-babaların, okul-aile ilişkilerini geliştirme ve çocuğunu hayata hazırlama noktasında yeterli destekte bulunabileceğinden söz etmek mümkün değildir (Aslanargun, 2007: 120). Ayrıca ailenin göstereceği bakım, şefkat ve koruma çocuğun başarısının yükselmesinde önemli bir faktördür. Koruyucu aile yanında kalan çocukların eğer uygun şefkat ve kuruma sağlandığı takdirde başarılarının yükseldiği görülmüştür (Çelenk, 2003: 32-33).

İnsanların başarılı veya başarısız olması kendi gayretine bağlıdır. Bu gayretin yanında içinde bulunduğu şartlar ve fırsatlar çocukların başarısını önemli ölçüde etkiler. Çocukluk

döneminde çevresel şartlar daha da önem kazanır. Çünkü bu dönemde insan yaşamını büyük ölçüde anne babaya bağlı olarak devam ettirir. Bu durumdan dolayı ebeveynlerin tutumları ve tavsiyeleri çocuk için önem arz eder.

2.6. KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmacıların okul kültürüne ve öğrenci başarısına yönelik yapmış olduğu çalışmalara yer verilmektedir:

Kapıkıran ve Kıran (1999), ev ödevinin öğrencinin akademik başarısı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla yaptıkları araştırmada ulaşılan sonuçlar şunlardır: ülkemizde öğretmenlerce verilen yaygın ev ödevi biçimi, matematikte çoğu zaman kitap ve dergilerde bulunan çok sayıdaki problemlerin öğrencilere çözdürülmesi, sosyal derslerde daha çok okuma ve tekrara dayalı yazma şeklindeki ev ödevleridir. Bu gibi ev ödevi türleri öğrencinin ev ödevlerinden çabuk sıkılmasına sebep olmakta ve yeni, doğru bilgilerin öğrenilmesini engellemektedir. Öğrencilere ev ödevi verilmemesi biçimindeki kökten yaklaşımdan çok, verilecek ev ödevlerinin öğrencinin yaş ve sınıf düzeyleri göz önünde bulundurularak verilmesi uygun olur. Ayrıca verilecek ev ödevlerinin, öğretmen tarafından titizlikle seçilip; öğrenmeleri pekiştirici nitelikte olması ve gereksiz tekrarlardan kaçınılması gerekmektedir. Özellikle ilköğretimin ilk üç sınıfında verilecek ev ödevleri, öğrencilere çalışma alışkanlıkları kazandıracak ölçüde olmalıdır. Bu öneri, mevcut araştırmanın sonuçlarıyla da paralellik taşımaktadır. Verilecek ev ödevlerinin miktarı ve niteliğine ilişkin olarak Milli Eğitim Bakanlığının bir ev ödevi politikasının olması ve bu politikanın öğretmenlere hizmet içi eğitimle verilmesi uygundur. Böylesi bir politikanın varlığı günümüzde Milli Eğitim Bakanlığı, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında yaşanan karmaşayı azaltacaktır.

Şimşek'in (2003) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Eskişehir İli'nde, liselerde yaptığı çalışmada, okulların öğretmen çabası ve öğrenci başarısı kültürel boyutlarında güçlü kültürel özellik sergileyemediğini tespit etmiştir. Ayrıca okullarda kıdemi az olan öğretmenlerin okul kültürünün önemini kavramada zorlandığı, öğretmenlerin iş doyumunun dışsal ödüllendirme ile sağlandığı ve buna bağlı olarak öğretmenlerin özlük haklarının düzeltilmesi gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır. Şimşek, okul kültürünün güçlendirilebilmesi için okul müdürleri ile öğretmenlerin ortak çalışmalar yapması ve aralarında sağlıklı bir iletişim olması gerektiğini savunmaktadır.

Gezer'in (2005) okul kültürünün öğrenci başarısı üzerine etkisi isimli çalışmasında Elazığ'daki lise öğretmenleri ve öğrencilerinin okul kültürüne yönelik görüşleri ele alınmıştır. Gezer'in elde ettiği sonuçlara göre; okulda motive edici bir kültür olduğu görüşünü öğrenciler kısmen, öğretmenler ise katlıyorum derecesiyle benimsemişlerdir. Öğretmenlere göre okullarda öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyen bir okul ortamı bulunurken, öğrenciler

tarafından bu görüş benimsenmemiştir. Öğretmenlere göre öğretmenlerin olumlu nitelikleri öğrenci başarısını etkilemektedir, öğrenciler ise bu durumun öğrenci başarısını etkileyen bir faktör olmadığı görüşündedir. Öğretmen ve öğrenciler okulların başarıyı sağlayacak yeterliliğe sahip olmadıkları görüşüne sahiptir. Öğretmenler okul yöneticilerinin yeterli olduğunu düşünürken, öğrenciler okul yöneticilerinin kısmen yeterli olduklarını belirtmiştir. Okul kültürü hakkında ankette yer alan açık uçlu maddelerin analizinden, öğrencilerin okuldan kısmen memnun olduğu, daha çok dost-arkadaş karakterine sahip öğretmenleri sevdikleri, başarılı olmada en fazla kendilerini, sonra aile ve öğretmenlerini model aldıkları belirlenmiştir. Aynı konuda öğretmenlerin verdiği cevaplardan, öğretmenlerin okuldan büyük oranda memnun oldukları ve öğrencilerin sevdiği öğretmen karakter tiplerini sırayla, yol gösterici-rehberlik, dost-arkadaş ve yardımsever olarak ifade ettikleri belirlenmiştir.

Çeliksönmez'in (2005) Van İli'nde ki öğretmen ve yöneticiler üzerine yaptığı, okul müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolüne yönelik araştırmada, yöneticilerin, yalnızca “Sadakati teşvik eder ve ödüllendiririm” ve “Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim yaparım” görüşlerinde birleştiği görülmektedir. Öğretmenler ise “Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez” seçeneğinde birleşmişlerdir. Yöneticilerin, okul kültürünü oluşturmada öğretmenlerle birlikte hareket etmedikleri, aralarında özellikle destek kültürü ve başarı kültürüne ilişkin görüş farklılıklarının var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, okul kültürünün oluşturulmasında kıdem önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla deneyimlerin paylaşılması noktasında girişimlerin sağlanması okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesine katkı sağlayabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Eyüboğlu'nun (2006) okul kültürünün oluşturulmasında öğretmenlerin rolüne yönelik çalışmasında, okul kültürünün oluşturulmasında kadın öğretmenlerin rolü büyük olduğunu tespit etmiştir. Bunun en önemli nedeni ülkemizde öğretmenlik mesleğini kadınların tercih etmesidir. 41 yaş ve üzeri olan öğretmenler okul kültürünün oluşmasında daha çok rol oynamaktadır. Bunun nedeni mesleklerinin en kıvamlı zamanlarında olmalarıdır. Mesleğe yeni başlayanların eksik yönlerinin çok olması onların rollerini azaltmıştır. Yüksek lisans mezunu olan öğretmenler okul kültürünün oluşturulmasında büyük rol oynadıkları görülmüştür. Bunun sebebi yüksek lisans yapan öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleridir.

Tatar'ın (2006) okul ve öğretmenlerin, öğrenci başarısı üzerine etkisini inceleme amaçlı yaptığı araştırmada, okul ve öğretmenin etkisizliğiyle sonuçlanan önceki araştırmalara tepki olarak doğan etkili okul hareketini savunmaktadır. Tatar, öğrenciler ne kadar olumsuz koşullara sahip olursa olsun belirli niteliklerle donanmış okul ve öğretmenin bir farklılık meydana getirebileceği sonucuna ulaşmıştır. Daha da önemlisi bu araştırmayla; öğretmen ve okulların, başarısızlığın faturasını ailelere kesmek ve mazeret üretmek yerine daha fazla sorumluluk almaları ve yaptıkları işin hesabını vermeleri gerektiği anlayışı yaygınlık kazanmaya başlamıştır.

Ayık'ın (2007) ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişkiyi tespit etme amaçlı yaptığı çalışmada elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki vardır. Ayrıca okul kültürü ve etkili okul ile ilgili görüşler yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır. Fakat okul kültürü ve etkili okul ile ilgili görüşler görev türü, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi ve branşlara göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çakır'ın (2007) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel bağlılıkla okul kültürü algıları arasındaki ilişkiyi inceleme amaçlı yaptığı çalışmada, öğretmenlerin örgütlerine bağlılığının zayıf olduğunu görülmektedir. Çakır'a göre bunun sebebi, öğretmenlik mesleği diğer meslekler arasında önemli aynı zamanda kutsal bir meslek olmasına rağmen, gereken önemin toplum ve devlet tarafından öğretmene verilmemesidir. Yönetimin iletişim becerilerini geliştirdiğinde okul kültürlerinin de güçleneceği sonucuna varılmaktadır. Ancak, unutmamak gerekir ki okul kültürlerinin güçlendirilmesinde yönetimin iletişim becerileri tek etken olmamakla birlikte, en etkili olan süreçtir. Dolayısıyla, güçlü okul kültürlerinin oluşturulmasında yönetimin etkili iletişim becerileri yeterli koşul olmamakla birlikte ön koşullardan birisi olarak ortaya çıkmaktadır.

Aslanargun'un (2007) okul - aile işbirliği ve öğrenci başarısı üzerine bir tarama çalışmasında elde edilen sonuçlar şu şekildedir: öğretmenlerin ve okul yönetiminin olumsuz davranışlarının, velilerce ilgisizlik nedeni olarak belirtildiğini göstermektedir. Kendilerine yeterince zaman ayrılmaması veliler tarafından diğer bir neden olarak ifade edilmektedir. Okul ile aileler arasında kurulacak olumlu iletişim ortamı sayesinde, öğrenci başarısının artacağı ve okuldaki bazı sorumlulukların velilere aktarılabilceği düşüncesinin okul yönetimleri ve öğretmenler tarafından yeterince kavranmadığı anlaşılmaktadır. Velilerin

taşıdığı bazı ön yargıların ve olumsuz düşüncelerin okula yönelik ilgisizliğe neden olduğu velilerin kendi ifadelerinden anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinden ve öğretmenlerden kaynaklanan bazı otoriter davranışların velilerde ilgisizlik nedeni olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. “*Öğretmenlerin velilere otoriter davranması, velilere sürekli öğüt verilmesi ve okulda resmi bir havanın hâkim olması*” şeklinde ifade edilen ilgisizlik nedenleri okul-aile iletişimde bazı sorunların olduğunu göstermektedir. Okula yönelik ilgisizliğin ve dolayısıyla okul-aile işbirliğinin gerçekleştirilememesinin temelinde, okulun amaçlarının veliler tarafından yeterli ölçüde bilinmemesi ve buna bağlı olarak benimsenmemesi yer almaktadır. “*Okulun yararlarına inanmama, veli toplantılarını yeterince önemsememe ve okulla yeterli iletişim kuramama*” şeklinde ifade edilen durum, yaşanan iletişimsizliğin ve ailelerin okula yönelik duyduğu güvensizliğin ifadeleri olarak anlaşılmaktadır. Sosyo-ekonomik açıdan iyi durumda olmayan, ailesinin geçimini zor sağlayan veliler için parasal konular, toplantılarda ve görüşmelerde oldukça sıkıntılı bir durum yaratmaktadır. Sadece bu sebepten dolayı veli toplantılarına katılmayan ve okula yönelik ilgisizliği bu nedenle açıklayan velilerin olması, eğitimde para konusunda farklı yöntemlere başvurulması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Demirtaş ve Ersözlü’nün (2007) okul kültürü ile öğrencilerin şiddete başvurma davranışları arasındaki ilişkileri betimlemeye yönelik yaptıkları çalışmanın sonuçları şöyledir: okullarımızda egemen olan kültür işbirlikçi bir doğaya sahiptir. Yöneticiler ve öğretmenler eğitsel amaçları gerçekleştirme yönünde birbirleriyle işbirliği içerisinde çalışmaktadırlar. Okul lideri olması beklenen yöneticiler, okul kültürlerinin işbirlikçi yönünü daha fazla geliştirmek için öğretmenler ve eğitimci olmayan personel ile daha sıcak ilişkiler geliştirerek liderlik özelliklerini güçlendirebilirler. İşbirlikçi ve çatışmacı olamayan kültür ile birlikte, okullarda daha yüksek öğretmen işbirliği, daha yüksek öğrenci motivasyonu, daha yüksek öğrenci başarısı ve daha düşük şiddete başvurma davranışı görülebilir. Okulda egemen olan kültürün doğası ile öğrencilerin şiddete başvurma davranışlarındaki sıklık arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Okul kültürü işbirlikçi yönde geliştikçe, öğrencilerin şiddete yönelik davranışları azalmaktadır denilebilir. İşbirlikçi özellikler taşıyan okul kültürleri kendileriyle birlikte saygı kültürünü de geliştirirler, bundan dolayı okul liderleri olası beklenen yöneticilerin okul kültürlerinin işbirlikçi doğasını daha fazla geliştirmesi, saygı kültürünü daha fazla geliştirecektir. Saygı kültürünün gelişmesi öğrencilerin şiddete yönelik davranışlarını azaltabilir.

Kolatan'ın (2008) okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde rolüne ilişkin yaptığı çalışmaya göre, okul yöneticilerinin kıdemi arttıkça okul kültürünün oluşturulmasında üstlendiği roller artmaktadır. Lisans Üstü Eğitim gören okul idarecilerinin, okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesindeki gayretlerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Okul kültürünün oluşturulmasında özel okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin rolleri daha fazladır. Çünkü özel okullarda görev yapan eğitim yöneticileri daha fazla imkana sahiplerdir.

Oğuz (2008) öğretmen aile işbirliğinin öğrenci başarısına etkisini incelerken şu sonuçlara ulaşmıştır: Annelerin çocukların ödevleri ile daha fazla ilgilendikleri görülmüştür. Ayrıca çocuğun okuldaki eğitimine annelerin daha fazla vakit ayırdıkları ortaya çıkmıştır. Bu durumdan anlaşılan annelerin daha fazla zamanlarının olması ve annelerin genellikle çalışmamasıdır. Araştırmaya göre annelerin %66,8'lik bir kısmının ev hanımı olması çocuklarına ayıracak zamanlarının fazla olduğunu göstermektedir. Okul müdürleri ve rehberlik servisleri ile yapılan görüşmelerde ev hanımı annelerin büyük çoğunluğunun eğitim düzeyinin düşük olduğu, bunun anne ile yapılan işbirliğinde annenin çocuğa yaklaşımının yanlış olmasına ve yeterli verim alınamamasına sebep olduğu görüşü belirtilmiştir.

Taner (2008) öğretmenlerin umutsuzluk düzeyleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile ilköğretim okullarında yaptığı çalışmaya göre: güçlü bir okul kültürü, sadece öğretmenlerin umut düzeylerini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda motivasyon kayıplarını da azaltmaktadır. Bu durumun öğretmenlerinin verimliliğini artıracak yadsınamaz bir gerçektir. Hal böyle olunca, okul müdürleri yada yönetim kademesinde görev yapan diğer kişiler, günlerini sadece rutin işleri yapmaya ayırmamalı, aynı zamanda güçlü bir okul kültürünün nasıl oluşturulabileceği konusunda çalışmalar yapmalı ve bu çalışmalardan elde ettikleri sonuçları uygulamalıdır. Öğretmenlerin yaşlarının ilerlemesiyle birlikte umut düzeylerinin azaldığı ve motivasyon kayıplarının arttığı belirlenmiştir. Özellikle yılların verdiği tecrübe ile verimli bir şekilde çalışma sergilemesi beklenen kıdemli öğretmenlerin, bu durumda olması onlardan beklenen verimin alınmamasına neden olabilir. Onlardaki bu motivasyon kaybını önlemek için belirli yaşlardaki öğretmenler, daha az ders yükü ile birlikte daha fazla profesyonel görevlerde istihdam edilebilir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma tarama modelinde tasarlanmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Bu modelde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2006: 77). Bu model kapsamında 2008 yılı Orta Öğretim Kurumları Sınavında öğrencilerinin aldıkları puanlara göre en başarılı, orta derecede başarılı ve başarısı en düşük beşer ilköğretim okulu belirlenmiştir. Bu okulların yönetici ve öğretmenlerine Okul Kültürü Ölçeği uygulanarak okullarda egemen olan kültür özellikleri ve okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Batman ilinde 2008-2009 öğretim yılında eğitim-öğretim faaliyetlerine devam eden ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Batman ilinde 2008-2009 yılında faaliyet gösteren 405 ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan 3945 yönetici ve öğretmen bulunmaktadır (sgb.meb.gov.tr). Araştırmanın örneklemini ise bu ilköğretim okullarından 2008 yılı Orta Öğretim Kurumları Sınavında öğrencilerinin aldıkları puanlara göre en başarılı, orta derecede başarılı ve başarısı en düşük beşer ilköğretim okulunun yönetici ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu 15 ilköğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenlerden değerlendirilebilir nitelikte 336 ölçek geri dönmüştür. Değerlendirmeye alınan bu ölçekler evrenin % 8,51'ini oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

İlgili alan yazın taraması ve uzman görüşleriyle elde edilen veriler değerlendirilerek kuramsal boyut oluşturulmuştur. Glaser, Zamanou ve Hacker'in (1987) geliştirmiş oldukları

Örgüt Kültürü Ölçeği esas alınarak Okul Kültürü Ölçeği oluşturulmuştur. Ölçeğin geçerliliği için alan uzmanlarının görüşü alınmıştır. Güvenirlik çalışmaları için ölçek taslağı 61 ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenine uygulanmış, geri dönen ölçeklerin güvenilirliği için iç tutarlılığa bakılmıştır. Tüm test maddelerinin güvenilirliği için Crombach Alpha , 954 hesaplanmıştır. Bu güvenirlilik kat sayısı, ölçeğin güvenirliliğinin oldukça yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ölçekler likert tipinde hazırlanmış olup katılımcılardan önermeleri Çok fazla (5), Fazla (4), Orta derecede (3), Az (2), Çok az (1) derecelerinde cevaplamaları istenmiştir.

