

---

---

**OKUL KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETİM BAŞARISINA OLAN ETKİSİNE  
YÖNELİK ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ  
(Elazığ İli Örneği)**

**TEACHERS' PERCEPTIONS ON THE EFFECT OF SCHOOL  
CULTURE ON TEACHING SUCCESS  
(Sample of Elazığ City)**

**Etem YEŞİLYURT\***

**ÖZET**

Tarama modeli kullanılarak yapılan bu çalışmada, okul kültürünün öğretim başarısına olan etkisine yönelik olarak öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın evrenini Elazığ il merkezinde 2006-2007 akademik yılında ortaöğretim okullarında çalışmakta olan 1505 öğretmen oluşturmaktadır. Evrenden tesadüfi olarak seçilen 320 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Verilerin analizi, SPSS for Windows programıyla frekans, yüzde, aritmetik ortalama, t testi ve varyans analizi uygulanarak yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda, öğretmenlerin görüşlerine göre okul içerisinde; adalet, okul ve öğretmen değerlerinin uyumu, ilgi ve inançlara saygı, güçlü iletişim, fikir ve amaç birliği, ortak karar, yardımlaşma ve işbirliği, samimiyet ve dostluk, üyelerin olumlu tutumları, ilgi ve ihtiyaçların önemsinmesi, insancıl anlayış politikası, değişme ve yenileşme olmasının öğretim başarısı üzerinde olumlu etki yapan okul kültürü unsurları olduğu ortaya çıkmıştır. Okul içerisinde; iletişim eksikliği, gruplaşma, aşırı denetim, kaygı ve güvensizliğin olmasının ise öğretmenlerin öğretim başarılarına olumsuz etki yaptığı tespit edilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Okul Kültürü, Öğretim Başarısı, Öğretmenler.

**ABSTRACT**

In this paper, which is in a descriptive scanning model, it is aimed to determine the views of teachers on the effect of school culture on teaching success. The population of this study consists of 1505 secondary education teachers who are working in Elazığ downtown in 2006-2007 academic year. A sample of 320 teachers was selected from this population randomly. Data which were collected through the questionnaire were analyzed and interpreted by frequencies, descriptive statistics, variance analysis and t test methods. As a result of this study, these components

---

\* Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, E-posta: etemyesilyurt@gmail.com

of school culture have been determined to have a positive effect on teaching success; justice, accordance between the values of school and teacher, reputation for beliefs and interests, strong communication, unity of notion and aim, common decision, solidarity and cooperation, sincerity and friendship, members' positive attitudes, for interests and needs to be regarded, humanistic policy, existence of change and innovation. Besides, these factors within organization have been determined to have a negative effect on teaching success; lack of communication, clicks among teachers, excessive supervision, existence of anxiety and mistrust.

**Key-words:** School Culture, Teaching Success, Teachers.

## 1. GİRİŞ

Her toplumda, o toplumun bireylerinin toplumla kaynaşmalarını, bireylerin o toplumun bir parçası olduğunu hissetmelerini, toplumsallaşmalarını ve toplumsal yaşamın gereklerini yerine getirerek varlıklarını sürdürmelerini sağlayan, toplumun tüm üyelerinin kabul ettiği ve toplum kültürü olarak adlandırılan genel bir kültür vardır. Bununla birlikte toplumun kurumlarının da, genel kültüre ters düşmeyen örgüt kültürleri bulunmaktadır. Bu kurumlar arasında yer alan okulların sahip olduğu kültüre, okul kültürü denilmektedir.

Okullarda eğitimin niteliğini ve öğretmenlerin öğretimsel başarılarını arttırmak için yapılan birçok araştırma, aynı zamanda okulların başarı durumunu da ortaya koymakta ve bu durum, hem okulların hem de öğretmenlerin başarılı olmaları için gerekli olan adımları göstermektedir. Öğretmenlerin, öğretimdeki başarılarının artmasını sağlayacak unsurlar arasında; okul yöneticilerinin olumlu niteliklere sahip olmaları, başarıda yüksek beklentiler, okul-aile-çevre işbirliğinin olması, öğretmenlerin okuldaki eğitim süreçlerine etkin katılımları ile okul kültürü yer almaktadır. Okul kültürünün varlık sebepleri arasında; okul üyelerini okulun amaçları doğrultusunda bir arada tutmak, okuldaki tüm üyelere biz bilincini kazandırmak, okulun varlığının devamını sağlamak, okul üyelerinin mutluluğunu, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, okula bir kimlik kazandırmak, görev ve sorumlulukların en iyi şekilde yerine getirilmesini sağlamak vb. faktörler yer almaktadır.

Sosyal bir sistem olan okulun kendine özgü kültürü vardır. Okul kültürünün oluşmasında farklı statüdeki bireylerin katkıları bulunmakta ve Çelik (2000)'e göre güçlü bir okul kültürünün oluşmasında yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personel yer almaktadır. Okullar amaç, yapı, boyut ve işleyiş şekli bakımında örgüt özelliği taşıdıklarından dolayı (Luthasn and Morey, 1985), örgüt kültürünü oluşturan öğeler, aynı zamanda okul kültürü içerisinde de yer almaktadır. Genel olarak bir örgüt kültürünün öğeleri arasında; değerler, liderler ve kahramanlar, normlar, hikâyeler, örfler, dil, sem-

boller ve törenler, felsefe, çalışanların ve işe yeni girenlerin sosyalizasyonu (Gürçay, 1994) ile örgüt üyelerinin; duyguları, etkileşimleri, etkinlikleri, beklentileri, varsayımları, inançları ve tutumları (Çelik, 2002) yer almaktadır. Milstein (1999) bunlara ek olarak örgüt kültürü öğeleri arasına misyon, kahramanlar, adetler, gelenekler ve tarihi de katmaktadır. Belirtilen bu öğeler, kültür açısından büyük öneme sahip olmasına rağmen, Güçlü (2003) kültürün en önemli öğesini, bireylerin ortaklaşa inandığı temel değerler olarak görmüştür.

Erdem ve İşbaşı (2001) son yıllarda yapılan çalışmalarda, örgütlerin kültürel özellikleri ile başarıları arasında güçlü bir ilişki olduğu vurgulamaktadır. Okullar örgüt özelliği taşıdıklarından dolayı okulların kültürel özellikleri, öğretmenlerin öğretimdeki başarısı üzerinde önemli rol oynamakta ve okul iklimi ile kültürü, okul üyelerinin motivasyon, verimlilik, başarı ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Çubukçu ve Girmen, 2006; Ersen, 1997; Şişman, 2002). Motivasyon ve başarıma arzusunda sahip olan öğretmenler ise, eğitimin genel ve aşamalı hedefleri doğrultusunda eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürecektir ve öğretim başarısı artacaktır.

