

## Okul Kültürünün Oluşmasında Okul Müdürünün Rolü

Kürşad SEYİDOĞLU<sup>1</sup>

Metin KONAK<sup>2</sup>

Kemal ERDEM<sup>3</sup>

Ramazan ALADAŞ<sup>4</sup>

### Öz

Okul kültürünün oluşmasında okul müdürünün rolünün öğretmenlerin görüşlerine göre tespit edilmesi amacıyla yapılan bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemi Malatya'da bulunan MEB'e bağlı okullarda görev yapan 320 öğretmendir. Araştırmada Kolatan (2007) tarafından geliştirilen ölçek veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Verilerin analizi SPSS programı ile  $p=0,05$  anlamlılık düzeyinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul müdürünün okul kültürünün oluşumuna ilişkin rolüne ilişkin algı düzeyinde cinsiyet, eğitim durumu, branş, görev yapılan eğitim kademesi ve kıdem değişkenlerinin etkili olduğu belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin, branşı sayısal olan öğretmenlerin, ilkokul öğretmenlerinin okul müdürünün okul kültürünün oluşumundaki rolüne ilişkin aldığı düzeyinin diğer öğretmenlere göre yüksek olduğu, kıdemin yükselmesi bu algıyı yükseltirken, eğitim düzeyinin yükselmesi okul müdürünün okul kültürünün oluşmasındaki rolüne ilişkisine negatif yönde etkili olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürü Öğretmen, Okul Kültürü

## The Role of the School Principal in Creating School Culture

### Abstract

In this study, which was conducted to determine the role of the school principal in the formation of school culture according to the opinions of the teachers, a survey model, one of the quantitative research methods, was used. The sample of the research is 320 teachers working in schools affiliated with the Ministry of Education in Malatya. The scale developed by Kolatan (2007) was used as a data collection tool in the study. Data analysis was done with the SPSS program at the  $p=0.05$  significance level. As a result of the research, it was

<sup>1</sup> Osmaniye Özel Eğitim Meslek Okulu, Osmaniye, kursadseyidoglu@gmail.com.

<sup>2</sup> Elif Nur Şeyma Dalhançer Ortaokulu, Yeşilyurt/Malatya, mekonak44@hotmail.com.

<sup>3</sup> Elif Nur Şeyma Dalhançer İlkokulu, Yeşilyurt/Malatya, kerdem449@gmail.com.

<sup>4</sup> Şehit Şükrü Ulutaş İlkokulu, Yeşilyurt/Malatya, ramazanyahya4456@gmail.com.

determined that gender, educational background, branch, educational level and seniority variables were effective on the teachers' perception level regarding the role of the school principal in the formation of school culture. It has been observed that the level of perception of female teachers, teachers with a numerical branch, and primary school teachers regarding the role of the school principal in the formation of school culture is higher than other teachers.

**Keywords:** School Principal Teacher, School Culture

## Giriş

Kültür, tarihsel ve toplumsal gelişim süreci içerisinde üretilen ve nesilden nesile aktarılan maddi ve manevi özelliklerin tamamıdır. Kültür, bir toplumun paylaşılan içeriğini, öğrenilen içeriğini, değerlerini, geleneklerini ve tutumlarını içerir. Kültür, bir toplumun alışkanlıklarını içerir ve onun en üst düzeyde gelişmesini sağlayacak örgütsel yapıları oluşturur (Altun ve Kıvrak, 2023). Okul kültürünü etkileyen birçok faktör vardır. Bunlardan biri öğretmenin algılanan uyarlanabilir performansıdır. Okul kültürüne uyum sağlayamayan öğretmenler toplumsal kültüre de uyum sağlayamazlar. Okul örgütünü oluşturan değer ve normlara uyum sağlayamayan öğretmen sosyalleşmemektedir (Çevik ve Köse, 2017). Sonuç olarak beklenen uyarlanabilir performansı elde edilememektedir. Bir okul kültürü etkili ve güçlü olduğunda öğretmenler de o kültürden etkilenirler. Dolayısıyla okul kültüründe çalışanların birbirine değer verdiği, birbirine saygı duyduğu, birlikte paylaştığı bir ortam varsa öğretmenler bu kültürde zorlukların üstesinden gelecek ve ideal uyum performansı sergileyecektir. Bu nedenle eğitim örgütünün performansının okul kültürüyle uyumlu olmasını sağlamak önemlidir (Okçu vd., 2018).

Okul kültürü, okul yöneticileri ve öğretmenler de dahil olmak üzere tüm okul personelinin duygu, düşünce, iletişim, değer ve etkileşimlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Okul kültürünün oluşmasında okul çalışanlarının etkisi olsa da zamanla ortaya çıkan kültür okuldaki herkesi etkilemektedir (Karadağ ve Özdemir, 2015). Okulun amaç ve hedeflerine ulaşmasında yadsınamaz bir faktör olan okul kültürünün oluşumuna müdürün önemli bir katkısı vardır. Müdürler okul kültürünü oluştururken, öğretmenlerin müdürün yaptıklarına ilişkin algıları da okul kültürünün güçlendirilmesinde önemlidir. Bu çalışma, öğretmenlerin okul kültürünü şekillendirmede müdürün rolüne ilişkin algılarını araştırmayı amaçlamıştır.