Otuz bir madde olarak geliştirilen okul kültürü ölçeği pilot uygulama için 61 yönetici ve öğretmene uygulanmış, uygulama sonucu elde edilen verilere Varimax rotasyonu uygulanmıştır. Bir maddenin tutulması için ölçütler (a) faktör yükünün en az 30 ya da daha yüksek olması şeklinde belirlenmiştir. Bu ölçütleri taşıyan en az üç maddeye sahip olan faktörler tutulmuş ve dört faktörlü bir araç elde edilmiştir. 31 maddeyi kapsayan bu faktörler şunlardır: (1) İletişim, (2) karara katılım, (3) mesleksel destek, (4) yönetsel destek. Faktör, toplam varyansın % 63,237'sini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlik Ölçüsü ,6'nın üstünde değer verdiğinden (,826) yeterli görülmüştür. Diğer taraftan ölçekte yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonları ,424 ile ,830 arasında değişmektedir. Buna göre ölçekteki maddelerin güvenilirliklerinin yüksek ve aynı davranışı ölçmeye yönelik oldukları söylenilebilir.

Yapılan faktör analizleri sonucunda okul kültürüne ait dört faktör ortaya çıkmıştır. “İletişim” adı verilen birinci faktör 13 madde içermekte olup, yöneticilerin öğretmenlere karşı saygılı, tutarlı, adil davranışları, onları örgütsel amaçlar doğrultusunda motive etmeleri, okulda olup bitenler konusunda öğretmenleri bilgilendirmeleri, ve bunun gibi durumlarda iletişim kanallarının açık tutulup tutulmadığı konularını ölçmektedir. Ayrıca bu faktörle okul ortamının demokratik olma düzeyi, yöneticilerin eleştiri şekli ve öğretmenleri bilgilendirirken kullandıkları üslup hakkında bilgi sağlanmaktadır. “Katılım” adı verilen ikinci faktör 7 madde içermektedir. Bu faktörde, beraber çalışılan insanların açık sözlü olma durumu, öğretmenleri ilgilendiren konularla ilgili karar alınırken öğretmenlerin görüşlerine başvurulması, toplantılarda herkesin söz hakkının olması ve alınan kararların uygulanması gibi durumlar belirlenmeye çalışılmıştır. “Mesleksel Destek” adı verilen üçüncü faktör ise 6 madde içermektedir. Bu faktörde, öğretmenlerin ortak çalışma yapması ve eleştiriye açık olması, okulun güven verici bir ortam olması, yöneticilerin öğretmenlere sorumluluk vermesi, onları

motive etmesi ve verimliliklerini arttırması gibi konular ele alınmıştır. “Yönetmel Destek” adı verilen dördüncü faktör ise 5 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörde ise yöneticilerin iyi bir dinleyici olması, yapılan işler hakkında geribildirim vermesi, olumlu-olumsuz eleştiriler yapması ve başarı durumunda öğretmenlerini takdir etmesi gibi konulara yer verilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Batman İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden ilköğretim okullarının 2008 Orta Öğretim Kurumları Sınavı başarı sıralaması temin edilmiştir. Bu incelemede Orta Öğretim Kurumları Sınavından alınan puanlar ölçüt alınarak yüksek düzeyde öğrenci başarısına sahip 5, orta düzeyde öğrenci başarısına sahip 5 ve düşük düzeyde öğrenci başarısına sahip 5 ilköğretim okulu belirlenerek bu okulların başarı ortalamaları çıkarılmıştır.

“Okul Kültürü Ölçeği”ni uygulamadan önce Batman Valiliği’nden anketin uygulanabilmesi için izin alınmıştır. Gerekli izin alındıktan sonra Batman il merkezinde bulunan 15 okuldaki yönetici ve öğretmenlere ölçekler bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Bu ölçeklerin yönetici ve öğretmenler tarafından cevaplanması sağlanarak okullardaki okul kültürü ile öğrencilerin başarıları arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Okul kültürü ve öğrenci başarıları ile ilgili veriler SPSS for Windows 13.00 paket programına işlenmiştir. İlköğretim okullarının sahip oldukları kültür düzeylerini belirlemek için Ortalama ve Standart Sapmalar hesaplanmıştır; öğrenci başarı düzeylerine göre okul kültürlerinde farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacıyla Varyans Analizi (One Way Annova), fark olması durumundan bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla LSD testi ve okul kültürü ile öğrenci başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için Çoklu Doğrusal Regrasyon analizi uygulanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde sırasıyla, katılımcıların çalışılan okul, branş, yaş, cinsiyet, öğretmenlikteki hizmet süresi ve bulunduğu okuldaki çalışma süresi ile ilgili demografik özellikleri, okul kültürü nitelikleri ve okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkilere ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri; okul, branş, yaş, cinsiyet, öğretmenlikteki hizmet süresi ve çalışılan okuldaki hizmet süresi dikkate alınarak verilmiştir.

4.1.1. Çalışılan Okul

Araştırma, 2008 – 2009 eğitim - öğretim yılında Batman merkezde eğitim – öğretime devam eden ilköğretim okullarından, 2008 Ortaöğretim Kurumları Sınavı (OKS) sonuçlarına göre başarı sıralamasını gösteren listenin en başındaki beş okul, ortasındaki beş okul ve en altındaki beş okulun yönetici ve öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu listeye göre 2008 OKS’ de en başarılı olan ilk beş sırayı (1) 75. Yıl Cumhuriyet Yatılı Bölge İlköğretim Okulu (YİBO), (2) Reçepiler İlköğretim Okulu, (3) Cengiz Topel İlköğretim Okulu, (4) Petrol İlköğretim Okulu ve (5) Şehit Öğretmenler İlköğretim Okulu almaktadır. Başarı durumuna göre okullar sıralandığında listenin ortasında; (1) Atatürk İlköğretim Okulu, (2) Bağlar İlköğretim Okulu, (3) Yunus Emre İlköğretim Okulu, (4) 50. Yıl İlköğretim Okulu ve (5) Vakıfbank İlköğretim Okulu yer almaktadır. Listenin son sıralarında ise (1) Hürriyet İlköğretim Okulu, (2) 16 Mayıs İlköğretim Okulu, (3) 19 Mayıs İlköğretim Okulu, (4) Kıbrıs Şehitleri İlköğretim Okulu, (5) Yavuz Selim İlköğretim Okulu yer almaktadır. Bu okullardan ölçeği cevaplayan yönetici ve öğretmenlere ait istatistikî bilgiler Tablo 1’ de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Yapılan Okulların Başarı Oranlarına Göre Dağılımları ve Katılımcı Sayıları

<i>Başarı düzeyi</i>	<i>Okul Adı</i>	<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>% Başarı</i>
Üst	75. Yıl Cumhuriyet (YİBO)	14	53
Üst	Recepler İlköğretim Okulu	8	50
Üst	Cengiz Topel İlköğretim Okulu	18	41
Üst	Petrol İlköğretim Okulu	40	39
Üst	Şehit Öğretmenler İlköğretim Okulu	20	31
Orta	Atatürk İlköğretim Okulu	23	23
Orta	Bağlar İlköğretim Okulu	31	19
Orta	Yunus Emre İlköğretim Okulu	14	19
Orta	50. Yıl İlköğretim Okulu	24	19
Orta	Vakıfbank İlköğretim Okulu	21	17
Alt	Hürriyet İlköğretim Okulu	33	9
Alt	16 Mayıs İlköğretim Okulu	19	9
Alt	19 Mayıs İlköğretim Okulu	14	8
Alt	Kıbrıs Şehitleri İlköğretim Okulu	29	5
Alt	Yavuz Selim İlköğretim Okulu	28	5
Toplam		336	

Tablo 1’ de görüldüğü gibi üst düzeyde başarılı olan beş okuldan toplam 100 katılımcı ölçekleri cevaplarken, orta düzeyde başarılı olan beş okuldan 113 katılımcı ve alt düzeyde başarılı olan beş okuldan toplam 123 katılımcı ölçekleri cevaplamıştır.

Okulların başarıları, okulların OKS sınavına giren öğrencilerinin bu okullara yerleşme oranlarına göre değerlendirilmiştir. Bu oranlara bakıldığında; 75. Yıl Cumhuriyet Yatılı Bölge İlköğretim Okulu %53, Recepler İlköğretim Okulu %50, Cengiz Topel İlköğretim Okulu %41, Petrol İlköğretim Okulu %39, Şehit Öğretmenler İlköğretim Okulu %31, Atatürk İlköğretim Okulu %23, Bağlar İlköğretim Okulu %19, Yunus Emre İlköğretim Okulu % 19, 50. Yıl İlköğretim Okulu %19, Vakıfbank İlköğretim Okulu %17, Hürriyet İlköğretim Okulu %9, 16 Mayıs İlköğretim Okulu %9, 19 Mayıs İlköğretim Okulu %8, Kıbrıs Şehitleri İlköğretim Okulu %5, Yavuz Selim İlköğretim Okulu %5 oranlarında Orta Öğretim Kurumlarına öğrenci yerleştirmişlerdir.

4.1.2. Branş

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin branşlarına göre dağılımları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeği Cevaplayan Yönetici ve Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılımı

<i>Branş</i>	<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>Katılımcı %’si</i>
Sınıf Öğretmeni	155	46,1
Sosyal Alanlar	55	16,4
Sayısal Alanlar	45	13,4
Dil	38	11,3
Diğerleri	43	12,8
Toplam	336	100,0

Ölçeği cevaplayan yönetici ve öğretmenlerden sınıf öğretmenliği branşından olanlar, 155 katılımla katılanların %46,1’ini oluşturmaktadır. Bu değer okullardaki sınıf öğretmenleri oranı hakkında bize bilgi vermektedir. Ayrıca sosyal alanlardan (Sosyal Bilgiler, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi) 55 kişilik katılımla %16,4, sayısal alanlardan (Matematik, Fen ve Teknoloji, Teknoloji ve Tasarım) 45 kişilik katılımla %13,4, Dil alanlarından (Türkçe ve İngilizce) 38 kişilik katılımla %11,3, ve diğer alanlardan (Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi, Müzik) 43 kişilik katılımla % 12,8 oranlarında ölçekler cevaplanmıştır.

4.1.3. Yaş

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Ölçeği Cevaplayan Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

<i>Yaş Aralığı</i>	<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>Katılımcı % si</i>
22-25	82	24,4
26-30	153	45,5

Tablo 3'ün devamı.

31-35	57	17,0
36 ve Üstü	44	13,1
Toplam	336	100,0

Ölçeği cevaplayan yönetici ve öğretmenlerden 82 kişi 22 ve 25 yaş aralığında olup ölçeği cevaplayanların %24,4'ünü oluşturmaktadır. Katılımcılardan 26 ve 30 yaş arasında bulunanlar 153 katılım ve %45,5 oranla ölçeği cevaplayanlar arasında en kalabalık grubu oluşturmaktadır. 31 ve 35 yaş arasında olan katılımcılar ise 57 kişilik katılımı tablonun %17'lik kısmını oluştururken, 36 yaş ve üstü olanlar 44 kişilik katılım ve %13,1'lik oranla tablonun sayı olarak en az kısmını oluşturmaktadır.

Tablo 3'e baktığımızda 35 yaş ve altındaki yönetici ve öğretmenlerden ölçeği cevaplayanların sayısı 292'dir ve bu sayı toplam katılımcıların %86,1'ini oluşturur. Tablo 3 bize Batman İlinde çalışan eğitimcilerin genel olarak gençlerden oluştuğunu gösterir. Bunun nedeni yaşı ilerleyip, tayin isteyebilecek kadar puan biriktiren eğitimciler Batman İlinden başka illere tayin istemesi olabilir. Bu sonuç eğitimcilerin Batman İlinde uzun süre görev yapmak istemedikleri veya Batmanlı olmadıkları anlamına gelebilir. Bir okulda olumlu ve sürdürülebilir bir kültürün oluşturulmasında işgörenlerin işlerinde uzun süreli çalışmalarının önemli bir rolü vardır. İşgören devrinin yüksek olması kültürün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde olumsuz bir rol oynamaktadır. Batman'daki işgücü devrinin yüksek olması Batman'daki okulların kültürlerini olumsuz etkilemesi beklenir.

4.1.4. Cinsiyet

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. Ölçeği Cevaplayan Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

<i>Cinsiyet</i>	<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>Katılımcı % si</i>
Kadın	145	43,2
Erkek	191	56,8
Toplam	336	100,0

Tablo 4’deki verilere bakıldığında ölçeği cevaplayan yönetici ve öğretmenlerin %43,2’sini kadınlar, %56,8’ini erkekler oluşturmaktadır. Bu bulgu, öğretmenliğin kadın mesleği olduğu yönündeki algılarla uyum göstermemektedir.

4.1.5. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin öğretmenlikteki hizmet süresine göre dağılımları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Ölçeği Cevaplayan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

<i>Öğretmenlikteki Hizmet Süresi</i>	<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>Katılımcı % si</i>
1-2 Yıl	94	28,0
3-4 Yıl	82	24,4
5-10 Yıl	118	35,1
11 Yıl ve Üstü	42	12,5
Toplam	336	100,0

Tablo 5’deki verilere göre yönetici ve öğretmenlerin hizmet süreleri incelendiğinde, katılımcıların %28’inin 1-2 yıl hizmet ettiği, %24,4’ünün 3-4 yıl hizmet ettiği, %35,1’nin 5-10 yıl hizmet ettiği, %12,5’nin 11 yıl ve üzerinde hizmet verdiği görülmektedir. Tabloya göre 11 yılın altında hizmet veren katılımcılar tablonun % 87,5’ini oluşturmaktadır. Bu tabloda da Batman ilindeki çalışan eğitimcilerin büyük çoğunluğunu deneyimsiz ya da az deneyime sahip olduğu görülmektedir.

Bu bulgulara göz önüne alındığında, Batman ilindeki yönetici ve öğretmenlerin mesleksel deneyimlerinin az olduğu görülmektedir. Oysa öğretmenlik mesleğinde deneyimin çok önemi vardır. Başka bir deyişle deneyimli öğretmenlerin etkililiği deneyimsiz öğretmenlere göre daha fazladır. Deneyimsiz öğretmenlerin bilgileri taze olmasına rağmen, deneyim eksiklikleri olduğundan dolayı verimliliklerinin düşmesi beklenir.

4.1.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi

Araştırmada ölçeği cevaplayan yönetici ve öğretmenlerin çalışılan okuldaki hizmet süresine göre dağılımları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Ölçeği Cevaplayan Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

<i>Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi</i>	<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>Katılımcı % si</i>
1-2 Yıl	190	56,5
3-4 Yıl	81	24,1
5-10 Yıl	51	15,2
11 Yıl ve Üstü	14	4,2
Toplam	336	100,0

Ölçeği cevaplayan yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki hizmet sürelerine baktığımızda 1-2 yıl çalışanlar ölçeği cevaplayanların %56,5’ini, 3-4 yıl çalışanlar %24,1’ini, 5-10 yıl çalışanlar %15,2’sini, 11 yıl ve üzerinde çalışanlar % 4,2’sini oluşturmaktadır. Bu verilere göre okullardaki çalışanların %56,5’ini 1-2 yıl çalışanlar oluşturmaktadır. Bu da yönetici ve öğretmenlerin yeni atandığını veya yakın zamanda tayinle geldiğini gösterir.

4.2. Okul Kültürünün Faktörleri ile Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde okul kültürünün faktörleri (iletişim, karara katılım, mesleksel destek ve yönetsel destek) ile değişkenler (okulların başarı seviyesi, branş, yaş, cinsiyet,

öğretmenlikteki hizmet süresi, çalışılan okuldaki hizmet süresi) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

4.2.1. İletişim Faktörü ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler

4.2.1.1. İletişim Faktörü ile Okulların Başarı Seviyesi Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün İletişim Faktörü ile okulların başarı seviyesi arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 7’deki gibidir.

Tablo 7. İletişim Faktörü ile Okulların Başarı Seviyesi Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	560,086	2	280,043		
Grup İçi	32048,673	333	96,242	2,910	,056
Toplam	32608,759	335			

Tablo 7’e göre İletişim Faktöründe yer alan maddeler ile başarı seviyeleri farklı (üst, orta, alt) olan okullardaki eğitimcilerin görüşleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=2,910$; $p=,056$). Bu bulgulara göre, iletişim faktöründe yer alan maddeler, öğrenci başarısı üst, orta ya da alt düzeyde olan okullardaki çalışanlar tarafından benzer şekilde algılanmaktadır. Başka bir deyişle, okulların öğrenci başarı seviyeleri değiştiği halde bu okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, İletişim Faktörüne yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık oluşmamaktadır.

