

Examining School Culture in Schools with Low Achievement Levels

Prof. Dr. Kemal Kayıkçı

Akdeniz University – Türkiye
ORCID: 0000-0003-3330-5452
kemalkayikci@akdeniz.edu.tr

Gül Remziye Bektaş Altıok (Teacher)

Ministry of National Education-Türkiye
ORCID ID: 0009-0000-0435-6264
gulbektas@yahoo.com

Dr. Arzu Engür

Ministry of National Education-Türkiye
ORCID: 0000-0002-3659-1004
arzuengur@hotmail.com

Abstract

The purpose of this research is to examine the school culture characteristics of low-achieving schools, according to the opinions of administrators and teachers working in public schools with low academic success levels at the secondary school level. The research is in qualitative research method and case study design. The study group of the research consists of a total of 10 participants, consisting of 2 administrators and 8 teachers, who were working in 2 different public secondary education institutions with low TEOG success in Muratpaşa and Kepez districts of Antalya province in the 2018-2019 academic year, and were selected through easily accessible case sampling, one of the purposeful sampling methods. Research data was collected using the interview technique and a structured interview form. Descriptive analysis was performed using the NVIVO12 qualitative research package program to analyze the data. When the data obtained from the research are evaluated in general, the positive results obtained are due to the humane-supportive feature and the high participation of the employees in the decision-making, the fact that the school employees are mostly in solidarity, sincerely sharing their feelings and thoughts in relationships and adopting the strategy of compromise instead of conflict, and the fact that good human relations are given more importance. It has been observed that there are features. However, it has been concluded that the negative characteristics are that human values are seen as more valuable than academic success, that reward efforts are not considered sufficient, that employees tend to obey the rules with the idea of avoiding work disruptions by believing in the need to avoid mistakes, that the work done for the development of employees is insufficient and that there is not much interest in the activities carried out.

Keywords: School culture, Success, Administrator, Teacher



**E-International
Journal of Educational
Research**

Vol: 14, No: 6, pp. 20-39

Research Article

Received: 2023-05-13

Accepted: 2023-11-12

Suggested Citation

Kayıkçı K., Engür A. & Bektaş Altıok R. G., (2023). Examining school culture in schools with low achievement levels, *E-International Journal of Educational Research*, 14 (6), 20-39. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1285088>

Extended Abstract

Problem: The purpose of this research is to examine the relationship between school culture and academic achievement according to the opinions of administrators and teachers working in public schools with low academic success at secondary education level. In order to achieve this aim, answers to the following questions were sought:

1. What is the school culture of low-achieving schools in terms of being humane and supportive?
2. How is the school culture of low-achieving schools in terms of being integrative?
3. What is the school culture of low-achieving schools in terms of being tolerant and approving?
4. How is the school culture of low-achieving schools in terms of being traditional?
5. How is the school culture of low-achieving schools in terms of addiction?
6. How is the school culture of low-achieving schools in terms of uncertainty avoidance?
7. How is the school culture of low-achieving schools in terms of contrast?
8. What is the school culture of schools with low achievement levels in terms of being authoritarian?
9. What is the school culture of schools with low achievement levels in terms of being competitive?
10. How is the school culture of low-achieving schools in terms of competence-excellence?
11. How is the school culture of low-success schools in terms of supporting success?

Method: The research is in the qualitative research method and case study design. To collect data, the organizational culture inventory prepared by [Cooke and Rousseau \(1988\)](#) and translated into Turkish by [Şişman \(2007\)](#) was converted into an interview form and used. The research data were collected by using the interview technique and using a semi-structured interview form. In the analysis of the data, descriptive and content analysis was performed using the NVIVO12 qualitative research package program. The study group of the research consists of a total of 10 participants, consisting of 2 administrators and 8 teachers, who were working in 2 different official secondary education institutions in Antalya province Muratpaşa, Kepez district in the 2018-2019 academic year, and were selected by means of easily accessible case sampling, one of the purposive sampling methods.

Findings and Conclusions: When the studies examining the relationship between school culture and success are examined, it is seen that there are similar results. In the study conducted by [Ayık and Ada \(2009\)](#), a high level of positive correlation was found between school culture and the effectiveness of schools. According to the results of the research conducted by [Doğan \(2014\)](#), school culture affects school engagement, communication in the institution, motivation, sense of responsibility, students' perspective on school, and student success. As a result of the research conducted by [Terzi \(2005\)](#), it is stated that we can achieve success from individuals who are directed towards the goal in an organizational structure in which task-oriented culture takes the first place. In the study conducted by [Demirtaş \(2010\)](#), it is stated that knowing the characteristics of school culture is important in predicting the effects of this culture on student success, and it is not possible to increase student achievement, which is considered as the most important output of the school, without recognizing the characteristics of the culture that is dominant in schools. In the study conducted by [Gezer \(2005\)](#), it is stated that if students are really under the influence of school culture, creating a school culture that will lead students to success can provide great benefits to the education system. Graham (2018) appears to state that negative school culture creates an environment where there is no success, discourages employees, and ultimately leads to unsuccessful learning communities. The research conducted by [Piotrowsky \(2016\)](#) states that there is a positive relationship between schools with a learning partnership culture and student success. In the research conducted by [Özdemir \(2021\)](#), it was seen that it was emphasized that the school culture should be well observed and felt in order to influence and ultimately improve student success. In the research conducted by Gruenert (2005), it is stated that collaborative cultures are the best environment for student success. The study results indicate that leaders should not lose sight of the bigger picture of creating the social conditions necessary for student and teacher success. In the research conducted by [Quin, Deris, Bischoff, and Johnson \(2015\)](#), it is seen that it is important to develop leaders who can create a positive school culture and manage reform efforts, and for this purpose, it is recommended that principal training programs renew the leadership curriculum. As a result of the

research conducted by [Himmetoğlu \(2014\)](#), it is seen that school administrators are recommended to exhibit democratic and conciliatory attitudes and behaviors in conflicts in schools in order to create a positive and open cooperation-communication environment and to increase teachers' commitment to the school by increasing their sharing with each other. In the study conducted by [Narsap \(2006\)](#), it was concluded that participation in in-service training and encouraging teachers to pursue master's and doctorate degrees, open and effective communication with employees, adopting a participatory management approach, and rewarding positive efforts are effective in creating a positive school culture. In the research conducted by [Johns-Klein \(2019\)](#), it is stated that what is necessary to maintain a solid culture for learning can be transformed into goals where the school culture has strong trust-based relationships between teachers and administrators, meaningful professional development that supports teaching and learning, and a collaborative partnership with parents. The results of the research conducted by [Clinton Herndon \(2007\)](#) show that school culture has a significant effect on student success. When the findings of the research are evaluated and the studies examining the relationship between school culture and success are examined, it is generally seen that there are similar results. As a result of the research, it has been seen that since these schools give more importance to human relations and establish good relations is valuable, they develop open and sincere relations, avoiding conflict and prefer reconciliation. It has been concluded that while the rules are being applied, it is tried to be fulfilled by protecting human relations, a flexible communication style is chosen by taking into account the expectations, decisions are tried to be made in a way that will not harm the relations, the rewards are given verbally and no punishment is made, human solidarity is given great importance and human relations are seen as a strong motivating factor. In addition, it was observed that the participants stated that there was no effective and planned development activity and that their employees did not have desires and expectations in this regard, that exam success was not targeted, hard work was rarely valued, success was indifferent, and they were not made to feel valued when success was achieved. It has been concluded that a corporate culture has been created in which human relations are seen as more valuable than academic success.

Suggestions: According to these results, the following suggestions can be made:

1. Qualitative studies can be conducted to determine the factors affecting teachers' perceptions of school culture.
2. Mixed research can be conducted on this subject with a larger study group, using both quantitative and qualitative data collection tools.
3. In-service training can be provided on creating and developing school culture.
4. Conducting the same studies not only with secondary school students but also with other levels will contribute to the field.

Başarı Seviyesi Düşük Okullarda Okul Kültürünün İncelenmesi

Prof. Dr. Kemal Kayıkçı
Akdeniz Universty – Türkiye
ORCID: 0000-0003-3330-5452
kemalkayikci@akdeniz.edu.tr

Gül Remziye Bektaş Altıok (Öğretmen)
Milli Eğitim Bakanlığı-Türkiye
ORCID ID: 0009-0000-0435-6264
gulbektas@yahoo.com

Dr. Arzu Engür
Milli Eğitim Bakanlığı-Türkiye
ORCID: 0000-0002-3659-1004
arzuengur@hotmail.com

Özet

Bu araştırmanın amacı ortaokul kademesinde akademik olarak başarı seviyesi düşük resmi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre başarı seviyesi düşük okulların okul kültürü özelliklerini incelemektir. Araştırma nitel araştırma yönteminde ve durum çalışması desenindedir. Araştırmanın çalışma grubunu, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Antalya ili Muratpaşa ve Kepez ilçesine bağlı, TEOG başarıları düşük 2 farklı resmi ortaöğretim kurumunda görev yapmakta olan ve amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yoluyla seçilen 2 yöneticiden ve 8 öğretmenden oluşan toplam 10 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırma verileri görüşme tekniğinden yararlanılarak, yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde NVIVO12 nitel araştırma paket programı kullanılarak betimsel analizi yapılmıştır. Yapılan araştırmada elde edilen veriler genel olarak değerlendirildiğinde insancıl-destekleyici olma özelliğinin ve çalışanların karara katılımlarının yüksek olmasının, çoğunlukla okul çalışanlarının dayanışma içinde olmasının, ilişkilerde içtenlikle duygu ve düşüncelerini paylaşımlarının ve çatışma yerine uzlaşma stratejisini benimsemelerinin, insan ilişkilerinin iyi olmasının daha çok önemsenmesinin elde edilen olumlu özellikler olduğu görülmüştür. Bununla birlikte insani değerlerin akademik başarıdan daha değerli görülmesi, ödüllendirme çalışmalarının yeterli görülmemesi, çalışanların hatalardan kaçınma gereğine inanarak işlerin aksamaması düşüncesi ile kurallara uyma eğiliminde olması, çalışanların gelişimi için yapılan çalışmaların yetersiz olması ve yapılan faaliyetlere ilginin çok olmaması ise elde edilen negatif özellikler olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul Kültürü, Başarı, Yönetici, Öğretmen