Okullar farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Kültür, örgüt içerisinde yer alan bireyleri, o örgütün amaçlarına ve bireyleri birbirine bağlayıcı bir rol oynamaktadır. Bu bakımdan örgütlerin başarıları yada başarısızlıkları, o örgütün kültürüne atfedilmekte (Can, Aşan ve Aydın, 2006) ve örgüt kültürü, örgütsel başarıyı sağlamada potansiyel unsur olarak görülmektedir (Key, 1999). Örgüt üyelerine ortak kimlik ve aidiyet duygusunu kazandırması, örgüt misyonunun gerçekleştirilmesi ve sorunların çözümünü kolaylaştırması, verimlilik ve başarıyı artırması, örgüt kültürünün faydaları arasında yer almaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001). Okulların en önemli misyonu, öğrencide istendik yönde davranış değişikliği oluşturma misyonudur ve bu misyonun yerine getirilmesi bir öğretmenin başarısını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda öğretmenlerin öğrencilerdeki davranış değişikliklerini istenilen düzeyde yerine getirmeleri onların, Demirel (2007a)'e göre eğitim sürecinde farklı öğretim yöntem ve teknikleri kullanmalarını, Açıköz'e (2007) göre öğrencilerin aktif öğrenmelerini sağlamalarını ve Demirel (2007b)'e göre öğrencilerin düşünme becerilerini geliştirmelerini, onları eleştirel ve yaratıcı düşünmeye sevk etmelerini gerektirmektedir. Belirtilen bu eylemlerin hayata geçirilmesi ise, okul kültüründen de etkilenmektedir. Özellikle bazı yöntem ve tekniklerin kullanımı, fedakârlık, sabır, işbirliği ve yönetime uygun kişilik gerektirmektedir. Bu bağlamda öğretim yöntem ve teknik seçimini etkileyen faktörler arasında yer alan öğretmen kişiliği, Taşpınar'a (2005) göre okul ve sınıf ortamlarında yaşanan ve aynı zamanda da okul kültürünün bir öğesi olan insan-insan iletişimine yansımak-

ta ve bu durum da okul ve sınıf içerisinde yapılan uygulamalara olumlu ya da olumsuz yansımaktadır.

Yüksek kaliteli eğitim sağlamak, bireysel farklılıkları ve toplumun taleplerini istenilen düzeyde karşılamak, eğitim uygulamalarının etkinliğini artırmak, günümüzün en önemli eğitim sorunları arasında yer almaktadır (Alkan, 2005). Belirtilen sorunların nedenleri arasında; okul üyeleri arasındaki bağlılık ve amaç birliğinin olmaması, öğretmenlerin değerleri ile okulun değerleri arasındaki uyumsuzluk, öğretmenler arasında gruplaşmanın olması ve öğretmenin okulda sevilmemesi vb. faktörler yer alabilir. Bu durum, okul kültürü bağlamında öğretimde başarısızlığın ve eğitim sorunlarının nedenleri arasında yer almaktadır.

Her örgüt kültürü, o örgütün ve örgüt elemanlarının başarısı üzerinde etki yaptığı gibi, okul kültürünün de öğretmenlerin öğretimsel başarıları üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Okulun üyeleri arasında güçlü bir iletişim (Hoşgörür, 2002), okulun sahip olduğu vizyon, misyon, ilke ve değerler (Gençyılmaz ve Zaim, 1999), yöneticinin liderlik rolü (Cafoglu, 1998), demokratik ortam (Yavuz, 2003), okulun tüm üyelerinin okul kurallarına uyması (Aksoy, 2002), okul üyeleri arasında samimiyet, güven, saygı ve işbirliği olması (Yıldız, 2007), okul yönetiminin okuldaki insan kaynaklarını etkin kullanması (Ağaoğlu, 2002), takım çalışmasına önem verilmesi (Günbayı ve Çevik, 2004), okulun olumlu havası (Hoşgörür, 2002), çalışanların beklentilerinin karşılanması (Can, 2002) vb. faktörler öğretmenlerin öğretimdeki başarılarına önemli derecede etki yapmaktadır.

Öğretmenlerin öğretimde başarılı olmaları için onların iletişim becerilerine sahip olmaları da gerekmektedir. Çünkü iletişim olmadan öğretim olmaz. Öğrenci-öğretmen arası iletişim eksikliğinin nedenleri arasında yer alan öğretmenin sevilmemesi (Gürol, 2004), bir taraftan okul kültürüne diğer taraftan öğretimin başarısına olumsuz etki etmektedir. Öğretmenlerden beklenen nitelikler arasında, eğitim süreci içerisinde bazı durumlarda öğretim faaliyetlerini ortak yapmaları (Gömleksiz, 2004); pekiştirici kullanmaları, cezaya yer vermemeleri, hoşgörülü, sevecen ve anlayışlı olmaları, sınıfta demokratik hava yaratmaları (Sönmez, 2007); öğrenciye özerklik ve girişkenlik ruhu kazandırmaları (Özden, 2003); karar sürecine katılmaları, öğrenen örgüt bilincini taşımaları (Töremen, 2001) yer almaktadır. Varış (1996) ise öğretimin başarısı yönünden, aynı konuyu farklı yönlerden inceleyen öğretmenlerin bir ekip kurmalarını dile getirmektedir. Öğretim başarısını artırıcı olan bu niteliklerin öğretmenlerde olması, onların görev yaptıkları okul kültürüyle yakından ilgilidir. Çünkü belirtilen özelliklerin öğretmenlerde olması, aynı zamanda okulun kültürünün de istenilen özellikte olduğunun

göstergeleri arasında yer almakta ve bu durum öğretmenlerin öğretim başarılarının yükselmesine de olumlu yönde etki yapmaktadır.

Dayanışmanın hüküm sürdüğü, empatinin yaygın bir şekilde kullanıldığı, biz bilinci ve takım ruhunun vurgulandığı okullarda, güçlü bir okul kültürü ve ikliminin var olduğu ve bu durumun öğretmenlerin öğretimsel başarılarını artırdığı söylenebilir. Bu nedenle öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak, okul kültürünün öğretmenlerin öğretimdeki başarılarına olan etkisinin belirlenmesi önemli görülmektedir.

## 2. AMAÇ

Bu çalışma, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak, okul kültürünün öğretmenlerin öğretim başarılarına olan etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır. Okul kültürünün öğretim başarısına olan etkisine yönelik görüşler, öğretmenlerin;

- a. Cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- b. Görev yaptıkları okul türü değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- c. Öğrenim durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- d. Branş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- e. Mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

## 3. YÖNTEM

Betimsel bir çalışma olan bu araştırmada, var olan durumu olduğu gibi yansıtmayı esas alan tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Elazığ il merkezinde 2006-2007 akademik yılında eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürmekte olan ortaöğretim okulları ve bu okullarda görev yapan toplam 1505 öğretmen oluşturmaktadır. Örnekleme ise ilgili evrenden tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilmiş 320 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma, Elazığ il merkezindeki ortaöğretim okulları öğretmenleri ve bu öğretmenlerin araştırma ölçeğinde yer alan maddeler için belirttikleri görüşlerle sınırlıdır.

