

OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI VE ÇEVREYE TANITILMASINDA OKUL MÜDÜRLERİNDEN BEKLENEN VE ONLARDA GÖZLENEN DAVRANIŞLAR

Asım ÖZDEMİR*

Özet

Bu araştırmanın amacı, okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışların neler olduğunu, beklenen ve gözlenen davranışlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın evrenini toplam 251 Bakanlık Müfettişi oluşturmaktadır. Araştırmacı tarafından geliştirilen likert tipindeki ölçek Bakanlık Müfettişlerine uygulanmıştır. Toplanan verilerin analizinde t-testi tekniğinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları, beklenen ve gözlenen davranışlara yönelik tüm maddelerde .001 anlamlılık düzeyinde farklılığın olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, müfettişlerin, okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasıyla ilgili olarak okul müdürlerinden bekledikleri davranışların, onlarda gözledikleri davranışlardan daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Yani bu konuda okul müdürlerinden beklenen davranışlar “çok” kategorisinde, aynı davranışların onlarda gözlenme düzeyi ise “orta” ve “az” kategorisinde toplanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Okul kültürü, Okul müdürü.

Abstract

The aim of this research is to determine the expected and observed behaviors of school principles to form a school culture and presenting it to the public and to see whether there is a meaningful difference between the expected and observed behaviors. The universe of the research is composed of 251 Ministry Inspectors. A likert scale developed by the researcher applied to the Ministry Inspectors. For the data analysis, t-test was used. Results shows that for all the items on the observed and expected behavior there exists a .001 meaningful differentiation. This result shows that in terms of forming a school culture and presenting it to the public the expected behaviors of the inspectors from the school principles are higher than what they observed. In other words, the expected behaviors of school principles are gathered under “much” category, whereas the observed level of the same behaviors are gathered under the categories of “medium” and “less”.

Keywords: School culture, School Principle.

Her örgüt, hizmet verdiği alan ve taşıdığı amaçlara göre farklı özellikler gösterir. Örgütler, belirli bir mal ya da hizmet üretirken gelenek, görenek, tören, değer ve felsefeleriyle kendi kültürlerini de üretirler. Özellikle eğitim kurumlarının diğer örgütlerden daha farklı düzeyde kültür üretme ve yayma gibi temel amaçları vardır. Eğitim kurumları, toplumun kültürel mirasını kuşaktan kuşağa aktarmaya çalışırken aynı zamanda oluşturdukları örgütsel kültürle de okul personelinin ve öğrencilerin sosyalleşmesini sağlar (Çelik, 2000).

Örgüt kültürüyle liderler arasında önemli bir bağlantı vardır. Çünkü başarılı ve etkili liderler kültürün şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünün şekillenmesi sürecini yönetimin temel görevleri arasında gören Adrew Pettigrew, örgüt kurucuları kadar liderlerin de örgüt kültürü üzerinde etkili olduklarını ifade etmiştir (Akıncı, 1998). Başka bir ifadeyle örgüt kültüründe, örgütün kurucularının ve liderlerin inanç ve değerlerini bulmak mümkündür (Schein, 1992). Zira liderler sadece örgütün yapı ve teknoloji gibi somut ve mantıksal yanını oluşturmakla kalmazlar aynı zamanda örgütün sembollerinin, ideolojisinin, dilinin, inançlarının, tören ve efsanelerinin oluşturulmasında da etkili olurlar (Akıncı, 1998). Mintzberg'e (1998) göre liderlik genelde üç farklı düzeyde uygulanır. Bunlar; bireysel düzeyde rehberlik ve güdüleme, grup düzeyinde takım oluşturma ve çatışmaları çözümüleme, örgütsel düzeyde kültür oluşturmaktır. Liderin etkililiği büyük ölçüde oluşturacağı örgütsel kültüre bağlıdır.

Örgüt Kültürünün Tanımı ve Temel Öğeleri

Peter ve Waterman'a (1982) göre örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlardan meydana gelen bir yapıdır. Çok kabul gören başka bir tanıma göre, örgüt kültürü örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür (Özkalp, 1995). Kozlu (1986) ise örgüt kültürünü bir örgütün temel değer ve inançlarını çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitlerin toplamı olarak tanımlamıştır. Alvesson'a göre örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine bağlayan ortak felsefe, ideoloji, değer, inanç, beklenti ve normlardır (İpek, 1999). Schein'e (1992) göre ise kültür; normlar, değerler, davranış biçimleri, ritüeller ve geleneklerdir.

Literatürü incelediğimizde örgütsel kültürün şu boyutlardan oluştuğunu anlarız:

- Örgütün tarihi
- Örgütün değerleri ve inançları
- Örgütü açıklayan hikâye ve mitler
- Örgütün kültürel normları
- Gelenekler, törenler ve âdetler
- Örgütün erkek ve kadın kahramanları

Hoy ve Miskel (1991) ise kültür öğelerini gizli sayılıtlar, değerler ve normlar olarak belirlemiştir. Bu öğeler aşağıda açıklanmıştır.

Gizli Sayılıtlar: İşgörenlerin insanlara, nesnelere ve olaylara ilişkin geliştirdikleri yazgılardır. Bu değerlerin doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilir. Örneğin iş kâra dayanmalıdır, okul eğitmelidir ve tıp yaşam süresini artırmalıdır gibi (Çelik, 2000; İpek, 1999).

Değerler: Örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturan değerler işgörenlerin davranışlarını nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır (Çelik, 2000). Değerler, daha çok, olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil eder. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık ve başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, örgütün içinde bulunduğu toplumun töreleri, dini ve işlevsel sistemlerinin geliştirdiği inançlarıdır. Örgüt, toplumun kültüründen işgörenleri vasıtasıyla getirdiği bu değerleri kendi içinde işleyerek, özümleyerek ve geliştirerek kendine mal eder (Başaran, 1982). Açıklık, güven, iş birliği ve yakın dostluğu, değerlere örnek olarak gösterebiliriz (Çelik, 2000).

Normlar: Normlar, üyelerin kritik olaylara cevap verme şekilleridir (Schein (Akt: Akbaba, 2002). Başka bir ifadeyle normlar örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olamaz.

Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını ve başkalarıyla nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (Başaran, 1982). Örneğin meslektaş desteği, meslektaşların görüşünü alma, özel disiplin problemlerini çözme ve yöneticilerle gereksiz tartışmalara girmeme gibi (Çelik, 2000).

Gerek kültürel değerler, gerekse normlar ve inançlar, kişi ve grupların etkilenme düzeylerine bağlı olarak yaratıcılığı ve yenilikçiliği destekler ya da

engeller (Martins ve Terblanche, 2003). Başka bir ifadeyle örgütsel kültürün örgütsel performans üzerinde son derece önemli etkisi vardır (Lee ve Yu, 2004).

Hikâye ve Masallar: Genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültürel taşıyıcılardır. Hikâye ve masallar, örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırır.

Törenler: Örgüt kültürü, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenler yoluyla da örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır. Örneğin, veda yemekleri, tanışma toplantıları, yarışmalar gibi (Çelik, 2000).