**E-Uluslararası
Eğitim Araştırmaları
Dergisi**

Cilt: 14, No: 6, ss. 20-39

Araştırma Makalesi

Gönderim: 2023-05-13
Kabul: 2023-11-22

Önerilen Atıf

Kayıkçı K., Engür A. ve Bektaş Altıok R. G., (2023). Başarı seviyesi düşük okullarda okul kültürünün incelenmesi, E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 14 (6), 20-39. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1285088>

GİRİŞ

Kültür, bir toplumu duyuş, düşünüş, yaşayış bakımından öbürlerinden ayıran ürünlerin tümü olup (Demirtaş ve Güneş, 2002), bir grup insan tarafından paylaşılan anlamlar ve anlayışları (Aydın, 2014) ifade etmektedir. Örgütleri birbirinden farklı kılan en önemli değişkenlerden biri örgütlerin kendilerine özgüllükleridir. Örgütleri diğerlerinden farklılaştıran kendilerine özgüllüğün simgesi, örgütün kültürüdür (Sarpkaya, 2014). Örgütsel kültür, bir örgütün davranışsal normlarını, varsayımlarını ve inançlarını gösterir (Aydın, 2013). Okul eğitsel amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuş yönetici, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel, program, bina, araç ve gereç vb gibi öğelerden oluşan örgütlerdir (Toprakçı, 2017). Okullar teknoloji, üye, amaç, güç merkezleri vb. gibi birçok öğeleri bakımından diğer örgütlere göre kendine özgüllükler barındırırlar (Toprakçı, 1996; 1997). Bu kendine özgüllükler okullarda neredeyse her bir okulu bir diğerinden ayıran kültür oluşumlarına yol açar. Okul kültürü, okulun yazılı olmayan kuralları ve kimliğidir (Karaca, Özcan, Karamustafaoğlu ve Karaca, 2021). Okulların kültürlerinin planlanmasında ve oluşmasında okul yöneticilerinin büyük rolü vardır (Aydın, 2014, s. 239). Okuldaki tüm paydaşların sahip oldukları yetenek, davranış, alışkanlık, değer ve inanç bir süre sonra okulun sahip olduğu kültürel yapıyla birleşerek kendine özgü bir okul kültürünün ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Okulda görev yapan tüm çalışanlarla birlikte öğrenci, veli ve okulun bulunduğu sosyo-kültürel çevrede, okul kültürünün oluşmasında büyük role sahiptir. Erdoğan (2017) tarafından yapılan araştırma sonucunda da sağlıklı bir okul kültürünü oluşturma çok kolay bir iş olmadığı, bunun ancak okulun tüm paydaşlarının katkılarıyla ve belli bir sürece bağlı olarak oluşturulabileceğinin vurgulandığı görülmektedir.

Okul paydaşlarının benimsediği bir kültür kuruma büyük katkı sağlar (Karaca Vd., 2021, s.44). Eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen araştırmalardan elde edilen ve gittikçe artan bilimsel veriler, öğrencilerin öğrenmelerinin ve gelişmelerinin, örgütsel kültür tarafından anlamlı düzeyde etkilendiğini göstermektedir. Araştırmayı desteklemeyi, açık iletişimi, işbirliği ve entelektüelliği, başarıyı ödüllendirmeyi vurgulayan okulların, yarışmayı sınırlamayı, zorlamayı, kuralları, standart işleyiş işlemlerini vurgulayanlardan daha başarılı performans sergiledikleri belirtilmektedir (Aydın, 2013, s. 66). Tercih edilen ideal kültürlerin başarı odaklı, ilişkisel, insancıl ve kendini gerçekleştiren düşünme ve davranış tarzlarında oldukları düşünülmektedir (Cooke ve Rousseau, 1988, s.245).

Eğitim öğretim faaliyetlerinin amacına ulaşabilmesi için okulların, güçlü bir kültüre sahip olması gerekmektedir. Kültür eğer güçlü ve çevresine uygunsa örgütsel performansı etkilemektedir (Lee ve Kevin, 2004, s.341). Güçlü okul kültürü, okulun belirlediği hedef ve misyona daha hızlı ve sorunsuz ulaşması anlamını taşımaktadır (Erdoğan, 2017, s.54). Okulların güçlü kültürlere sahip olması, amaçların gerçekleştirilmesinde büyük rol oynamaktadır (Doğan, 2014, s.209). Güçlü, olumlu kültüre sahip okullar; personelin ortak bir amaç duygusuna sahip olduğu, normların meslektaş dayanışması, iyileştirme ve sıkı çalışma olduğu, öğrenci ritüelleri ve geleneklerinin öğrenci başarısını kutladığı kurumlardır (Deal ve Peterson, 1998, s. 29).

Başarı beklenen en yüksek ve en düşük verim arasında elde edilen edimdir (Demirtaş ve Güneş, 2002, s.15). Etkili ve başarılı olmak isteyen okullar, birbiriyle ilişkili ve birbirinden etkilenen değişkenleri işe koşarak köklü bir kültür ve tutum değişimini zorunlu kılan bir çabayı göze almalıdır (Çobanoğlu ve Badavan, 2017, s.129). Öğrencilerin akademik istekliliklerinin desteklenmesinde sağlanacak dışsal faktörler oldukça önemlidir (Koçak ve Ay, 2020, s.965). Güçlü okul kültürleri daha iyi motive olmuş öğretmenlere sahiptir. Motivasyonu yüksek öğretmenler, öğrenci performansı açısından daha büyük başarıya sahiptir (Macneil, Prater ve Busch, 2009, s.77). Görev yönelimlilik iş görenlerde yaptığı işin üstesinden gelebilme güdüsünü harekete geçirir ve örgütsel beklentilerin başarı yönünde oluşması bağlamında örgütsel özellik taşıdığı söylenebilir (Terzi, 2005, s.433).

Örgütsel etkililik örgütsel kültürden ayrı düşünülemez. Araştırmalar etkili okulda, öğrenmeye uygun olumlu kültürün varlığını belirtmektedir (Ayık ve Ada, 2009, s.430). Okulların etkililiğinde önemli olan okul kültürü ortamının daha iyi düzeylere taşınabilmesi için yeni uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır (Akan, 2016, s. 1111). Etkili okul kültürü eğitim ve öğretimi destekleyici, bireysel öğrenme ve gelişme çabalarını özendirici niteliktedir. Yönetici, öğretmen ve öğrenciler tarafından benimsenen güçlü okul kültürü eğitimde istenilen verimin elde edilebilmesini kolaylaştırmaktadır (Gezer, 2005, s.29). Öğrenci başarısı üzerinde etkili olan okul kültürü, öğrencinin başarı ölçütleri, öğretmenin yeteneği, okulun kalitesine yönelik algılar, okulun sosyal çevresindeki pek çok değişken ile ilişkilidir (Demirtaş, 2010).

Akademik istekliğin düşük olmasının nedenlerinden biri olarak okul bağlılığındaki düşüklük gösterilmektedir (Koçak ve Ay, 2020).

Bu araştırmada başarı düzeyi düşük okulların kültürel özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Cooke ve Rousseau (1988) tarafından örgüt üyelerinin davranışsal norm ve beklentilerine dayalı olarak 12 bölüm ve 120 maddeden oluşan "örgütsel kültür envanteri" oluşturulmuştur. Cooke ve Rousseau (1988)'ya göre çeşitli kuruluşlardan sağlanan verilerin kuruluşlar içinde anlaşma ve kuruluşlar arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermek için kullanılır. Araştırmada Cooke ve Rousseau (1988) tarafından oluşturulan envanterde yer alan kültür ile ilgili 12 temel özellik araştırmada katılımcıların okul kültürüne ve öğrenci başarısına ilişkin düşüncelerini belirlemek için kullanılmıştır. Okul başarısını artıracak güçlü kültürlerin yaratılmasında karşılaşılan olumsuz etkilerin tespit edilerek azaltılması çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak başarı düzeyi düşük okulların okul kültürlerini incelemek ve bu okulların kültürel özelliklerini saptamaktır. Başarı düzeyi düşük okulların okul kültürü özelliklerinin saptanarak okul başarısına olumsuz etkilerinin azaltılması amaçlanmaktadır. Böylece yapılan araştırmanın okul başarısını arttıracak güçlü okul kültürlerinin oluşturulması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu amaca ulaşmak için başarı düzeyi düşük okullar ile ilgili aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1- Okul kültürü insancıl ve destekleyici olma özelliği bakımından nasıldır?
- 2- Okul kültürü bütünleyici olma özelliği bakımından nasıldır?
- 3- Okul kültürü hoşgörülü-onaylayıcı olma özelliği bakımından nasıldır?
- 4- Okul kültürü geleneksel olma özelliği bakımından nasıldır?
- 5- Okul kültürü bağımlılık özelliği bakımından nasıldır?
- 6- Okul kültürü belirsizlikten kaçınma özelliği bakımından nasıldır?
- 7- Okul kültürü karşıtlık özelliği bakımından nasıldır?
- 8- Okul kültürü otoriter olma özelliği bakımından nasıldır?
- 9- Okul kültürü yarışmacı olma özelliği bakımından nasıldır?
- 10- Okul kültürü yeterlilik-mükemmellik özelliği bakımından nasıldır?
- 11- Okul kültürü başarıyı destekleme özelliği bakımından nasıldır?
- 12- Okul kültürü kendini gerçekleştirilmeyi destekleme özelliği bakımından nasıldır?