Çalışmanın verileri, araştırmacı tarafından hazırlanan anketle elde edilmiştir. Araştırmacı önce literatür çalışmasına dayalı olarak kırk iki maddelik bir anket formu geliştirmiştir. Daha sonra aralarında bir dil bilgisi uzmanının da bulunduğu dört kişilik uzman grubunun görüş ve önerileri doğrultusunda, madde sayısı otuz olan yeni bir anket elde edilmiştir. Bu yolla,

ölçme aracının kapsam ve görünüş geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır. Büyüköztürk'e (2007) göre, bir testin kapsam ve görünüş geçerliği, uzman görüşleriyle değerlendirilebilir. Ankette yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .33 ile .74 arasında değiştiği belirlenmiştir. Faktör yük değerlerinin .45 ve üzeri olması seçim için iyi bir ölçüdür, ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer .30'a kadar indirilebilir (Büyüköztürk, 2007). Anketin güvenilirlik çalışması için Cronbach Alpha istatistiksel işlemi yapılmış ve güvenilirlik katsayısı Alfa = .827 ve geçerlik katsayısı KMO = .886 olarak hesaplanmıştır. Ankette beşli likert ölçeği kullanılmış, değer aralıkları 5.00–4.21 tamamen katılıyorum; 4.20–3.41 katılıyorum; 3.40–2.61 kısmen katılıyorum; 2.60–1.81 katılmıyorum; 1.80–1.00 hiç katılmıyorum olarak puanlandırılmıştır.

Veriler SPSS for Windows paket programıyla analiz edilmiş ve katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemek için frekans ve yüzde teknikleri uygulanmıştır. Öğretmenlerin, örgüt kültürünün öğretmen başarılarına olan etkisine ilişkin görüşlerini belirlemek için değişkenler dikkate alınmadan aritmetik ortalama ve standart sapma teknikleri kullanılmıştır. Cinsiyet, okul türü ve öğrenim değişkenleri açısından belirtilen görüşler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Bağımsız Gruplar t-Testi yapılmış ve bu test sonucunda dağılımın homojen olmadığı maddeler için Mann-Whitney U (MWU) Testi uygulanmıştır. Ayrıca branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından belirtilen görüşler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılmıştır. Belirlenen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koymak için Scheffe ve LSD testleri uygulanmıştır. Dağılımın homojen olmadığı maddeler için Kruskal-Wallis Testi ve farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de Mann-Whitney U (MWU) Testi uygulanmıştır. Ayrıca uygulanan testlerin anlamlılık düzeyi .05 alınmıştır.

#### 4. BULGULAR VE YORUM

##### 4.1. Kişisel Bilgiler

Öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre dağılımları Tablo 1'de yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerine ilişkin bulguları incelendiğinde, öğretmenlerin % 61,6'sının erkek ve % 38,4'ünün kadın olduğu görülmektedir. Erkek öğretmen katılımının fazla olmasında, meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin erkek ağırlıklı olması etki etmiş olabilir. Okul türü değişkeni açısından öğretmen dağılımlarının eşit olduğu ortaya çıkmıştır. Öğrenim değişkeni açısından öğretmenlerin büyük bir bölümünün (% 85.9) lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Branş dağılımı

açısından ise en fazla katılımın % 45,6 oranı ile sosyal bilimler branşında yer alan öğretmenlerin oluşturduğu belirlenmiştir. Bu duruma araştırma konusunun sosyal içerikli bir konu olması ve sosyal bilimler grubu öğretmenlerinin daha fazla ilgisini çekmesi etki etmiş olabilir. Mesleki kıdem değişkeni açısından araştırmaya % 47.5 katılım oranıyla en fazla 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler katılmıştır.

**Tablo 1.** Katılımcıların Kişisel Özellikleri

| Değişkenler                             | f          | %            |
|---|------------|--------------|
| Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılım       |            |              |
| Erkek                                   | 197        | 61.6         |
| Kadın                                   | 123        | 38.4         |
| Okul Türü Değişkenine Göre Dağılım      |            |              |
| Genel Lise                              | 160        | 50.0         |
| Meslek Lisesi                           | 160        | 50.0         |
| Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılım |            |              |
| Lisans                                  | 275        | 85.9         |
| Lisansüstü                              | 45         | 14.1         |
| Branş Değişkenine Göre Dağılım          |            |              |
| Meslek Dersleri                         | 86         | 26.9         |
| Fen Bilimleri                           | 88         | 27.5         |
| Sosyal Bilimler                         | 146        | 45.6         |
| Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılım  |            |              |
| 1-10 Yıl                                | 152        | 47.5         |
| 11-20 Yıl                               | 120        | 37.5         |
| 21 Yıl ve Üzeri                         | 48         | 15.0         |
| <b>Toplam</b>                           | <b>320</b> | <b>100.0</b> |

Bu sonucun ortaya çıkmasında Elazığ il merkezinde görev yapan öğretmenlerin kıdem dağılımları açısından düşük kıdemde yer almaları ile düşük kıdeme sahip öğretmenlerin bu tür çalışmalara gönüllü olarak daha fazla katılmaları, göreve yeni başlamalarından dolayı okul kültürüne uyum sorunları yaşamaları, başarılı olma arzusu taşımaları ve bu duyguların onların araştırma konusuna olan dikkatlerini artırması etki etmiş olabilir.

#### 4.2. Okul Kültürünün Öğretmenlerin Öğretim Başarılarına Olan Etkisi

Okul kültürünün öğretmenlerin öğretim başarılarına olan etkisine ilişkin görüşler Tablo 2’de görülmektedir. Konuyla ilgili dikkat çekici öğretmen görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Başarıdan ziyade başarısızlığın vurgulanması, öğretim başarımlı olumsuz yönde etkiler.” maddesine öğretmenler 3.71 katılım ortalamasıyla “katılıyorum” görüşünde birleşmişlerdir. Bu durum, öğretmenlerin eksikliklerinin ön plana çıkarılmasından ziyade, kendilerini yeterli gördükleri konularda takdir edilme beklentisinden kaynaklanabilir. Elde edilen bulgu, öğretmenlerde görülen olumlu niteliklerin vurgulanması, onların öğretimsel başarılarının artırdığını ortaya koymaktadır.

Katılımcılar “Öğretmenler arasındaki rekabet öğretim başarımlı olumsuz etkiler.” maddesine ( $\bar{x}=3.02$ ) “kısmen katılıyorum” düzeyinde bir görüş bildirmişlerdir. Bu bulgu, öğretmenler arasındaki rekabet, öğretmenlerin öğretim başarımlımlarını önemli derecede olumsuz etkilemediği şeklinde değerlendirilebilir. Bu durum öğretmenler arasındaki rekabetin, onların öğretim başarımlımlarını azalmadığını göstermektedir.

“Öğretmenler arasındaki gruplaşmanın olması öğretim başarımlı olumsuz etkiler.” maddesine, öğretmenler ( $\bar{x}=3.74$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu bulgu, öğretmenlerin gruplaşmasının, onların öğretim başarımlımları üzerinde olumsuz etki yaptığı şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 2.** Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

| M. No | Maddeler   | $\bar{x}$ | SS   |
|-------|--|-----------|------|
| 1     | Okulda öğretmenler arasında işbirliğinin olması öğretim başarımlımlarını artırır.                | 4.56      | 0.67 |
| 2     | Okulda bireysel ilgi ve ihtiyaçların önemsenişi öğretim başarımlımlarını artırır.                | 4.43      | 0.72 |
| 3     | Okul kültürü ilgi ve inançlarıma uygun oldukça öğretim başarımlımlarım artar.                    | 4.23      | 0.93 |
| 4     | Okulda sevilmem öğretim başarımlımlarını artırır.  | 3.86      | 1.01 |
| 5     | Kendi değerlerim ile okulun değerlerinin uyumlu olması öğretim başarımlımlarını artırır.         | 4.34      | 0.75 |
| 6     | Okulun üyeleri arasındaki iletişimin güçlü olması öğretim başarımlımlarımı olumlu yönde etkiler. | 4.41      | 0.72 |
| 7     | Öğretmenler arasındaki samimiyet ve dostluk öğretim başarımlımlarımı olumlu etkiler.             | 4.26      | 0.89 |