## Kültür Kavramı ve Eğitimle İlişkisi

Kültür kavramı tarihsel süreç içerisinde farklı disiplinlerin farklı açılardan oluşturduğu ve farklı alanlarda önerdiği bir tanımdır. Kültürün en eski tanımı Taylor tarafından yapılmıştır. Tylor (1971) kültürü Kültür veya medeniyet, insanın toplum üyesi olması dolayısıyla öğrenmiş olduğu (kazandığı) bilgi, sanat, geleneksel gelenekler ve benzeri yeteneklerin, becerinin ve alışkanlıkların karmaşık bir bütünü olarak tanımlamaktadır (Güvenç, 2019). Bir toplumda zamanla değişen ve o toplumun önemli bir üyesi olan ancak belirli alanlarda kendine özgü özellikler taşıyan yaşam tarzına alt kültür denir. Örneğin kentsel yerleşimlerin farklı alanlarında ve mahallelerinde farklı alt kültürler görülebilmektedir (Türkkahraman ve Tutar, 2009).

Eğitim, kültürün gelecek nesillere aktarılması ve sürdürülebilirliğinin oluşturulmasında önemli bir araç olmaktadır. Dolayısıyla kültür ve eğitim birbiri ile alakalı iki

önemli kavramdır. Kültürün bulaşması esas olarak okullarda eğitim yoluyla gerçekleşse de, okulların dışındaki günlük yaşamda öğrenilenler de kalıcı ve anlamlıdır (Ültanır, 2003). Kültürün değerlerden ilham alan ve beslenmekte olan bir yönü bulunur. Toplumsal değerlerin toplum tarafından anlamlandırılabilmesi için gelenek ve görenekler etrafında devamlılığının sağlanması gerekmektedir. Gelenek ve görenekler aynı zamanda öğretme ve öğrenme aşamalarını da ihtiva etmektedir. Bu açıdan eğitim, sürecin resmi ve tatmin edici bir duruma gelmesinde önemli bir unsur olmaktadır (Avcı ve Topçu, 2021).

Eğitim sadece kültürü yaşatmak değildir; toplumun çağın yeniliklerine ayak uydurabilmesi de önemlidir. Her ülkede farklı kültürel kimliklere sahip birden fazla topluluk vardır. Aynı ülkede yaşayan ancak farklı değer, norm ve dil özelliklerine sahip topluluklar, ülkenin üst düzeyde bir kültür düzeyinin mevcut olduğuna işaret etmektedir. Dil çeşitliliği açısından ülkemizde 36 farklı kültürden söz etmek mümkündür (Acar-Çiftçi ve Aydın, 2014).

### **Örgüt Kültürü**

Küreselleşmenin ve değişen çalışma koşullarının etkisiyle örgüt kültürü dikkat çeker duruma gelmiştir. Her bireyin kendisini yansıtan bir karakteri ve kişiliği olacağı gibi, her kurumda da kendisine has bir kişiliği vardır. Bir örgütte örgüt kültürü, rekabet avantajı elde etmede, sürekliliği sağlamada, verimlilik ve performans gibi olgulara ulaşmada etkilidir. Bir kurumda örgüt kültürü oluşturmanın temel kriteri, farklı kültür ve özelliklere sahip çoğu bireyin ortak bir gaye uğruna çabalamasıdır. Bir örgütün farklı özelliklere sahip yapısı da kültürün ortaya çıkmasında etkilidir. Bu karakteristik yapıların direkt ve indirekt olarak kültürün etkili bir bölümü olduğu düşünülmektedir (Köse vd., 2001).

Başarılı örgüt yapılarına bakıldığında; örgütün hedefleri ve paralel değerleri arasında örgüt kültürü unsurdur. Buna karşılık çalışanların örgüte entegre olabilmeleri, fedakârlıklar yapabilmeleri ve iş tatmini sağlayabilmeleri örgüt kültürünün oluşmasıyla doğru orantılıdır (Yücel ve Çelik, 2014). Örgüt kültürü kavramı; kurum kültürü, iş kültürü ve kurum kültürüyle benzer olduğu düşünülebilir. Örgüt kültürüyle ilgili literatür çalışmalarına baktığımızda farklı tanımların olduğunu gördük. Örgüt kültürü; kurum içinde bir grupça dış uyum ve iç entegrasyon durumunu çözümlenmek amacıyla geliştirilen ve oluşturulan temel varsayımlar şeklinde tarif edilmektedir (Örücü ve Ayhan, 2001).

Bir kurum içindeki çalışanları birbirine bağlayan ortak değerler olan örgüt kültürü, örgütsel hafızada toplanan bilgi, tutum, davranış, değer ve normlardan oluşur. Bir örgüt kültürü içerisinde değişimin sağlanması kültürel yenilenme olarak tanımlanmaktadır (Genç ve Mert, 2022). Eryılmaz ve Altın-Gülova'nın (2019) belirttiği gibi günümüzde örgüt kültürünün oluşması örgütün performansına, motivasyonuna ve rekabet avantajına olumlu etki etmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü, kurumların gayelerinin, politika ve stratejilerin oluşturulmasında katalizör bir rol oynar.