Okul Kültürü ve Okul Kültürünü Belirleyen Bazı Faktörler

Leithussad (1999) okul kültürünü; kurallar, inançlar ve bir okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarına kılavuzluk eden değerler olarak tanımlanmıştır (Richard, 1999). Deal ve Peterson'a (1999) göre okul kültürü, okulun tarihi içinde oluşan değer ve inanç kalıplarıyla geleneklerden oluşur. Heckman'a (1993) göre ise okul kültürü yönetici, öğretmen ve öğrencilerin paylaştıkları ve onların faaliyetlerini yönlendiren inançlardır. Gaziel'e (1997) göre okul kültürü terimi okulun özelliğini, karakterini tanımlamak için kullanılır. Çünkü okul kültürü yıllardan beri biçimlendirilen geleneklerin, inançların ve değerlerin derinlemesine örneklerini yansıtır.

Okul kültürünü belirleyen faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- Okulun yaşı
- Okulun tarihî gelişim süreci
- Okulun amacı ve hedefleri
- Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi çevre
- Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri
- Kırsal ve kentsel alanlar
- Okulun tesisleri
- Okulda kullanılan teknoloji
- Okul ve sınıf büyüklüğü
- Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri
- Velilerin beklentileri

- Eğitim sisteminin merkeziyetçi olup olmaması (İpek, 1999),
- Eğitim kurumlarının özel olup olmaması
- Eğitim sisteminin yapısı

Güçlü ve Etkili Okul Kültürünün Temel Öğeleri

Güçlü bir okul kültürü etkili okul için gerekli olan bir ön koşuldur. Güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Böyle bir ortamda denetim işlevi de daha az hissedilir (Çelik, 2000).

Pawlas (1997), güçlü ve etkili okul kültürünün temel öğelerini şu şekilde sıralamıştır:

Paylaşılan Değerler: Bu değerler, örgütteki herkese açıktır ve kurumun üstlendiği her faaliyete yayılmıştır. Değerler, genellikle yazılı değildir, fakat bunlar okulun gerçekleştirdiği faaliyetlerde ortaya çıkar. Çünkü değerler, müfredat programları, öğretim yöntemleri, zaman yönetimi, kimin niçin ödüllendirileceği gibi birçok konuda yönetici, öğretmen ve öğrencileri yönlendirir.

Mizah: Okuldaki neşenin, mutluluğun miktarı güçlü bir kültüre bağlıdır. Mizah ve neşe, örgütteki insanların zorluklar karşısında tecrübe kazanmasının bir göstergesidir.

Hikâye Anlatımı: Okullar da dâhil her örgütte yerleşmiş hikâyeler vardır. Anlatılan ve anlatılması gereken hikâyeler kültürle ilgilidir. Efsane formunda anlatılan bu hikâyeler örgütün tarihsel bakış açısını yansıtır. Bu hikâyeler, hem eğitici hem de motive edicidir. Ayrıca hikâye ve efsaneler, örgüt üyeleri arasında bağlayıcı rol üstlenebilir.

İletişim Ağı: Her örgüt ve kültür, “Kurumda gerçekten ne oluyor?”la ilgili bilgiyi yaymak için bir iletişim sistemine sahiptir. Bazı açılardan sistem informaldır. Burada her yönetici, sistem içinde bilgiyi hızlı bir şekilde yaymak için gerekli olan yolları bilmesi gerekir.

Ritüeller ve Seremoniler (Törenler, Merasimler): Bir örgütün ritüelleri günümüzün okul faaliyetleridir. Seremoniler ise kahramanları ve efsaneleri anma ve özel olayları kutlamadır. Seremoniler sıra dışı olabilir ve olmaları gerekir de. Seremonilerin uzun süreli etkileri olup resmîliği vardır. Ayrıca seremoniler okul kültürünü ortaya koyar.

Meslektaşlar Arası İlişkiler: Meslektaşlarıyla olumlu diyalog içinde olan öğretmenler birbirlerine yardım ederler, mesleki bilgilerini paylaşırlar. Okul ortamındaki sıcak ilişkilerin birlikteliğinden de başarı doğmaktadır.

Zayıf ve Güçlü Kültüre Sahip Okulların Özellikleri

Normlar, değerler, inançlar ve gelenekler, okul kültürünü oluşturan kavramlardır. Bu kavramlar, okuldaki tüm elemanların düşüncelerini, tutum ve davranışlarını etkiler, bireyler arasındaki bağları kuvvetlendirir ve okulu özel yapar (Deal ve Peterson, 1998). Okul kültürü, çatışmalarda tek başlarına mücadele etmeleri için öğretmenleri cesaretlendirir ve bu kültür, değişim için onların bir arada çalışmalarında önemlidir (Campo, 1993). Bütün bunların yanında kültür, eğitim örgütlerinde diğer örgütlerde olduğu gibi belirli havayı ve çalışmalarda karşılaşılan karmaşık gücü anlamaya ve algılamaya yardım eder (Gaziel, 1997).

Örgütsel kültürler, örgüt üyelerinin davranışlarını etkileme, temel inanç ve değerlerin örgüt üyelerince paylaşılma düzeylerine bağlı olarak güçlü ve zayıf olarak nitelendirilir. Güçlü örgütsel kültür, işgörenlerin örgütün öz değerlerine bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu ima eder (İpek, 1999). Zayıf örgütsel kültürde bu durumu pek göremeyiz.

Maalesef bazı okullar bünyelerinde zayıf kültürü barındırırlar. Bu tür okullarda;

- yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki bağlar zayıflamıştır;
- tüm üyeler birbirlerine karşı düşük başarı beklentisi içindedirler;
- diyalog zayıflamıştır;
- motivasyon düşüktür;
- üyeler arasında kuşku ve düşmanlık hisleri yaygındır;
- yıkıcı çatışmalar artmıştır;
- koordinasyon bozulmuştur;
- üyeler arasında sevgi-saygı zayıflamıştır (Genç, 1993).

Bu tür kurumlarda elemanlar ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışırken çok zaman kaybederler (Eren, 2001). Böyle okullarda kimse yaşamak ve çalışmak istemez. Bunun sonucu olarak da örgüt

kendisinden beklenen performansı gösteremez. Hâlbuki güçlü kültüre sahip olan okullarda;

- kalite bir alışkanlıktır;
- insanlar kendilerini daha iyi ve motive edilmiş hissederek;
- mutlu aile havası vardır;
- meslek aşkı ve şevki örgüte yayılmıştır;
- bireyler değişikliklere açıktırlar;
- üyeler onurlu ve özgüvenlidir;
- güven, paylaşım ve değer verme duygusu temel unsurdur;
- üyeler birbirlerine karşı yüksek beklenti içindedirler;
- karşılıklı destek ve güvene dayalı iş birliği ruhu vardır;
- üyeler sorunlarını birbirleriyle paylaşırlar;
- ortam, bireylerin kendilerini yenilemelerine uygundur;
- ahlâki değerler ve sorumluluklar ön plandadır (Ramsey, 1992).
- çalışanlar, paylaştıkları anlamlı amaçları içtenlikle öğretim sürecine taşırlar;
- oluşturulan temel ilkeler, birlikteliği, çok çalışmayı ve gelişmeyi teşvik edicidir;
- gelenek ve âdetler, öğrenci başarısını artırıcı, öğretmen ve velilerde sorumluluk bilincini kuvvetlendiricidir;
- başarı, eğlence ve mizah bir aradadır; insanlar çalışırken aynı zamanda eğlenirler (Deal ve Peterson, 1998).