Tablo 2'nin devamı.

|    |  |      |      |
|----|--|------|------|
| 8  | Okul üyeleri arasında fikir birliğinin ve ortak kararların olması öğretim başarımı artırır.  | 4.62 | 1.56 |
| 9  | Görev dağılımında adaletin olması öğretim başarımı artırır.                                  | 4.61 | 0.63 |
| 10 | Başarıdan ziyade başarısızlığın vurgulanması öğretim başarımı <b>olumsuz</b> yönde etkiler.  | 3.71 | 1.05 |
| 11 | Öğretmenler arasındaki rekabet öğretim başarımı <b>olumsuz</b> etkiler.                      | 3.02 | 1.14 |
| 12 | Öğretmenler arasındaki gruplaşmanın olması öğretim başarımı <b>olumsuz</b> etkiler.          | 3.74 | 1.14 |
| 13 | Öğretmen statülerinin birbirine yakın olması öğretim başarımı <b>olumsuz</b> yönde etkiler.  | 2.81 | 1.17 |
| 14 | Aşırı denetim öğretim başarımı <b>olumsuz</b> yönde etkiler.                                 | 4.07 | 1.03 |
| 15 | Ödül ve pekiştireçler öğretim başarımı artırır.  | 4.20 | 0.80 |
| 16 | Okul üyeleri arasındaki kaygı ve güvensizlik öğretim başarımı <b>azaltır</b> .               | 4.13 | 0.96 |
| 17 | Okul yönetiminin mükemmeliyetçilik beklentisi öğretim başarımı <b>olumsuz</b> yönde etkiler. | 3.82 | 1.09 |
| 18 | Öğretmen ve yönetici arasındaki insancıl anlayış öğretim başarımı artırır.                   | 4.45 | 0.74 |
| 19 | Öğretmen-yönetici arasındaki iletişim eksikliği öğretim başarımı <b>azaltır</b> .            | 4.19 | 0.89 |
| 20 | Okulun etkili bir yöneticiye sahip olması öğretim başarımı artırır.                          | 4.01 | 0.98 |
| 21 | Karar verme sürecine katılmak öğretim başarımı artırır.                                      | 4.10 | 0.77 |
| 22 | Okul üyeleri arasındaki bağlılık ve amaç birliği öğretim başarımı artırır.                   | 4.29 | 0.73 |
| 23 | Okul üyelerinin değişime ve yenileşmeye açık olması öğretim başarımı artırır.                | 4.23 | 0.74 |
| 24 | Okuldaki sosyal faaliyetler öğretim başarımı olumlu etkiler.                                 | 3.98 | 0.82 |
| 25 | Öğretmenlerin birbirlerine karşı besledikleri olumlu duygular öğretim başarımı artırır.      | 4.12 | 0.94 |
| 26 | Okulun normları ve yazılı kuralları öğretim başarımı olumlu etkiler.                         | 3.45 | 0.99 |
| 27 | Okulun güçlü bir örgüt kültürü geleneğine sahip olması öğretim başarımı olumlu etkiler.      | 3.92 | 0.84 |
| 28 | Okulun başarılı geçmişe sahip olması öğretim başarımı olumlu yönde etkiler.                  | 3.50 | 1.08 |
| 29 | Okulun sembolü olması öğretim başarımı olumlu etkiler.                                       | 3.40 | 1.09 |
| 30 | Öğretmen ve yöneticilerin birbirine karşı olumlu tutumları öğretim başarımı destekler.       | 4.32 | 0.77 |

“Öğretmen statülerinin birbirine yakın olması öğretim başarımı olumsuz yönde etkiler.” maddesine katılımcıların 2.81 katılım ortalamasıyla “kısmen katılıyorum” şeklinde bir görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Elde edilen bulgu, öğretmen statülerinin birbirine yakınlığının, öğretmenlerin öğretim başarılarına fazla olumsuz etki yapmadığına işaret etmektedir.

Öğretmenler “*Aşırı denetim öğretim başarımı olumsuz yönde etkiler.*” maddesine ( $\bar{x}=4.07$ ) “*katılıyorum*” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum, öğretmenlerin denetlenmek istememeleri, denetleme durumunda kendilerini olduğu gibi ifade edememeleri veya istenilen düzeyde bir not alamama endişeleri taşımalarından kaynaklanabilir.

“*Okul üyeleri arasındaki kaygı ve güvensizlik öğretim başarımı azaltır.*” maddesine katılımcılar 4.13 katılım ortalamasıyla “*katılıyorum*” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Elde edilen bulgu, örgütte güven eksikliği ve kaygı olmasının, öğretmen başarısını olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır.

Katılımcılar “*Okul yönetiminin mükemmeliyetçilik beklentisi öğretim başarımı olumsuz yönde etkiler.*” maddesine ( $\bar{x}=3.82$ ) “*katılıyorum*” düzeyinde görüş ileri sürmüşlerdir. Bu durum, öğretmenlerden mükemmel beklemenin, onların başarısını olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin kendilerinde gördükleri eksikliklerden kaynaklanan nedenler dolayısıyla, mükemmel olamama düşüncesinden kaynaklanabilir.

“*Öğretmen-yönetici arasındaki iletişim eksikliği öğretim başarımı azaltır.*” maddesine öğretmenlerin ( $\bar{x}=4.19$ ) “*katılıyorum*” düzeyinde katıldıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla öğretmen ve yönetici arasındaki iletişim eksikliğinin, öğretmen başarısına olumsuz etki yaptığı anlaşılmaktadır. Bu bulguya, yöneticilere gerektiği zaman ulaşılmaması, okulda otokratik veya katı hiyerarşik yönetim anlayışın bulunması etki etmiş olabilir.

Öğretmenler “*Okulun sembolü olması öğretim başarımı olumlu etkiler.*” maddesine 3.40 katılım ortalamasıyla “*kısmen katılıyorum*” görüşünde birleşmişlerdir. Bu durum, okulun kimliğini resmeden bir sembolün, öğretmen başarıma güdüsü üzerinde önemli bir etki yapmadığı şeklinde yorumlanabilir.

#### **4.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Kültürünün Öğretmenlerin Öğretim Başarılarına Olan Etkisi**

Araştırma ölçeğinde yer alan okul kültürünün öğretim başarısına olan etkisi ilişkin maddelere, cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin belirttikleri görüşlerin birbirine yakın değerde olduğu ve belirtilen görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna göre okul kültürünün kadın ve erkek öğretmenlerin öğretim başarıları üzerinde benzer etkiyi yaptığı söylenebilir.

#### 4.2.2. Okul Türü Değişkenine Göre Okul Kültürünün Öğretmenlerin Öğretim Başarılarına Olan Etkisi

Okul türü değişkeni açısından öğretmenlerin belirttikleri görüşlerin birbirine yakın değerde olduğu ve iki madde için belirtilen görüşler arasında anlamlı farklılık bulunduğu görülmüştür.