### **Örgüt Kültürünün Önemi**

Örgüt kültürü tarihsel birikimin, iç ve dış çevre şartlarıyla çalışan etkileşimlerinin sonucudur. Bir gruba ait olan ve ona atfedilen varlıklar kültürel öğeler olarak tanımlanabilir. Bu kültürel unsurlar tarihsel süreç içerisinde oluşmakta, gelişmekte ve dönüşmektedir. Bazıları zamanla kaybolurken, bazıları zamanla güçlenmeye devam edecek. Grubun etkisine bağlı olarak küçülür, gölgede kalır, büyür veya yaygınlaşır (Şahin, 2019).

Bir örgütün amaçlarına etkili bir biçimde erişebilmesi için, örgütü oluşturan değerlerin, normların, varsayımların, sembollerin ve hikayelerin üyeler tarafından bilinmesi ve içselleştirilmesi için gerekli çabaların gösterilmesi gerekmektedir. Zamanla içselleştirilen bu kavramlar, bireyin örgüte uyumuna aracılık ederek örgütte daha sağlıklı, daha benimsenebilir bir iş alanı oluşturmaktır. Bu sebeple organizasyonel süreklilik, başarı ve verimlilik zamanla ortaya çıkmakta ve organizasyonel devamlılık kritik hale gelmektedir (Köse vd., 2001).

Sağlıklı bir örgüt kültüründe örgütte teknik görevleri yerine getirenlere değer verilir. Okullar bağlamında bu şekilde ele alınan örgüt kültürüne bakıldığında, okulların teknik doğası olan öğrenme ve öğretme sürecinden çalışanlar olarak öğretmenler ve okul yöneticileri sorumludur. Bu vesileyle öğrencilerin öğrenme ve eğitimlerine katkı sağlamak, üretkenlik ve başarı oranlarını artırmak için okul personeline sağlanabilecek iş birliği doğrultusunda etkin işbirliği yapılması gerekmektedir (Şimşek ve Babaoğlu, 2015). Organizasyon kültürünü tam olarak anlamak, analiz etmek ve organizasyonel hedeflerle uyumlu olunmalıdır. Bu düzlemde şekillenen örgüt kültürünün örgütün verimliliği ve başarısı üstünde büyük etkisi bulunur. Örgüt kültürü, örgütsel verimliliği, başarıyı ve sürdürülebilirliği belirleyen en büyük faktördür (Koşar, 2014: 43).

### **Okul Kültürü**

Eğitim kurumundaki tüm bireylerin geçmiş deneyimlerini içeren ve herhangi bir dayatılmış kurala dayanmayan değerler bütünü olarak kabul edilen okul kültürü, okul yöneticilerinin okul kültürünü oluştururken objektif bir bakışının olması gerekirken, okuldaki tüm paydaşlarda birlik ve beraberlikle iletişimin olması gerekmektedir. Ayrıca okul yöneticileri, okulun oluşturduğu okul kültürünün okuldaki herkes üzerinde iz bırakmasını sağlamakla yükümlüdür (Erdoğan, 2017). Karadağ ve Özdemir'e (2015) göre okul müdürleri, okul kültürünün etkililiğini sağlamak amacıyla okula sonradan katılanları da barındırmaya çalışmalıdır. Aynı zamanda bu insanların kültüründen de faydalanılmalıdır. Ancak her bireyin farklı kültürlere göre koçluk yapması gerekir.

Okul kültürü sadece okul bilgilerine erişimi kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda okul içindeki bireyler arasında sağlıklı iletişim kurulmasına da yardımcı olur. Araştırmalar, okullarında iyi performans gösteren ve devamlı bir şekilde olumlu davranışlar sergileyen öğretmenlerin okul kültürüne ayak uydurabildiklerini göstermektedir (Ayık ve Ada, 2009). Ancak okulda olumlu bir kültür oluşturularak öğretmen başarısının istenilen seviyeye yükseltilebilecektir (Şahin ve Atbaşı, 2020).

Okul kültürü, okulda görülen olumsuz koşullar karşısında ne şekilde davranılacağı konusunda rehberlik sağlar. Bunun yanında güçlü bir okul kültürüne sahip olmak için okul yöneticileri ve öğretmenlerin eğitimle ilgili tüm konularda aynı fikirde olmaları gerekir (Eryılmaz ve Gülova, 2019). Böyle bir iletişimin olması durumunda okuldaki tüm bireylerin, boşlukta kalmadan, daha özgüvenli bir şekilde sorunları çözebilmeleri beklenmektedir (Argon ve Zafer, 2009).

Okul kültürü bu süreçte anlam kazanır ve bireyin okulda yaşam biçimi haline gelir. Ayrıca okulda ortaya çıkan ve ihmal edilen herhangi bir sorunun, okuldaki tüm bireylerin ortak görüşle çözülebileceği görülmüştür (Özdemir, 2006). Bunun yanı sıra okul kültürünün öğrenci başarısı üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğu düşüncesine de dikkat çekilmiştir.