4.2.1.2. İletişim Faktörü ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün İletişim Faktörü ile yönetici ve öğretmenlerin branşları arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 8’deki gibidir.

Tablo 8. İletişim Faktörü ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	707,874	4	176,969	1,836	,122
Grup İçi	31900,884	331	96,377		
Toplam	32608,759	335			

Tablo 8’de İletişim Faktöründe yer alan maddeler değerlendirildiğinde yönetici ve öğretmenlerin branşlarına göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=1,836$; $p=,122$). Bu bulgulara göre iletişim faktöründeki maddeler farklı branşlardaki katılımcılar tarafından aynı şekilde algılanmaktadır. İletilmeye çalışılan bilgi ile algılanan bilgi arasında farklılık oluşabilir. Bu farklılığın büyüklüğü iletişimde yaşanan engellerin büyüklüğünü gösterir. İletişim sürecinde engeller arttığı ölçüde iletişimin etkililiği düşer (Şimşek, 2003: 39). İletişim faktörü incelendiğinde okullarda iletişimle ilgili öğretmenlerin görüşleri birbirine çok yakındır. Öğretmenler genel olarak üstleri ile yeterli ve etkili iletişim kuramadıklarını savunmaktadırlar.

4.2.1.3. İletişim Faktörü ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün İletişim Faktörü ile yaş değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 9’daki gibidir.

Tablo 9. İletişim Faktörü ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	455,227	3	151,742	1,567	,197
Grup İçi	32153,532	332	96,848		
Toplam	32608,759	335			

Tablo 9’a göre İletişim Faktörüyle yönetici ve öğretmenlerin yaşları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=1,567$; $p=,197$). Bu bulgulara göre, iletişim faktöründe yer alan maddeler, tüm yönetici ve öğretmenler tarafından benzer şekilde

algılanmaktadır. İnsanların yaşları ilerledikçe iletişim kurma ve kendini ifade edebilme kabiliyetinin gelişmesi beklenir. İnsanların hayatta edindiği tecrübeleri arttıkça özgüveni de artar ve insanlarla daha kolay iletişime geçer. Özgüveni yüksek ve bilgili insanlar kendilerini rahat ifade ederler, etkin ve üretken olurlar, eleştirilerden olumlu şekilde etkilenir ve çevredeki insanlardan daha çok saygı görürler. Öğretmenlerin iletişim konusunda yaşlarına göre farklılık göstermemesi onların iyi bir meslek eğitimi aldığını gösteriyor olabilir. Ayrıca Kamu Personeli Seçme Sınavından yeterli puan alıp göreve başlayan öğretmenlerin genel kültür, genel yetenek ve eğitim bilimleri alanlarında başarı göstermeleri, onların genç olmasına rağmen iyi iletişim kurabilecekleri anlamına gelebilir.

4.2.1.4. İletişim Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün İletişim Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 10'daki gibidir.

Tablo 10. İletişim Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

Görev	N	$\bar{X}$	S.S.	t	P	Serbestlik Derecesi
Kadın	145	3,18	9,657	0,97	,922	334
Erkek	191	3,18	10,047			

Tablo 10 incelendiğinde kadın ve erkek yönetici ve öğretmenlerin ölçekteki İletişim Faktörünün maddelerine verdikleri cevapların aritmetik yaklaşık ortalamaları kadın $\bar{X} = 3,18$ ve erkek $\bar{X} = 3,18$ olup, bu değerler eşittir. Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=0,97$; $p=,922$). Bu bulgulara göre, iletişim faktöründe yer alan maddeler, kadın ve erkek katılımcılar tarafından benzer şekilde algılanmaktadır.

Okullarda etkili iletişim süreçlerine sahip olmadan ne güçlü bir okul kültürünün oluşması ne de okulun amaçlarına verimli bir şekilde ulaşılması mümkün olmaz (Şimşek, 2003: 25). Okullardaki iletişimin sağlıklı olması, iş verimini arttırır ve iş doyumunu sağlar. Kadın ve erkek katılımcıların anketi cevaplarken iletişimle ilgili olan maddelere benzer

cevaplar vermeleri, cinsiyetin iletişimi etkileyen bir faktör olmadığını göstermektedir. Bu bulgulardan, kadının sosyal hayatta pasif kalmadığı sonucunu çıkarabiliriz.

4.2.1.5. İletişim Faktörü ile Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün İletişim Faktörü ile öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeni arasındaki bulgular Tablo 11'deki gibidir.

Tablo 11. İletişim Faktörü ile Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p	LSD Sonuçları
Gruplar Arası	789,842	3	263,281			1-2 yıl > 3-4 yıl
Grup İçi	31818,917	332	95,840	2,747	,043	1-2 yıl > 5-10 yıl
Toplam	32608,759	335				

Tablo 11'e göre, İletişim Faktöründe yer alan maddeler ile yönetici ve öğretmenlerin öğretmenlikteki hizmet süresi arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=2,747$; $p=,043$). İletişim faktöründe yer alan maddeler, öğretmenlikteki hizmet süresi farklı olan katılımcılar tarafından farklı şekilde algılanmaktadır. 1-2 yıl kıdeme sahip öğretmenler, 3-4 yıl ve 5-10 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerden anlamlı düzeyde farklı algılara sahiptirler. 1-2 yıl kıdeme sahip öğretmenler bu maddelere daha olumlu cevaplar vermişlerdir. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin iletişim becerilerinin gelişmiş olması ve okul idarecilerinin bu öğretmenlerle daha çok ilgilenmesinin bu bulgulara neden olduğu düşünülebilir. Bununla birlikte, göreve yeni başlayan öğretmenlerin kendi eksikliklerinin farkında olmalarının ya da kendilerini yetersiz hissetmelerinin onları iletişime yönelttiği söylenebilir.

Yönetici ve öğretmen arasındaki iletişimin artması ile okul yönetiminin demokratikleşmesi arasında sıkı bir bağ vardır. Bir okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sağlıklı ise, okulun da başarılı olması ve eğitim amaçlarını gerçekleştirmesi çok zordur. Eğer okulda sağlıklı ve hızlı bir bilgi akışı yoksa okulda işler yürümez, çalışanlar

arasında eşgüdüm sağlanamaz, bütün işler kördüğümüne döner ve okulun düzeni bozulur. Kısacası öğretmen yeterli ve etkili iletişim olmadan neyi nasıl yapacağını bilemez. Bunun sonucunda da okulun etkililiği ve başarısı az olur (Şaşı, 2008: 41).

4.2.1.6. İletişim Faktörü ile Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün İletişim Faktörü ile yönetici ve öğretmenlerin kendi okullarındaki çalışma süresi değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 12'deki gibidir.

Tablo 12. İletişim Faktörü ile Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	414,021	3	138,007	1,423	,236
Grup İçi	32194,738	332	96,972		
Toplam	32608,759	335			

Tablo 12'ye göre, İletişim Faktörüyle yönetici ve öğretmenlerin kendi okullarındaki çalışma süreleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=1,423$; $p=,236$). Bu bulgulara göre, iletişim faktöründe yer alan maddeler, okuldaki çalışma süresi farklı olan yönetici ve öğretmenler tarafından benzer şekilde algılanmaktadır. Başka bir deyişle, okullardaki eğitimcilerin kendi okullarındaki çalışma süreleri değiştiği halde, İletişim Faktörüne yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık oluşmamaktadır.

4.2.2. Katılım Faktörü ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler

4.2.2.1. Katılım Faktörü ile Okulların Başarı Seviyesi Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Katılım Faktörü ile okulların başarı seviyesi arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 13'deki gibidir.

Tablo 13. Katılım Faktörü ile Okulların Başarı Seviyesi Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p	LSD Sonuçları
Gruplar Arası	253,607	2	126,804	5,497	,004	orta düzey > alt düzey
Grup İçi	7681,059	333	23,066			
Toplam	7934,667	335				

Tablo 13'e baktığımızda Katılım Faktörüyle, başarı seviyeleri farklı (üst, orta, alt) olan okullardaki katılımcıların görüşleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=5,497$; $p=,004$). Bu bulgulara göre, katılım faktöründe yer alan maddeler, öğrenci başarısı üst, orta ya da alt düzeyde olan okullardaki çalışanlar tarafından farklı algılanmaktadır. Özellikle alt düzeyde başarıya sahip okullardaki katılımcıların görüşleri ile orta düzeyde başarıya sahip okullardaki katılımcıların görüşleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Orta düzeyde başarıya sahip okullardaki yönetici ve öğretmenler katılım faktörünün maddelerine daha olumlu cevaplar vermektedirler. Yani orta düzeyde başarıya sahip okullardaki yönetici ve öğretmenler, alt düzeyde başarıya sahip okullardaki yönetici ve öğretmenlere göre daha çok ortak karar almaktadırlar. Bu sonuca dayanarak okullardaki ortamların demokratik olma düzeyi arttıkça öğrenci başarısı artmaktadır diyebiliriz.

Eğitim alanında yaşanmakta olan hızlı değişim, eğitim yönetimlerini de doğrudan etkilemekte ve değişim sürecine sokmaktadır. Yönetici ve öğretmenler bu süreç içerisinde daha karmaşık ve daha yoğun bir etkileşim içerisinde olma durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Şaşı, 2008: 41). Yönetici kendi okulunda değişim sürecini kontrol etmek istiyorsa, değişiklik yapmak istediği alanlarla ilgili kararlara öğretmenlerin katılmalarını sağlamalıdır. Yoksa alınan kararlar kâğıt üzerinde kalır ve uygulamaya geçirilemez.

4.2.2.2. Katılım Faktörü ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Katılım Faktörü ile öğretmenlerin branşları arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 14'deki gibidir.

Tablo 14. Katılım Faktörü ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	43,025	4	10,756	,451	,772
Grup İçi	7891,642	331	23,842		
Toplam	7934,667	335			

Tablo 14'e göre Katılım Faktöründe yer alan maddeler değerlendirildiğinde yönetici ve öğretmenlerin branşlarına göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=,451$; $p=,772$). Katılım Faktöründe yer alan maddeler farklı branştaki katılımcılar tarafından benzer şekilde algılanmaktadır. Bu bulgulara göre, katılım faktöründe yer alan maddeler, Sınıf Öğretmenliği, Sosyal Alanlar, Sayısal Alanlar, Dil ve Diğer Alanlardaki katılımcılar tarafından benzer şekilde algılanmıştır.

4.2.2.3. Katılım Faktörü ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Katılım Faktörü ile yaş değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 15'deki gibidir.

Tablo 15. Katılım Faktörü ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	147,024	3	49,008	2,089	,101
Grup İçi	7787,643	332	23,457		
Toplam	7934,667	335			

Tablo 15'e göre Katılım Faktöründe yer alan maddelere verilen cevaplar ile katılımcıların yaşları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=2,089$; $p=,101$). Başka bir deyişle, Katılım Faktöründe yer alan maddeler farklı yaştaki yönetici ve öğretmenler tarafından benzer şekilde algılanmaktadır.

Yönetici ve öğretmenlerin, tartışmalara katılma ve işlerini etkileyen konularda söz hakkına sahip olma konularındaki maddelere yönelik algıları benzerdir. Bu benzerliğin sebebi anketi cevaplayan yönetici ve öğretmenlerin ağırlıklı olarak gençlerden oluşması olabilir.

Araştırmanın yapıldığı Batman İlindeki eğitimcilerin geneli genç olup bu eğitimciler arasında sıcak bir iletişim gözlemlenmektedir.

4.2.2.4. Katılım Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Katılım Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 16'daki gibidir.

Tablo 16. Katılım Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

Görev	N	X	S.S.	t	P	Serbestlik Derecesi
Kadın	145	3,12	4,943	,731	,465	334
Erkek	191	3,07	4,814			

Tablo 16 incelendiğinde kadın ve erkek katılımcıların ölçekteki Katılım Faktörünün maddelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları kadın: 3,12 ve erkek: 3,07'dir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=0,731$; $p=,465$). Bu bulgulara göre, Katılım Faktöründe yer alan maddeler, kadın ve erkek katılımcılar tarafından benzer şekilde algılanmaktadır. Bu sonuçla kadın ve erkek yönetici ve öğretmenlerin karara katılım oranının benzerlik gösterdiği sonucuna varılabilir. Bu da kadınların demokratik hayatta bulunmaları gerekli olan konuma geldiklerini göstermesi bakımından olumlu bir sonuçtur.

4.2.2.5. Katılım Faktörü ile Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Katılım Faktörü ile öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 17'deki gibidir.

Tablo 17. Katılım Faktörü ile Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p	LSD Sonuçları
Gruplar Arası	234,935	3	78,312	3,377	,019	1-2 yıl > 3-4 yıl 1-2 yıl >5-10 yıl
Grup İçi	7699,732	332	23,192			
Toplam	7934,667	335				11 yıl ve üzeri > 5-10 yıl

Tablo 17'ye göre Katılım Faktöründe yer alan maddeler değerlendirildiğinde katılımcıların öğretmenlikteki hizmet sürelerine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=3,377$; $p=,019$). Katılım Faktöründe yer alan maddeler öğretmenlikteki hizmet süreleri farklı olan yönetici ve öğretmenler tarafından farklı algılanmaktadır. 1-2 yıl hizmet kıdemine sahip yönetici ve öğretmenler ile 3-4 ve 5-10 yıl arası kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin Katılım Faktöründeki maddelere ait görüşleri farklılaşmaktadır. 1-2 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin bu maddelere daha olumlu cevaplar verdikleri görülmektedir. Ayrıca 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcıların da 5- 10 yıl arası kıdeme sahip katılımcılara göre daha olumlu cevap vermelerinden dolayı görüşler arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak; kıdemi az (1-2 yıl) ve kıdemi fazla (11 yıl üzeri) katılımcıların orta düzeyde kıdeme sahip olanlara (3-4 ve 5-10) göre daha çok karar sürecine katıldığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara dayanarak yönetici ve öğretmenlikte belirli bir dönem (3. ve 10. yıllar arası) durağanlık yaşandığı ve eğitimcilerin bu dönemde, okuldaki işlerden kısmen kendilerini soyutladığı söylenebilir.

Okullardaki yöneticiler, öğretmenlerin okuldaki etkinliklere gönülden katılmalarını sağlamalıdır. İletişimde, hem neyin söylendiği, hem de nasıl söylendiği önemlidir. Söylenenler karşılıklı saygı belirtmeli, üzücü ve aşağılayıcı olmamalıdır. Öğretmene verilen önem ve değer, söylenenlere de yansımalıdır (Başar, 1999: 68). Okuldan elde edilecek verim ve başarı bu şartlar sağlanırsa en üst seviyede gerçekleşir. Okul idarecilerinin okul başarısı için bu hususlara dikkat etmesi gerekmektedir.

4.2.2.6. Katılım Faktörü ile Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Katılım Faktörü ile yönetici ve öğretmenlerin kendi okullarındaki çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkilere ait bulgular Tablo 18'deki gibidir.

Tablo 18. Katılım Faktörü ile Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	96,366	3	32,122		
Grup İçi	7838,301	332	23,609	1,361	,255
Toplam	7934,667	335			

Tablo 18'e baktığımızda Katılım Faktörüyle yönetici ve öğretmenlerin kendi okullarındaki çalışma süreleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=1,361$; $p=,255$). Bu bulgulara göre, katılım faktöründe yer alan maddeler, kendi okulunda 1-2, 3-4, 5-10, 11 yıl ve üstü kadar hizmet veren eğitimciler tarafından benzer şekilde algılanmaktadır.

4.2.3. Mesleksel Destek Faktörü ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler

4.2.3.1. Mesleksel Destek Faktörü ile Okulların Başarı Seviyesi Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Mesleksel Destek Faktörü ile okulların başarı seviyesi arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 19'deki gibidir.

Tablo 19. Mesleksel Destek Faktörü ile Okulların Başarı Seviyesi Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p	LSD Sonuçları
Gruplar Arası	236,594	2	118,297	7,252	,001	Orta düzey > alt düzey
Grup İçi	5432,165	333	16,313			Orta düzey > üst düzey
Toplam	5668,759	335				

Tablo 19'a göre Mesleksel Destek Faktörü ile başarı seviyeleri farklı (üst, orta, alt) olan okullardaki katılımcıların görüşleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=7,252$; $p=,001$). LSD testi sonuçlarına göre, Mesleksel Destek Faktöründe yer alan maddeler öğrenci başarısı orta düzeyde olan okullarda, öğrenci başarısı üst ve alt düzeydeki okullara göre daha olumlu cevaplanmaktadır. Yani mesleksel destek en fazla orta düzeydeki okullarda sağlanmaktadır.

Alt düzeydeki okullarda mesleksel desteğin yoksunluğundan dolayı bu okullardaki eğitimcilerin mesleklerinde yeterli olamadıkları görülür. Bu durum eğitimcilerin derslerdeki performansını olumsuz etkiler ve öğrenci başarısı düşebilir. Üst düzeydeki okulların öğretmenleri ise yeterli mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olduklarından dolayı mesleksel destek görme ihtiyacı hissetmezler. Yöneticilerin bu yöndeki girişimlerine cevap vermeyebilirler. Bu sebeplerden dolayı alt ve üst başarı düzeyindeki okulların Mesleksel Destek Faktörünün maddelerine yönelik cevapları olumsuz olabilir.