“Okulun başarılı geçmişe sahip olması öğretim başarımlı olumlu yönde etkiler.” maddesine meslek lisesi öğretmenleri ( $\bar{x}=3.66$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, genel lise öğretmenleri ( $\bar{x}=3.35$ ) “kısmen katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum okulun geçmiş başarılarının, meslek lisesi öğretmenlerinin öğretim başarımları üzerinde daha fazla etkili olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 3:** Okul Türü Değişkenine Göre Görüşlerin t Testi Sonuçları

| M. No | Okul Türü Değişkeni t Testi Sonuçları  |      |                                 |      |                   |       |              |      |
|-------|--|------|---------------------------------|------|-------------------|-------|--------------|------|
|       | Gen. Lise<br>(f= 160; % 50.0)  |      | Mes. Lisesi<br>(f= 160; % 50.0) |      | t ve p Değerleri  |       | Levene Testi |      |
|       | $\bar{X}$  | SS   | $\bar{X}$                       | SS   | t                 | p     | F            | P    |
| 28    | Okulun başarılı geçmişe sahip olması öğretim başarımlı olumlu yönde etkiler. |      |                                 |      |                   |       |              |      |
|       | 3.35   | 1.09 | 3.66                            | 1.06 | 2.53              | 0.01* | 0.85         | 0.35 |
| 4     | Homojen Dağılım Göstermeyen Maddeler İçin<br>Mann-Whitney U Testi Sonuçları  |      |                                 |      |                   |       |              |      |
|       | Sıra Ortalaması  |      | Sıra Ortalaması                 |      | Anlamlılık Düzeyi |       | M.W. U.      |      |
|       | Okulda sevilmem öğretim başarımlı artırır.                                   |      |                                 |      |                   |       |              |      |
|       | 150.52   |      | 170.48                          |      | 0.044*            |       | 11203.500    |      |

\*p<.05

“Okulda sevilmem öğretim başarımlı artırır.” maddesini meslek lisesi öğretmenleri (Sıra Ort.=170.48), genel lise öğretmenlerine göre (Sıra Ort.=150.52) daha çok benimsemişlerdir. Ulaşılan bulgu, okul üyeleri tarafından sevilmenin, meslek lisesi öğretmenlerinin öğretim başarımlarını daha fazla artırdığı ve bu öğretmenlerin sevgiye daha fazla önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.2.3. Öğrenim Değişkenine Göre Okul Kültürünün Öğretmenlerin Öğretim Başarılarına Olan Etkisi

Öğretmenlerin öğrenim değişkenine göre ankette yer alan maddeler için belirttikleri görüşlerin birbirine yakın değerde olduğu ve sadece dört

madde için belirtilen görüşler arasında anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4:** Öğrenim Değişkenine Göre Görüşlerin t Testi Sonuçları

| M. No | Öğrenim Değişkeni t Testi Sonuçları   |      |                            |      |                   |       |              |      |
|-------|---|------|----------------------------|------|-------------------|-------|--------------|------|
|       | Lisans<br>(f=275; % 85.9)   |      | Lisansüstü<br>(f=45;%14.1) |      | t ve p Değerleri  |       | Levene Testi |      |
|       | $\bar{x}$   | SS   | $\bar{x}$                  | SS   | t                 | p     | F            | P    |
| 29    | Okulun sembolü olması öğretim başarımlı olumlu etkiler.                               |      |                            |      |                   |       |              |      |
|       | 3.35  | 1.10 | 3.75                       | 1.02 | 2.29              | 0.02* | 1.63         | 0.20 |
| 10    | Homojen Dağılım Göstermeyen Maddeler İçin Mann-Whitney U Testi Sonuçları              |      |                            |      |                   |       |              |      |
|       | Sıra Ortalaması   |      | Sıra Ortalaması            |      | Anlamlılık Düzeyi |       | M.W. U.      |      |
| 10    | Başarıdan ziyade başarısızlığın vurgulanması öğretim başarımlı olumsuz yönde etkiler. |      |                            |      |                   |       |              |      |
|       | 155.62  |      | 190.33                     |      | 0.015*            |       | 4845.000     |      |
| 20    | Okulun etkili bir yöneticiye sahip olması öğretim başarımlı artırır.                  |      |                            |      |                   |       |              |      |
|       | 154.93  |      | 194.57                     |      | 0.005*            |       | 4654.500     |      |
| 21    | Karar verme sürecine katılmak öğretim başarımlı artırır.                              |      |                            |      |                   |       |              |      |
|       | 154.79  |      | 195.42                     |      | 0.003*            |       | 4616.000     |      |

\*p<.05

“Okulun sembolü olması öğretim başarımlı olumlu etkiler” maddesi için lisansüstü mezunu öğretmenler ( $\bar{x}=3.75$ ) “katılıyorum” görüşü belirtirken, lisans mezunu öğretmenler ( $\bar{x}=3.35$ ) “kısmen katılıyorum” görüşünde yoğunlaşmışlardır. Dolayısıyla örgüt kültürünün bir unsuru olan sembolün, lisansüstü mezunu öğretmenlerin verimliliği üzerinde daha fazla etkili olduğu görülmüştür.

“Başarıdan ziyade başarısızlığın vurgulanması öğretim başarımlı olumsuz yönde etkiler.” maddesini lisansüstü mezunu öğretmenler (Sıra Ort.=190.33), lisan mezunu öğretmenlere göre (Sıra Ort.=155.62) daha çok benimsemişlerdir. Bu durum, lisansüstü mezunu öğretmenlerin alanlarında kendilerini daha yeterli görmeleri ve bunun sonucu olarak da başarısızlığa tahammül edememelerinden kaynaklanmış olabilir.

“Okulun etkili bir yöneticiye sahip olması öğretim başarımlı artırır.” maddesine lisansüstü mezunu öğretmenler (Sıra Ort.=194.57), lisans mezunu öğretmenlere göre (Sıra Ort.=154.93) daha üst düzeyde bir görüş bildirmiş-

lerdir. Bu bulgu, okulun etkili yöneticiye sahip olması, lisansüstü mezunu öğretmenlerin öğretim başarılarını daha fazla olumlu etkilemektedir şeklinde yorumlanabilir.

“*Karar verme sürecine katılmak öğretim başarıyı artırır.*” maddesine yine lisansüstü mezunu öğretmenler (Sıra Ort.=195.42), lisans mezunu öğretmenlere göre (Sıra Ort.=154.79) daha üst düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir. Bu durum, karar verme sürecine katılımın, lisansüstü mezunu öğretmenlerin öğretim başarılarını daha fazla olumlu etkilediğini göstermektedir.

#### 4.2.4. Branş Değişkenine Göre Okul Kültürünün Öğretmenlerin Öğretim Başarılarına Olan Etkisi

Okul kültürünün öğretim başarısına olan etkisine ilişkin maddelere, branş değişkeni açısından belirtilen görüşlerin birbirinden çok farklı olmağı, sadece dört madde için belirtilen görüşler arasında anlamlı farklılık bulunduğu görülmüştür.