Zamanla okul kültürünün, öğrencilerin istenilen başarıyı elde etmelerini sağlayacak öğretim değişikliklerini beraberinde getirebileceği öngörülmektedir. Ancak öğrencilerin zaman içinde farklı düşünce yapısına sahip olabileceği göz önüne alındığında, eğitim sürecindeki değişikliklerin öğrencilerdeki değişiklikleri gözlemlemeye ve bu farklılıklara göre harekette bulunmaya dayalı olması gerektiği savunulmaktadır (Erdoğan, 2017).

Okul kültürünün okuldaki tüm bireylerin davranışlarına rehberlik ettiği düşünülürken aynı zamanda okulda meydana gelen tüm olayları da kapsadığına dikkat çekilmiştir. Bunun yanında okul kültürünün okul içerisinde uyulmasını gerektiren kuralları vurguladığını da belirtmekte fayda vardır. Okul kültürünün anlamlandırılmasında en önemli etken okulun amaçları doğrultusunda davranmasına yardımcı olmasıdır (Karadağ ve Özdemir, 2005). Çevreyle ilgili yeterli bilgi ve bağına sahip olduğu takdirde okullarda ortaya çıkan sorunların çözümünde herhangi bir zorluk yaşanmayacağı iddia edilmektedir. Ayrıca okul başarısı için temel faktörlerin okulda başarının elde edilmesi için gereken çabaların gösterilmesi ve okuldaki tüm bireylerin beklenen performansının karşılanarak akademik başarıya daha duyarlı olma ihtiyacı olduğu ifade edilmiştir (Gelibolu ve Sarıkaya, 2021).

### ***Okul Kültürünün Oluşturulması***

Okul kültürü müdürün liderliğinde şekillenir. Müdürler okul kültürünü birçok yönden etkiler. Müdür, konumu gereği okulun oluşturduğu kültürü yönlendirmek, şekillendirmek, yönetmek ve desteklemekten de sorumludur. Müdürün ilk işi güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır. Bunun için öncelikle okulun mevcut kültürünün anlaşılması gerekir (Önsal, 2012). Mevcut kültürü anlamalı, eksikliklerini ve olumlu yönlerini anlamalı, olumlu yönlerini değerlendirmeli ve eksikliklerini gidermeye yönelik bir adım olarak kullanmalıyız. Günümüzde geleneksel yöntemler öğrencilere sıkıcı gelmektedir. Okul yöneticileri okul kültürünü çekici hale getirmelidir (Arslanboğa, 2009). Okul yöneticilerinin öğrencinin akademik başarısını artırmak için gerçekleştireceği eylemler, öğretmen motivasyonunu koruyan ve artıran detayları içermelidir. Yöneticilerin bu konuda yaptıkları eylemler okul kültürünün oluşmasında aracılık etkisi göstermektedir (Gencer, 2022).

Müdür, okul kültürünün yöneticisi ve kurucusudur ve olaylara bir bütün olarak bakmalıdır. Bir sorun ortaya çıktığında bunun meslektaşlarıyla birlikte demokratik bir şekilde çözülmesi gerektiğinin farkına varmalı, ekip oluşturmalı ve ona göre hareket etmelidir. Okul yöneticileri öğrenciler için neyin iyi olduğunu bilmeli ve buna göre değişmesi gereken kültürel değerleri değiştirmeli ve daha işlevsel değer sağlamalıdır (Aslanargun ve Bozkurt, 2012).

Okul kültürü ve onun kapsadığı normlar, değerler, semboller, hikâyeler ve kutlamalar hep birlikte okulun kişiliğini oluşturur. Bunlar zamanla öğretmen, öğrenci, yönetici ve velilerin sorunları çözerek, engelleri aşarak, başarısızlıkları başarıya dönüştürerek geliştirilir (Özdemir, 2006). Olumlu bir okul kültürü öğrenmeyi, okula bağlılığı ve motivasyonu artırır. Okul kültürü üzerine derlenen araştırmalara göre güçlü okul kültürü, yüksek öğretmen performansı ve memnuniyeti ile ilişkilidir (Çevik ve Köse, 2017).

Okul kültürünün hem personel hem de hizmet verdiği paydaşlar üstünde güçlü bir etkisi vardır. Bu nedenle okul kültürünün tüm paydaşlara aktarılması ve benimsenmesi oldukça önemlidir. Okul yöneticilerinin (müdürler, öğretmenler ve çoğu zaman ebeveynler) güçlü, olumlu, öğrenci merkezli bir kültürün belirlenmesine, şekillendirilmesine ve

sürdürülmesine yardımcı olma sorumluluğu vardır (Karadağ ve Özdemir, 2015). Bu destekleyici kültürler olmadan, reformlar ve dolayısıyla öğrencilerin öğrenimi zamanla etkisini kaybedecektir. Okul yöneticilerinin, okul çalışanları arasında güven ve saygıya dayalı olumlu, demokratik bir örgüt iklimi yaratma yükümlülüğü vardır. Okul yönetimi okulun hedeflerine önem vermeli, değer sistemini benimseyen bir ortam yaratmalı ve rol model olmalıdır. Okul kültürü öğrencilerin bilişsel, duygusal ve davranışsal kazanımlar elde etmesini sağlar (Uysal, 2015).