Öğretmen liderliğinde vizyon, yapı, zaman ve beceriler temel koşullardandır. Yeni okul modellerinde hem öğretmenlere hem de müdürlere liderlik becerilerini gösterebilmeleri yönünde olanaklar sağlanması önerilmektedir. Öğretmene yapılacak destek yöntemleri arasında okul müdürünün etkisi dikkati çekecek boyutta önemlidir (Can, 2007: 263). Öğretmenler meslekleri ile ilgili bilgilerin bir kısmını üniversitelerden sağlarken, bilginin önemli bir kısmını ise işbaşında, tecrübeye dayalı olarak elde eder. Öğretmenler iş hayatında meslektaşlarından ve yöneticilerinden yeterli desteği görürlerse mesleklerinde sağlayacakları verim artacaktır.

4.2.3.2. Mesleksel Destek Faktörü ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Mesleksel Destek Faktörü ile öğretmenlerin branşları arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 20'deki gibidir.

Tablo 20. Mesleksel Destek Faktörü ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	77,952	4	19,488	1,154	,331
Grup İçi	5590,807	331	16,891		
Toplam	5668,759	335			

Tablo 20'ye göre Mesleksel Destek Faktöründe yer alan maddeler değerlendirildiğinde yönetici ve öğretmen branşlarına göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=1,154$; $p=,331$). Bu bulgulara göre, Mesleksel Destek faktöründe yer alan maddeler, Sınıf Öğretmenliği, Sosyal Alanlar, Sayısal Alanlar, Dil ve Diğer Alanlardaki eğitimciler tarafından benzer düzeyde algılanmıştır.

4.2.3.3. Mesleksel Destek Faktörü ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Mesleksel Destek Faktörü ile yaş değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 21'deki gibidir.

Tablo 21. Mesleksel Destek Faktörü ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	102,693	3	34,231	2,042	,108
Grup İçi	5566,066	332	16,765		
Toplam	5668,759	335			

Tablo 21'e göre Mesleksel Destek Faktörü ile yönetici ve öğretmenlerin yaşları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=2,042$; $p=,108$). Mesleksel Destek Faktöründe yer alan maddeler farklı yaştaki yönetici ve öğretmenler tarafından benzer şekilde algılanmaktadır. Bu durum, farklı yaştaki eğitimcilerin mesleki yönden eşit derecede desteklendiği ya da meslektaşlarına destek verdiği anlamına gelmektedir.

4.2.3.4. Mesleksel Destek Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Mesleksel Destek Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 22'deki gibidir.

Tablo 22. Mesleksel Destek Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

Görev	N	X	S.S.	t	P	Serbestlik Derecesi
Kadın	145	2,95	4,219	,381	,703	334
Erkek	191	2,92	4,042			

Tablo 22 incelendiğinde kadın ve erkek yönetici ve öğretmenlerin ölçekteki Mesleksel Destek Faktörünün maddelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları kadın:2,95 ve erkek:2,92'dir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=0,381$; $p=,703$). Bu bulgulara göre, Mesleksel Destek Faktöründe yer alan maddeler, kadın ve erkek katılımcılar tarafından benzer şekilde algılanmaktadır. Bu sonuçla bayan ve erkek katılımcıların mesleki yönden eşit düzeyde destek aldığı sonucuna varılabilir.

4.2.3.5. Mesleksel Destek Faktörü ile Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Mesleksel Destek Faktörü ile öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 23'deki gibidir.

Tablo 23. Mesleksel Destek Faktörü ile Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	90,026	3	30,009	1,786	,150
Grup İçi	5578,733	332	16,803		
Toplam	5668,759	335			

Tablo 23'e göre Mesleksel Destek Faktöründe yer alan maddeler değerlendirildiğinde katılımcıların öğretmenlikteki hizmet sürelerine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=1,786$; $p=,150$). Mesleksel Destek Faktöründe yer alan maddeler öğretmenlikteki hizmet süreleri farklı olan katılımcılar tarafından benzer şekilde algılanmaktadır.

Tüm eğitim çalışanları, meslekleri konusunda meslek dışından insanların bildiğinden daha çok bilmeli, bunları da paylaşma becerisine sahip olmalıdırlar. Öğretme sürecinde bu, öğretmenlerin iyi bir alan bilgisi yanında öğrenmenin nasıl gerçekleşeceği, çocuk ve ergenin nasıl eğitileceği ve geliştirilebileceği konularında bilgi sahibi olmaları anlamına gelmektedir (Can, 2007: 271-272). Bunların gerçekleşmesi için eğitimcilerin mesleki yönden desteklenmeleri gerekmektedir. Eğitimcilerin göreceği mesleksel destek sadece mesleğin ilk yıllarında değil, devamlı olmalıdır. Çünkü zamanla insanlarda meslekten soğuma gibi problemler görülebilmektedir.

4.2.3.6. Mesleksel Destek Faktörü ile Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Mesleksel Destek Faktörü ile yönetici ve öğretmenlerin kendi okullarındaki çalışma süresi değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 24'deki gibidir.

Tablo 24. Mesleksel Destek Faktörü ile Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	40,350	3	13,450	,793	,498
Grup İçi	5628,409	332	16,953		
Toplam	5668,759	335			

Tablo 24'e baktığımızda Mesleksel Destek Faktörü ile yönetici ve öğretmenlerin kendi okullarındaki çalışma süreleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=,793$; $p=,498$). Bu bulgulara göre, Mesleksel Destek faktöründe yer alan maddeler, kendi

okulunda 1-2, 3-4, 5-10, 11 yıl ve üstü kadar hizmet veren yönetici ve öğretmenler tarafından benzer şekilde algılanmaktadır.

Mesleğe yeni başlayan kişiler kendilerine danışmanlık yapabilecek tecrübeli ve uzman meslektaşları tarafından desteklenmelidir. Mesleğe yeni başlayan kişi hiçbir şekilde deneme-yanılma yolu ile öğrenmemelidir. Hazırlık döneminin, bugünün ve geleceğin koşullarının ve gereklerinin kestirilerek değerlendirilmesi gerekir (Can, 2007: 272). Anket sonuçlarına göre öğretmenlerin Mesleksel Destek faktörüne yönelik algılarının benzer çıkmasının sebebi, anketin uygulandığı Batman İlindeki öğretmenlerin genelde gençlerden oluşması olabilir.

4.2.4. Yönetsel Destek Faktörü ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler

4.2.4.1. Yönetsel Destek Faktörü ile Okulların Başarı Seviyesi Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Yönetsel Destek Faktörü ile okulların başarı seviyesi arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 25'deki gibidir.

Tablo 25. Yönetsel Destek Faktörü ile Okulların Başarı Seviyesi Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	50,562	2	25,281	1,494	,226
Grup İçi	5635,140	333	16,922		
Toplam	5685,702	335			

Tablo 25'e baktığımızda Yönetsel Destek Faktöründe yer alan maddeler ile başarı seviyeleri farklı (üst, orta, alt) olan okulların yönetici ve öğretmen görüşleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=1,494$; $p=,226$). Bu bulgulara göre, Yönetsel Destek Faktöründe yer alan maddeler, öğrenci başarısı üst, orta ya da alt düzeyde olan okullardaki çalışanlar tarafından benzer şekilde algılanmaktadır. Başka bir deyişle, okulların öğrenci başarı seviyeleri değiştiği halde bu okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, Yönetsel Destek Faktörüne yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık oluşmamaktadır.

4.2.4.2. Yönetmel Destek Faktörü ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Yönetmel Destek Faktörü ile yönetici ve öğretmenlerin branşları arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 26'daki gibidir.

Tablo 26. Yönetmel Destek Faktörü ile Branş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	77,628	4	19,407	1,145	,335
Grup İçi	5608,074	331	16,943		
Toplam	5685,702	335			

Tablo 26'ya göre farklı branştaki yönetici ve öğretmenlerin Yönetmel Destek Faktöründe yer alan maddelere yönelik görüşleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=1,145$; $p=,335$). Bu bulgulara göre, Yönetmel Destek faktöründe yer alan maddeler, Sınıf, Sosyal Alanlar, Sayısal Alanlar, Dil ve Diğer Alanlardaki katılımcılar tarafından benzer düzeyde algılanmıştır.

Okul yöneticileri; insan ilişkileri temelinde ve okulun kendisine özgü özellikleri çerçevesinde işleyişine yardımcı olmak, yüksek moral üretmek ve bu konudaki zorlukları ortadan kaldırarak işleri kolaylaştırmak durumundadırlar. Bu, okul yöneticisinin kolaylaştırıcı liderliği sergilemesi demektir. Liderlik, genel boyutlarıyla yöneticilikten ayrı olarak, okullarda başarının elde edilmesi açısından kritik bir role sahiptir (Töremen ve Karakuş, 2008: 2). Okullardaki yöneticileri bu rolleri sergileyebildikleri ölçüde okulları başarılı olur.

4.2.4.3. Yönetmel Destek Faktörü ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Yönetmel Destek Faktörü ile yaş değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 27'deki gibidir.

Tablo 27. Yönetmel Destek Faktörü ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p
Gruplar Arası	120,871	3	40,290	2,404	,067
Grup İçi	5564,831	332	16,762		
Toplam	5685,702	335			

Tablo 27'ye göre Yönetmel Destek Faktöründe yer alan maddeler değerlendirildiğinde yönetici ve öğretmen yaşlarına göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (F=2,404; p=,067). Yönetmel Destek Faktöründe yer alan maddeler farklı yaştaki katılımcılar tarafından benzer şekilde algılanmaktadır. Bu durum farklı yaştaki eğitimcilerin mesleki yönden eşit derecede desteklendiği anlamına gelebilir.

Bir okulun çalışan personeli içinde okul kültürüne en yabancı olanlar okulda yeni göreve başlayanlardır. Bu kişilerin mesleklerinde başarılı olabilmeleri için verimli bir hizmet öncesi eğitim almaları ve okul idarecileri tarafından desteklenmesi gerekir (Demirtaş, 2000: 23). Araştırmanın yapıldığı Batman İlindeki farklı yaşlardaki öğretmenlerin Yönetmel Destek Faktörüne benzer şekilde cevap vermeleri yeni atanan öğretmenlerin idarecilerinden yeterli desteği gördüğü şeklinde yorumlanabilir.

4.2.4.4. Yönetmel Destek Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Yönetmel Destek Faktörü ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 28'daki gibidir.

Tablo 28. Yönetmel Destek Faktörü ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait t Testi Sonuçları

Görev	N	X	S.S.	t	P	Serbestlik Derecesi
Kadın	145	3,29	4,287	,733	,464	334
Erkek	191	3,22	3,994			

Tablo 28 incelendiğinde kadın ve erkek katılımcıların ölçekteki Yönetmel Destek Faktörünün maddelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları kadın: 3,29 ve erkek: 3,22'dir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre Yönetmel Destek Faktörünün maddelerine

verdikleri cevaplarda ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=0,733$; $p=,464$). Bu bulgulara göre, Yönetmel Destek Faktöründe yer alan maddeler, kadın ve erkek katılımcılar tarafından benzer şekilde algılanmaktadır. Bu sonuca göre bayan ve erkek eğitimcilerin okul idarecileri tarafından eşit düzeyde desteklendikleri anlaşılabılır.

4.2.4.5. Yönetmel Destek Faktörü ile Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Mesleksel Destek Faktörü ile öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 29'daki gibidir.

Tablo 29. Yönetmel Destek Faktörü ile Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p	LSD Sonuçları
Gruplar Arası	144,042	3	48,014	2,877	,036	1-2 > 3-4,
Grup İçi	5541,660	332	16,692			1-2 > 5-10,
Toplam	5685,702	335				1-2 > 11 yıl üzeri

Tablo 29'a göre Yönetmel Destek Faktöründe yer alan maddeler değerlendirildiğinde katılımcıların öğretmenlikteki hizmet sürelerine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=2,877$; $p=,036$). Yönetmel Destek Faktöründe yer alan maddeler öğretmenlikteki hizmet süreleri farklı olan yönetici ve öğretmenler tarafından farklı algılanmaktadır. 1-2 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 3-4 yıl, 5-10 yıl ve 11 yıl üzeri kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bulgulara göre 1-2 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin Yönetmel Destek Faktörünün maddelerine ilişkin verdikleri cevaplar kıdemli olanlara göre daha olumludur. Bu durumun sebebi yeni öğretmenlerin daha çok yönetmel desteğe ihtiyacı olduğu ve yöneticilerin bu yöndeki çabalarına cevap vermeleri olabilir. Meslekteki kıdem arttıkça öğretmenlerin işleri ile ilgili tecrübeleri de artmakta ve pek fazla yönetmel desteğe ihtiyaç duymamaktadırlar.

Okullar sürekli değişen bir dünya içinde, sürekli değişen bir çevreyle karşı karşıyadırlar. Yöneticilerin bu değişimi yerinde ve zamanında okumaları onların rollerini belirlemektedir. Sürekli değişmekte olan çevreye uyum sağlamak için kendini yenilemek zorunda olan okulları

idare edenlerden beklenen en önemli görevlerden birisi de; personelin, değişimin hızına uygun bir şekilde, değişime uyum için gerekli niteliklerle donatılarak yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir (Töremen ve Karakuş, 2008: 4-5). Yöneticilerin bu değişimleri takip edip, personelinin aydınlatması gerekmektedir.

4.2.4.6. Yönetmel Destek Faktörü ile Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiler

Okul Kültürünün Yönetmel Destek Faktörü ile yönetici ve öğretmenlerin kendi okullarındaki çalışma süresi değişkeni arasındaki farklılıklara ait bulgular Tablo 30'daki gibidir.

Tablo 30. Yönetmel Destek Faktörü ile Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkilere Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p	LSD Sonuçları
Gruplar Arası	187,473	3	62,491	3,773	,011	1-2 > 5-10
Grup İçi	5498,229	332	16,561			1-2 > 11 ve üzeri
Toplam	5685,702	335				

Tablo 30'a baktığımızda Yönetmel Destek Faktöründe yer alan maddeler ile yönetici ve öğretmenlerin kendi okullarındaki çalışma süreleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=3,773$; $p=,011$). Bulgulara göre, Yönetmel Destek faktöründe yer alan maddeler, kendi okulunda 1-2 ile 5-10, 11 yıl ve üstü kadar hizmet veren yönetici ve öğretmenler tarafından farklı algılanmaktadır. Kendi okulunda 1-2 yıl hizmet verenlerin Yönetmel Destek Faktörünün maddelerine daha olumlu cevaplar verdikleri gözlemlenmektedir. Bu durumun sebebi okula yeni gelen öğretmenlerin okula ve çevreye yabancı olduklarından dolayı yönetmel desteğe ihtiyaçları olması ve verilen bu desteği geri çevirmemeleri olabilir.

4.3. Okul Kültürü ve Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki

Okul kültürünün öğrenci başarısını etkileyip etkilemediğini test etmek için Okul Kültürü Ölçeğinin dört faktörü ile okulların başarı seviyeleri (üst, orta, alt) arasında çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analize ilişkin bulgular Tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 31. Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi gösteren çoklu doğrusal regresyon analizi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	17,552	3,615		4,856	,000		
İletişim	-,553	,161	-,382	-3,436	,001	-,085	-,186
Karara Katılım	,913	,241	,311	3,786	,000	,108	,204
Mesleksel Destek	1.024	,320	,295	3,200	,002	,070	,173
Yönetsel Destek	-,692	,336	-,200	-2,058	,040	-,091	-,112
R :	,324	R ² :	,105				
F :	9,683	P :	,000				

Okul kültürünün faktörleri ile öğrencilerin başarısı arasında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda regresyon eşitliği şu şekilde sağlanmıştır: Öğrenci Başarı Puanları = 17,552 + (-,553) İletişim + ,913 Karara Katılım + 1,024 Mesleksel Destek + (-,692) Yönetsel Destek. Okul kültürünün dört faktörü birlikte ele alındığında, bu faktörlerin öğrencilerin başarısı ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir ($R = ,324$; $R^2 = ,105$; $p < ,01$). R^2 değerine bakıldığında, öğrenci başarı puanlarındaki varyansın % 10,5 regresyon modelinde bulunan okul kültürünün faktörleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu durumda öğrenci başarısının, okul kültürünün boyutlarını yordandığı ve bu regresyon modelinin eldeki veri seti tarafından desteklendiği görülmektedir.

Bağımsız değişkenler olan okul kültürünün faktörleriyle bağımlı değişken olan okulların başarı seviyeleri arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, okul kültürünün İletişim Faktörü ile öğrenci başarısı arasında olumsuz yönde bir ilişkinin bulunduğu ($r = -,085$)

diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu ilişkinin biraz daha güçlendiği ($r^2 = ,186$) görölmektedir. Bu değerlere göre okullarda iletişim arttıkça okul başarısı düşmektedir. Bunun sebebi, iletişimin artması ile öğretmenlerin birbirine bağlılığının artması ve bu durumun öğretmenlerin mesleklerini özveri ile yapmalarını engellemesi olabilir.

Katılım Faktörü ile öğrenci başarısı arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğu ($r = ,108$) diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu ilişkinin biraz daha kuvvetlendiği ($r^2 = ,204$) görölmektedir. Öğretmenler okulda kendilerini ilgilendiren konularda karara katılmak istemektedirler. Yöneticilerin okulda bir uygulamayı başlatabilmeleri için öğretmenlerle o konuda ortak karar almaları gerekmektedir. Eğer ortak karar alınmazsa, toplantılarda kararlar kabul edilmiş görölür fakat alınan kararların hepsi kâğıt üzerinde kalır.