**Tablo 5:** Branş Değişkenine Göre Görüşlerin Varyans Analizi Sonuçları

| M. No | Branş Değişkenine Göre Görüşlerin Varyans Analizi Sonuçları                                   |      |                        |      |                          |      |                      |      |             |       |                   |
|-------|---|------|------------------------|------|--------------------------|------|----------------------|------|-------------|-------|-------------------|
|       | Mes. Der.<br>f = 86 (1)   |      | Fen Bil.<br>f = 88 (2) |      | Sos. Bil.<br>f = 146 (3) |      | Homojenlik Testi     |      | Anova Testi |       | Fark Olan Gruplar |
|       | $\bar{X}$   | SS   | $\bar{X}$              | SS   | $\bar{X}$                | SS   | Levene               | p    | F           | P     |                   |
| 4     | Okulda sevilmem öğretim başarıyı artırır.   |      |                        |      |                          |      |                      |      |             |       |                   |
|       | 4.10  | 0.92 | 3.84                   | 1.07 | 3.73                     | 1.00 | 2.54                 | 0.08 | 3.75        | 0.02* | 1-3               |
| 28    | Okulun başarılı geçmişe sahip olması öğretim başarıyı olumlu yönde etkiler.                   |      |                        |      |                          |      |                      |      |             |       |                   |
|       | 3.74  | 1.00 | 3.64                   | 1.02 | 3.28                     | 1.13 | 2.53                 | 0.08 | 5.91        | 0.00* | 1-3; 2-3          |
|       | Homojen Dağılım Göstermeyen Maddeler İçin<br>Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları |      |                        |      |                          |      |                      |      |             |       |                   |
|       | Sıra Ortalaması   |      | Sıra Ortalaması        |      | Sıra Ortalaması          |      | Kruskal-Wallis Testi |      |             |       |                   |
|       |   |      |                        |      |                          |      | Kay-kare             | df   | p           |       |                   |
| 14    | Aşırı denetim öğretim başarıyı olumsuz yönde etkiler.   |      |                        |      |                          |      |                      |      |             |       |                   |
|       | 165.80  |      | 132.42                 |      | 174.30                   |      | 13.234               | 2    | 0.001*      |       | 1-2; 2-3          |
| 17    | Okul yönetiminin mükemmeliyetçilik beklentisi öğretim başarıyı olumsuz yönde etkiler.         |      |                        |      |                          |      |                      |      |             |       |                   |
|       | 151.04  |      | 141.91                 |      | 177.28                   |      | 10.059               | 2    | 0.007*      |       | 1-3; 2-3          |

\*p<.05

“*Okulda sevilmem öğretim başarıyı artırır.*” maddesine meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{x}$  =4.10), sosyal bilimler dersleri öğretmenlerine göre

( $\bar{x}=3.73$ ) daha yüksek düzeyde “katılıyorum” görüşünü savunmuşlardır. Buna göre, sevilmenin meslek dersleri öğretmenlerinin öğretim başarıları üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir.

“Okulun başarılı geçmişe sahip olması öğretim başarımı olumlu yönde etkiler.” maddesine meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{x}=3.74$ ) ile fen bilimleri öğretmenleri ( $\bar{x}=3.64$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirirken, sosyal bilimler branşındaki öğretmenler ( $\bar{x}=3.28$ ) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre, okulun başarılı bir geçmişe sahip olması, en düşük düzeyde sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerin öğretim başarıları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

“Aşırı denetim öğretim başarımı olumsuz yönde etkiler.” maddesine fen bilimleri branşındaki öğretmenler (Sıra Ort.=132.42), meslek dersleri branşındaki öğretmenlere (Sıra Ort.=165.80) ve sosyal bilimler branşındaki öğretmenlere (Sıra Ort.=174.30) göre daha düşük düzeyde katılmışlardır. Elde edilen bulguya dayanarak, aşırı denetimin en az fen bilimleri branşındaki öğretmenlerin öğretim başarıları üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

“Okul yönetiminin mükemmeliyetçilik beklentisi öğretim başarımı olumsuz yönde etkiler.” maddesine sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerin (Sıra Ort.=177.28), hem meslek dersleri branşındaki öğretmenlere (Sıra Ort.=151.04), hem de fen bilimleri branşındaki öğretmenlere göre (Sıra Ort.=141.91) daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. Buna göre mükemmeliyetçilik beklentisi, en fazla sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerin öğretim başarıları üzerinde olumsuz etki yaptığı şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.2.5. Kıdem Değişkenine Göre Okul Kültürünün Öğretmenlerin Öğretim Başarılarına Olan Etkisi

Ankette yer alan okul kültürünün öğretmenlerin öğretim başarılarına olan etkisine ilişkin maddeler için değişkenler bazında belirtilen görüşler dikkate alındığında, görüşler arasında anlamlı fark çıkan madde sayısının en fazla bu değişkene göre ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

“Okul üyeleri arasındaki kaygı ve güvensizlik öğretim başarımı azaltır.” maddesine 1–10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler ( $\bar{x}=4.30$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirirken, 11–20 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler ( $\bar{x}=3.95$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre, okul üyeleri arasında kaygı ve güvensizliğin olması en fazla kıdemi en düşük öğretmenlerin öğretim başarıları üzerinde olumsuz etki yaptığı söylenebilir.

Tablo 6: Kıdem Değişkenine Göre Görüşlerin Varyans Analizi Sonuçları

| M. No | Kıdem Değişkenine Göre Görüşlerin Varyans Analizi Sonuçları                             |                          |                           |                 |                  |                 |             |      |      |       | Fark Olan Gruplar |
|-------|---|--------------------------|---------------------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------|------|------|-------|-------------------|
|       | 1-10 Yıl<br>f = 152 (1)   | 11-20 Yıl<br>f = 120 (2) | 21 ve Ü. Y.<br>f = 48 (3) |                 | Homojenlik Testi |                 | Anova Testi |      |      |       |                   |
|       | $\bar{x}$   | SS                       | $\bar{x}$                 | SS              | $\bar{x}$        | SS              | Levene      | p    | F    | P     |                   |
| 16    | 4.30  | 0.89                     | 3.95                      | 1.01            | 4.08             | 0.96            | 0.36        | 0.69 | 4.65 | 0.01* | 1-2               |
|       | Okul üyeleri arasındaki kaygı ve güvensizlik öğretim başarımı azaltır.                  |                          |                           |                 |                  |                 |             |      |      |       |                   |
| 18    | 4.55  | 0.74                     | 4.32                      | 0.76            | 4.43             | 0.61            | 0.72        | 0.48 | 3.21 | 0.04* | 1-2               |
|       | Öğretmen-yönetici arasındaki ilişkim eksikliği öğretim başarımı azaltır.                |                          |                           |                 |                  |                 |             |      |      |       |                   |
| 19    | 4.32  | 0.88                     | 4.11                      | 0.91            | 3.95             | 0.82            | 3.04        | 0.05 | 3.70 | 0.02* | 1-3               |
|       | Okulun normları ve yazılı kuralları öğretim başarımı olumlu etkiler.                    |                          |                           |                 |                  |                 |             |      |      |       |                   |
| 26    | 3.25  | 0.99                     | 3.60                      | 0.98            | 3.68             | 0.90            | 1.60        | 0.20 | 5.94 | 0.00* | 1-2; 1-3          |
|       | Homojen Dağılım Göstermeyen Maddeler İçin   |                          |                           |                 |                  |                 |             |      |      |       |                   |
|       | Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları  |                          |                           |                 |                  |                 |             |      |      |       |                   |
|       | Sıra Ortalaması   | Sıra Ortalaması          | Sıra Ortalaması           | Sıra Ortalaması | Sıra Ortalaması  | Sıra Ortalaması | Kay-kare    | df   | p    |       |                   |
| 4     | 145.53  | 162.48                   | 202.98                    | 202.98          | 15.460           | 2               | 0.000*      |      |      |       | 1-3; 2-3          |
|       | Okulda sevilmem öğretim başarımı artırır.   |                          |                           |                 |                  |                 |             |      |      |       |                   |
| 10    | 159.66  | 149.81                   | 189.88                    | 189.88          | 6.977            | 2               | 0.031*      |      |      |       | 2-3               |
|       | Başarı denetim öğretim başarımı olumsuz yönde etkiler.                                  |                          |                           |                 |                  |                 |             |      |      |       |                   |
| 14    | 181.43  | 140.21                   | 144.96                    | 144.96          | 16.948           | 2               | 0.000*      |      |      |       | 1-2; 1-3          |
|       | Aşırı denetiminin mükemmeliyetçilik beklentisi öğretim başarımı olumsuz yönde etkiler.  |                          |                           |                 |                  |                 |             |      |      |       |                   |
| 17    | 176.26  | 150.85                   | 134.71                    | 134.71          | 10.268           | 2               | 0.006*      |      |      |       | 1-2; 1-3          |
|       | Okul yönetiminin geçmişi sahip olması öğretim başarımı olumlu yönde etkiler.            |                          |                           |                 |                  |                 |             |      |      |       |                   |
| 28    | 142.84  | 176.68                   | 175.96                    | 175.96          | 11.274           | 2               | 0.004*      |      |      |       | 1-2; 1-3          |
|       | Okulun sembolü olması öğretim başarımı olumlu etkiler.                                  |                          |                           |                 |                  |                 |             |      |      |       |                   |
| 29    | 146.14  | 171.26                   | 179.07                    | 179.07          | 7.714            | 2               | 0.021*      |      |      |       | 1-2; 1-3          |
|       | Öğretmen ve yöneticilerin bir birine karşı olumlu tutumları öğretim başarımı destekler. |                          |                           |                 |                  |                 |             |      |      |       |                   |
| 30    | 171.45  | 155.89                   | 137.34                    | 137.34          | 6.525            | 2               | 0.038*      |      |      |       | 1-3               |