YÖNTEM

Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre başarı düzeyi düşük okulların okul kültürü özelliklerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseniyle tasarlanmıştır. Nitel araştırma, bireyler ve gruplar arasındaki sosyal ve bireysel problemlerin derinlemesine incelenmesidir. Durum çalışmasının en temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılmasıdır. Bir duruma ilişkin etkenler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Antalya ili Muratpaşa, Kepez ilçesine bağlı, TEOG başarıları düşük 2 farklı resmi ortaöğretim kurumunda görev yapmakta olan ve amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yoluyla seçilen 2 yönetici ve 8 öğretmenden oluşan toplam 10 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışmada mümkün olduğu kadar farklı branş ve kıdemden öğretmenler seçilmiş ve katılımları sağlanmıştır. Öğretmenlerin seçiminde "gönüllülük" ölçüsü esas alınarak, mesleki deneyiminin fazla olmasına özen gösterilmeye çalışılmıştır. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde katılımcılar kodlanmıştır. Katılımcıların kod numaraları öğretmenler için (Ö) kısaltması ile Ö1, Ö2, Ö3,..., Ö8, yöneticiler için (Y) kısaltması ile Y1, Y2 şeklinde belirtilmiştir. Tablolarda özet olarak sunulan katılımcı görüşleri tablo altlarında sunulan doğrudan alıntılarla desteklenerek açıklanmıştır.

Tablo 1. Çalışma grubunun demografik özellikleri

	Branş	Cinsiyet	Kıdem	Öğrenim durumu
Ö1	İngilizce	Kadın	18 yıl	Lisans
Ö2	Bilgisayar	Kadın	18 yıl	Lisans
Ö3	Matematik	Erkek	23 yıl	Lisans
Ö4	Rehberlik	Kadın	25 yıl	Lisans
Ö5	Rehberlik	Kadın	18 yıl	Lisans
Ö6	Fen bilgisi	Kadın	20 yıl	Lisans
Ö7	Türkçe	Kadın	24 yıl	Lisans
Y1	Matematik	Kadın	22 yıl	Lisans
Y2	İngilizce	Erkek	20 yıl	Lisans

Veri Toplama Yöntemi (Veri Toplama Aracı, Verilerin Toplanması ve Geçerlik)

Veri toplama yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme, iki veya daha fazla birey arasında gerçekleşen karşılıklı etkileşim, olarak tanımlanmaktadır (Creswell, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Veri toplamak üzere Cooke ve Rousseau (1988) tarafından hazırlanan ve Şişman (2007) tarafından Türkçe'ye çevrilen örgütsel kültür envanteri görüşme formuna çevrilerek kullanılmıştır. Cooke ve Rousseau (1988)'nin araştırmasında, konu ile ilgili literatür taraması sonucunda örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışsal norm ve beklentilerine dayalı olarak açıklamaya çalışılmış ve bu amaçla 12 bölüm ve 120 maddeden oluşan bir "örgütsel kültür envanteri" geliştirilmiş ve kültür ile ilgili 12 temel özellik belirlenmiştir. Bu temel özellikler insancıl ve destekleyici olma, bütünleyici olma, hoşgörülü - onaylayıcı olma, geleneksel olma, bağımlılık özelliği, belirsizlikten kaçınma, karışıklık özelliği, kendini gerçekleştirme destekleme, yeterlilik - mükemmellik, başarıyı destekleme, otoriter olma, yarışmacı olma olarak tanımlanmaktadır. Cooke ve Rousseau (1988)'ya göre çeşitli kuruluşların üyeleri tarafından sağlanan veriler, envanter tarafından ölçülen normlar ve beklentiler açısından kuruluşlar içinde anlaşma ve kuruluşlar arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermek için kullanılır. Kullanılan görüşme formunun birinci bölümünde kişisel bilgilere ilişkin sorulara, ikinci bölümünde ise öğretmenlerin ve yöneticilerin çalıştıkları okuldaki okul kültürüne ve öğrenci başarısına ilişkin düşünceleri ile ilgili görüşlerini belirlemek üzere ana ve sonda sorulara yanıt aranmıştır.

Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizinde NVIVO 12 nitel araştırma paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde betimsel analizi yapılmıştır. Betimsel analizde daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Amaç elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış biçimde okuyucuya sunmaktır (Creswell, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmanın geçerliğinin sağlanması ile ilgili olarak araştırmanın raporları katılımcılara okutulmuş ve sonuçların deneyimleri ile örtüştüğü teyid edilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğinin sağlanmasında araştırma süreci açık olarak yazılmış ve araştırmanın yenilenmesine olanak tanınmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

1. Başarı Düzeyi Düşük Okulların Okul Kültürü İnsancıl ve Destekleyici Olma Özelliği Boyutu Açısından Nasıldır?

İnsancıl ve destekleyici olma özelliği örgüt yönetiminde katılmayı ve birey merkezli olmayı üyelerin birbirlerinin gelişimine destek olma durumunu ifade eder.

Tablo 2. Katılımcıların okul kültürlerinin insancıl ve destekleyici olma özelliği hakkındaki görüşleri

		Görüşler	Katılımcılar										f
			Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Y1	Y2	
a	Yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerinin kendileri ve okulu ilgilendiren konularda karar alırken görüşlerine başvurması konusundaki düşünceleri	1	Karara katılır	√	√	√	√	√	√	√	√	√	9
		2	Karara kısmen katılır									√	1
b	Yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerinin okul çalışmalarında görev alırken özel beklenti ve yetenekleri dikkate alması konusundaki düşünceleri	1	Bazen dikkate alınılır									√	1
		2	Bireysel özellikler dikkate alınmaz					√			√		2
		3	Bireysel özellik ve beklenti değerlendirilir	√	√		√		√	√	√		6
c	Yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının okul çalışmaları esnasında bir sorunla karşılaştığınızda destek olmaları konusundaki düşünceleri	1	Dayanışma yok			√							1
		2	Dayanışma var		√		√		√			√	4
		3	Kısmen dayanışma var					√			√	√	3
d	Yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının mesleki açıdan destek olmaları konusundaki düşünceleri	1	Mesleki destek var		√			√	√	√			4
		2	Mesleki destek kısmen var									√	1
		3	Mesleki destek yok	√		√	√				√		√

Katılımcıların tamamına yakınının kendilerini ve okulu ilgilendiren konularda karar alırken görüşlerine başvurulduğunu, katılımcıların çoğunun okul çalışmalarında görev alırken özel beklenti ve yetenekleri dikkate aldığını, okul çalışmaları esnasında bir sorunla karşılaştıklarında birbirleriyle dayanışma veya kısmen dayanışma içinde olduklarını ve katılımcıların yaklaşık yarısının yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının mesleki açıdan destek olduklarını diğer yarısının ise mesleki destek olunmadığını belirttikleri görülmektedir.

- Bazı katılımcıların, karar alırken görüşlerine başvurulması konusundaki düşünceleri şu şekildedir; Ö1: *Karara aktif katılım.* Ö2: *Görüşlerimizi toplantılarda belirtiyoruz.* Y1: *Her konuda olmamakla birlikte fikrim alınır.*
- Bazı katılımcıların, görev alırken yöneticilerin özel beklenti ve yetenekleri dikkate alması konusundaki düşünceleri şu şekildedir; Ö1: *Dikkate alır ona göre görevlendiririz.* Ö4: *Extra bilginiz varsa buna yönelik görevlendirme olabiliyor.*
- Bazı katılımcıların, okul çalışmaları esnasında bir sorunla karşılaşıldığında destek olunması konusundaki düşünceleri şu şekildedir; Ö2: *Çevre şartlarını da göz önüne alırsak bir dayanışma ortamı olduğunu söyleyebiliriz.* Ö4: *İstesem yardımcı olurlar.*
- Bazı katılımcıların, mesleki açıdan destek olunması konusundaki düşünceleri şu şekildedir; Ö2: *İhtiyacım olduğunda destek görüyorum.* Ö4: *Gruplaşma var. Bu sebeple yardımlaşma gerçekleşmiyor.*

2. Başarı Düzeyi Düşük Okulların Okul Kültürü Bütünleyici Olma Özelliği Boyutu Açısından Nasıldır?

Bu özellik üyelerin ilişkilerinde açıkça ve dostça davranmalarını duygu ve düşüncelerini paylaşma durumunu ifade etmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların okul kültürlerinin bütüncü olma özelliği hakkındaki görüşleri

		Görüşler	Katılımcılar										f
			Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Y1	Y2	
a	Yönetici ve öğretmenlerin, çalışma ortamında yönetici, öğretmen ve diğer personelle samimi duygular geliştirmesi ve buna uygun davranışlar göstermesi konusundaki düşünceleri	1 Samimiyet kısmen var				√					√		2
		2 Samimiyet var			√		√	√	√			√	5
		3 Samimiyet yok	√	√						√			3
b	Yönetici ve öğretmenlerin, okul ortamındaki ilişkilerde içtenlikle duygu ve düşünceleri paylaşması konusundaki düşünceleri	1 Düşünceler paylaşılr				√	√	√	√		√	√	6
		2 Düşünceler paylaşılr ve tepki alınır	√		√								2
		3 Düşünceler rahatlıkla paylaşılmaz		√						√			2

Katılımcıların çoğunun yönetici ve öğretmenlerin, çalışma ortamında yönetici, öğretmen ve diğer personelle samimi duygular geliştirdiği ve buna uygun davranışlar gösterdiği, okul ortamındaki ilişkilerde içtenlikle duygu ve düşüncelerini paylaştığı görüşünde oldukları görülmüştür.