### ***Okul Kültürünün Oluşturulmasında Okul Müdürünün Rolü***

Bir müdürün okul kültürünü değiştirmesi mümkün olduğu gibi, okul kültürünün de müdürü değiştirip mevcut kültüre uyarlaması mümkündür. Yöneticilerin kültürü değiştirme çabaları her zaman başarılı olmayabilir ve hayal kırıklığıyla sonuçlanabilir. Okul müdürleri kültürü şekillendirebildiği gibi, kültür de benzer şekilde okul yöneticilerini şekillendirebilir (Terzi, 2019). Her okulun kendi kimliğini yansıtan kendi kültürüne ve özüne sahip olması gerekir. Okul kültürü bir dereceye kadar müdürün tarzını ve kişiliğini yansıtır (Şahin-Fırat, 2010).

Okul müdürünün kültürü şekillendirmede yaptıkları önemli çalışmaların ana hatlarını çiziyorlar. İlk olarak, okul müdürünün, onu yeniden keşfetmeye başlamadan önce mevcut kültürü derinlemesine anlamaları gerekir. Bu şekilde nasıl ilerleyeceklerini biliyorlar. İkincisi, liderler temel değerleri keşfedip ifade ederler, öğrencileri merkeze koyarlar ve onlar için en iyi olanı bulurlar. Okul yöneticileri kültürün hangi yönlerinin yıkıcı, hangilerinin yapıcı olduğunu belirlemelidir. Son olarak olumlu unsurları güçlendirerek, olumsuz ve işe yaramaz olanları değiştirerek olumlu bir ortam yaratırlar (Balkar, 2015).

Tüm organizasyonlarda var olan liderlik rolleri, öğretimsel liderler olarak okullarda da varlığını sürdürmektedir. Okul yöneticileri, okul kültürünü şekillendiren ve sürdüren kişilerdir ve liderlik rollerine uygun davranış kalıplarına sahip olmalıdırlar. Okul müdürleri, eğitimde yenilik yoluyla güçlü ve profesyonel bir okul kültürü yaratmada öncü rol oynamalıdır. Bu liderler, okul kültürünü yenilik ve değişime uyum sağlayacak şekilde etkili bir şekilde uyarlayabiliyor, dönüştürebiliyor ve geliştirebiliyor ve mevcut hikayeleri, sembolleri, mitleri ve ritüelleri uygun şekilde kullanıyor ve gerektiğinde inanç ve değerleri yeniden inşa edebilir. Bu noktada lider sürücü koltuğundadır; çalışanların güvenini kazanmak, kurum içindeki diğer çalışanlar tarafından rol model olarak görülmesi açısından önemlidir (Taşçı, 2022).

İletişim aynı zamanda okul kültüründe de önemli bir rol oynar. Okul iklimindeki iletişim, geçmişle gelecek arasında bağ kurulmasına yardımcı olur, öğretmen ve öğrencilerin tutumlarını geliştirir. Okulda olumlu etki yaratmak okul iklimindeki sağlıklı iletişime bağlıdır. Bu nedenle paydaşlar arasındaki ilişkiler geliştirilmelidir. Okullardaki istenmeyen davranışların düzeltilmesi, okul ikliminin yeniden inşası açısından da önemlidir (Gök ve İdem, 2022).

Okul yöneticilerinin, tamamı okul kültürünü destekleyecek şekilde gelişmesi gereken kültürel unsurları denetleme sorumluluğu vardır. Bu süreçlerin liderliği okul yöneticilerinin elindedir. Denetimin temel işlevi, okul yöneticilerinin okullarına olan bağlılıklarını artırmak ve kültürel değerleri eğitim liderliğine içselleştirmektir. Güçlü bir okul kültüründe okul yöneticilerinin denetleyici rolü zayıflar ve okul kültürü içselleştikçe denetleyici rolü de zayıflar (Halıcıoğlu, 2023).

Sosyal bir sistem olarak okul kültürel liderliği yöneticilerin temel sorumluluklarından biridir. Kültürel liderlik, okulun misyon ve vizyonuna ulaşmada tüm paydaşları etkiler ve paydaşların tutum ve davranışlarına rehberlik eder (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Kültürel liderlik öğretmenlerin, öğrencilerin, ebeveynlerin ve diğer paydaşların çalışanları inanç, değer ve normlarla etkileme sürecidir. Okul yöneticilerinin kültürel liderliği, idari sorumluluklarının ötesinde, okul kültürünü oluşturan tüm unsurlara ilişkin bilgi ve farkındalıklarına bağlıdır. Okul yöneticileri okul kültürünü yeterince anlamadan kültürel unsurları analiz edemezler. Bu becerilere sahip olmayan okul yöneticilerinin, okul hedeflerine ulaşmaya yardımcı olacak bir okul kültürü geliştirmeleri pek olası değildir (Tosun, 2022).