Okul Kültürünün Yönetimi

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarının başarısında en kritik faktörlerden birisinin okul kültürü olduğu söylenebilir. Ayrıca eğitim kurumlarının yeniden yapılanmasında bu kurumların sahip olduğu kültür önemli rol oynar. Çünkü bir okulun gelişmesi, yeniliklere açık ve olumlu bir ortamın oluşmasına bağlıdır (İpek, 1999). Öte yandan öğretmen ve öğrenciyi okul kültürünün etkisinden soyutlamak mümkün değildir (Çelik, 1999).

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 60. ve Liseler Yönetmeliği'nin 5. maddesi “Okulu müdür yönetir.” şeklindedir. Bu nedenle okul yöneticisi diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü de yönetmek zorundadır.

Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasına önemli derecede katkıda bulunmaktır. Bunun sonucu olarak okulun formal ve informal boyutu birbiriyle bütünleşir. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, mensup oldukları okullarıyla gurur duyarlar. Benzer şekilde veliler de aynı gururu yaşarlar. Bu ortak duygular yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında yakınlaşma ve kaynaşmayı sağlar.

Okul yöneticisi, okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken okulun nasıl bir cazibe merkezi hâline getirileceği konusunda bir vizyon geliştirebilmelidir (Çelik, 2000). Çünkü olumlu bir okul kültürü geliştirebilmek için belirli bir vizyon gereklidir (Ediger, 1997). Ancak okullarımızda egemen olan kültür, öğretmen ve öğrencilerde yeterince coşku oluşturamamaktadır. Bu durumun, öğrenen okul kültürünün de oluşturulamamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Günümüz öğrencileri çok değişik kaynaklardan bilgiye ulaşmaktadır. Öğrenciler artık geleneksel yöntemleri ve sınıf yönetimini çekici bulmamaktadırlar. Bu nedenle, okul yöneticisi okul kültürünü daha çekici hâle getirmenin yollarını aramalıdır. Bir okulun her yıl düzenlediği mezuniyet törenine, pilav gününe ve yarışma programına basit bir etkinlik gözüyle bakmamak gerekir. Çünkü bu tür etkinlikler okul elemanlarını birbirleriyle kaynaştırır. Böyle bir okula öğretmen ve öğrenciler koşarak gelirler.

Okul yöneticisinin özgün bir okul kültürü oluşturulmasına katkıda bulduktan sonra bu kültürü çevreye tanıtmayı gerektirmektedir. Böylece yönetici daha sağlıklı bir okul-çevre ilişkisi geliştirilebilir. Öğrenci velileri, okulun kültürünü tanıdıkları ölçüde okula sahip çıkarlar. Okul kültürünün iyi tanıtılması, bazı çevresel imkânların okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılmasını kolaylaştırabilir (Çelik, 2000).

Yapılan açıklamalardan, okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında müdürlere son derece önemli görevler düştüğü sonucuna varılabilir. Bu nedenle bu çalışmada, okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasıyla ilgili olarak, müdürlerden beklenen ve onlarda gözlenen davranışların neler olduğunun belirlenmesi ve ilgililere öneriler sunulması amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır.

1. Okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
2. Okul kültürünün çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Yöntem

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2002-2003 eğitim ve öğretim yılında Bakanlık Merkez Teşkilatında görev yapan müfettişler oluşturmaktadır. Eylül 2002 tarihli istatistiğe göre MEB Bakanlık Müfettişlerinin sayısı 251'dir.

Araştırma evrenindeki 251 müfettişten basit tesadüfi örnekleme tekniği ile 162 müfettiş seçilmiştir. Araştırma seçilmiş olan bu müfettişler üzerinde yapılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracını geliştirmek için önce kaynak taraması yapılmıştır. Sonra konu ile ilgili olarak bazı Bakanlık Müfettişleri ve okul müdürleriyle görüşmeler yapılmıştır. Ardından da uzman görüşlerine başvurulmuştur. Bütün bu çalışmaların ışığında, okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasına yönelik olarak müdürlerden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar olmak üzere, ölçeğin iki boyuttan meydana gelen ön deneme formu oluşturulmuştur. Ölçeğin deneme uygulaması altı Bakanlık Müfettişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu ön deneme sonucunda müfettiş görüşlerine göre anlaşılabilirliğinde sorun olan bazı maddeler, yeniden incelenmiş ve ifade yönünden daha açık hâle getirilmiştir.

Hazırlanan "Okul Kültürünü Oluşturma ve Tanıtma" ölçeğinin güvenilirliği, testin tekrarı yöntemiyle belirlenmiştir. Ölçeğin beklenen davranış için güvenilirlik katsayısı .80 bulunurken gözlenen davranış boyutu için ise .82 bulunmuştur. Bu katsayılar ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçek iki bölümden meydana gelmiştir. Okul kültürünün oluşturulmasıyla ilgili olan birinci bölüm 30 sorudan, okul kültürünün çevreye tanıtılmasıyla ilgili olan ikinci bölüm ise 17 sorudan oluşmaktadır. Her bir soru, "Hiç", "Az", "Orta", "Çok" ve "Pek çok" şeklinde beş düzeyde derecelendirilmiştir.

Veri Toplama Aracının Uygulanması

Ölçme aracını uygulamak için Gazi Eğitim Fakültesi Dekanlığı vasıtasıyla Millî Eğitim Bakanlığında izin alınmıştır. Ölçme aracı, MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından müfettişlere uygulandıktan sonra araştırmacıya elden teslim edilmiştir. Teslim alınan anket sayısı 162'dir. Müfettişler anketleri sorumluluk alanlarına giren ortaöğretim kurumlarında görevleri gereği yaptıkları denetimler sonucunda vardıkları yargılara göre doldurmuşlardır.

Araştırmanın veri toplama ve yazım işlemi 2004 yılında tamamlanmıştır. Araştırma, yeni yayınların ışığında tekrar gözden geçirilerek 2005 yılı sonunda tamamlanmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Teslim alınan veri toplama araçlarından sekizi değerlendirme dışı bırakılmış, verilerin çözülmesi 154 müfettiş görüşüne göre yapılmıştır.

Verilerin çözümlemesinde frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi istatistiksel tekniklerden faydalanılmıştır. Hesaplanan aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıda belirtilen aralıklar esas alınmıştır.

1.00-1.79	: Hiç
1.80-2.59	: Az
2.60-3.39	: Orta
3.40-4.19	: Çok
4.20-5.00	: Pek çok

Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar arasında madde bazında farkın olup olmadığı t-testi ile test edilmiştir. Önem düzeyi için $\alpha=0.001$ alınmıştır.

Bulgular

Bulgular, araştırma sorularına paralel olarak iki alt başlık altında sunulmuştur.