28

- Bazı katılımcıların, çalışma ortamında diğer çalışanlarla samimi duygular geliştirilmesi ve buna uygun davranışlar gösterilmesi konusundaki düşünceleri; Ö4:Okulumda kısmen samimiyet var. Ö2:Samimiyet ortamının olduğunu düşünmüyorum. Gruplaşmalar var.
- Bazı katılımcıların, okul ortamındaki ilişkilerde içtenlikle duyguların ve düşüncelerin paylaşması konusundaki düşünceleri; Ö2:Düşüncelerimi dile getiririm. Y2:Paylaşıyorum.

3. Başarı Düzeyi Düşük Okulların Okul Kültürü Hoşgörülü, Onaylayıcı Olma Özelliği Boyutu Açısından Nasıldır?

Hoşgörülü, onaylayıcı olma özelliği örgütün çatışmalardan uzak olma ve üyelerin grup tarafından kabul edileceklerinden emin olma durumunu ifade etmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların okul kültürlerinin hoşgörülü, onaylayıcı olma özelliği hakkındaki görüşleri

		Görüşler	Katılımcılar										f
			Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Y1	Y2	
a	Yönetici ve öğretmenlerin, çalışma ortamında yöneticilerinin, öğretmenlerin ve diğer personelin ilişkilerinde çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsemeleri konusundaki düşünceleri	1 Çatışma var									√	√	2
		2 Uzlaşma çabası var	√	√	√	√	√	√	√	√			8
b	Yönetici ve öğretmenlerin, çalışanların birbirlerine hoşgörülü ve birbirlerini kabul edici şekilde davranışları konusundaki düşünceleri	1 Hoşgörü var	√	√	√	√	√		√	√			7
		2 Hoşgörü kısmen var						√			√	√	3

Katılımcıların tamamına yakın bir kısmı (katılımcı öğretmenlerin hepsi) çalışma ortamında yöneticilerinin, öğretmenlerin ve diğer personelin ilişkilerinde çatışma yerine uzlaşma stratejisi

benimsediklerini, katılımcıların çoğunun ise çalışanların birbirlerine hoşgörülü ve birbirlerini kabul edici şekilde davrandıkları görüşünde olduklarını ifade ettiği görülmüştür.

- Bazı katılımcıların, çalışma ortamında yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer personelin ilişkilerinde çatışma yerine uzlaşmacı olma konusundaki düşünceleri şöyledir; Ö1: *Milli eğitim, genel olarak uzlaşmacı bir görüntü verir, bizim okulumuzda da öyle. Ö3: Uzlaşma, hoşgörü var.*
- Bazı katılımcıların, çalışanların birbirlerine hoşgörülü ve birbirlerini kabul edici şekilde davranmaları konusundaki düşünceleri; Ö3: *Birbirimize karşı hoşgörülüyük. Y2: Uzlaşmaya çalışıyoruz.*

4. Başarı Düzeyi Düşük Okulların Okul Kültürü Geleneksel Olma Özelliği Boyutu Açısından Nasıldır?

Geleneksel olma özelliği boyutu örgütün muhafazakâr ve geleneksel yapıda oluşunu ve üyelerin bürokratik olarak kontrol edilmesini ve üyelerin kurallara sıkı sıkıya uyma durumunu ifade eder.

Tablo 5. Katılımcıların okul kültürlerinin geleneksel olma özelliği hakkındaki görüşleri

			Görüşler	Katılımcılar												f
				Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Y1	Y2			
a	Yönetici ve öğretmenlerin, okul yönetimi ve işleyişinde okulun amaçları gerçekleştirilirken çalışanların beklentilerinin (moral, motivasyon, iş doyumu ve psikolojisi) göz ardı edilmesi konusundaki düşünceleri	1	Beklentiler göz ardı edilmez.	√		√	√	√				√	√	6		
		2	Beklentiler göz ardı edilebilir.		√									1		
		3	İş beklentilere göre ön planda						√	√	√			3		
b	Yönetici ve öğretmenlerin, okul yönetimi ve işleyişinde kuralların yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkıya uygulanması uğruna çalışanların beklentilerinin göz ardı edilmesi konusundaki düşünceleri	1	Beklentiler göz ardı edilmez	√		√	√			√		√	√	6		
		2	Kurallar ön plandadır								√			1		
		3	Kurallar ve beklentiler dengelenir		√			√	√					3		
c	Yönetici ve öğretmenlerin, okulda performansa insan ilişkilerine göre öncelik verilmesi konusundaki düşünceleri	1	Günlük işleyiş performanstan önemli						√	√	√			3		
		2	İnsan ilişkileri ön planda	√	√	√	√	√				√	√	7		
d	Yönetici ve öğretmenlerin, okulda kontrol mekanizmasının ön plana alınması konusundaki düşünceleri	1	Uzlaşmacı ve esnek	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10		

Katılımcıların çoğu, okul yönetimi ve işleyişinde okulun amaçları gerçekleştirilirken kuralların yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkıya uygulanması uğruna çalışanların beklentilerinin göz ardı edilmediğini, okulda performans insan ilişkilerine göre öncelik verilmediğini, insan ilişkilerinin daha ön planda tutulduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların tamamının okulda kontrol mekanizması yerine uzlaşmacı ve esnek davranışların ön plana alındığı görüşünde oldukları görülmüştür.

- Bazı katılımcıların, okul yönetimi ve işleyişinde çalışanların beklentilerinin (moral, motivasyon, iş doyumu ve psikolojisi) göz ardı edilmesi konusundaki düşünceleri; Ö1: *Göz ardı edilmiyor. Gerekli yardımı yapmaya çalışıyoruz. Ö3: Öğretmenin özel bir sorunu olduğunda idarecilerin umursamaz olduğuna rastlamadım. Y2: İnsani ihtiyaçlar ön plana alınıyor.*
- Bazı katılımcıların, okul yönetimi ve işleyişinde kuralların, yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkıya uygulanması uğruna çalışanların beklentilerinin göz ardı edilmesi konusundaki düşünceleri; Ö3:

Çalışanlar göz ardı edilmez. Kurallara katı katıya bağlanmak ve bunun dışında her şeyi yok saymak asla yok. Y1: Öğretmenler olarak yıllık planlarımızı bile çevreye göre, muhite göre, öğrenciye göre esnetebiliyoruz. Ö2: Çalışan ihtiyacı olduğunda kurallar çerçevesinde değerlendiriliyor.

- c. Bazı katılımcıların, okulda performansa insan ilişkilerinden daha öncelik verilmesi konusundaki düşünceleri; Ö4: Okulumuzda insan ilişkileri performanstan önce geliyor. Ö1: İnsan ilişkileri iyi tutularak performans elde edilmeye çalışılıyor. Y1: Bu kurumun çalışmasında insan ilişkileri önemli.
- d. Bazı katılımcıların, okulda kontrol mekanizmasının ön plana alınması konusundaki düşünceleri; Ö1: Uzlaşmacı ve anlayışlıdır. Ö3: Esnek bir kontrol mekanizması var. Y2: Kontrolcü yaklaşım, katı disiplin yok.

5. Başarı Düzeyi Düşük Okulların Okul Kültürü Bağımlılık Boyutu Açısından Nasıldır?

Örgütün hiyerarşik olarak kontrol edilmesini ve katılıma açık olmadığını kararların merkezi olarak verilmesini üyelerin sadece verilen kararlara uyması, söylenenleri yapması ve yöneticinin sözünden dışarı çıkmamasını ifade eder

Tablo 6. Katılımcıların okul kültürlerinin bağımlılık boyutu bakımından görüşleri

	Görüşler	Katılımcılar										f
		Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Y1	Y2	
a	Yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerin herhangi bir konuda karar verirken çalışanların görüşlerine başvurmadan kendi başlarına karar vermeleri konusundaki düşünceleri	1	Görüşlerimize başvurulmaz	√			√					2
		2	Görüşlerimize başvurulur		√	√		√	√		√	6
		3	Alanımızsa sorulur		√					√		2
b	Yönetici ve öğretmenlerin, sadece üstlerin verdikleri karar ve emirleri yerine getirmesi konusundaki düşünceleri	1	İstekler yerine getirilir.	√	√	√	√					5
		2	İstekler kuralsa yerine getirilir						√			1
		3	İstekler her zaman yerine getirilmez		√			√	√	√	√	5

Katılımcıların çoğunun yöneticilerin herhangi bir konuda karar verirken çalışanların görüşlerine başvurulduğunu, genellikle üstlerin verdikleri karar ve emirlerin yerine getirildiğini, yarısına yakınının ise her zaman yerine getirilmeyebileceğini ifade ettikleri görülmüştür.