## Yöntem

### *Araştırmanın Modeli*

Okul kültürünün oluşmasında okul müdürünün rolünün öğretmenlerin görüşlerine göre tespit edilmesi amacıyla yapılan bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Evrensel tarama modelinde, çok sayıda ögeden oluşan bir evrende, evrenin tamamı veya ondan alınan bir takım örnekler veya örnekler taranarak evrene ilişkin genel bir yargıya varılmaktadır (Karasar, 2011).

### *Evren ve Örneklem*

Araştırmanın evreni Malatya’da bulunan MEB’e bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerdir. Araştırmanın örneklemi ise araştırmaya katılmaya gönüllü olan 320 öğretmendir (Tablo 1).

Tablo 1. Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Kadın	148	46,25
	Erkek	172	53,75
Eğitim Durumu	Lisans	177	55,31
	Yüksek Lisans	107	33,44
	Doktora	36	11,25
Branş	Sayısal	151	47,19
	Sözel	169	52,81
Görev yapılan eğitim kademesi	İlkokul	97	30,31
	Ortaokul	121	37,81
	Lise	102	31,88
Kıdem	10 yıldan az	144	45,00
	11-19 yıl	100	31,25
	20 yıl ve daha fazla	76	23,75
Toplam		320	100

Tablodaki verilere göre araştırmaya katılan öğretmenlerden %53,75’i erkek, %46,25’i kadındır. Öğretmenlerden %55,31’i lisans, %33,44’ü yüksek lisans, %11,25’i doktora mezundur. Öğretmenlerden %52,81’inin branş gurubu sözel, %47,19’unun sayısaldır. Öğretmenlerden %37,81’i ortaokulda, %31,88’i lisede, %30,31’i ilkokulda görev

yapmaktadır. Öğretmenlerden %45'inin kıdemi 10 yıldan az, %31,25'inin 11-19 yıl, %23,75'inin ise 20 yıl ve daha fazladır.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada Kolatan (2007) tarafından geliştirilen ölçek veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Okul müdürlerinin okul kültürünü oluşturma ve sürdürmedeki rolünün değerlendirilebilmesi amacı ile hazırlanmış 30 sorudan oluşan ölçek, tek boyutlu ve 5'li likert tipindedir. Araştırma verilerimizin Crombach Alpha katsayısı 0,88 olarak bulunmuştur.

### **Verilerin Analizi**

Verilerin analizi SPSS programı ile yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerinin dağılımı için frekans analizi yapılmıştır.  $p=0,05$  düzeyinde anlamlılık analizlerinde hangi testlerin kullanılacağına belirlenmesi amacıyla çarpıklık ve basıklık analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiş ve t testi ile Anova testi yapılmıştır.

## **Bulgular**

Araştırmada okul kültürünün oluşumunda okul müdürlerinin rolüne ilişkin öğretmen görüşleri alınmıştır. Aşağıda araştırmadan elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Okul Kültürünün Oluşmasında Okul Müdürünün Rolüne İlişkin Algı Düzeyi

	N	$\bar{x}$	ss.	t	p
Kadın	148	3,761	0,772	1,623	0,063
Erkek	172	3,513	0,843		

Tablodaki verilerde öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin okul kültürüne etkisine ilişkin görüşlerinin farklılaşmamakta olduğu görülmektedir ( $t=1,623$ ;  $p=0,063$ ).

Tablo 3. Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Okul Kültürünün Oluşmasında Okul Müdürünün Rolüne İlişkin Algı Düzeyi

	N	$\bar{x}$	ss.	F	p
Lisans	177	3,692	0,642	2,941	0,000
Yüksek Lisans	107	3,574	0,589		
Doktora	36	3,583	0,954		

Tablodaki verilerde öğretmenlerin eğitim durumuna göre okul müdürlerinin okul kültürüne etkisine ilişkin görüşlerinin farklılaşmakta olduğu görülmektedir ( $t=1,623$ ;  $p=0,063$ ).

Tablo 4. Öğretmenlerin Branşına Göre Okul Kültürünün Oluşmasında Okul Müdürünün Rolüne İlişkin Algı Düzeyi

	N	$\bar{x}$	ss.	t	p
Sayısal	151	4,213	0,997	1,086	0,003
Sözel	169	3,945	0,840		

Tablodaki verilerde öğretmenlerin branşına göre okul müdürlerinin okul kültürüne etkisine ilişkin görüşlerinin farklılaşmamakta olduğu görülmektedir ( $t=1,086$ ;  $p=0,003$ ).



Tablo 5. Öğretmenlerin Görev Yaptığı Kademeye Göre Okul Kültürünün Oluşmasında Okul Müdürünün Rolüne İlişkin Algı Düzeyi

	N	$\bar{x}$	ss.	F	p
İlkokul	97	4,129	0,639	2,641	0,049
Ortaokul	121	3,987	0,791		
Lise	102	3,869	0,774		

Tablodaki verilerde öğretmenlerin görev yaptığı eğitim kademesine göre okul müdürlerinin okul kültürüne etkisine ilişkin görüşlerinin farklılaşmakta olduğu görülmektedir ( $t=2,641$ ;  $p=0,049$ ).