\*p&lt;.05

“Öğretmen ve yönetici arasındaki insancıl anlayış öğretim başarımı artırır.” maddesine 1–10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler ( $\bar{x}=4.55$ ), 11–20 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlere göre ( $\bar{x}=4.32$ ) daha yüksek düzeyde “tamamen katılıyorum” görüşünü savunmuşlardır. Buna göre yöne-

tici-öğretmen arasında insancıl anlayışın olması, en fazla 1–10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin öğretim başarılarını artırdığı yorumu yapılabilir.

“*Öğretmen-yönetici arasındaki iletişim eksikliği öğretim başarımı azaltır.*” maddesine 1–10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler ( $\bar{x}=4.32$ ) “*tamamen katılıyorum*” düzeyinde görüş bildirirken, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler ise ( $\bar{x}=3.95$ ) “*katılıyorum*” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum, öğretmen-yönetici arasındaki iletişim eksikliğinin, en fazla kıdemi en düşük öğretmenlerin öğretim başarıları üzerinde olumsuz etki yaptığı şeklinde değerlendirilebilir.

“*Okulun normları ve yazılı kuralları öğretim başarımı olumlu etkiler.*” maddesine 1–10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler ( $\bar{x}=3.25$ ) “*kısmen katılıyorum*” düzeyinde görüş bildirirken, 11–20 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler ( $\bar{x}=3.60$ ) ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler ( $\bar{x}=3.68$ ) “*katılıyorum*” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre, okulun normları ve yazılı kuralları en az, kıdemin en düşük öğretmenlerin öğretim başarıları üzerinde etkili olmaktadır yorumu yapılabilir.

“*Okulda sevilmem öğretim başarımı artırır.*” maddesine 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler (Sıra Ort.=202.98), hem 1–10 arası kıdeme sahip olan öğretmenlere göre (Sıra Ort.=145.53), hem de 11–20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre (Sıra Ort.=162.48) daha yüksek düzeyde katılmışlardır. Buna göre, okul üyeleri tarafından sevilme, en fazla kıdemi en yüksek olan öğretmenlerin öğretim başarıları üzerinde olumlu etki yaptığı belirlenmiştir.

“*Başarıdan ziyade başarısızlığın vurgulanması öğretim başarımı olumsuz yönde etkiler.*” maddesini, 11–20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler (Sıra Ort.=149.81), 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlere göre (Sıra Ort.=189.98) daha düşük düzeyde benimsemişlerdir. Buna göre başarısızlığın ön plana çıkarılması, en çok kıdemi en yüksek olan öğretmenlerin öğretim başarısını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

“*Aşırı denetim öğretim başarımı olumsuz yönde etkiler.*” maddesine 1–10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler (Sıra Ort.=181.43) hem 11–20 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlere göre (Sıra Ort.=140.21), hem de 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre (Sıra Ort.=144.96) daha yüksek düzeyde katılmışlardır. Buna göre, aşırı denetim, en fazla kıdemi en düşük öğretmenlerin öğretim başarıları üzerinde olumsuz etki yaptığı söylenebilir.

“*Okul yönetiminin mükemmeliyetçilik beklentisi öğretim başarımı olumsuz yönde etkiler.*” maddesine 1–10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler



menler (Sıra Ort.=176.26), 11–20 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlere (Sıra Ort.=150.85) ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre (Sıra Ort.=134.75) göre daha yüksek düzeyde katılmışlardır. Bu durum mükemmeliyetçilik beklentisinin, en fazla 1–10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin öğretim başarıları üzerinde olumsuz etki yaptığı şeklinde yorumlanabilir.

*“Okulun başarılı geçmişe sahip olması öğretim başarısını olumlu yönde etkiler.”* maddesine 1–10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler (Sıra Ort.=142.84), hem 11–20 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlere göre (Sıra Ort.=176.68), hem de 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre (Sıra Ort.=175.96) göre daha düşük düzeyde görüş bildirmişlerdir. Buna göre okulun başarılı geçmişe sahip olması en az, kıdemi en düşük öğretmenlerin öğretim başarıları üzerinde olumlu etki yaptığı ortaya çıkmıştır.

*“Okulun sembolü olması öğretim başarısını artırır”* maddesine 1–10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler (Sıra Ort.=146.14), hem 11–20 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerden (Sıra Ort.=171.26), hem de 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerden (Sıra Ort.=179.07) daha düşük düzeyde katılmışlardır. Bu durum okulun kimliğini resmeden bir sembolün varlığı, en az 1–10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin öğretim başarıları üzerinde olumlu etki yaptığını göstermiştir.