Eğitim öğretim eylemlerinde öğretmenlerin karara katılması gereği yönetici ile öğretmen işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Çünkü eğitim ve öğretimle ilgili alınacak kararların etki ve sonuçlarını en yakından izleyecek ve kontrol edecek olan öğretmendir (Akt. Bursalıoğlu, 1994: 46). Öğretmenlerin okulda böyle stratejik bir konumu olduğundan dolayı yönetim tarafından alınan kararlara katılmaları sağlanmalıdır.

Mesleksel Destek Faktörü ile öğrenci başarısı arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğu ($r = ,070$) diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu ilişkinin biraz daha kuvvetlendiği ($r^2 = ,173$) görölmektedir. Öğretmenler meslektaşlarından gördüğü desteği samimi bulmakta ve olumlu karşılamaktadırlar. Öğretmenlerin birbirleri ile daha rahat iletişim kurduğu göz önünde bulundurulursa, öğretmenlerin birbirine rehberlik edeceği (zümre toplantısı gibi) yeni yöntemler geliştirilebilir. Öğretmenlerin yalnız birbirinden değil toplum ve devlet tarafından da destek görmesi gerekmektedir. Çakır'ın (2007) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin örgütlerine bağlılığının zayıf olduğunu görölmektedir. Çakır bunun sebebini, öğretmenlik mesleği diğer meslekler arasında önemli aynı zamanda kutsal bir meslek olmasına rağmen, gereken önemin toplum ve devlet tarafından öğretmene verilmemesidir, şeklinde açıklamıştır.

Yönetmel Destek Faktörü ile öğrenci başarısı arasında olumsuz yönde bir ilişkinin bulunduğu ($r = -,091$) diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu ilişkinin daha da güçlendiği ($r^2 = -,112$) görölmektedir. Bunun sebebi, öğretmenlerin yönetmel destekten olumsuz yönde etkilenmesi olabilir. Öğretmenler idarecilerden devamlı eleştiri ve tehdit aldıklarından dolayı onların yönetmel destek adına yaptıkları eylemleri de tehdit olarak algılamaktadırlar. İnsan

varlığı doğası gereği, üstlerine kendi açıkları hakkında bilgi vermek istemez ve yetersizliklerini onlardan gizlemek ister. Bundan dolayı öğretmenler üstlerinde yönetsel destek almaya istekli görünmemektedirler. Çünkü üstten alınan yönetsel destek öğretmenin belli alanlarda olması gerektiği kadar güçlü olmaması anlamında yorumlanmaktadır.

Yöneticiler ve öğretmenler eğitsel amaçları gerçekleştirme yönünde birbirleriyle işbirliği içerisinde çalışmaktadırlar. Okul lideri olması beklenen yöneticiler, okul kültürlerinin işbirlikçi yönünü daha fazla geliştirmek için öğretmenler ve eğitimci olmayan personel ile daha sıcak ilişkiler geliştirerek liderlik özelliklerini güçlendirebilirler. İşbirlikçi ve çatışmacı olamayan kültür ile birlikte, okullarda daha yüksek öğretmen işbirliği, daha yüksek öğrenci motivasyonu, daha yüksek öğrenci başarısı görülebilir (Demirtaş ve Ersözlü, 2007: 186). Okul idarecilerinin okulda öğretmenleri ile takım halinde çalışabilmesi için, iletişim becerilerini geliştirmesi gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler, öğretmenlerle sıcak diyalog kurmalı ve öğretmenleri yöneticiden zarar gelmeyeceğine inandırmalıdır.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

5.1 Sonuçlar

Araştırmada elde edilen genel sonuçlar aşağıda belirtilmiştir;

1- Bu araştırmada ölçekleri Batman il merkezinde görev yapan, 15 okuldan toplam 336 yönetici ve öğretmen cevaplamıştır. Öğretmenlerden sınıf öğretmenleri, 155 katılımla çalışmaya katılanların % 46,1'ini oluşturmaktadır, sosyal alan öğretmenleri (Sosyal Bilgiler, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi) 55 kişilik katılımla %16,4'ünü, sayısal alan öğretmenleri (Matematik, Fen ve Teknoloji, Teknoloji ve Tasarım) 45 kişilik katılımla %13,4'ünü, Dil alanı öğretmenleri (Türkçe ve İngilizce) 38 kişilik katılımla %11,3' ünü, ve diğer alan öğretmenleri (Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi, Müzik) 43 kişilik katılımla % 12,8'ini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin 292'si 35 yaş ve altında olup %86,9'luk dilimi oluştururken, 36 yaş ve üstü olanlar 44 kişilik katılımla yönetici ve öğretmenlerin %13,1'ini oluşturmaktadır. Katılımcıların; 145'i (%43,2) kadın, 191'i (%56,8) erkektir, 294'ü (% 87,5) 11 yılın altında mesleki kıdeme sahipken, 42'si (%12,5) 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

2- Okul kültürü ölçeğinin faktörleri (İletişim, Karara Katılım, Mesleksel Destek ve Yönetimsel Destek) ile değişkenler (branş, yaş, cinsiyet, öğretmenlikteki hizmet süresi ve okuldaki çalışma süresi) arasında anlamlı farklılıkların olduğu ve olmadığı durumlar vardır.

3- İletişim Faktörü ile okulların başarı seviyesi, öğretmen ve yöneticilerin branşı, yaşı , cinsiyeti, kendi okullarındaki çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. İletişim Faktörü ile öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeni arasında 0,043 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. 1-2 yıl kıdeme sahip öğretmenlerle, 3-4 yıl ve 5-10 yıl kıdeme sahip öğretmen-yöneticilerin İletişim Faktöründeki maddelere yönelik görüşleri arasında farklılık vardır. Bu durumun sebebi, 1-2 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görevlerinde yeni olduklarından dolayı yöneticilerle ve diğer öğretmenlerle iletişim kurma ihtiyacı hissetmeleri olabilir. Diğer öğretmenler ise mesleki tecrübeleri olduğu için idarecilerle iletişim kurma ihtiyacı hissetmezler.

4- Katılım Faktörü ile branş, yaş, cinsiyet, kendi okulundaki çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Katılım Faktörü ile okulların başarı seviyesi arasında ,004 düzeyinde ve öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeni arasında ,019 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Katılım Faktöründe yer alan maddeler alt düzeyde başarıya sahip okullardaki katılımcılar ve orta düzeyde başarıya sahip okullardaki katılımcılar tarafından farklı algılanmaktadır. Orta düzey başarıya sahip okulların katılımcıları Katılım Faktörünün maddelerine daha olumlu cevap vermektedir. Bu okullarda idareciler öğretmenlerle ortak karar aldıklarından dolayı öğretmenlerin performansı artmakta ve bu durum öğrenci başarısına etki etmektedir. Başarısı yüksek okullarda ise öğretmenler mesleki yeterliliğe sahip oldukları için yöneticilere danışmadan görevlerini yerine getirebilmektedirler. Karara katılım faaliyetlerinde bulunmamalarının nedeni burada aranabilir.

Ayrıca Katılım Faktöründe yer alan maddeler 1-2 yıl hizmet kıdemine sahip katılımcılar ile 3-4 ve 5-10 yıl arası kıdeme sahip katılımcılar tarafından farklı algılanmaktadır. 1-2 yıl kıdeme sahip katılımcıların bu maddelere daha olumlu cevaplar verdikleri görülmektedir. Ayrıca 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcılarla 5 - 10 yıl arası kıdeme sahip olanların görüşleri arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak; kıdemi az (1-2 yıl) ve kıdemi fazla (11 yıl üzeri) katılımcıların orta düzeyde kıdeme sahip olanlarla (3-4 ve 5-10) göre daha çok karar sürecine katıldığı görülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak katılımcıların belirli dönemlerde (3. ve 10. yıllar arası) pasifleştikleri ve okuldaki işlerle ilgilenmedikleri söylenebilir.

5- Mesleksel Destek Faktörü ile okulların başarı seviyesi değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yani okulların başarı seviyesi değiştiğinde Mesleksel Destek Faktörünün maddeleriyle (birlikte çalıştığım insanlar bir takımın üyeleri gibi hareket ederler, birlikte çalıştığım insanlar eleştiri yapıldığında kendilerini savunmaya geçmezler, bu okulda güven verici bir atmosfer var, bu okul işimi en iyi şekilde yapabilmem için beni motive ediyor, yöneticim çalışanlarına sorumluluk verir, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iş ilişkisi verimliliğe yöneliktir) ilgili algıları değişmektedir.

Başarı seviyesi yüksek okulların öğretmen ve yöneticileri yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olduklarından dolayı mesleksel destek görme ihtiyacını daha az hissetmektedirler. Diğer meslektaşları da aynı desteği almada pek istekli değildirler. Üst düzey başarıya sahip okulların

öğretmen ve yöneticilerinin Mesleksel Destek Faktörünün maddelerine yönelik cevap ortalamalarının düşük olması bu sebebe bağlanabilir.

Mesleksel Destek Faktörü ile branş, yaş, cinsiyet, öğretmenlikteki hizmet süresi, kendi okulundaki çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

6- Yönetmel Destek Faktörü ile öğretmenlikteki hizmet süresi ve öğretmen ve yöneticilerin kendi okulundaki çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. 1-2 yıl kıdeme sahip katılımcılar ile 3-4 yıl, 5-10 yıl ve 11 yıl üzeri kıdeme sahip katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Benzer şekilde kendi okulundaki çalışma süresi 1-2 yıl olan katılımcılarla, 5-10 yıl ve 11 yıl üzeri olan katılımcıların görüşleri farklılaşmaktadır. Bulgulara göre 1-2 yıl kıdeme sahip katılımcıların Yönetmel Destek Faktörünün maddelerine ilişkin verdikleri cevaplar kıdemli olanlara göre daha olumludur. Bu durumun sebebi mesleğe yeni başlayan katılımcıların veya yeni bir okula atanmaların, henüz iş ortamları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olamamaları olabilir. Dolayısıyla bu çalışanların yönetmel desteğe ihtiyaçları vardır ve kendilerine sunulan bu desteği geri çevirmezler.

Yönetmel Destek Faktörü ile okulların başarı seviyesi, branş, yaş, cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

7- Okul kültürünün faktörleri ile öğrencilerin başarıları arasında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre;

Okul kültürünün İletişim Faktörü ile öğrenci başarıları arasında olumsuz yönde bir ilişkinin bulunduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu ilişkinin biraz daha güçlendiği görülmektedir. Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre okullarda iletişim arttıkça okul başarıları düşmektedir. Bu durumun sebebi öğretmen ve yöneticilerin kendi aralarındaki iletişimin artması ile birbirlerine bağlılığın artması ve bundan dolayı öğretmen ve yöneticilerin meslekleri ile ilgili bazı işleri ihmal etmeleri olabilir.

Katılım Faktörü ile öğrenci başarıları arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğu diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu ilişkinin biraz daha kuvvetlendiği görülmektedir. Bu sonuçlara göre; öğretmen ve yöneticilerin kendilerini ilgilendiren konularda söz haklarının olması, birlikte çalıştıkları insanların problemlerle yapıcı bir şekilde uğraşmaları, yine birlikte çalıştıkları insanların açık sözlü ve dürüst insanlar olması, toplantılarda herkesin tartışmalara

katılması ve toplantılarda alınan kararların yerine getirilmesi sağlandığında buna bağlı olarak öğretmenlerin performansı artmaktadır. Böylelikle öğrenci başarısı da artmaktadır.

Mesleksel Destek Faktörü ile öğrenci başarısı arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu ilişkinin biraz daha kuvvetlendiği görülmektedir. Yani ilköğretim okullarında işgörenler bir takımın üyeleri gibi hareket ediyorlarsa ve eleştiri yapıldığında kendilerini savunmaya geçmiyorlarsa, okulda güven verici bir atmosfer varsa, okul öğretmenin işini en iyi şekilde yapabilmesi için motive ediyorsa, yöneticiler çalışanlarına sorumluluk veriyorsa ve öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iş ilişkisi verimliliğe yönelik ise buna bağlı olarak öğrenci başarısı artmaktadır.

Yönetmel Destek Faktörü ile öğrenci başarısı arasında olumsuz yönde bir ilişkinin bulunduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu ilişkinin daha da güçlendiği görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenlere destek amacıyla yaptığı eylemlerin ve söylemlerin artması ile okullardaki öğrenci başarısı düşmektedir. Öğretmenler yöneticilerin sağladığı yönetsel desteği benimsememektedirler. Genel olarak yöneticilerin niyeti iyi de olsa üslupları serttir. Öğretmenler asık suratlı ve devamlı kızan yönetici portresine alıştıkları için, yöneticilerle muhatap olmak istemezler. Bu durum okullardaki yönetsel desteği zayıflatmaktadır.

5.2. Öneriler

İlköğretim okullarında okul kültürüne bağlı olarak öğrenci başarısını arttırmaya yönelik şu öneriler geliştirilmiştir.

5.2.1. Uygulamacılara İlişkin Öneriler

1- Okul idarecileri ve öğretmenlerin, öğrenci başarısının okul kültürüne bağlı olduğunun farkına varmaları için hizmet içi eğitime yer verilmelidir.

2- Okul yöneticileri öğretmenlere saygı göstermeli, tutarlı ve adil davranmalı, öğretmenlerin üretken olabilmeleri konusunda öğretmenlerini motive etmelidirler.

3- Öğretmenlerin okulda neler olup bittiği konusunda bilgilendirilmeleri ve işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli bilgileri almaları idareciler tarafından sağlanmalıdır.

4- Okullardaki toplantıların iyi yönetilmesiyle birlikte, mümkünse herkesin karara katılması sağlanmalıdır. Toplantılarda alınan kararların uygulanabilmesi için gerekli eylemler mutlaka yapılmalıdır.

5- Yönetici ve öğretmenlerin bir takımın üyeleri gibi ortak hareket etmeleri sağlanmalıdır.

6- Yönetici ve öğretmenler eleştirilere açık olmalıdır ve böylece okullarda güven verici bir atmosfer sağlanmalıdır.

7- Okul yöneticileri öğretmenler arasında görev dağılımı yaparken kişiye uygun görevler vermelidir. Bütün öğretmenlerin en az bir faaliyetle ilgilenmesi sağlanmalıdır.

8- Okul yöneticileri iyi bir dinleyici olmalıdır. Yöneticiler öğretmenlerin başarılı olduğu durumlarda onları takdir etmelidir.

9- Okul yöneticileri yerine göre (olumlu-olumsuz) eleştiri yapmayı bilmelidir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1- Okul kültürünün öğrenci başarısına etkisini inceleme amacı ile öğrenci görüşlerine yönelik araştırmalar yapılabilir.

2- Okul idarecilerinin okul kültürüne yönelik algı düzeyleri üzerine araştırmalar yapılabilir.

3- Okul idarecileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının sebeplerini bulmaya yönelik araştırmalar yapılabilir.

4- Okul idarecilerinin öğretmenlerine yönetsel destek sağlama noktasındaki becerilerini ölçmeye yönelik araştırmalar yapılabilir.

5- Benzer araştırmalar ortaöğretim düzeyinde yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaş, B. (2008). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Akdemir, B. & Çukacı, Y.C. (2007). Okul Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasında İlişkinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma. www.calisma.org (erişim:28.05.2008).
- Aklan, E. (2008). *Meslek Liselerinde Okul Kültürünün Çok Boyutlu Olarak İncelenmesi (Ümraniye İlçesi Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktaş, H. (2003). *Psikoloji*. Ülke Yayın, İstanbul.
- Arslan, H., Satıcı A. & Kuru M. (2007). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Kültür ve Etkinlik Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 50, Bahar 2007, ss. 371-394*.
- Aslanargun E. (2007). Okul - Aile İşbirliği ve Öğrenci Başarısı Üzerine Bir Tarama Çalışma. *Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:18, 2007, ss:119-135*.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Temmuz 2005, Cilt 2, Sayı 2, ss.59-67*.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde Denetim*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki* (Erzurum İli Örneği), (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Balekoğlu, F. (1992). *Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başar, H. (1999). Sınıf Yönetimi. Millî Eğitim Basımevi, İstanbul.
- Başar, M. (2001). Ailelerdeki Yanlış Başarı Algılamasının Öğrenciler Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:2 sayı:2 ss:115-124*.