1. Okul Kültürünün Oluşturulmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar

Tablo 1’de görüldüğü gibi müfettişlerin, okul kültürünün oluşturulmasında müdürlerden bekledikleri davranışların oldukça yüksek olduğu bulunmuştur. Beklentilerin en fazla olduğu davranışlar sırasıyla “sözüne bağlı olma” ($\bar{X}=4.21$) pek çok, “söylenenler ve yapılanlarda temel değerleri yansıtmaya” ($\bar{X}=4.19$), “başarıyı paylaşma” ($\bar{X}=4.17$), “mevcut eğitim politikasını bilme” ($\bar{X}=4.15$), “çalışma şartlarını iyileştirmeye çalışma” ($\bar{X}=4.15$), “okulun nasıl olması gerektiğiyle ilgili bir vizyon geliştirme” ($\bar{X}=4.14$), “öğrencileri olumlu etkileyebilecek temel değerleri ortaya çıkararak açıklama” ($\bar{X}=4.13$), “her ortamda okulun temel misyonunu etkili bir şekilde dile getirmenin” ($\bar{X}=4.12$) “Çok” kategorisinde toplandığı anlaşılmaktadır. Burada 30 madde içinde beklenti düzeyinin ikinci sırayı aldığı “söylenenler ve yapılanlarda temel değerleri yansıtmaya” davranışının gerçekleşme düzeyinin sekizinci sıraya düşmesi, aynı şekilde altıncı ve yedinci sırada yer alan “okulun nasıl olması gerektiğiyle ilgili bir vizyon geliştirme” ve “öğrencileri olumlu etkileyebilecek temel değerleri ortaya çıkararak açıklama”nın 16.5’inci sıraya düşmesi dikkat çekicidir. Benzer düşüşü 3’üncü, 8.01’inci, 11’inci, 14’üncü, 19.07’inci, 19.09’uncu maddelerde de görmek mümkündür. Diğer taraftan okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürlerinden beklenen davranışlardan onlarda gözlenen (gerçekleşme) düzeyi en fazla olanları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Sözüne bağlı olma ($\bar{X}=3.10$),
- Dürüst olma ($\bar{X}=3.06$),
- Okulun uygun yerlerinde temel değerleri ve kuralları içeren özdeyişler yazdırma ($\bar{X}=3.04$),
- Çalışma şartlarını iyileştirmeye çalışma ($\bar{X}=2.99$),
- Başarıyı paylaşma ($\bar{X}=2.95$),
- Kişisel problemleri dinleme ($\bar{X}=2.93$),
- Açık olduğunu gösterme ($\bar{X}=2.89$),
- Söylenenlerde ve yapılanlarda temel değerleri yansıtmaya ($\bar{X}=2.88$),
- Mevcut eğitim politikasını bilmedir ($\bar{X}=2.86$),

Okul kültürünün oluşturulmasında gerçekleşme düzeyinin en düşük olduğu davranışlar sırasıyla “okula mal olmuş idareci ve öğretmenlerin deneyimlerini okul kültürü için önemli görme” ($\bar{X}=2.12$), “okulla ilgili etkili sloganlar oluşturma” ($\bar{X}=2.38$) ve “temel değerleri ve güçlü âdetleri törenlere dönüştürmedir” ($\bar{X}=2.43$).

Otuz madde içinde gözlenme düzeyinin (gerçekleşme) üçüncü sırayı aldığı “okulun uygun yerlerinde temel değerleri ve kuralları içeren özdeyişler yazdırma” davranışının beklenti düzeyinin 26. sırayı alması dikkat çekicidir. Benzer durumu 19.01’inci, 19.02’inci, 19.03’üncü ve 19.05’inci maddelerde de görmek mümkündür. Okul kültürünün oluşturulmasında müdürlerden beklenen 30 davranıştan 22’sinin gerçekleşme düzeyi “orta”, sekizi ise “az” kategorisinde toplanmıştır.

Müfettişlerin, okul kültürünün oluşturulmasıyla ilgili olarak okul müdürlerinden bekledikleri ve onlarda gözledikleri davranışlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, beklenen ve gözlenen tüm davranışlarda .001 anlamlılık düzeyinde farklılıklar olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, müfettişlerin okul kültürünün oluşturulmasıyla ilgili olarak müdürlerden bekledikleri davranışların onlarda gözledikleri davranışlara göre daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. Okul Kültürünün Oluşturulmasında Müdürlerden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar Arasında Farklara İlişkin t-testi Sonuçları (N=154).

	Anket Maddeleri	Beklenen Davranışlar			Gözlenen (Gerçekleşme düzeyi) Davranışlar			t
		Sıra N:	\bar{X}_1	S ₁	Sıra N:	\bar{X}_2	S ₂	
01	Toplumun kültür tarihini ve yapısını öğrenme	20.5	3.95	0.71	24	2.56	0.68	17.55*
02	Toplumsal değerlerin temsilcisi olma	18	3.99	0.76	14	2.78	0.65	15.02*
03	Mevcut eğitim politikasını bilme	4.5	4.15	0.79	9.5	2.86	0.67	15.46*
04	Başarı ve başarısızlığı etkileyen okul kültürünü tanımlama	11.5	4.08	0.74	13	2.79	0.68	15.94*
05	Okulun nasıl olması gerektiğiyle ilgili bir vizyon geliştirme	6	4.14	0.91	16.5	2.73	0.71	15.17*
06	Söylenenler ve yapılanlarda temel değerleri (açıklık-güven-iş birliği-doğruluk -dostluk – etik kurallara uyma-duyarlı olma-verimli olma) yansıtırma	2	4.19	0.71	8	2.88	0.62	17.40*
07	Öğrencileri olumlu etkileyebilecek temel değerleri ortaya çıkararak açıklama	7	4.13	0.83	16.5	2.73	0.71	15.91*
08.01	Temel değerleri belirleme sürecinde öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma	16	4.01	0.86	23	2.58	0.77	15.38*
08.02	Temel değeri belirleme sürecinde öğrenci görüşlerini dikkate alma	27	3.85	0.82	27	2.45	0.76	15.54*
09	Günlük işlerde temel değerleri gösteren tutarlı örnekler oluşturma	22.5	3.93	0.84	11	2.84	0.69	12.45*
10	Okulda uygun yerlere temel değerleri ve kuralları içeren özdeyişler asturma	26	3.90	0.76	3	3.04	0.80	9.68*
11	Her ortamda okulun temel misyonunu (görevini) etkili bir şekilde dile getirme	8	4.12	0.77	12	2.82	0.72	15.31*
12	Okulun vizyonu ve misyonuyla ilgili ortak bir dil oluşturma	22.5	3.93	0.81	20	2.66	0.67	15.00*
13	Okulun amacına ve öğrencilere hizmet için çalışan başarılı elemanları belirleyip ödüllendirme	14	4.06	0.84	19	2.68	0.78	14.94*
14	Okula mal olmuş idareci ve öğretmenlerin deneyimlerini okul kültürü için önemli görme	19	3.97	0.77	30	2.12	0.98	18.43*
15	Temel değerleri ve güçlü âdetleri törenlere dönüştürme	29	3.75	0.85	28	2.43	0.81	13.93*
16	Okula yeni atanan öğretmen ve diğer personelin taşıdıkları kültürün, okul kültürünü zenginleştirici boyutlarının korunup geliştirilmesine yardımcı olma	28	3.77	0.72	25	2.53	0.78	14.50*
17	Okulla ilgili etkili sloganlar oluşturma	30	3.55	0.90	29	2.38	0.85	11.74*
18	Açık bir iletişim ağı oluşturma	20.5	3.95	0.85	26	2.51	0.79	15.40*
İnsanlara Değer Verme Konusunda Aşağıda Sıralanan Davranışlarda Model Olma								
19.01	Dürüst olma	9	4.11	0.88	2	3.06	0.72	11.67*
19.02	Kişisel problemleri dinleme	24	3.92	0.80	6	2.93	0.68	11.72*
19.03	Öğretmenlerin mesleki problemlerini dinleme	17	4.00	0.87	9.5	2.86	0.67	12.90*
19.04	Sözüne bağlı olma	1	4.21	0.81	1	3.10	0.71	12.80*
19.05	Açık olduğunu gösterme	14	4.06	0.77	7	2.89	0.69	14.05*
19.06	Şikâyetlere cevap verme	14	4.06	0.82	15	2.77	0.74	14.51*
19.07	Eleştirileri dikkate alma	11.5	4.08	0.88	22	2.62	0.80	15.26*
19.08	Başarısını paylaşma	3	4.17	0.80	5	2.95	0.85	12.98*
19.09	Belirli kişilere öncelik vermektan kaçınma	10	4.10	0.77	21	2.63	0.84	16.01*
19.10	Çalışma şartlarını iyileştirmeye çalışma	4.5	4.15	0.65	4	2.99	0.65	15.68*
20	Çatışmadan kaçınmaktansa onunla yüzleşme	25	3.91	0.80	18	2.69	0.88	12.75*