- a. Bazı katılımcıların, yöneticilerin herhangi bir konuda karar verirken çalışanların görüşlerine başvurmadan kendi başlarına karar vermeleri konusundaki düşünceleri; Ö2: Herkesin fikrini alındığını düşünüyorum. Ö1: Genellikle fikrimizi sorarlar. Y2: Toplantı yapıyoruz.
- b. Bazı katılımcıların, üstlerin verdikleri kararların ve emirlerin yerine getirilmesi konusundaki düşünceleri; Ö4: Fikir alışverişi genelde karşılıklı olduğundan alınan kararların yerine getirilmesinde sıkıntı olmaz. Ö3: Kurallar olduğu gibi uygulanmıyor. Y2: Kararları uygulamada isteksizlik oluyor.

6. Başarı Düzeyi Düşük Okulların Okul Kültürü Belirsizlikten Kaçınma Özelliği Boyutu Açısından Nasıldır?

Okulda olumsuz bir ödül sisteminin bulunuşunu başarıların ödüllendirilmediğini fakat hataların da cezalandırılmadığını ifade etmektedir.

Tablo 7. Okul yöneticileri ve öğretmenlerinin okul kültürlerinin belirsizlikten kaçınma özelliği hakkındaki görüşleri

		Görüşler	Katılımcılar										f
			Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Y1	Y2	
a	Örgütte olumsuz bir ödül sisteminin bulunması ve başarıların ödüllendirilmesi konusundaki düşünceleri	1 Ödüllendirme yapılır			√	√	√						3
		2 Ödüllendirme informal olarak yapılır	√	√	√	√		√	√		√	√	8
b	Yönetici ve öğretmenlerin, hataların cezalandırılması konusundaki düşünceleri	1 Ceza uygulanmaz		√	√	√	√		√		√	√	7
		2 Uyarılır			√		√	√		√			4
		3 Yasalar uygulanır	√										1

Katılımcıların tamamına yakın bir kısmının başarıların ödüllendirilmesi konusunda ödüllendirmenin informal olarak yapıldığını, katılımcıların çoğunun ise hataların cezalandırılması konusunda ceza uygulanmadığı ifade ettikleri görülmüştür.

- Bazı katılımcıların, örgütte olumsuz bir ödül sisteminin bulunması ve başarıların ödüllendirilmesi konusundaki düşünceleri; Ö2: *Kendi aramızda dile getiriyoruz. Başarı belgesi tarzında bir şey yok.* Ö3: *Herkes üzerine düşeni yapıyor ama onurlandırma eksik.* Y1: *Bizim okulumuzda ödül sadece sözle.*
- Bazı katılımcıların, hataların cezalandırılması konusundaki düşünceleri; Ö2: *Ceza verildiğini görmedim.* Ö3: *Toplantıda genel olarak ifade edilir.* Y2: *Şu ana kadar ceza uygulandığını görmedim.* Ö1: *Uyarma şeklinde kurallar uygulanmaya çalışılıyor.*

7. Başarı Düzeyi Düşük Okulların Okul Kültürü Karşıtlık Özelliği Boyutu Açısından Nasıldır?

Örgütte olumsuzlukların ödüllendirilmesini, üyelerin statüyü kendilerinin kazanmasını ifade etmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların okul kültürlerinin karşıtlık özelliği bakımından görüşleri

		Görüşler	Katılımcılar										f
			Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Y1	Y2	
a	Yönetici ve öğretmenlerin, okulda başarı ve başarısızlıkların ödüllendirilmesi konusundaki düşünceleri	1 Başarılar değerlendirilir	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10
		2 Başarısızlık dile getirilmez		√	√	√							3
b	Yönetici ve öğretmenlerin, okulda statü kazanma konusundaki düşünceleri	1 Statü için çalışılır		√	√		√		√				4
		2 Statü ön planda değil	√			√				√	√	√	5

Katılımcıların tamamına yakın bir kısmının okulda başarı ve başarısızlıkların ödüllendirilmesi konusunda başarıların değerlendirildiği, katılımcıların yaklaşık yarısının okulda statü kazanma konusunda statünün ön planda olmadığını belirttikleri, diğer kısmının ise statü için çalışıldığı görüşünde oldukları görülmüştür.

- Bazı katılımcıların, okulda başarı ve başarısızlıkların ödüllendirilmesi konusundaki düşünceleri; Ö1: *Sözle teşekkür edilir. Başarılar es geçilmez.* Ö3: *Başarılar desteklenir, başarısızlıkların dile getirildiğini görmedim.* Y2: *Ödüllendirme yapılıyor.*
- Bazı katılımcıların, okulda statü kazanma konusundaki düşünceleri; Ö3: *Genç öğretmenler arasında sınavlara girerek bir yerlere gelmek isteyenler var.* Ö1: *Öğretmenlerimiz çoğunlukla orta yaşlı, bu anlamda çok hırslı değiller.* Y2: *etkinliklerde bir aktiflik var ama % 30 diyebilirim. Yüksek oranda değil.*

8. Başarı Düzeyi Düşük Okulların Okul Kültürü Otoriter Olma Özelliği Boyutu Açısından Nasıldır?

Örgüt yapısının otorite temeli üzerine kurulmuş olma durumunu, katılıma açık olmadığını, üyelerin başarılı olduklarında yöneticileri tarafından ödüllendirileceklerine ve kontrol edileceklerine ve bu nedenle onun isteklerini karşılama gereğine inanma durumunu ifade etmektedir.

Tablo 9. Katılımcıların okul kültürlerinin karşıtlık özelliği bakımından görüşleri

		Görüşler	Katılımcılar												f
			Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Y1	Y2			
a	Yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerin öğretmenleri ve okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurulması konusundaki düşünceleri	1	Otoriter değil	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10	
b	Yönetici ve öğretmenlerin, okulda çalışanları başarıya güdüleyen en etkili etmenler konusundaki düşünceleri	1	Dayanışma önemlidir								√	√		2	
		2	İnsani değerler akademik başarıdan değerlidir		√	√	√	√	√	√	√			7	

Katılımcıların tamamının yöneticilerin öğretmenleri ve okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurulması konusunda otoriter olmadıkları, katılımcıların çoğunun ise okulda çalışanları başarıya güdüleyen en etkili etmenler konusunda insani değerlerin akademik başarıdan değerli olduğu görüşünde oldukları görülmüştür.

32

- Bazı katılımcıların, yöneticilerin öğretmenleri ve okulu ilgilendiren konularda çalışanların görüşlerine başvurulması konusundaki düşünceleri; Ö3: *Toplantı yapıyoruz. Görüşlerimiz alınıyor. Y1: Okulun genelini ilgilendiren bir durum ise kurulda tartışılır ve ortaklaşa karara bağlanır.*
- Bazı katılımcıların, okulda çalışanları başarıya güdüleyen en etkili etmenler ile ilgili düşünceleri; Ö4: *Her anlamda hem idare hem çalışma arkadaşlarınızın size destek olması, birlikte karar almak ve uygulamak. Ö2: Çocukları kaybetmemek, bir öğrencinin bile olsa okula devamını sağlayabilmek. Biz de TEOG başarısı hedefi yok.*

9. Başarı Düzeyi Düşük Okulların Okul Kültürü Yarışmacı Olma Özelliği Boyutu Açısından Nasıldır?

Üyelerin bir yarış içinde olma durumunu, kazanmak ya da kaybetmenin söz konusu olduğunu, diğerlerinden fazla performans gösterenlerin ödüllendirileceği inancının egemen olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 10. Katılımcıların okul kültürlerinin yarışmacı olma özelliği hakkındaki görüşleri

		Görüşler	Katılımcılar										f
			Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Y1	Y2	
a	Yönetici ve öğretmenlerin, örgütte çalışanların performanslarını motive eden durumlar konusundaki düşünceleri	1 Akademik başarı		√		√							2
		2 İnsanı dayanışma		√			√	√		√	√	√	6
		3 Motivasyon yok							√				1
		4 Öğrenci katılımı				√							1
b	Yönetici ve öğretmenlerin, okulda performans gösterenlerin ödüllendirilmesi konusundaki düşünceleri	1 Mevzuat gereği yapılır									√	1	
		2 Ödüllendirme yapılmaz				√	√		√				3
		3 Sözle ödüllendirme yapılır	√	√			√	√		√	√	√	7

Katılımcıların çoğu örgütte çalışanların performanslarını motive eden durumun insani dayanışma olduğunu, okulda performans gösterenlerin ödüllendirilmesi konusunda sözle ödüllendirme yapıldığını ifade ettikleri görülmüştür.

- Bazı katılımcıların, örgütte çalışanların performanslarını motive eden durumlar hakkındaki düşünceleri; Ö1: *Mesleğimize karşı olan ilgimiz, destek görmek, çalışmanızın takdir edilmesi. Y1: Bir arkadaşlık ortamı olmasa burada gerçekten çalışmak zor.*
- Bazı katılımcıların, okulda performansın ödüllendirilmesi konusundaki düşünceleri; Y2: *Mevzuat gereğince yapılacaklar yapılıyor. Bunun dışında teşekkür ediliyor. Ö3: Öğretmenlerin ödüllendirilmesine yönelik bir etkinlik yok. Ö4: Teşekkür edilse de okulumuzun başka problemleri olduğundan öğretmenlerin ödüllendirilmesinin arka planda kaldığını düşünüyorum.*

10. Başarı Düzeyi Düşük Okulların Okul Kültürü Yeterlilik- Mükemmellik Özelliği Boyutu Açısından Nasıldır?

Örgütte mükemmelliğin ve sıkı çalışmanın değerli görülmesini, üyelerin hatalardan kaçınma gereğine inanma durumunu ifade etmektedir.