- Başaran, İ.E.(1996). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Yargıcı Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ.E.(1999). *Eğitime Giriş*. Umut Yayın, Ankara.
- Başaran, İ.E.(2000). *Yönetim*. Feryal Matbaası, Ankara.
- Baymur, F. (1994). *Genel Psikoloji*. İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Bıçakçı U. (1999). *Başarının Olmayan Rotası*. Rota Yayın, İstanbul.
- Bloom, B.S. (1979). *İnsan Nitelikleri ve Okulda Öğrenme* (Çeviren:Özçelik, D.A.). Milli Eğitim Basımevi, Ankara.
- Bucak, E. B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: “Yönetimde Ast-Üst İlişkileri”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Bahar 2002, Sayı 7*.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Can, N. (2007). Öğretmen Liderliği Becerileri ve Bu Becerilerin Gerçekleştirilme Düzeyi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı : 22 Yıl : 2007/1 (263-288 S)*.
- Celep, C. (2002). İlköğretim Okullarında Öğrenme Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 31, Yaz 2002, ss.356-373*.
- Ceylan, M. (1998). Yeni Kurulan Yüksek Öğretim Kurumlarında Kurum Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 13, Kış 1998, ss.49-54*.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, ss.23-39*.
- Çelenk, S. (2003). Okul Başarısının Ön Koşulu: Okul Aile Dayanışması. *İlköğretim-Online 2 (2), 2003 sf. 28-34*. <http://www.ilkogretim-online.org.tr> (Erişim: 12.12.2008).
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çeliksönmez, H. (2005). *Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü (Van İli Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Çelikten, M. (2005). *Kültür ve Öğretmen Metaforları*. [http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_21/16-%20\(269-283.%20syf.\).pdf](http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_21/16-%20(269-283.%20syf.).pdf) (Erişim: 10.06.2008).
- Çelikten, M., Şanal M. & Yeni Y., (2005). Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı : 19, Yıl : 2005/2, ss.207-237*.
- Demiray, U., Eroğlu E., Gökdağ D. Tuna Y., Ünlü S., Yılmaz R.A. & Yüksel A.H., (1998). *Etkili İletişim*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Demirci, M.K., Taşkın E. & Yuca U., (2007). Öğrenen Örgüt/ Pazarlama Yönelimli Öğrenen Okul Boyutlarının Analizi: Kütahya İli Özel Eğitim Kurumları Uygulaması. *Akademik Bakış Dergisi, sayı:9, ss.61-70*.
- Demirel, Y. & Karadal, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2007, C.12, S.3, ss.253-270*.
- Demirtaş Z. (2000). *Alan Dışından Gelen Sınıf Öğretmenlerinin Yetiştirilmesinde İlköğretim Müfettişlerinin Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Demirtaş Z. & Ersözlü A. (2007). Okul Kültürü İle Öğrencilerin Şiddete Başvurma Davranışları Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. 2, (2007): 178-189*.
- Demirtaş, Z. & Duran, A. (2007). İlköğretim Okulu 6., 7. ve 8. Sınıf Öğrencilerin Çoklu Zekâ Alanlarının Gelişmişlik Düzeyleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar-2007 C.6, S.20 (208-220)*.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Aralık 2006, Cilt:III, Sayı:II, ss.112-132*.
- Ensarı, G. (2008). *Meslek Liselerinde Yaratıcı Okul Kültürü Oluşturmada Meslek Dersi Öğretmenlerinin Rolü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Erdem, A. R. (2007). Eğitim Fakültesi Kültürünün Önemli Bir Ögesi: Değerler (Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği). *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 26, Kış2007, ss.95-108.
- Erken, V. (2002). *Sınıf Yönetimi*. Berikan Yayın, Ankara.
- Eyüboğlu, Ö. (2006). *Okul Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmenlerin Rolü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gezer, B. (2005). *Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Gizir S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, Aralık 2008, ss. 182-196.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-İçi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 50, Bahar 2007, ss. 247-268.
- Glaser S. R., Zamanou S. & Hacker K. (1987). Measuring and Interpreting Organizational Culture Management Communication Quarterly, Vol. 1, No. 2, 173-198.
- Güleç, S. & Alkış, S. (2003). İlköğretim Birinci Kademe Öğrencilerinin Derslerdeki Başarı Düzeylerinin Birbiriyle İlişkisi. *İlköğretim-Online* 2 (2), 2003 ss: 19-27.
- Gümüşsuyu, Ç. (2005). *Yaratıcı Örgüt Kültürü Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- <http://www.ilkogretim-online.org.tr> (Erişim: 12.12.2008).
- Kapıkıran, Ş. & Kıran, H. (1999). Ev Ödevinin Öğrencinin Akademik Başarısına Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fak.Derg.* 1999, Sayı:5 ss:54-60.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaya, A. (2007). *Eğitim Psikolojisi*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Keskin, H.K. & Yapıcı, Ş. (2008). Başarılı ve Başarısız Öğrencilerin Kişilik Özellikleri İle İlgili Öğretmen ve Veli Görüşleri. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1 (1), ss:20-32, 2008.

- Kılınç, K. (2006). *Tarih Öğretiminde Karikatür Materyali Kullanımının Öğrenci Başarısına Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kışlalı, A.T. (1978). Ulusal Halkçı Kültür. *Ulusal Kültür Dergisi*, Sayı:1, ss:1-190.
- Kızıltepe, Z. (2004). *Öğretişim*. Merteks Yayın, İstanbul.
- Kolatan, R. (2008). *Eğitim Yöneticilerinin Okul Kültürünün Oluşturulmasında ve Sürdürülmesindeki Rolü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, S., Tetik, S. & Ercan, C., (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi* yıl: 2001, Cilt:7, Say :1, ss.220-242.
- Kuyumcu, M. (2007). *İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği (Elazığ İli Örneği)*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz 2005 C.4 S.14(128-144).
- Oğuz, O. (2008). *Öğretmen Aile İşbirliğinin Öğrenci Başarısına Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp, İ. & Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı.4, ss.207-227.
- Özbay, E. M. & Arslan, H. (2007). Günümüz Yönetim Anlayışında Takım Oyununun Önemi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Yaz-2007 C.6 S.21 (293-304).
- Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Güz 2006, ss. 411-433.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt:18 Sayı:2, ss:113 -130.
- Özgür, G. (2006). Örgütsel Davranış. www.isletmetopulugu.net, (erişim:28.05.2008).

- Öztürk, A. (2006). *Bilgisayar Destekli Öğretimde Geribildirim Türü Ve Zamanlamasının Öğrenci Başarısı Ve Öğrenmede Kalıcılık Üzerindeki Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Parlatır, İ. Gözaydın N. & Zülfikar H., (1998). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*. TDK Yayınları, Cilt 2, Ankara.
- Schlechty, P. C. (2005). *Okulu Yeniden Kurmak* (Çeviren: Özden, Y.). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Selçuk, Z. (2000). *Okul Deneyimi ve Uygulama*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 45, Kış 2006, ss. 85-108.
- Şahin, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şaşı, M. (2008). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Diğer Personelin Okul Müdürüyle İletişimlerinde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki (Eskişehir İli Örneği)*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Taner, D. (2008). *Öğretmenlerin Umutsuzluk Düzeyi ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taş, A. (2001). *Örgüt Kültürü (Tuvasaş Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Tatar, M. (2006). Okul ve Öğretmenin Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi. *Milli Eğitim Dergisi* sayı:171, yaz 2006, ss.156-166.
- Taymaz, H. (2005). *Eğitim Sisteminde Teftiş*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayın, Ankara.

- Terzi, A.R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 43, Yaz 2005, ss.423-442.*
- Terzi, A.R. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Fakülte Kültürüne Yönelik Algıları. *Milli Eğitim Dergisi, sayı:176, güz 2007, ss.98-108.*
- Töremen, F. ve Karakuş, M. (2008). Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Yaz-2008 C.7 S.25 (001-011).*
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Uluğ, F. (2000). *Okulda Başarı*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Ültanır, G. (2003). Eğitim ve Kültür İlişkisi-Eğitimde Kültürün Hangi Boyutlarının Genç Kuşaklara Aktarılacağı Kaygısı. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 3, ss: 291-309.*
- www.sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2008_2009.pdf (erişim: 07/07/2009).
- Yalazan, A. (2006). *Genel Liselerde Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmada Okul Yöneticilerinin Rollerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yeşilyurt, E. ve Çankaya, İ. (2008). Sınıf Yönetimi Açısından Öğretmen Niteliklerinin Belirlenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Kış-2008 C.7 S.23 (274-295).*
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi cilt:8, sayı:13.*
- Yıldırım, M.C. & Dönmez, B. (2008). Okul-Aile İşbirliğine İlişkin Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Kış-2008 C.7 S.23 (98-115).*
- Yılmaz, A., Ergünözler, D. & Mercan, N. (2008). Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Güz-2008 C.7 S.26 (334-357).*
- Yücel, S. (2008). *İlköğretim Okullarında Sınıfın Fiziksel Değişkenlerinin Öğrenci Başarısına Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Zeytin, N. (2008). *İlköğretim Okullarında Bürokratikleşme ve Okul Kültürü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Zorba, H. (2007). *Öğrencinin Başarısında Öğretmenin Davranışlarının Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

EK-1 Okul Kültürü Ölçeği

Okulunuzun Adı:.....

Branşınız: Sınıf() Sosyal Alanlar() Sayısal Alanlar() Dil() Diğer()

Yaşınız: 22-25() 26-30() 31-35() 36 ve üstü()

Cinsiyetiniz: Kadın() Erkek()

Öğretmenlikteki hizmet süreniz: 1-2 yıl() 3-4 yıl() 5-10 yıl() 11 yıl ve üstü()

Bu okuldaki çalışma süreniz: 1-2 yıl() 3-4 yıl() 5-10 yıl() 11 yıl ve üstü()

Aşağıda verilen durumlar sizin okulunuzdaki koşulları hangi derecede tanımlamaktadır?

Ölçekteki her bir ifadenin değeri: 1= Çok az 2= Az 3= Orta derece 4= Fazla 5= Çok fazla

	Çok az	Az	Orta derece	Fazla	Çok fazla
1. Birlikte çalıştığım insanlar açık sözlü ve dürüst insanlardır.	①	②	③	④	⑤
2. Birlikte çalıştığım insanlar eleştiri yapıldığında kendilerini savunmaya geçmezler.	①	②	③	④	⑤
3. Birlikte çalıştığım insanlar bir takımın üyeleri gibi hareket ederler.	①	②	③	④	⑤
4. Birlikte çalıştığım insanlar problemlerle yapıcı bir şekilde uğraşırlar.	①	②	③	④	⑤
5. Birlikte çalıştığım insanlar iyi dinleyicidirler.	①	②	③	④	⑤
6. Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iş ilişkisi verimliliğe yöneliktir.	①	②	③	④	⑤
7. Bu okul işimi en iyi şekilde yapabilmem için beni motive ediyor.	①	②	③	④	⑤
8. Bu okuldaki idareciler öğretmenlerine saygı gösterir.	①	②	③	④	⑤
9. Bu okuldaki idareciler insanlara tutarlı ve adil bir biçimde davranır.	①	②	③	④	⑤
10. Bu okulda güven verici bir atmosfer var.	①	②	③	④	⑤
11. Bu okuldaki idareciler insanları etkin ve üretken olabilmeleri konusunda motive eder.	①	②	③	④	⑤
12. Bu okulda olup bitenleri anlamak için yeteri kadar bilgi sahibi olurum.	①	②	③	④	⑤
13. Herhangi bir değişiklik yapıldığı zaman arkasında yatan nedenler açık bir şekilde belirtilir.	①	②	③	④	⑤
14. Kendi sınıfımın dışında nelerin olduğundan haberdar olurum.	①	②	③	④	⑤
15. İşimi iyi yapabilmem için gerekli olan bilgileri alırım.	①	②	③	④	⑤
16. İşimi etkileyen kararlarda benim de söz hakkım vardır.	①	②	③	④	⑤
17. İşimi daha iyi yapabilmem için önerilerde bulunmam istenir.	①	②	③	④	⑤
18. Bu okulda her seviyedeki çalışanın düşüncesine değer verilir.	①	②	③	④	⑤
19. Bu okulda düşüncelerime önem verilir.	①	②	③	④	⑤
20. Yöneticiler işin nasıl yapılması gerektiğini açıklığa kavuştururlar.	①	②	③	④	⑤
21. İyi bir iş yaptığım zaman müdürüm beni takdir eder.	①	②	③	④	⑤
22. Yöneticim yerine göre(olumlu-olumsuz) eleştiri yapar.	①	②	③	④	⑤
23. Yöneticim çalışanlarına sorumluluk verir.	①	②	③	④	⑤

24. Yöneticim beni olumlu bir şekilde eleştirir.	①	②	③	④	⑤
25. Yöneticim iyi bir dinleyicidir.	①	②	③	④	⑤
26. Yöneticim yaptığım bir iş hakkında bana geribildirim verir.	①	②	③	④	⑤
27. Toplantılarda alınan kararlar yerine getirilir.	①	②	③	④	⑤
28. Toplantılarda herkes tartışmalara katılır.	①	②	③	④	⑤
29. Toplantılardaki tartışmaların üzerimizde etkisi olur.	①	②	③	④	⑤
30. Toplantılarda geçen zamanlar iyi harcanmış zamanlardır.	①	②	③	④	⑤
31. Toplantılar insanların mevcut yaratıcı potansiyellerini harekete geçirir.	①	②	③	④	⑤

EK-2 Okul Kültürü Ölçeği'nin Faktörleri ve Faktörlere Ait Maddeler

Faktör 1: İletişim

8. Bu okuldaki idareciler öğretmenlerine saygı gösterir.
9. Bu okuldaki idareciler insanlara tutarlı ve adil bir biçimde davranır.
11. Bu okuldaki idareciler insanları etkin ve üretken olabilmeleri konusunda motive eder.
12. Bu okulda olup bitenleri anlamak için yeteri kadar bilgi sahibi olurum.
13. Herhangi bir değişiklik yapıldığı zaman arkasında yatan nedenler açık bir şekilde belirtilir.
14. Kendi sınıfımın dışında nelerin olduğundan haberdar olurum.
15. İşimi iyi yapabilmem için gerekli olan bilgileri alırım.
17. İşimi daha iyi yapabilmem için önerilerde bulunmam istenir.
18. Bu okulda her seviyedeki çalışanın düşüncesine değer verilir.
19. Bu okulda düşüncelerime önem verilir.
20. Yöneticiler işin nasıl yapılması gerektiğini açıklığa kavuştururlar.
24. Yöneticim beni olumlu bir şekilde eleştirir.
31. Toplantılar insanların mevcut yaratıcı potansiyellerini harekete geçirir.

Faktör 2: Karara Katılım

4. Birlikte çalıştığım insanlar problemlerle yapıcı bir şekilde uğraşırlar.
16. İşimi etkileyen kararlarda benim de söz hakkım vardır.
1. Birlikte çalıştığım insanlar açık sözlü ve dürüst insanlardır.
28. Toplantılarda herkes tartışmalara katılır.
29. Toplantılardaki tartışmaların üzerimizde etkisi olur.
30. Toplantılarda geçen zamanlar iyi harcanmış zamanlardır.
27. Toplantılarda alınan kararlar yerine getirilir.

Faktör 3: Mesleksel Destek

3. Birlikte çalıştığım insanlar bir takımın üyeleri gibi hareket ederler.
2. Birlikte çalıştığım insanlar eleştiri yapıldığında kendilerini savunmaya geçmezler.
10. Bu okulda güven verici bir atmosfer var.
7. Bu okul işimi en iyi şekilde yapabilmem için beni motive ediyor.
23. Yöneticim çalışanlarına sorumluluk verir.
6. Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iş ilişkisi verimliliğe yöneliktir.

Faktör 4: Yönetmel Destek

26. Yöneticim yaptığım bir iş hakkında bana geribildirim verir.
21. İyi bir iş yaptığım zaman müdürüm beni takdir eder.
25. Yöneticim iyi bir dinleyicidir.
22. Yöneticim yerine göre(olumlu-olumsuz) eleştiri yapar.
5. Birlikte çalıştığım insanlar iyi dinleyicidirler.

EK-3 Araştırma İzin Yazısı

T.C.
BATMAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.72.00.06.050/5653

13..04/2009

Konu : Araştırma İzni.

VALİLİK MAKAMINA
BATMAN

İlgi: Fırat Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekreterliğinin 26.03.2009 tarih ve 5001 sayılı yazıları.

Fırat Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekreterliğinin Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlama ve Ekonomisi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Hüseyin KAYA' nın 01.04.2009 – 20.05.2009 tarihleri arasında İlimiz İlköğretim Okulu İdareci ve Öğretmenlerine yönelik " Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi " konulu anket düzenlemek istediği belirtilmektedir.