* p<.001

2. Okul Kültürünün Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar

Tablo 2'den müfettişlerin okul kültürünün çevreye tanıtılmasında müdürlerden bekledikleri yol gösterici davranışların “Çok” kategorisinde toplandığı anlaşılmaktadır. Beklentilerin en yüksek olduğu davranışlar sırasıyla “spor etkinlikleri düzenleme” ($\bar{X}=4.06$), “bilgi yarışmaları düzenleme” ($\bar{X}=3.99$), “şiir, tiyatro ve sergi gibi değişik kültürel etkinlikler düzenleme” ($\bar{X}=3.98$), “öğretmenlerin öğrenci velileriyle kaynaşmalarını sağlayacak toplantılar düzenleme” ($\bar{X}=3.94$), “okulun kuruluş yıl dönümünü kutlama” ($\bar{X}=3.86$), “okulun tarihini, fiziki yapısını ve mevcut imkânlarını içeren okulu tanıtıcı doküman/veri tabanı/kaynaklar hazırlama” ($\bar{X}=3.83$), “mezuniyet törenleri düzenleme” ($\bar{X}=3.82$), “okul kültürünü tanıtıcı köşeler hazırlanmasında öncülük etme”dir ($\bar{X}=3.78$).

Bu bölümde 17 madde içinde beklenti düzeyinin 7. sırayı aldığı görülen “mezuniyet törenleri düzenleme” davranışının gerçekleşme düzeyinin 1. sıraya yükselmesi, aynı şekilde beklenti düzeyi 15'inci sırada yer alan “mezun öğrenciler için geleneksel mezuniyet günleri düzenleme” davranışının gerçekleşme düzeyinin 7,5'inci sıraya çıkması dikkat çekicidir. Öte yandan okul kültürünün çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen davranışların onlarda gözlenme (gerçekleşme) düzeyi “orta” ve “az” kategorisinde toplandığı Tablo 2'de görülmektedir. Gerçekleşme düzeyi en fazla olan davranışlar aşağıda sıralanmıştır:

- Mezuniyet törenleri düzenleme ($\bar{X}=3.27$),
- Spor etkinlikleri düzenleme ($\bar{X}=3.17$),
- Okulun kuruluş yıl dönümünü kutlama ($\bar{X}=3.03$),
- Bilgi yarışmaları düzenleme ($\bar{X}=2.86$),
- Şiir, tiyatro ve sergi gibi değişik kültürel etkinlikler düzenleme ($\bar{X}=2.82$),
- Öğretmenlerin öğrenci velileriyle kaynaşmalarını sağlayacak toplantılar düzenleme ($\bar{X}=2.73$),
- Mezun öğrenciler için geleneksel mezuniyet günleri düzenleme ($\bar{X}=2.66$),
- Okulun tarihini, fiziki yapısını ve mevcut imkânlarını içeren okulu tanıtıcı doküman/veri tabanı/ kaynaklar hazırlatma ($\bar{X}=2.66$).

Gerçekleşme düzeyinin en düşük olduğu davranışlar ise “özel projelere basını davet etme” ($\bar{X}=2.08$), “zaman zaman okulu çevrenin tanıtımına açma” ($\bar{X}=2.14$), “kitle iletişim araçlarından yararlanılarak okul kùltürünün tanıtılmasında rehberlik etme” ($\bar{X}=2.26$, 2.11), “önemli merkezlerde sanat sergileri düzenlenmesine öncülük etme” ($\bar{X}=2.32$) “okulda konferanslar düzenleyerek ilgilileri davet etme”dir ($\bar{X}=2.44$).

Ayrıca okul kùltürünün çevreye tanıtılmasında müdürlerden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar arasında .001 anlamlılık düzeyinde tüm maddelerde farklılıklar olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgu, müfettişlerin, okul kùltürünün çevreye tanıtılmasıyla ilgili olarak, müdürlerden bekledikleri davranışların beklenti düzeyinin aynı davranışların müdürler tarafından gerçekleştirilme düzeyinden daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Okul Kültürünün Çevreye Tanıtılmasında Müdürlerden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar Arasındaki Farklara İlişkin t-testi Sonuçları (N=154)