Tablo 6. Öğretmenlerin Kıdemine Göre Okul Kültürünün Oluşmasında Okul Müdürünün Rolüne İlişkin Algı Düzeyi

	N	$\bar{x}$	ss.	F	p
10 yıldan az	144	3,940	0,893	2,493	0,004
11-19 yıl	100	3,996	0,798		
20 yıl ve daha fazla	76	4,008	0,991		

Tablodaki verilerde öğretmenlerin kıdemine göre okul müdürlerinin okul kültürüne etkisine ilişkin görüşlerinin farklılaşmakta olduğu görülmektedir ( $t=2,493$ ;  $p=0,004$ ).

### Tartışma Sonuç ve Öneriler

Araştırmada okul müdürünün okulda oluşan kültüre olan etkisine yönelik öğretmen görüşleri incelenmiştir.

Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin okul kültürüne etkisine ilişkin görüşlerinin farklılaşmamakta olduğu görülmektedir. Tokoğlu (2016) yaptığı araştırmada öğretmenlerin cinsiyeti ile okul müdürünün okul kültürünün oluşmasındaki rolüne yönelik algısı arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada kadın öğretmenlerin okul kültürünün oluşmasında okul müdürünün rolüne ilişkin algı düzeyinin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kadın öğretmenler okul yönetimi ile olan uyumlu çalışmaları sonucunda okul kültürünün oluşumunda okul müdürünün rolüne yönelik algı düzeyleri daha yüksek olabilmektedir.

Öğretmenlerin eğitim durumuna göre okul müdürlerinin okul kültürüne etkisine ilişkin görüşlerinin farklılaşmakta olduğu görülmektedir. Tokoğlu (2016) yaptığı araştırmada öğretmenlerin mezun oldukları okul ile okul müdürünün okul kültürünün oluşmasındaki rolüne yönelik algısı arasında anlamlı ilişki olmadığını tespit etmiştir. Araştırmada öğretmenlerin eğitim düzeyinin yükselmesi ile okul müdürünün okul kültürünün oluşumundaki rolüne yönelik algı düzeyinin düştüğü tespit edilmiştir. Öğretmenler almış oldukları eğitimle okul kültürünün oluşumunda farklı faktörlerin de etkili olabileceğini düşünerek okul müdürünün okul kültürünün oluşumundaki rolünde eksiklikler bulabilmektedirler.

Öğretmenlerin branşına göre okul müdürlerinin okul kültürüne etkisine ilişkin görüşlerinin farklılaşmamakta olduğu görülmektedir. Yaşar (2023) yaptığı araştırmada öğretmenlerin branşı ile okul müdürünün kolaylaştırıcı liderlik yapısının okul kültürünün

oluşumuna olan etkisine yönelik algısı arasında anlamlı farklılık bulunmadığını belirlemiştir. Tokoğlu (2016) yaptığı çalışmada öğretmenlerin branşı ile okul müdürünün okul kültürünün oluşmasındaki rolüne yönelik algısı arasında anlamlı ilişki olmadığını tespit etmiştir. Araştırmada branşı sayısal grupta olan öğretmenlerin okul kültürünün oluşmasında okul müdürünün rolüne ilişkin algı düzeyinin sözel öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler branşlarına göre okul müdürü ile daha çok zaman geçirmeleri ile birlikte okul müdürünün okul kültürünün oluşumundaki rolüne ilişkin algı düzeyleri yüksekselebilmektedir.

Öğretmenlerin görev yaptığı eğitim kademesine göre okul müdürlerinin okul kültürüne etkisine ilişkin görüşlerinin farklılaşmakta olduğu görülmektedir. Yaşar (2023) yaptığı çalışmada öğretmenlerin görev yaptığı eğitim kademesi ile okul kültürü algısı arasında anlamlı farklılık bulunmadığını belirlemiştir. Araştırmada ilkökul öğretmenlerinin okul müdürünün okul kültürünün oluşmasındaki rolüne ilişkin algısının diğer eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğrencilerin yaşının büyümesi ile birlikte okul kültürünün oluşması zorlaşabilmektedir. Öğretmenlerin okul müdürünün okul kültürünün oluşumundaki rolüne ilişkin algı düzeyi de bu faktörden etkilenebilmektedir.

Öğretmenlerin kıdemine göre okul müdürlerinin okul kültürüne etkisine ilişkin görüşlerinin farklılaşmakta olduğu görülmektedir. Tokoğlu (2016) yaptığı çalışmada öğretmenlerin görev yaptığı eğitim kademesi ile okul müdürünün okul kültürünün oluşmasındaki rolüne yönelik algısı arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada kıdem süresi yüksek olan öğretmenlerin okul müdürünün okul kültürünün oluşumundaki rolüne ilişkin algı düzeyinin yükseldiği görülmüştür. Kıdemi yükselen öğretmenler edindikleri mesleki tecrübe ile okul müdürünün okul kültürünün oluşumundaki rolüne ilişkin algı düzeyi yüksekselebilmektedir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul müdürünün okul kültürünün oluşumuna ilişkin rolüne ilişkin algı düzeyinde cinsiyet, eğitim durumu, branş, görev yapılan eğitim kademesi ve kıdem değişkenlerinin etkili olduğu belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin, branşı sayısal olan öğretmenlerin, ilkökul öğretmenlerinin okul müdürünün okul kültürünün oluşumundaki rolüne ilişkin aldıkları düzeyinin diğer öğretmenlere göre yüksek olduğu, kıdemin yükselmesi bu algıyı yükseltirken, eğitim düzeyinin yükselmesi okul müdürünün okul kültürünün oluşmasındaki rolüne ilişkisine negatif yönde etkili olduğu görülmüştür.