Söz konusu İlgi yazı ekindeki anket formu Müdürlüğümüz araştırma izinleri inceleme değerlendirme Komisyonunca incelenmiş olup; ekli listede adı geçen İlköğretim Okullarında İdareci ve Öğretmenlere yönelik anket yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Şerif AKBOĞA
Millî Eğitim Müdürü

13..04/2009

Osman VAROL
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK-4 Batman İli'ndeki Okulların 2008 OKS Başarı Yüzdeleri

2008 YILI SBS VE OKS TÜM MERKEZ VE İLÇE İLKÖĞRETİM OKULLARININ										
SINAV SONUÇ DEĞERLENDİRMESİ										
Okul Adı	6.Sınıf Öğrenci Sayısı	6.Sınıf SBS Giren	6.Sınıf SBS Ort.	7.Sınıf Öğrenci Sayısı	7.Sınıf SBS Giren	7.Sınıf SBS Ort.	8.Sınıf Öğrenci Sayısı	8. Sınıf OKS Giren	8. Sınıf OKS Yerleşen	OKS Başarı Oranı
ATATÜRK İLKÖĞRETİM OK.	126	126	310	137	137	310	127	100	23	%. 23
BATMAN İLKÖĞRETİM OK.	73	73	287,6	78	78	256	92	61	10	%. 16
BAĞLAR İLKÖĞRETİM OK.	86	86	257,2	113	113	265	183	62	12	%. 19
CENGİZ TOPEL İLKÖĞRETİM O.	235	235	301,6	238	238	320	330	86	36	%. 41
CUMHURİYET İLKÖĞRETİM OK.	199	137	282	177	129	352	176	96	15	%. 15
FATİH İLKÖĞRETİM OKULU	360	360	335,1	395	395	332	367	367	105	%. 28
GAP İLKÖĞRETİM OKULU	220	146	284,6	207	147	304	215	139	28	%. 20
GAZİ YATILI İLKÖĞ.BÖLG.OK.	79	79	254,4	98	98	295	94	94	29	%. 30
HÜRRİYET İLKÖĞRETİM OK.	288	122	270,2	381	167	281	216	104	10	%. 9
İMKB.BELDE İLKÖĞRETİM OK.	130	106	315	150	127	327	139	120	20	%. 16
İMKB.İLKÖĞRETİM OKULU	120	120	301,7	145	145	305	276	104	11	%. 10
KARATAY İLKÖĞRETİM OK.	144	144	236,8	169	169	252	215	75	12	%. 16
KIBRIS ŞEHİTLERİ İLKÖĞ.OK.	88	88	288,4	65	65	283	140	58	3	%. 5
KÜLTÜR İLKÖĞRETİM OKULU	312	312	336,2	315	315	338	303	303	61	%. 20
MEHMET EMİN ŞİMŞEK İLKÖĞ.	255	209	325	239	215	329	245	195	47	%. 24
METİN BOSTANCIOĞLU İLKÖĞ.	204	132	267	261	171	284	162	88	22	%. 25
MİLLİ EĞİTİM VAKFI İLKÖĞ.OK.	114	114	305,1	149	149	309	173	106	13	%. 12
NECAT NASIROĞLU İLKÖĞ.	91	44	308,8	103	47	320	114	54	2	%. 3
PAZARYERİ İLKÖĞRETİM OK.	107	77	260,5	112	112	259	105	30	6	%. 20
PETROL İLKÖĞRETİM OK.	202	202	316,6	207	207	312	252	96	38	%. 39
PETROLOFİSİ İLKÖĞRETİM OK.	168	103	303,4	142	108	341	160	98	11	%. 11
SABRİ ÜLKER İLKÖĞRETİM OK.	188	188	219	135	135	255	121	61	7	%. 11
SAKARYA İLKÖĞRETİM OK.	202	124	282	228	134	303	225	135	22	%. 16
ŞEHİT ÖĞRETMENLER İ.Ö.OK.	136	136	289,3	135	94	311	135	76	24	%. 31

2008 YILI SBS VE OKS TÜM MERKEZ VE İLÇE İLKÖĞRETİM OKULLARININ										
SINAV SONUÇ DEĞERLENDİRMEİ										
Okul Adı	6.Sınıf Öğrenci Sayı	6.Sınıf SBS Giren	6.Sınıf SBS Ort.	7.Sınıf Öğrenci Sayı	7.Sınıf SBS Giren	7.Sınıf SBS Ort.	8.Sınıf Öğrenci Sayı	8. Sınıf OKS Giren	8. Sınıf OKS Yerleş	OKS Başarı Oranı
TÜPRAŞ İLKÖĞRETİM OK.	263	176	303,9	154	110	305	166	105	21	% 20
TOBB.İLKÖĞRETİM OK.	147	125	260,1	144	125	280	109	69	8	% 11
VALİ AYDIN ASLAN İLKÖĞ.	88	88	240,3	67	67	313	118	62	17	% 27
VALİ ZEKİ ŞANAL İLKÖĞ.OK.	104	104	309,4	121	121	304	190	96	21	% 21
VAKIFBANK İLKÖĞRETİM OK.	190	120	312,5	192	131	326	195	129	22	% 17
YAVUZ SELİM İLKÖĞRETİM OK.	89	89	247	120	120	286	267	75	4	% 5
YUNUS EMRE İLKÖĞ.OKULU	94	69	301,4	98	63	343	107	42	8	% 19
ZİYA GÖKALP İLKÖĞ.OK.	235	119	300,1	182	112	322	207	133	17	% 12
ZÜBEYDE HANIM İLKÖĞ.OK.	285	285	338,8	272	272	345	290	226	60	% 26
16 MAYIS İLKÖĞRETİM OKULU	113	63	286,8	73	41	301	95	54	5	% 9
19 MAYIS İLKÖĞRETİM OKULU	78	78	289,6	93	93	303	143	83	7	% 8
50 YIL İLKÖĞRETİM OKULU	162	161	274,6	142	142	298	133	117	23	% 19
75.YIL CUMHURİYET YİBO.	103	84	276	115	108	290	110	86	46	% 53
100.YIL İLKÖĞRETİM OKULU	123	123	248,6	177	177	271	189	46	14	% 30
AYDINKONAK İLKÖĞRETİM OK.	57	57	291,2	55	55	278	96	46	7	% 15
BALPINAR İLKÖĞRETİM OKULU	15	15	331	15	15	328	18	15	1	% 6
BIÇAKÇI İLKÖĞRETİM OKULU	21	21	323,7	20	20	300	18	17	1	% 5
DEMİRYOL İLKÖĞRETİM OKULU	30	30	282,9	40	40	298	44	19	4	% 21
ERKÖKLÜ İLKÖĞRETİM OKULU	9	9	316	5	5	350	26	5	0	0
İKİZTEPE İLKÖĞRETİM OKULU	28	11	258,9	37	22	267	26	12	1	% 8
KARAYÜN İLKÖĞRETİM OKULU	17	17	213,7	24	24	189	10	8	2	% 25
KÖSETARLA İLKÖĞRETİM OK.	13	11	285,1	13	10	317	17	11	1	% 9
KUYUBAŞI İLKÖĞRETİM OKULU	6	6	277,3	7	7	296	16	9	0	0
RECEPLER İLKÖĞRETİM OKULU	15	1	318	17	4	282	20	2	1	% 50
SOĞUKSU İLKÖĞRETİM OKULU	46	23	286	40	21	297	37	18	1	% 5
ZORKÖY İLKÖĞRETİM OKULU	68	27	236	78	29	251	49	25	5	% 20

2008 YILI SBS VE OKS TÜM MERKEZ VE İLÇE İLKÖĞRETİM OKULLARININ										
SINAV SONUÇ DEĞERLENDİRMESİ										
İlçe Adı	6.Sınıf Öğrenci Sayısı	6.Sınıf SBS Giren	6.Sınıf SBS Ort.	7.Sınıf Öğrenci Sayısı	7.Sınıf SBS Giren	7.Sınıf SBS Ort.	8.Sınıf Öğrenci Sayısı	8. Sınıf OKS Giren	8. Sınıf OKS Yerleşen	OKS Başarı Oranı
BEŞİRİ İLÇESİ	989	520	192	930	524	325	772	387	69	% 17
GERCÜŞ İLÇESİ	255	255	290,3	209	209	326	495	253	29	% 11
HASANKEYF İLÇESİ	254	149	259,8	209	118	294	172	49	12	% 24
KOZLUK İLÇESİ	1015	1015	290,7	1072	1072	292	758	758	315	% 41
SASON İLÇESİ	312	312	275	451	451	302	371	371	73	% 19

2008 YILI SBS VE OKS TÜM MERKEZ VE İLÇE İLKÖĞRETİM OKULLARININ										
SINAV SONUÇ DEĞERLENDİRMESİ										
	6.Sınıf Öğrenci Sayısı	6.Sınıf SBS Giren	6.Sınıf SBS Ort.	7.Sınıf Öğrenci Sayısı	7.Sınıf SBS Giren	7.Sınıf SBS Ort.	8.Sınıf Öğrenci Sayısı	8. Sınıf OKS Giren	8. Sınıf OKS Yerleşen	OKS Başarı Oranı
TOPLAM	9351	7626	285,9	9551	8003	301	9829	6036	1362	% 22.5

EK-5 Araştırmanın Güvenirlilik-Geçerliliği

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

□

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 61,0 N of Items = 31

Alpha = ,9548

EK-6 Anova ve t-Testi Sonuçları ve Ölçekteki Maddelerin Ortalamaları:

OKUL BAŞARI DÜZEYİ İLE FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞİKİYİ GÖSTEREN ANOVA TESTİ SONUÇLARI

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İletişim	Between Groups	560,086	2	280,043	2,910	,056
	Within Groups	32048,673	333	96,242		
	Total	32608,759	335			
Katılım	Between Groups	253,607	2	126,804	5,497	,004
	Within Groups	7681,059	333	23,066		
	Total	7934,667	335			
Mesleksel Destek	Between Groups	236,594	2	118,297	7,252	,001
	Within Groups	5432,165	333	16,313		
	Total	5668,759	335			
Yönetmel Destek	Between Groups	50,562	2	25,281	1,494	,226
	Within Groups	5635,140	333	16,922		
	Total	5685,702	335			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) DÜZEY	(J) DÜZEY	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
İletişim	üst	orta	-3,25	1,347	,016	-5,90	-,60
		alt	-1,72	1,321	,194	-4,32	,88
	orta	üst	3,25	1,347	,016	,60	5,90
		alt	1,53	1,278	,232	-,98	4,05
	alt	üst	1,72	1,321	,194	-,88	4,32
		orta	-1,53	1,278	,232	-4,05	,98
Katılım	üst	orta	-,79	,659	,229	-2,09	,50
		alt	1,26	,647	,053	-,01	2,53
	orta	üst	,79	,659	,229	-,50	2,09
		alt	2,05	,626	,001	,82	3,28
	alt	üst	-1,26	,647	,053	-2,53	,01
		orta	-2,05	,626	,001	-3,28	-,82
Mesleksel Destek	üst	orta	-1,18	,555	,034	-2,27	-,09
		alt	,82	,544	,134	-,25	1,89
	orta	üst	1,18	,555	,034	,09	2,27
		alt	2,00	,526	,000	,96	3,03
	alt	üst	-,82	,544	,134	-1,89	,25
		orta	-2,00	,526	,000	-3,03	-,96
Yönetimsel Destek	üst	orta	-,94	,565	,098	-2,05	,17
		alt	-,72	,554	,193	-1,81	,37
	orta	üst	,94	,565	,098	-,17	2,05
		alt	,21	,536	,689	-,84	1,27
	alt	üst	,72	,554	,193	-,37	1,81

		orta	-,21	,536	,689	-1,27	,84
--	--	------	------	------	------	-------	-----

* The mean difference is significant at the .05 level.

BRANŞ DEĞİŞKENİ İLE FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞİKİYİ GÖSTEREN ANOVA TESTİ SONUÇLARI

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İletişim	Between Groups	707,874	4	176,969	1,836	,122
	Within Groups	31900,884	331	96,377		
	Total	32608,759	335			
Katılım	Between Groups	43,025	4	10,756	,451	,772
	Within Groups	7891,642	331	23,842		
	Total	7934,667	335			
Mesleksel Destek	Between Groups	77,952	4	19,488	1,154	,331
	Within Groups	5590,807	331	16,891		
	Total	5668,759	335			
Yönetmel Destek	Between Groups	77,628	4	19,407	1,145	,335
	Within Groups	5608,074	331	16,943		
	Total	5685,702	335			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) BRANŞ	(J) BRANŞ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
iletişim	sınıf	sosyal alanlar	-1,20	1,541	,437	-4,23	1,83

iletişim	sınıf	sayısal alanlar	-3,73(*)	1,662	,025	-7,00	-,46
		dil	-3,24	1,777	,069	-6,74	,25
		diğerleri	-,23	1,692	,894	-3,55	3,10
	sosyal alanlar	sınıf	1,20	1,541	,437	-1,83	4,23
		sayısal alanlar	-2,54	1,973	,200	-6,42	1,35
		dil	-2,04	2,071	,324	-6,12	2,03
		diğerleri	,97	1,998	,626	-2,96	4,91
	sayısal alanlar	sınıf	3,73(*)	1,662	,025	,46	7,00
		sosyal alanlar	2,54	1,973	,200	-1,35	6,42
		dil	,49	2,163	,820	-3,76	4,75
		diğerleri	3,51	2,094	,095	-,61	7,63
	dil	sınıf	3,24	1,777	,069	-,25	6,74
		sosyal alanlar	2,04	2,071	,324	-2,03	6,12
		sayısal alanlar	-,49	2,163	,820	-4,75	3,76
		diğerleri	3,02	2,186	,168	-1,28	7,32
	diğerleri	sınıf	,23	1,692	,894	-3,10	3,55
		sosyal alanlar	-,97	1,998	,626	-4,91	2,96
		sayısal alanlar	-3,51	2,094	,095	-7,63	,61
		dil	-3,02	2,186	,168	-7,32	1,28
Katılım	sınıf	sosyal alanlar	,30	,766	,697	-1,21	1,81
		sayısal alanlar	-,86	,827	,297	-2,49	,76
		dil	-,52	,884	,559	-2,26	1,22
		diğerleri	-,05	,842	,957	-1,70	1,61
	sosyal alanlar	sınıf	-,30	,766	,697	-1,81	1,21
		sayısal alanlar	-1,16	,981	,237	-3,09	,77
		dil	-,82	1,030	,429	-2,84	1,21
		diğerleri	-,35	,994	,729	-2,30	1,61
	sayısal alanlar	sınıf	,86	,827	,297	-,76	2,49
		sosyal alanlar	1,16	,981	,237	-,77	3,09

Katılım	sayısal alanlar	dil	,35	1,076	,747	-1,77	2,46
		diğerleri	,82	1,041	,432	-1,23	2,87
	dil	sınıf	,52	,884	,559	-1,22	2,26
		sosyal alanlar	,82	1,030	,429	-1,21	2,84
		sayısal alanlar	-,35	1,076	,747	-2,46	1,77
		diğerleri	,47	1,087	,665	-1,67	2,61
	diğerleri	sınıf	,05	,842	,957	-1,61	1,70
		sosyal alanlar	,35	,994	,729	-1,61	2,30
		sayısal alanlar	-,82	1,041	,432	-2,87	1,23
		dil	-,47	1,087	,665	-2,61	1,67
Mesleksel Destek	sınıf	sosyal alanlar	,32	,645	,619	-,95	1,59
		sayısal alanlar	-,94	,696	,178	-2,31	,43
		dil	-1,11	,744	,138	-2,57	,36
		diğerleri	-,05	,708	,946	-1,44	1,35
	sosyal alanlar	sınıf	-,32	,645	,619	-1,59	,95
		sayısal alanlar	-1,26	,826	,128	-2,89	,36
		dil	-1,43	,867	,101	-3,13	,28
		diğerleri	-,37	,837	,659	-2,01	1,28
	sayısal alanlar	sınıf	,94	,696	,178	-,43	2,31
		sosyal alanlar	1,26	,826	,128	-,36	2,89
		dil	-,17	,905	,854	-1,95	1,61
		diğerleri	,89	,876	,310	-,83	2,62
	dil	sınıf	1,11	,744	,138	-,36	2,57
		sosyal alanlar	1,43	,867	,101	-,28	3,13
		sayısal alanlar	,17	,905	,854	-1,61	1,95
		diğerleri	1,06	,915	,248	-,74	2,86
	diğerleri	sınıf	,05	,708	,946	-1,35	1,44
		sosyal alanlar	,37	,837	,659	-1,28	2,01
		sayısal alanlar	-,89	,876	,310	-2,62	,83
		dil	-1,06	,915	,248	-2,86	,74

Yönetmel Destek	sınıf	sosyal alanlar	-,60	,646	,352	-1,87	,67
		sayısal alanlar	-1,02	,697	,145	-2,39	,35
	sınıf	dil	-1,31	,745	,079	-2,78	,15
		diğerleri	-,20	,709	,779	-1,59	1,20
	sosyal alanlar	sınıf	,60	,646	,352	-,67	1,87
		sayısal alanlar	-,42	,827	,615	-2,04	1,21
		dil	-,71	,868	,413	-2,42	1,00
		diğerleri	,40	,838	,631	-1,25	2,05
	sayısal alanlar	sınıf	1,02	,697	,145	-,35	2,39
		sosyal alanlar	,42	,827	,615	-1,21	2,04
		dil	-,30	,907	,745	-2,08	1,49
		diğerleri	,82	,878	,351	-,91	2,55
	dil	sınıf	1,31	,745	,079	-,15	2,78
		sosyal alanlar	,71	,868	,413	-1,00	2,42
		sayısal alanlar	,30	,907	,745	-1,49	2,08
		diğerleri	1,11	,916	,225	-,69	2,92
	diğerleri	sınıf	,20	,709	,779	-1,20	1,59
		sosyal alanlar	-,40	,838	,631	-2,05	1,25
		sayısal alanlar	-,82	,878	,351	-2,55	,91
		dil	-1,11	,916	,225	-2,92	,69

* The mean difference is significant at the .05 level.