	Anket Maddeleri	Beklenen Davranışlar			Gözlenen (Gerçekleşme düzeyi) Davranışlar			t
		Sıra N:	\bar{X}_1	S ₁	Sıra N:	\bar{X}_2	S ₂	
	Geleneksel Törenler Düzenlemesiyle İlgili Olarak Aşağıda Sıralanan Konularda Gerekenlerin Yapılmasına Öncülük Etme							
21.1	Okulun kuruluş yıl dönümünü kutlama	5	3.86	0.75	3	3.03	0.93	8.63*
21.2	Okula yeni gelen öğretmenler için tanışma çayları düzenleme	10	3.73	0.89	9	2.62	0.87	11.08*
21.3	Mezuniyet törenleri düzenleme	7	3.82	0.70	1	3.27	0.82	6.34*
21.4	Mezun öğrenciler için geleneksel mezuniyet günleri düzenleme	15	3.64	0.80	7.5	2.66	0.93	9.93*
21.5	Öğretmenlerin öğrenci velileriyle kaynaşmasını sağlayacak toplantılar düzenleme	4	3.94	0.81	6	2.73	0.87	12.64*
	Aşağıda Sıralanan Kültürel ve Sportif Etkinlikleri Düzenlemede Rehberlik Etme							
22.1	Şiir, tiyatro ve sergi gibi değişik kültürel etkinlikler düzenleme	3	3.98	0.78	5	2.82	0.72	13.49*
22.2	Bilgi yarışmaları düzenleme	2	3.99	0.75	4	3.86	0.77	13.14*
22.3	Spor etkinlikleri düzenleme	1	4.06	0.69	2	3.17	0.75	10.83*
23	Okulun tarihini, fiziki yapısını ve mevcut imkânlarını içeren okulu tanıtıcı doküman/ veri tabanı/ kaynaklar (Broşür, katalog, kaset, cd, web sayfası) hazırlatma	6	3.83	0.86	7.5	2.66	0.77	12.58*
24.1	Radyo, televizyon ve basının okulun kültürünü tanıtıcı yayınlar yapmasına öncülük etme	12	3.71	0.96	13.5	2.26	0.80	14.41*
24.2	Radyo ve televizyonda okul kültürünü tanıtıcı konuşmalar yapma	16	3.54	0.95	16	2.11	0.86	13.86*
25	Okul kültürünü tanıtıcı köşeler hazırlanmasında öncülük etme	8	3.78	0.80	10	2.52	0.72	14.55*
26	Okulu temsilen bir grup öğretmen ve öğrencinin sivil toplum örgütlerini ziyaret etmeleri için gereken çalışmaları yapma	13.5	3.70	0.89	13.5	2.26	0.80	15.04*
27	Okulda konferanslar düzenleyerek ilgilileri davet etme	9	3.77	0.78	11	2.44	0.77	15.06*
28	Okulun önemli merkezlerde sanat sergileri düzenlemesine öncülük etme	11	3.72	0.77	12	2.32	0.80	15.65*
29	Özel projelere basını davet etme	17	3.50	0.96	17	2.08	0.89	13.47*
30	Zaman zaman okulu çevrenin tanıtımına açma	13.5	3.70	0.89	15	2.14	0.84	15.82*

* p<.001

Tartışma

Araştırmada elde edilen bulgular, okul kültürünün oluşturulmasında müdürlerden beklenen davranışların onlarda gözlenen davranışlara göre yüksek olduğunu göstermektedir. Yani bu konuda müdürlerden beklenen davranışlar “çok” kategorisinde, aynı davranışların onlarda gözlenme düzeyi ise “orta” ve “az” kategorilerinde toplanmıştır. Bu bulgu, Atay’ın (2001) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını “orta” ya da “az” ile “orta” arasında gösterdikleri konusundaki bulguyu desteklemektedir. Elde edilen bu bulgunun sebeplerini çok yönlü açıklamak mümkündür. Kültürün oluşturulması ya da değiştirilmesi; kültürel, örgütsel ve siyasal faktörlerin karar verme sürecini etkilediği okul gibi örgütlerde zordur. Niyet edilen değişim sürecine karşı psikolojik ve tutumsal engeller de olabilir (Berry, 1997). Özellikle dış tehditler okul kültürünü değiştirmede önemli bir engel teşkil etmektedir (Buch ve Rivers, 2001).

Okul müdürlerinden beklenen, “sözüne bağlı olma” davranışı kültürün oluşturulmasında birinci derecede önemli görülmüştür. Nitekim Scholters (1999), taahhütleri yerine getiren liderlerin kuruma büyük ölçüde katkıda bulunacaklarını ve onların, kurumun gelecekteki liderleri olacaklarını ifade etmiştir. Öte yandan “söylenilenler ve yapılanlarda temel değerleri (açıklık-güven-iş birliği-doğruluk-dostluk-etik kurallara uyma-duyarlı olma-verimli olma) yansıtmaya”nın okul kültürünün oluşturulmasında ikinci derecede önemli görüldüğü, araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Bu bulgu, Leacock’un (2005) ortak amaç doğrultusunda tüm elemanların birlikte çalışacağı, açıklık ve iş birliğinin kural olduğu, yeni fikirlerin dikkate alındığı bir kültürün oluşturulabileceği görüşünü destekleyici olduğu söylenebilir. Ayrıca performans kültürünü başarmak ve devam ettirmek için güven ve iş birliği bir arada olmalıdır (McGraw, 2003). Başarılı okul liderleri meslektaşlık, iş birliği, destek ve güven kültürünü geliştirirler ve bu kültür liderin demokratik, sosyal adalet değer ve inançları içinde kök salar (Gurr, Drysdale ve Mulford, 2005). Böyle bir ortamda okul liderleri, çalışanları güçlü kılar, onaylar ve takdir eder. Üstelik liderler yaratıcılığı, işbirliğini, ekip çalışmasını, güveni, sorunların çözülmesini, açık ve dürüst iletişimi destekler. Bütün bunların sonucunda çalışanlarda ait olma duygusu oluşur. Çalışanlar kurumlarıyla bütünleşir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003). Bu davranışın müfettiş gözlemlerine göre müdürlerde gözlenme düzeyinin sekizinci sıraya düşmesini iki yönlü yorumlamak mümkündür. Birincisi, müfettişlerin inceleme, denetim ve mesleki yardımda bulunma görevleri yanında soruşturma yapma görevlerinin de olmasıdır. İkinci olarak, liderlik stiliyle ilişkili olabilir. Örneğin Antonakis ve arkadaşlarına (2003) göre dönüşümcü liderler

diğer liderlik stillerinden farklı yaklaşımlarla iş arkadaşlarında güven oluşturarak örgüt kültürünü değiştirebilirler. Dönüşümcü liderlik stiline pek çok değişik örgüt ortamlarındaki örgütsel etkinliğin iyi bir göstergesi olduğuna dair kuvvetli deliller vardır. Araştırma bulgularına göre “başarının paylaşılması” da okul kültürünün oluşturulmasında önemli bir davranış olarak gösterilmiştir. Nitekim Ramsey’e (1992) göre, okul müdürlerinin okul kültürünü geliştirmek için yapabilecekleri en önemli davranışlardan birinin ilgili ve paylaşımcı davranışlara aktif olarak model olmalarıdır. Müfettişlerin, “okulun nasıl olması gerektiğiyle ilgili vizyon geliştirmeyi” de okul kültürünü oluşturmada önemli buldukları anlaşılmaktadır. Gerçekten kaliteli bir okul kültürü geliştirebilmek için belli bir vizyon gereklidir (Ediger, 1997). Bu bulgu, aynı zamanda Korkmaz’ın (2005) yaptığı araştırmada ifade ettiği gibi “öğretmenlerin sağlıklı bir örgüt ortamında bulunmaları ile güçlü bir okul vizyonunu algılamaları arasında olumlu bir ilişki vardır.” görüşünü dolaylı olarak destekler niteliktedir. Ancak bu davranışın müdürlerde “orta” düzeyde gözlemlendiği araştırma bulgularından anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan toplumun kültür tarihinin ve yapısının öğrenilmesi ve temel değerlerin bulunup ortaya çıkartılması ile ilgili beklentileri ifade eden maddeler ve bunların müdürlerde gözlenme (gerçekleşme) durumu, diğer beklentilerin gerçekleşme durumuna göre geri planda kalmıştır. Hâlbuki okul müdürlerinin, okul kültürünü oluştururken, mensup oldukları ülkenin kültürünü dikkate almaları gerekir. Mensup olunan ülkenin kültürüyle uyum içinde çalışma, okul müdürlerinin başarısı için son derece önemlidir (Höög, Johansson and Olofsson, 2005). Ayrıca başarılı okul müdürleri, kültürü biçimlendirmede sırayla şunları yaparlar: Önce kültürün tarihini, norm ve değerlerini analiz ederler. İkinci olarak, okulun misyonunu destekleyen kültürel unsurları belirlerler. Son olarak da kültürün olumsuz yönlerini yok ederek olumlu kültür unsurlarını güçlendirirler (Deal ve Peterson, 1998). Tecrübeli yöneticiler var olan güçlü kültürü destekleyerek daha da güçlendirebilirler; yine bu yöneticiler, güçlükleri yenme özelliği olan kültürün bulunmadığı durumlarda böyle bir kültürün oluşturularak yaşatılmasına yardımcı olabilirler (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000). Araştırmanın diğer bir bulgusu da kültür oluşturmada önemli bulunan müdürlerin insanlara değer verme konusunda bazı davranışlarda model olma düzeylerinin, gözlenen diğer davranışlara göre daha düşük düzeyde kalmasıdır. Örneğin, “eleştirileri dikkate alma” ve “belirli kişilere öncelik vermekten kaçınma” gibi.