Tablo 11. Katılımcıların Okul Kültürlerinin Yeterlilik- Mükemmellik Özelliği Hakkındaki Görüşleri

			Görüşler	Katılımcılar												f
				Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Y1	Y2			
a	Yönetici ve öğretmenlerin, Okulda mükemmelliğin ve sıkı çalışmanın değerli görülmesi hakkındaki düşünceleri	1	Çalışmanın değeri önemsenmez		√									1		
		2	Sıkı çalışmak değerlidir				√		√				√	3		
		3	Sıkı çalışmak nadiren değer görür	√			√		√	√	√	√		6		
b	Yönetici ve öğretmenlerin, okulda tüm çalışanların hatalardan kaçınma gereğine inanma davranışı hakkındaki düşünceleri	1	Hata yapmak önemsenmez				√	√	√					3		
		2	Hatalardan kaçınılır	√	√					√		√	√	5		
		3	Kurallara uyulur					√	√		√			3		

33

Katılımcıların çoğunun okulda mükemmelliğin ve sıkı çalışmanın değerli görülmesi hakkında sıkı çalışmanın nadiren ve az değer gördüğünü, katılımcıların genellikle okulda tüm çalışanların hatalardan kaçınma gereğine inanma davranışı hakkında hatalardan kaçınıldığı ve kurallara uyulduğunu belirttikleri görülmüştür.

- Bazı katılımcıların, okulda mükemmelliğin ve sıkı çalışmanın değerli görülmesi hakkındaki düşünceleri; Ö1: *Kendi aramızda birbirimizi takdir eder destekleriz. Y2: Değerli görüp övüyoruz. Ö2: Takdir ediliyor. Ama ciddi uygulamalar yok. Ö3: Başarıya kayıtsız kalınıyor.*
- Bazı katılımcıların, okulda tüm çalışanların hatalardan kaçınma gereğine inanma davranışı hakkındaki düşünceleri; Ö1: *Kurallara uyma kaygısı var. Y1: Hata yapmak ve bunun sonucunda eleştirilmek kimse istemez. Y2: Hatalardan kaçınmaya çalışıyorlar.*

11. Başarı Düzeyi Düşük Okulların Okul Kültürü Başarıyı Destekleme Özelliği Boyutu Açısından Nasıldır?

Kendi amaçlarını gerçekleştiren üyelerin değerli görülüşünü ifade eder.

Tablo 12. Katılımcıların okul kültürlerinin başarıyı destekleme özelliği bakımından görüşleri

	Görüşler	Katılımcılar										f
		Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Y1	Y2	
a	Yönetici ve öğretmenlerin, çalışma ortamında yönetici öğretmen ve diğer personelin kendi amaçlarını gerçekleştirdiğinde diğer çalışanlardan gördüğü değer hakkındaki düşünceleri	1 Değerli hissettirilir	√			√	√			√	√	5
		2 Değerli hissettirilmez	√		√	√		√	√			5

Katılımcıların yarısının çalışma ortamında yönetici öğretmen ve diğer personelin kendi amaçlarını gerçekleştirdiğinde diğer çalışanlar tarafından değerli hissettirildiği, diğer yarısının ise değerli hissettirilmediği görüşünde oldukları görülmüştür.

- a. Bazı katılımcıların, çalışma ortamında yönetici, öğretmen ve diğer personelin kendi amaçlarını gerçekleştirdiğinde diğer çalışanlardan gördüğü değer hakkındaki düşünceleri; Y2: Arkadaşlar arasında takdir ediliyor, destek olunuyor. Ö1: Değer gördüğünü düşünmüyorum. Ö3: Başarıya kayıtsız kalınıyor.

12. Başarı Düzeyi Düşük Okulların Okul Kültürü Kendini Gerçekleştirmeyi Destekleme Özelliği Boyutu Açısından Nasıldır?

Örgütte nicelikten çok niteliğin ve yaratıcılığın değerli görülüşünü; kendini gerçekleştirme ve yeniliğin teşvik edilmesini hem görevin yerine getirilmesini hem de bireysel gelişimin sağlanmasını ifade etmektedir.

34

Tablo 13. Katılımcıların okul kültürlerinin kendini gerçekleştirmeyi destekleme özelliği hakkındaki görüşleri

	Görüşler	Katılımcılar										f
		Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Y1	Y2	
a	Yönetici ve öğretmenlerin, okulda uygulanan gelişim faaliyetleri hakkındaki düşünceleri	1 Gelişim faaliyeti çalışması yapılmıyor	√		√	√		√	√			6
		2 Sosyal etkinliklere katılır				√	√	√		√		4
		3 Seminer planlanır			√						√	2
b	Yönetici ve öğretmenlerin, okulda çalışanların gelişimi için yapılan çalışmalar hakkındaki düşünceleri	1 Planlı gelişim faaliyeti yok	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10
c	Yönetici ve öğretmenlerin, okulda çalışanların gelişimi amaçlı yapılan faaliyetlere gösterilen ilgi ve destek hakkındaki düşünceleri	1 Gelişim faaliyetlerine ilgisizler	√	√		√	√		√	√	√	8
		2 Gençler daha ilgili			√							1

Katılımcıların tamamının okulda çalışanların gelişimi için yapılan çalışmaların planlı bir gelişim faaliyeti olmadığını, katılımcıların çoğunun okulda gelişim faaliyeti çalışması yapılamadığı görüşünde olduklarını, bir kısmının ise sosyal etkinliklere katılım olduğunu belirttikleri görülmüştür. Katılımcıların çoğunun okulda yapılan gelişim faaliyetlerine ilgisiz oldukları görüşünde oldukları görülmüştür.

- a. Bazı katılımcıların, okulda uygulanan gelişim faaliyetleri hakkındaki düşünceleri; Ö3: Bakanlığın bir hizmet içi programı dışında başka bir şey yapılmıyor. Ö4: Genel eğitimler dışında bir kurs düzenlenmiyor.
- b. Bazı katılımcıların, okulda çalışanların gelişimi için yapılan çalışmalar hakkındaki düşünceleri; Ö1: Gerekli olan milli eğitim faaliyetlerine katılım var ancak bunun dışında faaliyet olmuyor. Ö3: Herkes kendi çabası ile kendini geliştiriyor. Y2: Yapılması gerekenler düzenleniyor ama onun dışında yok.
- c. Bazı katılımcıların, okulda çalışanların gelişimi amaçlı yapılan faaliyetlere gösterilen ilgi ve destek hakkındaki düşünceleri; Ö2: Yaşlı öğretmenlerimiz ilgisiz. Y1: Meslekte 40. yılını çalışan öğretmenler var aramızda. Bunlarda bir direnç oluşmuş. Kendilerini geliştirmeye yönelik bir düşünceleri yok. Ö3: Genç ve gönüllü olanlar daha istekli.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Etkili okullarda öğretmenlerin ve diğer personelin, karar verme sürecine, ortak planlamaya katılımlarının artması her okulun benzersiz kişiliğini yansıtır (Aydın, 2013). Okul yöneticileri, örgütsel kültüre yön vererek istenilen niteliklere sahip öğrencilerin yetişmesine katkıda bulunabilecek eğitim programları düzenlenmelidir (Atay, 2001). Okul çalışanları arasında paylaşılan bir kültür mevcuttur (Akan, 2016). Yöneticilerin öğretmenlerle işbirliği içerisinde olmaları, öğretmenlerin aralarında destekleyici ilişkiler kurmaları öğrenci başarısını arttıran etkenler olarak görülmektedir (Demirtaş, 2010). Demirtaş (2010) tarafından yapılan çalışmada okul kültürünün güçlü, işbirlikçi, destekleyici ve başarıya odaklı olduğu okullarda öğrenci başarısını arttırmasının beklendiği ve okul kültürünün doğası ile öğrenci başarısı arasında bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Gezer (2005) tarafından yapılan çalışmada öğrenci başarısının ailesel, bireysel, sosyo-ekonomik nedenlerin yanı sıra, okul kültüründen ve okulun sahip olduğu yeterliliklerden de etkilendiğinin, etkili öğrenmenin gerçekleşebilmesi için etkili bir okul kültürünün oluşmasının gerekliliğinin belirtildiği görülmektedir. Öğrenci başarısında temel etken olarak düşünülen öğrenci özellikleri, öğretmen kadrosunun niteliği yanında, okul kültürünün de önemli etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Gezer, 2005). Macneil, Prater ve Busch (2009) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin öncelikle okulun kültürünü anlaması gerekliliğini ve kültürün karmaşık olduğunun farkına varmalarının önemli olduğunun belirtildiği görülmektedir. Gruenert (2005) tarafından yapılan çalışmada işbirlikçi kültürlerin öğrenci başarısı için en iyi ortam olduğu belirtilmektedir. Quin, Deris, Bischoff ve Johnson (2015) tarafından yapılan çalışmada olumlu okul kültürü oluşturabilen liderler geliştirmenin önemli olduğu ve müdür yetiştirme programlarının müfredatını yenilemesinin önerildiği görülmektedir.

Okul kültürü ve öğrenci başarısı arasında bir ilişkinin varlığına pek çok araştırma sonucu ve araştırmacı işaret etmektedir. Bu çalışma ile öğretmen ve yöneticilerin görev yaptıkları okullardaki okul kültürü algıları ile bu algılarının okul başarısına etkisi açısından incelemeye çalışılmıştır.