Okul kültürü okulun amaç ve hedeflerine ulaşma adına önemli bir unsurdur. Bu sebeple sadece okul yönetiminin kontrolünde değil öğretmenlerin de katılımı ile okul kültürünün oluşturulması, okul içerisindeki kültürel öğelerin benimsenmesi açısından yararlı olabilecektir.

### Kaynakça

- Altun, Ö. ve Kıvrak, R. (2023). Türk kültürünün bazı unsurları üzerine değerlendirmeler. *SDE Akademi Dergisi*, 3(1), 131-150.
- Argon, T. ve Zafer, D. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (18), 99-123.
- Arslanboğa, T. A. (2009). *Türkiye eğitim sisteminde okul disiplininin Avrupa Birliği ülkeleri ile karşılaştırmalı analizi*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2), 349-368.
- Avcı, N. Topçu, D. (2021). Toplumsal değerlerden uzaklaşma. *Uygulamalı Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Dergisi*, 3(6), 139-151.
- Balkar, B. (2015). Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının simetrik ve asimetrik okul kültürü bağlamında incelenmesi. *International Journal of Sport Culture and Science*, 3(4), 274-287.
- Çevik, A. ve Köse, A. (2017). Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 996-1014.
- Erdoğan, H. (2017). Okul kültürünün etkilendiği ve etkilediği faktörler. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 51-68.
- Eryılmaz, İ. ve Gülova, A. A. (2019). Örgüt kültürü ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide temel motivasyon kaynaklarının biçimleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(2), 495-514.
- Gelibolu, B. ve Sarıkaya, D. (2021). Okul yöneticilerine göre başarılı okul standartları. *Okul Yönetimi*, 1(1), 35-55.
- Gencer, M. (2022). Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarına etki eden davranışları: bir meta-sentez çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1) 27-43
- Genç, K. Y. Mert, F. (2022). Çalışanların algılarına göre örgüt kültürü ve kurumsallaşma ilişkisi üzerine bir araştırma. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-198.
- Gök, R. ve İdem, B. C. (2022). Okul ikliminin ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin motivasyonuna etkisi. *Asya Studies*, 6(22), 1-12.
- Güvenç, B. (2019). *Kültürün Abc'si*. 9. Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Halıcıoğlu, M. A. (2023). Okul kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesinde okul yöneticilerinin rollerinin incelenmesi. *Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(16), 440-457.

- Karadağ, N. ve Özdemir, S. (2015). Okul kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesine ilişkin okul müdürü görüşleri. *International Journal of Sport Culture and Science*, 3(4), 259-273.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları
- Kolatan, R. (2008). *Eğitim yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesindeki rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 119-242.
- Okçu, V., Doğan, E. ve Dayanan, İ. (2018). Öğretmenlerin okul kültürü algılarının okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisi (Şırnak ili örneği). *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 6(2), 41-62.
- Önsal, A. (2012). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örücü, E. Ayhan, N. (2001). Örgüt kültürü (Manisa Üniversitesi örneği). *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 87-105.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-436.
- Şahin, A. ve Atbaşı, Z. (2020). Olumlu okul iklimi oluşturmada öğretmenin rolünün incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 672-689.
- Şahin, M. (2019). Kültür değişimleri ve eğitim. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 458-466.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 71-83.
- Şimşek, A. ve Babaoğlu, E. (2015). Okul yöneticilerinin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 14(4), 1222-1240.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.
- Taşçı, B. (2022). Okul yönetiminde liderlik ve liderliğin okul çıktıları üzerindeki etkisi. *Hakkari Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Tokoğlu, F. G. (2016). *Okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürünün rolünün öğretmenlerin iş doyumuyla ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Tosun, E. (2022). *Okul kültürü ile liderlik arasındaki ilişkinin ele alındığı araştırmaların farklı değişkenlere göre incelenmesi*. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Türkkahraman, M. ve Tutar, H. (2009). Sosyal değişme, bütünleşme ve çözölme bağlamında toplumda farklı kùltür ve anlayışların yeri ve önemi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-16.
- Uysal, Ş. (2015). Okullardaki örgüt kùltürü ve örgüt iklimi ilişkisine dair ilişkisel araştırmaların değerlendirilmesi: bir meta analiz çalışması. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(5), 70-88.
- Ültanır, G. (2003). Eğitim ve kùltür ilişkisi eğitimde kùltürün hangi boyutlarının genç kuşaklara aktarılacağı kaygısı. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 291-309.
- Yaşar, T. (2023). *Okul müdürlerinin kolaylaştırıcı liderlik yapısının okul kùltürüne etkisinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). Örgüt kùltürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ERZSOSDER)* 7(2), 45-64.