Okul kültürünü, gerek kitle iletişim araçlarından yararlanarak gerekse sosyal çevreyle yüz yüze ilişkide bulunarak çevreye tanıtıcı çalışmalar yapılmasıyla ilgili

beklentiler; geleneksel törenler düzenlenmesi, kültürel ve sportif etkinlikler düzenlenmesiyle ilgili beklentilerin gerisinde kalmıştır. Bu beklentilerin okul müdürlerinde gözlenme (gerçekleşme) düzeyi de aynı şekilde “az” kategorisinde toplanmıştır. Buradan okulda yapılan sosyal ve kültürel faaliyetlerin okulun yakın çevresine hitap ettiği sonucu çıkarılabilir.

Sonuç ve Öneriler

Yapılmış olan bu araştırmada üç önemli sonuç ortaya çıkmıştır: Birincisi, okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve “çok” kategorisinde toplanan davranışlar. İkincisi, okul müdürlerinin, okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasıyla ilgili olan beklentilere yönelik “orta” ve “az” kategorisinde toplanan davranışları, üçüncüsü ise, okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında müdürlerden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar arasında önemli farklılıkların olduğudur. Bu sonuçlar dikkate alınarak, özellikle okul yöneticilerine çalışmalarında yol göstermesi düşünülen bazı açıklama ve önerilerde bulunulmuştur.

Bu ve bu alanda yapılan bütün araştırma sonuçları, okul müdürlerinin kendi okullarında gösterdikleri uygun liderlik biçimleriyle okul kültürünü oluşturma, koruma ve çevreye tanıtımalarının son derece önemli olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle etkili okullar için güçlü ve olumlu okul kültürü bir ön koşul olarak düşünülmektedir. Şöyle ki, Owens'e (2004) göre örgütsel kültür birçok sorunun çözümü için odak noktası teşkil etmektedir. Böyle bir örgütsel kültür ortamında bireylerin sorunları doğru algılamaları ve düşünebilmeleri kolaylaşır. Öte yandan okul, çevreye kültürü vasıtasıyla kendini tanıtır. Üstelik sağlıklı okul ikliminin oluşturulmasında kültürün yönetmeliklerden daha önemli olduğu söylenebilir. Kültür bir sosyal kontrol aracıdır.

Okul müdürleri, okul kültürünü oluştururken önce kültürü, kültürün tarihini öğrenmeli, ikinci olarak kültürü oluşturan temel değerleri belirlemeli, sonra olumlu kültür unsurlarını kullanarak olumsuz kültür unsurlarını azaltmaya çalışmalıdır. Okul müdürleri personel arasında güven verici, farklı kişilikleri dikkate alıcı, iletişimde saygılı, yeni gelişmeler doğrultusunda uygulamalarını geliştirmeye gönüllü olmalıdır. Ayrıca, okul müdürleri vizyon sahibi olmalıdırlar. Okul müdürlerinin seçimi, atanması ve yetiştirilmesinde yukarıda sıralanan özelliklere gereken ağırlık verilmelidir. Okul müdürlerinin bu konularda ve insanlara değer verme konusunda model olması kültürün oluşturulmasında son derece önemlidir.

Diğer taraftan okul müdürlerinin, kültürün çevreye tanıtılmasında başvurulacak yöntemler ve bu yöntemlerin uygulanışında rehberlik yapacak düzeyde bilgi ve beceri kazanmaları sağlanmalıdır. Örneğin kitle iletişim araçlarından yararlanılması, okulu tanıtıcı doküman / veri tabanı hazırlanması, kültürel etkinlikler ve geleneksel törenler düzenlenmesi gibi. Bu amaçla okul müdürlerine İl ya da Bakanlık düzeyinde katılacakları, okul kültürünün zenginleştirilmesi, etkin okul-çevre ilişkilerinin kurulması gibi konularda beceri düzeylerini arttırıcı seminerler, konferanslar vb. düzenlenmelidir.

Eğer okul müdürleri okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında ilgisiz kalırlarsa okul kültürü zararlı hâle gelebilir.

Kaynaklar

- Atay, K. (2001). Öğretmen, Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmen Verimliliğine Etkisi. *Eğitim Yönetimi*, Sayı: 26. (179-194).
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Antonakis, J.; Avolio, B.J. and Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, Volume. 14, (261-295).
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Berry, G. (1997). Leadership and Development of Quality Culture in Schools. *International Journal of Educational Management*, Volume : II, Number : 2 (52-64).
- Buch, K. ve Drew R. (2001). The Role of Leadership and Culture. *Leadership & Organization Development Journal*, Volume : 22, Number : 8 (365-371).
- Campo, C. (1993). Collaborative School Cultures : How Principals Make a Difference. *School Organization*, Volume: 13, Number : 2 (118-130).
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi* (2. Baskı), Ankara: Pegem Yayınları.