**YAŞ DEĞİŞKENİ İLE FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞİKİYİ GÖSTEREN ANOVA
TESTİ SONUÇLARI**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
iletişim	Between Groups	455,227	3	151,742	1,567	,197
	Within Groups	32153,532	332	96,848		
	Total	32608,759	335			
Katılım	Between Groups	147,024	3	49,008	2,089	,101
	Within Groups	7787,643	332	23,457		
	Total	7934,667	335			
Mesleksel Destek	Between Groups	102,693	3	34,231	2,042	,108
	Within Groups	5566,066	332	16,765		
	Total	5668,759	335			
Yönetmel Destek	Between Groups	120,871	3	40,290	2,404	,067
	Within Groups	5564,831	332	16,762		
	Total	5685,702	335			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) YAS	(J) YAS	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
iletişim	22-25	26-30	1,14	1,347	,398	-1,51	3,79
		31-35	3,56(*)	1,697	,037	,22	6,90
		36 ve üstü	,55	1,839	,764	-3,07	4,17
	26-30	22-25	-1,14	1,347	,398	-3,79	1,51
		31-35	2,42	1,527	,114	-,58	5,43
		36 ve üstü	-,59	1,683	,727	-3,90	2,72
	31-35	22-25	-3,56(*)	1,697	,037	-6,90	-,22

iletişim	31-35	26-30	-2,42	1,527	,114	-5,43	,58
		36 ve üstü	-3,01	1,975	,128	-6,90	,87
	36 ve üstü	22-25	-,55	1,839	,764	-4,17	3,07
		26-30	,59	1,683	,727	-2,72	3,90
		31-35	3,01	1,975	,128	-,87	6,90
Katılım	22-25	26-30	,98	,663	,141	-,33	2,28
		31-35	1,50	,835	,074	-,15	3,14
		36 ve üstü	-,47	,905	,606	-2,25	1,31
	26-30	22-25	-,98	,663	,141	-2,28	,33
		31-35	,52	,752	,490	-,96	2,00
		36 ve üstü	-1,45	,829	,082	-3,08	,18
	31-35	22-25	-1,50	,835	,074	-3,14	,15
		26-30	-,52	,752	,490	-2,00	,96
		36 ve üstü	-1,97(*)	,972	,044	-3,88	-,05
	36 ve üstü	22-25	,47	,905	,606	-1,31	2,25
		26-30	1,45	,829	,082	-,18	3,08
		31-35	1,97(*)	,972	,044	,05	3,88
	22-25	26-30	,46	,560	,408	-,64	1,57
		31-35	,83	,706	,238	-,55	2,22
		36 ve üstü	-1,02	,765	,182	-2,53	,48
	26-30	22-25	-,46	,560	,408	-1,57	,64
		31-35	,37	,635	,560	-,88	1,62
		36 ve üstü	-1,49(*)	,700	,034	-2,87	-,11
	31-35	22-25	-,83	,706	,238	-2,22	,55
		26-30	-,37	,635	,560	-1,62	,88
		36 ve üstü	-1,86(*)	,822	,024	-3,47	-,24
	36 ve üstü	22-25	1,02	,765	,182	-,48	2,53
		26-30	1,49(*)	,700	,034	,11	2,87
		31-35	1,86(*)	,822	,024	,24	3,47
Mesleksel Destek	22-25	26-30	,46	,560	,408	-,64	1,57
		31-35	,83	,706	,238	-,55	2,22
		36 ve üstü	-1,02	,765	,182	-2,53	,48
	26-30	22-25	-,46	,560	,408	-1,57	,64
		31-35	,37	,635	,560	-,88	1,62
		36 ve üstü	-1,49(*)	,700	,034	-2,87	-,11
	31-35	22-25	-,83	,706	,238	-2,22	,55
		26-30	-,37	,635	,560	-1,62	,88
		36 ve üstü	-1,86(*)	,822	,024	-3,47	-,24
	36 ve üstü	22-25	1,02	,765	,182	-,48	2,53
		26-30	1,49(*)	,700	,034	,11	2,87
		31-35	1,86(*)	,822	,024	,24	3,47

Yönetmel Destek	22-25	26-30	,52	,560	,351	-,58	1,63
	22-25	31-35	1,48(*)	,706	,037	,09	2,87
		36 ve üstü	1,67(*)	,765	,030	,16	3,17
	26-30	22-25	-,52	,560	,351	-1,63	,58
		31-35	,96	,635	,134	-,29	2,21
		36 ve üstü	1,15	,700	,103	-,23	2,52
	31-35	22-25	-1,48(*)	,706	,037	-2,87	-,09
		26-30	-,96	,635	,134	-2,21	,29
		36 ve üstü	,19	,822	,817	-1,43	1,81
	36 ve üstü	22-25	-1,67(*)	,765	,030	-3,17	-,16
		26-30	-1,15	,700	,103	-2,52	,23
		31-35	-,19	,822	,817	-1,81	1,43

* The mean difference is significant at the .05 level.

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE FAKTÖRLER ARASINDAKİ GÖRÜŞ FARKLILIĞINI GÖSTEREN t-TESTİ SONUÇLARI

	CİNSİYET	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İletişim	kadın	145	41,46	9,657	,802
	erkek	191	41,36	10,047	,727
Katılım	kadın	145	21,89	4,943	,410
	erkek	191	21,50	4,814	,348
Mesleksel Destek	kadın	145	17,70	4,219	,350
	erkek	191	17,52	4,042	,292
Yönetmel Destek	kadın	145	16,47	4,287	,356
	erkek	191	16,14	3,994	,289

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
İletişim	Equal variances assumed	,242	,623	,097	334	,922	,11	1,088	-2,035	2,247
	Equal variances not assumed			,098	316,106	,922	,11	1,082	-2,024	2,236
Katılım	Equal variances assumed	,185	,668	,731	334	,465	,39	,536	-,663	1,447
	Equal variances not assumed			,729	305,866	,467	,39	,538	-,667	1,452
Mesleki Destek	Equal variances assumed	,560	,455	,381	334	,703	,17	,454	-,719	1,065
	Equal variances not assumed			,379	303,074	,705	,17	,456	-,725	1,071
Yönetici Destek	Equal variances assumed	,673	,413	,733	334	,464	,33	,454	-,560	1,226
	Equal variances not assumed			,726	298,176	,468	,33	,459	-,569	1,235

**ÖĞRETMENLİKTEKİ HİZMET SÜRESİ DEĞİŞKENİ İLE FAKTÖRLER ARASINDAKİ
İLİŞİKİYİ GÖSTEREN ANOVA TESTİ SONUÇLARI**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İletişim	Between Groups	789,842	3	263,281	2,747	,043
	Within Groups	31818,917	332	95,840		
	Total	32608,759	335			
Katılım	Between Groups	234,935	3	78,312	3,377	,019
	Within Groups	7699,732	332	23,192		
	Total	7934,667	335			
Mesleksel Destek	Between Groups	90,026	3	30,009	1,786	,150
	Within Groups	5578,733	332	16,803		
	Total	5668,759	335			
Yönetmel Destek	Between Groups	144,042	3	48,014	2,877	,036
	Within Groups	5541,660	332	16,692		
	Total	5685,702	335			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) ÖĞRHİZMET	(J) ÖĞRHİZMET	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
İletişim	1-2 yıl	3-4 yıl	3,62(*)	1,479	,015	,71	6,53
		5-10 yıl	3,42(*)	1,353	,012	,76	6,08
		11 yıl ve üstü	2,65	1,817	,145	-,92	6,23
	3-4 yıl	1-2 yıl	-3,62(*)	1,479	,015	-6,53	-,71
		5-10 yıl	-,20	1,407	,885	-2,97	2,57
		11 yıl ve üstü	-,97	1,858	,601	-4,63	2,68

İletişim	5-10 yıl	1-2 yıl	-3,42(*)	1,353	,012	-6,08	-,76
		3-4 yıl	,20	1,407	,885	-2,57	2,97
		11 yıl ve üstü	-,77	1,759	,663	-4,23	2,69
	11 yıl ve üstü	1-2 yıl	-2,65	1,817	,145	-6,23	,92
		3-4 yıl	,97	1,858	,601	-2,68	4,63
		5-10 yıl	,77	1,759	,663	-2,69	4,23
Katılım	1-2 yıl	3-4 yıl	1,45(*)	,728	,047	,02	2,88
		5-10 yıl	1,68(*)	,666	,012	,37	2,99
		11 yıl ve üstü	-,31	,894	,732	-2,06	1,45
	3-4 yıl	1-2 yıl	-1,45(*)	,728	,047	-2,88	-,02
		5-10 yıl	,23	,692	,738	-1,13	1,59
		11 yıl ve üstü	-1,76	,914	,055	-3,56	,04
	5-10 yıl	1-2 yıl	-1,68(*)	,666	,012	-2,99	-,37
		3-4 yıl	-,23	,692	,738	-1,59	1,13
		11 yıl ve üstü	-1,99(*)	,865	,022	-3,69	-,29
	11 yıl ve üstü	1-2 yıl	,31	,894	,732	-1,45	2,06
		3-4 yıl	1,76	,914	,055	-,04	3,56
		5-10 yıl	1,99(*)	,865	,022	,29	3,69
Mesleksel Destek	1-2 yıl	3-4 yıl	1,04	,619	,095	-,18	2,26
		5-10 yıl	,95	,567	,095	-,17	2,06
		11 yıl ve üstü	-,20	,761	,795	-1,69	1,30
	3-4 yıl	1-2 yıl	-1,04	,619	,095	-2,26	,18
		5-10 yıl	-,09	,589	,879	-1,25	1,07
		11 yıl ve üstü	-1,24	,778	,113	-2,77	,29
	5-10 yıl	1-2 yıl	-,95	,567	,095	-2,06	,17
		3-4 yıl	,09	,589	,879	-1,07	1,25
		11 yıl ve üstü	-1,15	,737	,121	-2,59	,30
	11 yıl ve üstü	1-2 yıl	,20	,761	,795	-1,30	1,69
		3-4 yıl	1,24	,778	,113	-,29	2,77
		5-10 yıl	1,15	,737	,121	-,30	2,59
Mesleksel Destek							

Yönetmel Destek	1-2 yıl	3-4 yıl	1,43(*)	,617	,021	,21	2,64
		5-10 yıl	1,47(*)	,565	,010	,35	2,58
		11 yıl ve üstü	1,50(*)	,758	,049	,00	2,99
	3-4 yıl	1-2 yıl	-1,43(*)	,617	,021	-2,64	-,21
		5-10 yıl	,04	,587	,948	-1,12	1,19
		11 yıl ve üstü	,07	,775	,929	-1,46	1,59
	5-10 yıl	1-2 yıl	-1,47(*)	,565	,010	-2,58	-,35
		3-4 yıl	-,04	,587	,948	-1,19	1,12
		11 yıl ve üstü	,03	,734	,966	-1,41	1,48
	11 yıl ve üstü	1-2 yıl	-1,50(*)	,758	,049	-2,99	,00
		3-4 yıl	-,07	,775	,929	-1,59	1,46
		5-10 yıl	-,03	,734	,966	-1,48	1,41

* The mean difference is significant at the .05 level.

**ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN KENDİ OKULLARINDA ÇALIŞMA SÜRESİ
DEĞİŞKENİ İLE FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞİKİYİ GÖSTEREN ANOVA TESTİ
SONUÇLARI**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İletişim	Between Groups	414,021	3	138,007	1,423	,236
	Within Groups	32194,738	332	96,972		
	Total	32608,759	335			
Katılım	Between Groups	96,366	3	32,122	1,361	,255
	Within Groups	7838,301	332	23,609		
	Total	7934,667	335			
Mesleksel Destek	Between Groups	40,350	3	13,450	,793	,498
	Within Groups	5628,409	332	16,953		
	Total	5668,759	335			

Yönetmel Destek	Between Groups	187,473	3	62,491	3,773	,011
	Within Groups	5498,229	332	16,561		
	Total	5685,702	335			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) OKUL HİZMET	(J) OKUL HİZMET	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
İletişim	1-2 yıl	3-4 yıl	1,38	1,307	,290	-1,19	3,96
		5-10 yıl	3,08(*)	1,553	,048	,03	6,13
		11 yıl ve üstü	,81	2,727	,767	-4,56	6,17
	3-4 yıl	1-2 yıl	-1,38	1,307	,290	-3,96	1,19
		5-10 yıl	1,69	1,760	,336	-1,77	5,16
		11 yıl ve üstü	-,58	2,850	,840	-6,18	5,03
	5-10 yıl	1-2 yıl	-3,08(*)	1,553	,048	-6,13	-,03
		3-4 yıl	-1,69	1,760	,336	-5,16	1,77
		11 yıl ve üstü	-2,27	2,971	,445	-8,12	3,57
	11 yıl ve üstü	1-2 yıl	-,81	2,727	,767	-6,17	4,56
		3-4 yıl	,58	2,850	,840	-5,03	6,18
		5-10 yıl	2,27	2,971	,445	-3,57	8,12
Katılım	1-2 yıl	3-4 yıl	1,09	,645	,092	-,18	2,36
		5-10 yıl	,95	,766	,214	-,55	2,46
		11 yıl ve üstü	-,52	1,346	,700	-3,17	2,13
	3-4 yıl	1-2 yıl	-1,09	,645	,092	-2,36	,18
		5-10 yıl	-,14	,869	,877	-1,84	1,57
		11 yıl ve üstü	-1,61	1,406	,254	-4,37	1,16
	5-10 yıl	1-2 yıl	-,95	,766	,214	-2,46	,55

Katılım	5-10 yıl	3-4 yıl	,14	,869	,877	-1,57	1,84
		11 yıl ve üstü	-1,47	1,466	,316	-4,36	1,41
	11 yıl ve üstü	1-2 yıl	,52	1,346	,700	-2,13	3,17
		3-4 yıl	1,61	1,406	,254	-1,16	4,37
		5-10 yıl	1,47	1,466	,316	-1,41	4,36
Mesleksel Destek	1-2 yıl	3-4 yıl	,36	,546	,514	-,72	1,43
		5-10 yıl	,96	,649	,139	-,31	2,24
		11 yıl ve üstü	-,10	1,140	,929	-2,35	2,14
	3-4 yıl	1-2 yıl	-,36	,546	,514	-1,43	,72
		5-10 yıl	,61	,736	,411	-,84	2,05
		11 yıl ve üstü	-,46	1,192	,700	-2,80	1,88
	5-10 yıl	1-2 yıl	-,96	,649	,139	-2,24	,31
		3-4 yıl	-,61	,736	,411	-2,05	,84
		11 yıl ve üstü	-1,07	1,242	,392	-3,51	1,38
	11 yıl ve üstü	1-2 yıl	,10	1,140	,929	-2,14	2,35
		3-4 yıl	,46	1,192	,700	-1,88	2,80
		5-10 yıl	1,07	1,242	,392	-1,38	3,51
Yönetsel Destek	1-2 yıl	3-4 yıl	,73	,540	,176	-,33	1,80
		5-10 yıl	1,85(*)	,642	,004	,59	3,11
		11 yıl ve üstü	2,26(*)	1,127	,046	,04	4,48
	3-4 yıl	1-2 yıl	-,73	,540	,176	-1,80	,33
		5-10 yıl	1,12	,727	,125	-,31	2,55
		11 yıl ve üstü	1,53	1,178	,196	-,79	3,84
	5-10 yıl	1-2 yıl	-1,85(*)	,642	,004	-3,11	-,59
		3-4 yıl	-1,12	,727	,125	-2,55	,31
		11 yıl ve üstü	,41	1,228	,739	-2,01	2,82
	11 yıl ve üstü	1-2 yıl	-2,26(*)	1,127	,046	-4,48	-,04
		3-4 yıl	-1,53	1,178	,196	-3,84	,79
		5-10 yıl	-,41	1,228	,739	-2,82	2,01

* The mean difference is significant at the .05 level.

Ölçekteki Maddelerin Ortalamaları

	Kişi	En Düşük Değer	En Yüksek Değer	Ortalama	Standart Sapma
S1	336	1	5	3,18	,887
S2	336	1	5	2,69	1,095
S3	336	1	5	2,65	1,114
S4	336	1	5	3,08	,995
S5	336	1	5	3,34	,979
S6	336	1	5	3,16	1,119
S7	336	1	5	2,65	1,134
S8	336	1	5	3,46	1,084
S9	336	1	5	3,21	1,134
S10	336	1	5	3,00	1,073
S11	336	1	5	2,92	1,045
S12	336	1	5	3,07	1,042
S13	336	1	5	3,06	,998
S14	336	1	5	3,25	1,005
S15	336	1	5	3,60	,898
S16	336	1	5	3,56	1,046
S17	336	1	5	3,18	1,057
S18	336	1	5	3,12	1,075
S19	336	1	5	3,26	,995
S20	336	1	5	3,22	1,051
S21	336	1	5	3,19	1,201
S22	336	1	5	3,30	1,060
S23	336	1	5	3,44	1,009
S24	336	1	5	3,13	,956
S25	336	1	5	3,33	1,071
S26	336	1	5	3,12	1,028
S27	336	1	5	2,99	1,041

S28	336	1	5	2,92	1,104
S29	336	1	5	3,11	,956
S30	336	1	5	2,82	1,094
S31	336	1	5	2,91	1,124

ÖZGEÇMİŞ

Hüseyin KAYA, 1984 yılında Gaziantep’te doğdu. İlköğretim eğitimini Gaziantep’te, Kurtuluş İlköğretim Okulu’nda, ortaöğretim eğitimini Gaziantep Anadolu Lisesi’nde tamamladı.

2006 yılında İnönü Üniversitesi Fen Bilgisi Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. 2007 yılında batman ilinde fen ve teknoloji öğretmeni olarak göreve başladı ve 2007 yılında Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi bölümünde Yüksek Lisans eğitimine başladı.

Halen Fen ve Teknoloji öğretmeni olarak Batman ilinde görev yapmaktadır.