*“Öğretmen ve yöneticilerin birbirine karşı olumlu tutumları öğretim başarısını destekler.”* maddesine 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler (Sıra Ort.=137.34), 1–10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlere göre (Sıra Ort.=171.45) daha düşük düzeyde katılmışlardır. Bu bulgu, öğretmen ve yöneticilerin birbirine karşı olan olumlu tutumlarının en fazla, kıdemi en düşük olan öğretmenlerin öğretim başarıları üzerinde olumlu etki yaptığı şeklinde yorumlanabilir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir okulun başarısı, o okuldaki tüm bireylerin başarılarının toplamından oluşmaktadır. Bu bakımdan, okulların başarısı, burada görev yapan öğretmenlerin öğretim başarısıyla yakından ilgilidir. Dolayısıyla okulların kendine özgü olan kültürünün, okulun tüm üyeleri ve bu üyelerden biri olan öğretmenlerin de başarıları üzerinde etkisinin olduğu açıktır. Bunu ortaya koymak için yapılan bu çalışmada, okul kültürünün öğretmenlerin öğretim başarılarına olan etkisi araştırılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Okulda, öğretmenler arasında yardımlaşma ve işbirliği ile samimiyet ve dostluğun bulunması, öğretmenlerin değerleri ile okulun değerlerinin

uyumlu olması, öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarının önemsenmesi, ilgi ve inançlara saygının olması, öğretmenlerin öğretim başarılarına olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin birbirine karşı olumlu tutumları, görev dağılımında adaletin ve öğretmen ile yönetici arasında insancıl anlayışın olması, okul üyelerinin değişime ve yenileşmeye açık olmaları, öğretmenlerin öğretim başarılarına olumlu etki eden diğer unsurlar arasında yer almıştır. Okul üyeleri arasında; güçlü iletişim ve fikir birliğinin olması, ortak kararların alınması, bağlılık ve amaç birliğinin olması, öğretmenlerin öğretim başarılarına olumlu etki yapan öğeler arasında olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin; okul üyelerince sevmeleri, ödül almaları, karar sürecine ve sosyal faaliyetlere katılmaları ile okulun; etkili bir yöneticiye, güçlü bir örgüt kültürü geleneğine, başarılı geçmişe, kimliğini resmeden bir sembole, norm ve yazılı kurallara sahip olması öğretmenlerin öğretim başarılarına önemli derecede etki eden okul kültürü unsurları olarak belirlenmiştir.

Bunların yanı sıra, öğretmenler arasında; kaygı, güvensizlik, rekabet, gruplaşma ve statülerin birbirine yakın olması, öğretmen ve yönetici arasındaki iletişim eksikliği yaşanması, başarıdan ziyade başarısızlığın vurgulanması, aşırı denetim yapılması, okul yönetiminin mükemmeliyetçilik beklentisi içinde olması, öğretmenlerin öğretim başarılarına olumsuz etki yaptığı tespit edilmiştir. Değişkenler bazında anlamlı fark çıkan maddelere ilişkin genel olarak okul kültürünün; meslek lisesi öğretmenlerinin, lisansüstü mezunu öğretmenlerin, meslek ile sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerin ve 1-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin öğretim başarıları üzerinde diğer öğretmen gruplarına göre daha fazla olumlu etkili olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar ışığında, öğretmenlerin öğretim başarılarının artmasına veya istenilen düzeyde olmasına yönelik öneriler.

- a) Denetimin zamanı ve sayısı iyi ayarlanmalıdır.
- b) Okul yöneticileri iletişime daha fazla açık olmalıdır.
- c) Başarısızlıktan ziyade başarı ön plana çıkarılmalıdır.
- d) Okul içerisinde sosyal faaliyetlere daha çok yer verilmelidir.
- e) Öğretmenler, gruplaşma ve kırıncı rekabetten uzak durmalıdır.
- f) Öğretmenlerin karar sürecine daha fazla katılmaları sağlanmalıdır.
- g) Okul yöneticileri aşırı mükemmeliyetçilik beklentisinde olmamalıdır.
- h) Okul içerisinde bireylerin birbirlerini daha fazla sevmelerine özen gösterilmelidir.
- i) Okulun norm ve kuralları, okul üyelerinin olurlarını alacak biçimde düzenlenmelidir.

- j) Okulda güven temelli bir örgüt kültürünün oluşturulmasına daha fazla dikkat edilmelidir.

## 6. KAYNAKLAR

- Açıkgöz, K. Ü. (2007). Aktif Öğrenme, Biliş Özel Eğitim, Danışmanlık, Araştırma Hizmetleri ve Yayın-Yazılım Ltd. Şti., İzmir.
- Ağaoğlu, E. (2002). Sınıf Yönetimiyle İlgili Genel Olgular: Sınıf Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Aksoy, N. (2002). Sınıf İçi Kurallar: Sınıf Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Alkan, C. (2005). Eğitim Teknolojisi, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Can, H., Aşan, Ö., Aydın, M. (2006). Örgütsel Davranış, Arıkan Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.
- Can, N. (2002). Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Bütünleştirme İşleviyle İlgili Görevleri, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5: (1), 228-231.
- Cafoğlu, Z. (1998). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Çelik, V. (2000). Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegem A Yayınları, Ankara.
- Çelik, V. (2002). Sınıf Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çubukçu, Z., Girmen, P. (2006). Öğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (16), 120-136.
- Demirel, Ö. (2007a). Öğretme Sanatı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Demirel, Ö. (2007b). Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Program Geliştirme, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Erdem, F., İşbaşı, Ö. Z. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (1), 33-57.
- Ersen, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Sim Matbaacılık, İstanbul.
- Gençyılmaz, A. ve Zaim, S. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 28: (2) 17.

- Günbayı, İ., Çevik, V. (2004). Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleriyle İlgili Bir Araştırma, Milli Eğitim Dergisi, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler163/gunbayi.htm>, (Erişim: 10.05.2008).
- Gürçay, C. (1994). İşletmelerde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (6), 147-159.
- Gömleksiz, N. (2004). Öğretmenlik Mesleğinin Nitelikleri, Öğretmenlik Mesleği, (Editör: Mehmet Taşpınar), Üniversite Kitabevi, Elazığ.
- Gürol, M. (2004). Eğitim Sürecinde İletişim Model ve Uygulamalar, Öğretimde Planlama Uygulama Değerlendirme, (Editör: Mehmet Gürol), Üniversite Kitabevi, Elazığ.
- Hoşgörür, V. (2002). İletişim: Sınıf Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Key, S. (1999). Organizational Ethical Culture: Real or Imagined? Journal of Business Ethics, 20 (3).
- Luthans, F., Morey, N. (1985). Refiring The Displacement of Culture and the Use Scenes and Themens in Organizational Studies, Academy of Management Review, (10) 2.
- Milstein, D. (1999). Relationship Between the Culture of School, the Culture of the Individual Teachers and School Curriculum, Digital Dissertation, Pub. No: AAT 9954535.
- Özden, Y. (2003). Öğrenme ve Öğretme, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Sönmez, V. (2007). Program Geliştirmede Öğretmen Elkitabı, Anı Yay., Ankara.
- Şişman, M. (2002). Örgütler ve Kültürler, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Taşpınar, M. (2005). Kuramdan Uygulamaya Öğretim Yönetimleri, Üniversite Kitabevi, Elazığ.
- Töremen, F. (2001). Öğrenen Okul, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Varış, F. (1996). Eğitimde Program Geliştirme, Teoriler-Teknikler, Alkım Yayıncılık, Ankara.
- Yavuz, M. (2003). İlköğretim Okullarında Demokrasi, Eğitime Yeni Bakışlar, Mikro Yayınları, Ankara.
- Yıldız, S. M. (2007). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Eğitim Hizmetleri Kalitesini Etkileyen Faktörler, Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi, 15: (1), 451- 462.

\* \* \* \*