- Davenport, N. Gail Pursell Elliott, Ruth Distler Schwartz (2003). *Mobbing*. Çeviren: Osman Cem Önertoy, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Deal, T. E. and Peterson, D. K. (1998). How Leaders Influence the Culture of Schools. *Educational Leadership*, Volume: 56, Number: 1 (27-30).
- Deal, T. E. and Peterson, D. K. (1999). *Shapping School Culture: The Heart Of Leadership*. San Fransisco: Jossey- Bass Publishers.
- Ediger, M. (1997). Improving the School Culture. *Education*, Volume : 118. Number : 1 (36-42).
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Gaziel, H. H. (1997). Impact of School Culture on Effectiveness of Secondary Schools with Disadvantaged Students. *The Journal of Educational Research*, Volume: 90. Number: 5 (310-325).
- Genç, N. (1993). Örgütsel Kültürün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10. Sayı: 1-2. (306-316).
- Gurr, D., Drysdale L. and Mulford B. (2005). Succesful Principal Leadership. *Journal of Educational Administration*, Volume: 43. Number: 6. (539-551).
- Heckman, P. E. (1993). *Culturel Leadership. School Leadership: Handbook for Excellence*. Third Edition. (Edited by Smith, C. H. & Piele, P. K.). USA: University of Oregon.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration*. Mc Graw-Hill Inc.
- Höög, J. Ol of Johansson and Anders Olofsson (2005). Successful Principalship: The Swedish Case. *Journal Educational Administration*, Volume: 43. Number :6. (595-606).
- İpek, C. (1999). *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Korkmaz, M. (2004). The Relationship Between Organizational Health and Robust School Vision in Elementary Schools. *Journal of Educational Planning and Administration*, Volume: 18. Number: 4. (473-488).

- Kozlu, C. (1986). *Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiyede Başarılı Firma Yönetiminde Kurumsal Kültürün Rolü*. İstanbul: Defne Yayıncılık.
- Leacock, T. (2005). Building a Sustainable e-learning Development Culture. *The Learning Organization*, Volume :12. Number: 4. (355-367).
- Lee, S. K. ve Kelvin Y. (2004). Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*, Volume : 19. Number : 4. (340-359).
- Martins, E.C. ve Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, Volume: 6. Number: 1 (64-74).
- McGraw, H. 111 (2003). Creating the Culture. *American School Board Journal*, Volume: 190. Number : 4. (40-43).
- Millî Eğitim Bakanlığı, Liseler Yönetmeliği. Resmî Gazete Tarih: 28.11.1964, Sayı: 11868.
- Millî Eğitim Bakanlığı, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. Resmî Gazete. Tarih: 27.08.2003, Sayı: 25212.
- Mintzberg, H. (1998). On Managing Professionals. *Harvard Business Review*. Cemal Çakır. Emotional Intelligence in The Foreign Language Teaching Context 3 rd International Inged Gazi Elt Conference Proceedings (1999), p. 73.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational Behavior In Education*. (Eighth Edition), Boston: Pearson Education.
- Özkalp, E. (1995). Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler. *Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 2, (60-71).
- Pawlas, E.G. (1997). Vision and School Culture. *NASSP Bulletin*, Volume: 81. Number: 587. (118-128).
- Peter, T. J. And Waterman, R. H. (1982). *In Search At Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York.
- Ramsey, D. R. (1992). *Secondary Principals Survival Guide*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood.
- Richard, P. D. (1999). Help Wanted: Principals who Can Lead Professional Learning Communities. *NASSP Bulletin*, Volume: 83, Number: 604. (10-19).
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitapevi.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. (Second Edition). San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (2002). *Örgütsel Kùltür*. Çev.: Atilla Akbaba. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 3, (1-32).

Schermerhorn, J. R., James G. H. and Richard N. O. (2000). *Organizational Behavior*. (Seventh Edition). New York: Von Hoffmann Press.

Scholters, P. (1999). The New Competencies of Leadership. *Total Quality Management*, Volume: 10. Number: 4/5 (140-167).

*Summary***EXPECTED AND OBSERVED BEHAVIORS OF THE
SCHOOL PRINCIPLES IN THE FORMATION AND PUBLIC
PRESENTATION OF SCHOOL CULTURE****Asım ÖZDEMİR*****Introduction**

As it is in all organizations, one of the important factors related to the success of educational organizations is school culture. School culture is norms, values, beliefs, customs, rituals and ceremonies. 60th article of the Regulation for Primary School Associations and 5th article of the Regulation for High School Associations mention that "Principal administers the school". This is why school director has to administer the school culture besides other administrative activities. The first duty of the director in the administration of the school culture is to contribute to the formation of effective school culture. As a result of this formal and informal dimensions of school complete each other. Administrators, teachers and students are proud of the schools they are a member of. Following the contribution of the school administrator in the organization of an original school culture, he also has a duty of presenting it to the public. Consequently the administrator can develop a well-built school and public relation. In short, school principals have important roles in organization and public presentation of a school culture. In this research it is aimed to determine what the expected and observed behaviors of school principles are in the organization of a school culture and presenting it to the public and to offer suggestions to the persons concerned.

Method

The universe of the research is constituted of the Ministry Inspectors of the Ministry of Education. Research is applied to 162 Inspectors selected with random

Address for correspondence: *Yard. Doç. Dr. Asım Özdemir, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, aozdemir@gazi.edu.tr

sampling. The scale of “School Culture Formation and Presentation” prepared by the researcher himself is composed of two parts. First part, related to the formation of a school culture, has 30 questions and the second part, presentation of the culture to the public, has 17 questions. Both parts of the scale has two dimensions to evaluate the expected and observed behaviors of school principles are in the formation of a school culture and presenting it to the public. This likert scale was applied to all the ministry inspectors. For the gathered data analysis t-test was used. For the importance level, $\alpha=001$.

Findings and Discussion

Analysis of results shows that in terms of forming a school culture and presenting it to the public in all the expected and observed behaviors of the inspectors from the school principles there exists a .001 meaningful differentiation. According to this, the expected behaviors of school principles are gathered under “much” category, whereas the observed level of the same behaviors are gathered under the categories of “medium” and “less”. This means that the expected behaviors of the inspectors from the school principles are higher than what they observed. The behaviors that have difference are;

- To reflect the basic values in what is told and done
- To enhance vision of how a school should be
- To reveal the basic values that may affect students positively
- To know the existing education policy
- To care on the criticism
- To avoid prioritizing to specific people
- To share the success
- To hang on epigrams including the basic values and rules to the convenient places at school.

In the presentation of school culture to the public it is understood that activities as “opening the school to public”, to introduce the school by the help of mass media”, “to organize art exhibitions in important centers” and “ to organize conferences at school and to invite the people concerned” are taking place at the background compared to the other activities.

Although the expected behaviors of the school principles are categorized as “high”, the categorization of some observed behaviors as ‘medium’ and “low” can

have a multi dimensional explanation. The formation or the change of a school culture is hard in the organizations as school in which the cultural, political and organizational factors affect the decision process. There may be some psychological and attitude barriers facing the intended changing process. Especially outer threats are important barriers in the formation and change of a school culture. At the same time it can be said that to form and spread a culture is related to the leadership style. For example differing from the other leader styles transformational leaders can change the culture of the organization by the way of forming trust on their colleagues. It can be said that transformational leadership style is a good indicator of the organizational activity at different organizational environments.

Result

The result gathered from the research is that there are important differences between the expected and observed behaviors of the school principals in the formation and presentation of the school culture to the public. Related to this result, to shed light to school administrators on their work some explanations and suggestions were mentioned.

Strong and positive school culture is a necessary prerequisite for effective schools. It is because organizational culture is a focal point in the solution of many problems. Also it can be said that culture is more important than the regulations for a well built school climate. For this reason it is extremely important to form, protect and present the school culture for the school principals with the appropriate leadership styles they showed in their own schools. If they are insensible it may be harmful for school culture.