1-Okul kültürünün insancıl ve destekleyici olma özelliği bakımından katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde genel olarak; okulların insancıl – destekleyici olma özelliğinin yüksek, öğretmenlerin ve yöneticilerin karara katılımlarının yüksek olduğu, okul çalışmalarına katılırken veya görev alırken yöneticilerin özel beklentileri ve yetenekleri dikkate aldıkları, bir problemle karşılaşıldığında işlerin aksamaması adına birbirlerine yardımcı oldukları ve çoğunlukta dayanışma içinde oldukları ancak mesleki açıdan aldıkları desteği yetersiz buldukları sonucuna varılmaktadır.

2- Okulların okul kültürü bütüncüleyici olması ile ilgili katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde; çalışma ortamında yönetici, öğretmen ve diğer personelin kısmen açık, samimi duygular beslediği, okul ortamındaki ilişkilerde içtenlikle duygu ve düşüncelerin paylaşıldığı görüşünde oldukları görülmüştür.

3- Okulların okul kültürü hoşgörülü, onaylayıcı olma özelliği ile ilgili katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde; çalışma ortamında çalışanların ilişkilerinde çatışma yerine uzlaşma stratejisini benimsedikleri ve çoğunlukta birbirlerine hoşgörülü davrandıkları sonucuna varılmıştır.

4- Okulların okul kültürü geleneksel olma özelliği ile ilgili katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde; çalışanların beklentilerinin göz ardı edilmemeye çalışılarak iş ve kuralların uygulandığı, okul yönetimi ve işleyişinde kuralların yasa ve yönetmeliklerin uygulanmasının önemsendiği, kontrolcü bir yaklaşım yerine esnek, uzlaşmacı bir yaklaşımın var olduğu belirtilmektedir. Katılımcıların insan ilişkilerine daha çok öncelik verildiğini ve bunun başarı beklentisinin önüne geçtiğini ifade ettiği görülmektedir.

5- Okulların okul kültürü bağımlılık boyutu ile ilgili katılımcıların görüşlerine göre; yöneticilerin herhangi bir konuda karar verirken çalışanların görüşlerine başvurmadan kendi başlarına karar vermediklerinin, kararların insani tavırlar içerisinde uygulandığının belirtildiği görülmüştür. Katılımcıların okulda başarı hedeflerinin yüksek olmadığını işlerin iyi ilişkiler oluşturularak yerine getirilmeye çalışıldığını ifade ettikleri görülmektedir.

6- Okulların okul kültürü belirsizlikten kaçınma özelliği ile ilgili katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde; okulda başarıların ödüllendirildiği ancak bunun yeterli görülmediği, ödüllendirilmenin sözle ve toplantı aralarında yapıldığı ve güdüleyici olmadığı, hataların uyarıldığı, cezalandırma işlemi yapılmadığı, ceza verilecek bir durumun oluşmasına da izin verilmediği ve gereken uyarıların yapılarak sorunların çözülmeye çalışıldığı görülmüştür.

7-Okulların okul kültürü karışıklık özelliği ile ilgili katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde; başarıların ödüllendirilerek ön plana çıkarıldığı ancak başarısızlıkların dile getirilmediği, ödüllendirme çalışmalarının da yeterli görülmediği görüşünde oldukları, bireysel olarak yapılan çalışmaların olduğu ancak idealist bir çalışma ortamının olmadığı sonucuna varılmaktadır.

8- Okulların okul kültürü otoriter olma özelliği ile ilgili katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde; otoriter bir yönetimin olmadığını, katılımın açık ve yüksek olduğunu belirttikleri görülmektedir. Buna karşın mevcut imkânlarda motive edici unsurların çok az olduğu, sadece mesleğe karşı ilgi ve çalışma ortamındaki paylaşımın güdüleyici olduğu, insani değerlerin akademik başarıdan daha değerli görüldüğü sonucuna varılmıştır. Katılımcıların başarı hedefi olmadığı görüşünde oldukları görülmüştür.

9- Okulların okul kültürü yarışmacı olma özelliği ile ilgili katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde; motive edici unsurların mesleğe karşı ilgileri ve kurum içinde gördükleri destek olduğu ve çoğunlukta insani dayanışmanın etkili motivasyon unsuru olduğu belirtilmektedir. Buna karşın bu okullarda motive edici unsurların az olduğunu, performans gösterenlerin ödüllendirildiğini ancak yapılanların motive edici ve yeterli düzeyde olmadığını ifade ettikleri görülmektedir.

10- Başarı düzeyi düşük okulların okul kültürü yeterlilik-mükemmellik özelliği ile ilgili katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde; her çalışanın elinden geleni yapmaya çalıştığı ve bireysel özverinin olduğu, çalışanların hatalardan kaçınma gereğine inandığı, kurallara uyma eğiliminde olunduğu sonucuna varılmaktadır. Ancak etkili dışsal motive edici faktörlerin oluşturulmadığı, başarıya kayıtsız kalınan durumların olduğu ve katılımcıların çoğunlukla sıkı çalışmanın nadiren değerli görüldüğü görüşünde oldukları sonucuna varılmıştır.

11-Okulların okul kültürü başarıyı destekleme özelliği ile ilgili katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde; herkesin kendi amaçlarını gerçekleştirmek ve işinin gereğini yapmak için çalıştığı belirtilmektedir. Bununla birlikte katılımcıların yarısının kendi amaçlarını gerçekleştiren bireylere değerli hissettirildiği görüşüne oldukları görülmektedir.

12- Okulların okul kültürü kendini gerçekleştirmeyi destekleme özelliği ile ilgili katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde; çalışanların uygulanan gelişim faaliyetlerinin gerekli ve zorunlu olanlarına katıldıkları, mevcut imkânların güdüleyici olmadığı ve çalışanlarında bu konuda çok azimli olmadıkları, okulda işlerin gerektirdiği düzeyde yapıldığı, çalışanların gelişimi amaçlı yapılan faaliyetlere gösterilen ilginin çok olmadığı, zorunlu olanlara katılımın olduğu ancak bunun dışında istekli olmadıkları sonucuna varılmaktadır. Yapılan araştırmada katılımcıların çoğunlukla planlı gelişim faaliyeti çalışması yapılmadığını belirttikleri görülmüştür.

Ayık ve Ada (2009) tarafından yapılan araştırmada da okul kültürü ile okulların etkililiği arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki tespit edildiği görülmektedir. Doğan (2014) çalışmasında da okul kültürünün okula bağlılığı, öğrenci başarısını etkilediği sonucuna vardığı görülmektedir. Demirtaş (2010)

tarafından yapılan araştırma da okullarda egemen olan kültürün özellikleri tanınmadan, okulun en önemli çıktısı olarak kabul edilen öğrenci başarısının artırılmasının mümkün olmadığı belirtilmektedir. Gezer (2005) araştırmasında öğrencileri başarıya götürecek bir okul kültürünün oluşturulmasının eğitim sistemine büyük yararlar sağlayabileceğini ifade etmektedir. Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz (2014) tarafından yapılan araştırmada da okul kültürünün okul başarısını pozitif yönde etkilediği sonucuna varıldığı görülmektedir. Şahin (2023) tarafından yapılan araştırmada okul başarısı, iş tatmini, öğrenci başarısı, işe devam oranları olumlu okul kültürünün önemli işaretleri olarak görülebileceği belirtilmektedir. Yıldız, Yıldız, Çiçek ve Elhakan Börü (2023) tarafından yapılan araştırmada okullarda karar alma mekanizması içerisinde okul kültürünün pozitif yönde gelişim sağlayabilmesi için her çalışanın fikirlerinin alınması gerekliliği vurgulanmaktadır. Her iki araştırmanın bağımlılık boyutunda birbirini destekleyen sonuçlar taşıdığı görülmektedir. İnsancıl ve destekleyici olma ve otoriter olma özelliği açısından da yapılan araştırmayı desteklediği sonucuna varılmaktadır. Doğan (2014) araştırmasında okul kültürünün alt boyutlarından iletişim boyutunun en önemli boyut olarak görüldüğünü belirtmektedir. Araştırmanın insancıl ve destekleyici olma özelliğinde elde edilen bulguları desteklediği görülmektedir. Himmetoğlu (2014) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda olumlu ve açık bir işbirliği-iletişim ortamının oluşturulması için okul yöneticilerinin okullarda yaşanan çatışmalarda demokratik ve uzlaşmacı tutum ve davranışlar sergilemelerinin önerildiği görülmektedir. Bulguların araştırmanın hoşgörülü, onaylayıcı olma özelliğini destekler nitelikte bulgular olduğu görülmektedir. Yaman (2018) tarafından yapılan araştırmada da okul kültürü ile inovasyon yeterliliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptandığı görülmektedir. Akin (2022) araştırmasında başarı seviyesi düşük okullarda başarıyı destekleme özelliğinin çok etkin olmadığı sonucuna varmıştır. Narsap (2006) tarafından yapılan araştırmada çalışanlarla açık ve etkili iletişimin, katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesinin, olumlu çabaların ödüllendirilmesinin olumlu okul kültürü yaratma anlamında etkili olduğu sonucuna varıldığı görüşmüştür. Yılmaz (2010) araştırmasında başarıları düşük okulların yarışma, amaçta birlik, sonuca yönelme ve ödüllendirme alt boyutlarında alehinde farklılık olduğunu belirtmektedir. Deniz, deniz, demir, dağ ve şık (2022) tarafından yapılan çalışmada da etkili okulların yüksek oranda akademik beklentileri olan, mesleki gelişimi destekleyen, paylaşımcı liderlik yapılan okul olduğu belirtilmektedir. Bu açıdan yapılan araştırma sonuçlarının başarı seviyesi düşük okulların bulgularını destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Koşar ve Çalık (2011) tarafından yapılan araştırma sonucunda ödül gücünün okul kültürünü destekleyen önemli güç tiplerinden biri olduğu, ödül gücünün başarı seviyesi düşük okullarda çok etkin olmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu durumda her iki araştırmanın bulgularının birbirini destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Şahin Fırat (2010) tarafından yapılan çalışmada sağlıklı okul kültüründe öğretmenler ile okul müdürlerinin ve örgütün değerlerinin uyumunun önem taşıdığı belirtilmektedir. Clinton Herndon (2007) tarafından yapılan araştırma sonuçları okul kültürünün öğrenci başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Liderlik ve okul kültürünün öğrenci başarısı üzerinde önemli etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Özdemir (2021) tarafından yapılan araştırmada öğrenci başarısını etkilemek ve geliştirmek için okul kültürünün iyi gözlemlenmesi ve hissedilmesi gerektiğinin vurgulandığı görülmüştür. Piotrowsky (2016) araştırmasında öğrenme ortaklığı kültürü olan okullar ile öğrenci başarısı arasında pozitif ilişkinin bulunduğunu belirtmektedir. Graham (2018) araştırmasında olumsuz okul kültürünün, başarının olmadığı bir ortam yarattığını ve başarısız öğrenme toplulukları oluşturduğunu belirtmektedir. Bu araştırma, öğrenci başarısı ile öğretmenlerin okul kültürü algısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Johns-Klein (2019) tarafından yapılan araştırmada öğrenmeye yönelik sağlam bir kültürü korumak için gerekli olanın, okul kültürünün öğretmenler ve yöneticiler arasında güçlü güvene dayalı ilişkiler, öğretme ve öğrenmeyi destekleyen ve velilerle işbirliği olduğu belirtilmektedir. Araştırmanın bulguları değerlendirildiğinde ve okul kültürü ve başarı arasında ilişkiyi inceleyen çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçların olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucunda bu okullarda insani ilişkilere daha çok önem verildiği ve ilişkileri iyi kurmanın değerli görüldüğü için açık, samimi ilişkiler geliştirdikleri, çatışmaktan kaçınarak uzlaşmayı seçtikleri görülmüştür. Kurallar uygulanırken insan ilişkilerini korunarak yerine getirilmeye çalışıldığı, beklentilerin dikkate alınarak esnek bir iletişim tarzının seçildiği, kararların ilişkilere zarar vermeyecek şekilde verilmeye çalışıldığı, ödüllendirmelerin sözle verildiği ve cezalandırmanın yapılmadığı, insani dayanışmaya çok önem verildiği ve insan ilişkilerinin güçlü bir motive edici unsur olarak görüldüğü sonucuna varılmıştır. Ayrıca katılımcıların etkili ve planlı gelişim faaliyeti olmadığını ve çalışanlarında bu konuda istek ve beklentilerinin olmadığını, sınav başarısı hedeflenmediğini, sıkı çalışmanın nadiren değer gördüğünü,

başarıya kayıtsız kalındığını ve başarı elde edildiğinde değerli hissettirilmediklerini ifade ettikleri görülmüştür. İnsani ilişkilerin akademik başarıdan daha değerli görüldüğü kurum kültürünün oluşturulduğu sonucuna varılmıştır.

Bu sonuçlara göre şu öneriler getirilebilir:

1. Öğretmenlerin okul kültürü algılarını etkileyen faktörleri belirlemek için nitel çalışmalar yapılabilir.
2. Daha geniş bir çalışma grubu ile bu konuda nicel ve nitel veri toplama araçlarının birlikte kullanıldığı karma araştırmalar yapılabilir.
3. Okul kültürü oluşturma ve geliştirme ile ilgili hizmet içi eğitimler yapılabilir.
4. Sadece ortaöğretim öğrencileri değil, diğer kademelerle de aynı çalışmaların yürütülmesi alana katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA / REFERENCES

- Akan, D. (2016). Okul Kültürü bağlamında ilköğretim kurumlarında etkili okul değerlendirilmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 1096-1116.
- Akın İ. (2022). *Başarılı Okullardaki yöneticilerin yönetici yeterliklerinin kurum kültürü ile uyumu*. İbn Haldun Üniversitesi Eğitim Kurumları İşletmeciliği Anabilim, Yüksek Lisans Tezi.
- Atay, K. (2001). Öğretmen Yönetici ve denetmenlerin bakış açısından okul kültürü ve öğretmen verimliliğine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 179-194.
- Aydın, M. (2013). *Eğitimde Örgütsel davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ayık, A., Ada, Ş. (2009). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429-446.
- Clinton Herndon B. (2007) *An analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement*, the Faculty of the Graduate School, Dissertation Thesis, University of Missouri, Columbi.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design. qualitateaive, quantiative and mixed methods approaches. 4th. ed*. Lincoln: Sage Publications.
- Çobanoğlu, F. ve Badavan, Y. (2017). Başarılı okulların anahtarı: etkili okul değişkenleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(26), 114-134.
- Cooke, R. A. ve Rousseau, D.M. (1988). Behavioral norm and expectations: a qantitative approach to assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, 13(3), 245-273., <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>
- Deal, T. E. & Peterson, K. D. (1998). How leaders influence the culture of schools. *Educational Leadership*, 56(1), 27-30.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 3-13.
- Doğan, S. (2014). Okul kültürünün akademisyen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1), 207-230.
- Deniz Ö., Deniz İ., Demir M. Z., Dağ S. ve Şık Y. (2022). Etkili okul ve etkili okul yönetiminde rol oynayan öğeler, *The Journal of Academic Social Science* , 10(133), s. 332-353.
- Erdoğan, H. (2017). Okul kültürünün etkilendiği ve etkilediği faktörler. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(12), 51-68.
- Gezer, B. (2005). Okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Graham, W. (2018). *Correlation between instructional school culture and student achievement in an urban district* (Thesis, Concordia University, St. Paul). Retrieved from https://digitalcommons.csp.edu/cup_commons_grad_edd/206
- Gruenert S. (2005). Correlations of collaborative school cultures with student achievement, *NASSP Bulletin*, 89(645), 43-55.
- Himmetoğlu B. (2014) *İlkokullardaki öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Johns-Klein, J. (2019). *An evaluation of school culture and its impact on student achievement*, Clemson University, Dissertations Thesis., <https://digitalcommons.nl.edu/diss/436>

- Karaca, İ., Özcan, M., Karamustafaoğlu, N. ve Karaca, N. (2021). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullar bağlamında okul kültürü algılarının incelenmesi. *Eurasia Journal Of Teacher Education*, 2(1), 42-54.
- Karadağ, E., Kılıçoğlu, G. ve Yılmaz, D. (2014). Örgütsel sinizm, okul kültürü ve okul başarısı: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 89-113.
- Koçak, S. ve Ay, M. H. (2020). Lise öğrencilerinin demokratik okul kültürü algısı ile akademik isteklilikleri arasındaki ilişkide okul bağlılığının aracılık rolü. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 959-990.
- Koşar, S., Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Lee, S. K., Kevin, Y. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psycholog*, 19(4), 340-359.
- Macneil A. J., Prater D. L. ve Busch S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement, *International Journal of Leadership in Education*, 12 (1), 73-84.
- Narsap H. (2006). *Genel ve meslekî liselerde örgüt kültürü*, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özdemir, Y. (2021). Analysis of the relationship among leadership styles, school culture and student achievement, *Journal of Research in Social Sciences and Language*, 1(1), 77-90.
- Özgür Deniz Ö., Deniz İ., Demir M., Z., Dağ S. ve Şık Y. (2022). Etkili okul ve etkili okul yönetiminde rol oynayan öğeler, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(133). 332-353.
- Özuyulu A. (2021). *Okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Piotrowsky J., W. (2016). *The impact of leadership on school culture and student achievement*, Dissertation thesis, Clemson University.
- Quin, J. L., Deris, A. R., Bischoff, G., & Johnson, J. T. (2015). The correlation between leadership, culture, and student achievement. *The Online Journal of New Horizons in Education*, 5(2), 55-62.
- Sarpkaya, R. (2014). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sezgin F. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1) 59-85.
- Şahin Fırat N. (2010) Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları, *Eğitim ve Bilim*, 35 (156), 71-83.
- Şahin M. (2023). Okullarda örgüt kültürü, *Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 73-90.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*, Ankara: Pegama Yayıncılık.
- Terzi, A. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (43), 423-442.
- Toprakçı, E. (1995) Okul örgütünün amaçlar açısından kendine özgü yönleri, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 113-120 <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108751>
- Toprakçı, E. (1996). Okul Örgütünün teknoloji açısından kendine özgü yönleri, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(1), 139-149. Erisim: <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/teknoloji-acisindan.pdf>
- Toprakçı, E. (2017) *Sınıf yönetimi*, (3.Baskı) Ankara: Pegama Yayıncılık.
- Yaman M. (2018), Okul Müdürlerinin İnovasyon Yeterlilikleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yıldız Ö., Yıldız M., Çiçek Ö. ve Elhakan Börü A. (2023). Okul yöneticilerinin okul kültürüne ilişkin görüşleri, *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(2). 280-593.
- Yılmaz E. G. (2010). Okul Kültürü Öğrenci Başarısı İlişkisi: İstanbul İli İlköğretim Okullarında Ampirik Bir Araştırma Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi