

OKUL KÜLTÜRÜNÜN ŞEKİLLENDİRİLMESİNDE MÜDÜRÜN ROLLERİ

Mustafa ÇELİKTEN*

Özet

Kültür zaman içerisinde gelişir ve geliştikçe de daha büyük anlamlar kazanır. Okul kültürü, en basit anlamıyla okul topluluğunu bir araya getiren idealler, değerler, varsayımlar, inanışlar ve tutumların birleşimidir. Bu normlar okuldaki insanların tecrübelerini güçlü bir şekilde şekillendirir ve etkili bir okul müdürü liderliğinde ortak bir vizyon hâline gelir.

Okul müdürlerinin, işgörenlerin üreticiliği ve memnuniyetini sağlamanın yanı sıra öğrencilerin başarılarını ve motivasyonlarını da sağlamak gibi önemli bir sorumluluğu vardır. Okul müdürlerinin okul içindeki kültürü şekillendirebilmeleri, etkili liderlik ve eğitim için önemli olan değer ve inanışlara model oluşturmaları yoluyla olur. Okul müdürleri kültürü zamanla şekillendirir, varolan gelenekleri, amaçları, törenleri dikkatlice düşündükten sonra okul başarısını sağlayan ortak ve iş birlikçi vizyonu yaratmak için işgörenler ve öğrencilerle birlikte çalışır.

Anahtar sözcükler: Kültür, okul müdürü, rol.

Abstract

Principals have a fundamental responsibility to ensure overall student achievement and motivation as well as teacher productivity and satisfaction. It is through effective leadership and the modeling of values and beliefs important to education that principals are able to shape the culture within schools. Principals shape culture over time. After careful consideration of existing traditions, goals and ceremonies, principals work with staff and students to create the shared and collaborative vision that ensures school success.

Key words: Culture, school principal, role.

Hangi amaç için olursa olsun örgütler, insanların bir ya da daha fazla gereksinimlerini karşılamak üzere kurulurlar. Örgütlerin ellerindeki madde ve insan kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşmalarının temelinde; yöneticilerin yönetim bilgi, beceri, tutum, ilgi vb. yeterliklere sahip olması yatmaktadır (Peker, 1995:1). Örgütün başat unsurlarından biri olan yöneticilerin olmadığı yerde örgüt ve yönetimden de söz edilemez. Bir örgütü, içinde yer aldığı dış çevreden ayrı düşünmek ve çözümlemek mümkün olmadığı gibi bir kültür ürünü olan örgüt içindeki insanı ve onun sorunlarını da içinde yaşadığı ortamların kültürel özelliklerinden ayrı düşünmek ve anlamak mümkün değildir (Şişman, 1994:5).

Örgüt üyelerini ortak inançlar, değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştiren ve aynı zamanda örgütün dış çevreye uyum sağlamasında temel rol oynayan örgüt kültürü olgusunun önemini gözardı etmek olanaksızdır. Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren örgütlerin değişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek, temel işlevlerinden biri olan dışsal uyumu gerçekleştirmektir. Aynı zamanda örgüt kültürü, örgütte çalışanlar için ortak davranış normları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstermekle içsel uyum işlevini de yerine getirmektedir (Erkmen ve Ordun, 2001).

Örgüt kültürü 1980'li yıllardan itibaren yönetim literatürünün en dikkat çekici konularından biri hâline gelmiştir. Örgüt kültürünün ne anlama geldiği ve nasıl tanımlandığı konularında pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar yoluyla, örgüt kültürünün içeriği ve anlamına dair çeşitli bilgilere ulaşılmış (Clement, 1994:8), örgüt kültürünün değişiminin sağlanmasının güçlüğü anlaşılmış, değişim hareketlerinin hızlı, güvenli, işgören ve örgüt yararına gerçekleşebilmesi için de iyi yetişmiş lider-yöneticilerin iş başında olmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

Örgüt Kültürü Kavramı

Örgütlerin verimliliklerinin analizinde üzerinde en çok durulan konulardan biri, örgüt kültürü olup yönetim biliminde giderek önem kazanmış ve bu alanda yapılan araştırmaları da arttırmıştır (Çelik, 1997: 1). Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarda kavramın değişik tanım ve açıklamalarla ele alındığı görülmektedir. Örgüt kültürü, örgütlerin kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir

Yazışma adresi: *Yard. Doç. Dr. Mustafa Çelikten, Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 38039 Kayseri.

bileşimlidir. Örgüt kültürü, örgütsel davranışın bir inceleme alanı, örgütsel davranış da insanların örgüt içindeki hareket ve tutumlarının sistematik olarak incelenmesidir (Gordon, 1993:5).

Genel olarak kültür kavramının ifade edilmesindeki güçlük, örgüt kültürü için de geçerlidir. Örgüt kültürü, üzerinde çok çalışılan, değişik boyutlarıyla tartışılan ancak tanımı konusunda bilim adamları arasında ortaklık sağlanamayan; kullanılması çok kolay, fakat tanımlanması oldukça zor bir kavramdır (Güvenç, 1985:110). Çeşitli kaynaklarda kültürün değişik tanımlarına rastlamak mümkündür. Ancak, kültür kavramı bir tanım içine sığdıramayacak kadar geniş anlamlar taşımakta, yapılan tanımlar da belli özellikler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle, bu araştırmada tek bir kültür tanımı üzerinde durma yerine konuyla ilgisi olduğu düşünülen tanımların verilmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Örgüt kültürü konusunda çok sayıda bilimsel araştırma yapan ve alanında otorite kabul edilen Schein'a göre örgüt kültürü, bir grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelerce de kabul edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımlardır (Schein, 1990:110). Robbins'e (1990:575) göre ise, örgütün değer verdiği bir dizi özellikleri içeren, üyeler tarafından paylaşılan ve bir örgütü diğerlerinden ayırdeden bir sistemi ifade eder. Anılan kavram Vries de Kets ve Miller (1988:14) tarafından "örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar, değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaik" şeklinde tanımlanmaktadır. Finchman ve Rhodes (1992:413) ise kültürü, "örgütteki işgörenlerin birbirlerine karşı olan davranışları ve beklentileri konusundaki örgütün gerçekleri" olarak tanımlarken, Stolp (1994:5) da, örgütte yapılan işlerin üyeler tarafından anlaşılması ve karşılaşılan sorunların örgütte oluşmuş olan normlar, inançlar ve değerler doğrultusunda çözülmesi olarak yorumlamaktadır.

Tanımlar her ne kadar farklı kişilerce yapılmışsa da, görülen odur ki, örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. Kültürün insan davranışlarını şekillendiren ve örgütün performansını belirleyen önemli işlevleri vardır. Kültür, yol göstericidir ve kişiler arası bağı güçlendirerek paylaşılan değerleri artırır, çalışanları örgüte örgütü topluma bağlar. Kültür, işgörenlerin işlerini nasıl yapacaklarını, sorunlara nasıl yaklaşılacağını, karar alınırken neler yapılması gerektiğini, iş arkadaşlarıyla ilişkilerini normlar, değerler ve inançlar aracılığı ile geniş ölçüde etkileyen bir unsurdur.

Karpicke ve Murphy (1996), kültürün geniş anlamda davranışları kontrol ettiğini ve gelecek nesillere olduğu gibi, örgüt içerisine gelen yeni üyelere de aktarılabilirdiğini hatırlatmaktadırlar. Aynı araştırmacılar kültürün insanlar arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak dinamik bir yapıda olduğunu ve bu yüzden de kültürün zaman içerisinde değişebildiği gibi insanları da zamanla değiştirebildiğine dikkati çekmektedirler. Örgüt üyeleri, kültür sayesinde, örgüt içinde ve dışında nelerin yapılabilmesinin olası, nelerin olası olmadığını öğrenirler. Örgütlere bakıldığında insanların kültürü yarattığını, daha sonra da kültürün onları şekillendirdiğini, konuşulmayan fakat örgüt üyelerinin iyi bildiği kurallar sayesinde örgütün yönetildiğini görürüz. Bazı örgütlerde yöneticilerden önce oturmak, konuşmak, işler tamamlansa bile yöneticiden önce işyerinden ayrılmak hoş karşılanmaz, hatta kurallara aykırı olarak yorumlanabilir. İşyerine yeni gelen üyeler örgüte kısa sürede uyum sağlamak için bu kuralları öğrenmek zorundadırlar.

Örgüt Kültürü ve Liderlik

Liderler örgütün formal ve informal yapısını etkileyerek örgütsel davranışın temellerini de belirlemektedirler. Örgütsel davranış kalıplarının belirlenmesi de örgüt kültürü yoluyla olur. Örgüt kültürü açıklandığı üzere, çalışanların paylaştığı inançlar, normlar ve değerleri ifade etmekte olup, kültürün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi de örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir.

Lider sadece örgütteki rutin sorunları çözmekle kalmaz; liderlik aynı zamanda kriz durumlarında çok güç ve beklenmedik sorunlar karşısında karar vermeyi de gerektirir (Day, Harris ve Hadfield; 1999: 6). Liderlik yöneticiliğin sanat yönünü oluşturan, daha çok doğuştan geldiğine inanılan bir fonksiyon olup örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bireyleri güdüleme, etkileme ve hedefe yöneltme sanatıdır. Lider, olağanüstü gücü olan değil, başkalarını etkileme gücü olan kişidir. Bunun yanında liderlerin örgütü en iyi şekilde temsil etmek; işgörenler arasında çıkan anlaşmazlıklarda hakemlik yapmak, davranışlarıyla çevresine örnek olmak, işgörenleri başarıyla hedefe yöneltmek (Aytürk, 1999:18), örgütün amaçlarını ve rolünü belirlemek, politikasını saptamak, grup birliğini sağlamak ve korumak (Selznik, 1975) gibi birçok görevleri de vardır.

Etkili bir lider; başkalarının kendisini takip etmesini sağlama becerisinin yanında, onların davranışlarına ve düşüncelerine etki edebilme yeterliğine de sahiptir. Liderler mutlak surette başkalarının takip etmek isteyecekleri örnekler ortaya koymalıdırlar. Etkili liderliğin özü işte bu örnekleri diğerlerinin de istemelerini

sağlamaktır. Kouzes ve Posner'e (1997:30) göre liderlik, "başkalarının ortak bir amacı için mücadele etmelerini sağlama sanatı", kendi arzu ettiği yöne doğru gitmeleri için başkalarının hareketlerine ilham verme sürecidir.

Lider öncelikle kendisinin güçlü ve zayıf yönleri olduğu konusunda gerçekçi, öncülük ettiği grubun yapısının farkında, olaylara veya grubun çalıştığı konuya karşı duyarlı olmalıdır. Kirby, Paradise ve King'e (1992:303) göre örgütün içinde bulunduğu durum liderin etkinliğini gösteren ana belirleyicidir. Daha önceden belirlenmiş liderlik şekilleri alışılmamış bir durum ortaya çıktığında kullanılmıyorsa, lider, içinde bulunulan durum için nasıl bir liderlik şeklinin uygulanacağı konusunda kendini geliştirerek-çok değişik durumlarda da etkin bir liderlik yapabilmek için kendi kapasitesini geliştirebilir.

Liderlik duygusu gelişmiş, değişik ortamlarda çalışmaya istekli, zamana göre en uygun liderlik karışımını uygulayan, grubun yeteneğini ve çalışanlar arasındaki ilişkileri, ya da çalışma konularını belirleyen kişi iyi bir liderdir. Güçlü ve dinamik bir okul kültürü oluşturmak için sağduyulu bir lider, her bir ayrı olayın kendisine göre farklı bir yaklaşım gerektirdiğini bilmeli ve bu yüzden karşılaşılan durumların gereklerine cevap verebilecek uygun ve yararlı liderlik çeşitlerini kullanmalıdır (Walters, 1992).

Örgüt Kültürü ve Okul Müdürü

Her okul müdürü, okul için önemli olduğuna inanılan amaçlar ile okulun kendine özgü işleyiş yasalarını belirlemek zorundadır ve okul kültürü onların liderliğine göre şekillenir. Okul müdürleri konuları gereği, okulda oluşturulan kültüre öncülük etme, o kültürü yönetme ve desteklemekle sorumludurlar. Okul müdürleri, başarılı olabilmek için, öncelikle hâlihazırdaki kültürü bilmek zorundadırlar (Deal ve Kennedy, 1983). Değişim ve gelişim hakkında alınacak kararların belirlenmesinden önce varolan kültürün öğrencinin başarısına ve öğretmenin gelişimine olan etkisi iyi anlaşılmalıdır.

Öğrenci başarısının yükseltilmesinde etkili okul müdürünün liderliği anahtar görevinde olmasına karşın bu tek başına yeterli değildir. Okul müdürü öğrencilerde öğrenme kültürlerinin gelişmesi yönünde çaba sarfetmelidir (Fullan, 2002:16). Fullan, okul müdürlerinin birinci görevlerinin kültürel değişimi yönetmek olduğunu vurgulamaktadır. Aynı araştırmacı, eğitim alanında görev yapan liderlerin de işletmeleri yönetenler gibi düşünmesi ve hareket etmesi, karşı karşıya olduğu sorunları bir bütün olarak görmesi ve birlikte çalıştığı kişilerle bir takım oluşturarak çözmesi gerektiğini savunmaktadır.

Okul müdürleri kültürü şekillendirirken, kültürün geçmişini ve o anki durumunu okuyarak kültürün içinde saklı olan derin anlamları bilmek, öğrenci için iyi olanı destekleyen esas değerleri ortaya çıkarmak, pozitif kültürel değerleri pekiştirerek, negatif ve işlevsel olmayan kültürel değerleri ise değiştirerek pozitif bir okul iklimi ortaya çıkarmak için çalışırlar.

Okul kültürü, okulun kişiliğini oluşturan normlar, değerler, inançlar, kutlamalar, semboller ve hikâyelerin toplamıdır. Bu yazılmamış ya da adı konulmamış beklentiler zamanla öğretmenler, yöneticiler, anne-babalar ve öğrenciler beraber çalıştıkça, sorunları çözdükçe engellerle ve zaman zaman da başarısızlıklarla mücadele ettikçe şekillenmeye başlar. Örneğin her okulun toplantılarında nelerin tartışılabileceği, iyi öğretim tekniklerinin ne olduğu, işgörenlerin gelişmeye ne kadar istekli olduğu ve işgören gelişiminin önemi ile ilgili birtakım beklentileri vardır (Peterson, 2002:5). Okullarda aynı zamanda başarıyı kutlamak ve insanların okula katkılarını göstermek için sıkça yapılan törenler vardır. Okul kültürü ayrıca öz ve en önemli değerler yoluyla iletişim kurmak, görevleri vurgulamak ve paylaşılan bir bağlılık duygusunu oluşturmak için semboller ve hikâyeleri de içerir. Semboller okul içindeki değerlerin dışarıya doğru yansımalarıdır. Hikâyeler ise tarihin ve anlamın grup olarak temsil edilmesidir. Olumlu okul kültüründe bu özellikler öğrenmeyi, okula bağlılığı, motivasyonu kuvvetlendirir ve okulun amaçları ile uyumludurlar.

En iyi diye adlandırabileceğimiz bir okul kültürü olmamasına karşın başarılı okul konusundaki yeni araştırmalar profesyonel öğrenme toplumlarındaki ortak özellikleri ortaya koymuştur. Bu tür okul kültürlerinde işgören, öğrenci ve yöneticiler öğrenmeye değer verirler, müfredatı ve öğretimi geliştirmek için çalışırlar ve öğrencilerin üzerinde yoğunlaşırlar. Profesyonel öğrenme birlikleri olan okullarda okul kültürü ortak bir dile, başarıyla ilgili toplumsal hikâyelere, kaliteli işgören gelişmesi için yaygın fırsatlara, gelişmeyi, beraber çalışmayı ve öğrenmeyi destekleyen geleneklere sahiptirler (Deal ve Peterson, 1990). Bütün bu saydığımız unsurlar öğrenciler ve işgörenler açısından okula bağlılığı geliştirir, motivasyonu iletir ve öğrenmeyi teşvik eder.

Bazı okulların gelişmeyi, öğrenmeyi engelleyen normları içeren kültürleri vardır. Bu çeşit kültüre sahip okulların açık hedefi yoktur, mevcut durumu destekleyen standartları vardır, gelişme eksikliği konusunda öğrencileri suçlarlar, ortak çalışmayı teşvik etmezler, sürekli olarak düşmanca ilişkiler içindedirler. Bu çeşit

okullar işgörenler ve öğrenciler için geliştirici değildirlir. Geliştirici olmayan okul kültürü işgören gelişimini ciddi olarak zayıflatır. Olumsuz standartlar ve değerler, düşmanca ilişkiler ve kötümser hikâyeler okul kültürünü bitirir. Bazı okullarda profesyonel gelişmeye değer verilmez, öğretmenler öğrencileri yeni bir şey olduğuna inanmazlar ya da yeni fikirler öğrenmenin tek yolunun sınıftaki deneme yanılma yöntemi olduğuna inanırlar. Bir kitaptan, bir eğitimciden ya da bir makaleden herhangi bir fikri paylaşan birine gülünür. Bu okullarda profesyonel öğrenmeyle ilgili olumlu görüşler var olan kültüre karşıdır, öğrenmeye değer verenler eleştirilirler. Olumlu davranış içerisindeki bireyler ya okulu terk ederler -ki bu durum okulda var olan gelişmeyi engelleyici kültürü kuvvetlendirir- ya da yalnızca kendi fikirlerinde olan işgörenlerden destek bekleyerek kadro dışı kalırlar.

Bu çeşit olumsuz koşullara karşı okul müdürleri aktif olarak hareket ederek daha olumlu bir okul kültürünü şekillendirmek için bu tür okullarda hizmet verebilirler. Örneğin, müdürler okuldaki daha önceden yaşanmış tecrübeleri bilenlerle konuşarak, okul gelişim plânlarını gözden geçirerek ya da özellikle işgören gelişimi konusunda okulun elde ettiği deneyimleri kullanarak okulun tarihini öğrenebilirler. Bunun yanında işgörenlerden okulunu tanımlayacakları altı sıfat yazmalarını, okulun ne olduğunu anlatan bir hikâye anlatmalarını ya da okulu anlatan mecazlar kullanmalarını isteyerek okulun standartlarını, değerlerini, geleneklerini, bunların önemini ve okul kültürünün yönlerini ortaya koyabilir.

Olumlu okul kültürünü kuvvetlendirmek için müdürler, toplantılarda, törenlerde başarıyı kutlarlar, her fırsatta başarı ve iş birliği ile ilgili hikâyeler anlatırlar, işgören ve öğrenci gelişimine bağlılığı kuvvetlendirmek için profesyonel gelişme esnasında yaratılan herkesin paylaştığı açık bir dil kullanırlar. Liderler aynı zamanda günlük işlerinde, söylemlerinde, karşılıklı etkileşimlerinde okulun standartlarını ve değerlerini kuvvetlendirirler.

Sembolik liderlerin rolleri ve bu rollerden ‘okul kültürünün şekillendirilmesi’ konusunda çalışmalar yapan Deal ve Peterson (1994: 85-86), okul müdürlernin kültürü etkili olarak şekillendirmek için toplum ve okulun kültürünü iyi okuyup anlamaları gerektiğine dikkati çekmektedir. Anılan araştırmacılara göre kültürü okumak onu izleyerek, hissederek, dinleyerek, yorumlayarak ve hatta gerektiğinde ön seziler kullanarak mümkün olabilmektedir. Herşeyden önce bir lider, geçmişin şimdiki kültürün içinde var olduğunu bilip ona göre davranmalı, okul ve toplumun geleceğe yönelik hayal ve umutlarını dinlemeli ve anlamalı.

Okul Kültürü ve Değişim

Araştırmacılar kültürün insan tutum ve davranışları üzerinde güçlü etkisi olduğu varsayımından hareket ederek, önce kültürü değiştirmeyi hedef almışlar fakat bunun sanıldığı kadar kolay olmadığını anlamışlardır (Olkun,1996:572). Tek bir kişinin okul kültürü üzerinde değişim yapmaya gücünün yetmeyeceğini savunan Barth (2002:6-11), liderin en önemli ve en zor görevinin örgütte yaşayan kültürü değiştirmek olduğunu belirtmektedir. Aynı araştırmacı, örgüt kültürünün okul üzerindeki etkisinin ülkenin yönetiminden sorumlu başbakanından, millî eğitim bakanından, millî eğitim müdüründen hatta okulun müdürü, öğretmeni ve velilerin yapacağı toplam etkiden daha fazla bir etkiye sahip olduğunu iddia etmektedir.

Değişimin hemen bütün aşamalarında disiplinin gerekliliğini savunan Thompson’a (1994:88) göre, okul müdürü değişimi etkili bir şekilde yönetmek için değişimden etkilenecek kişileri değişimin her aşamasında bilgilendirmeli, örgütü ve işgörenleri ne gibi güçlüklerin beklediğini önceden haber vermeli, olası soru ve sorunlara karşı hazırlıklı olmalıdır. Bradley, Kallick ve Regan’ın (1991:15) görüşleri yukarıdaki fikirle koştuluk göstermektedir. Bu araştırmacılara göre, değişim bir anda olup biten bir olay değil bir süreçtir, bu sebeple de okul müdürü işgörenler için örgütte pozitif bir örgüt iklimi yaratmak, okulda hem işgörenlerin kendi aralarında hem de yöneticilere karşı bir güven ve saygı ortamı oluşturmak zorundadır.

Çelik’e (1997:71) göre ise, değişimi gerçekleştirme sürecinde direnci en aza indirme, okul yöneticilerinin liderlik davranışına bağlıdır. Okul kültürünü en iyi yorumlayan ve sunan kişi, okul yöneticisidir ve dolayısıyla değişimin sonuçlarını da en iyi kestirebilecek kişi, okul yöneticisi olacaktır. Anılan araştırmacıya göre okul yöneticisi, kültürü biçimlendirir; değişimin öncülüğünü yapar; direnci en aza indirecek kültürel değişim stratejilerini uygulamaya çalışır.

Bu nedenle müdür, örgütü için değişimin gerekli ve akla uygun olduğu konusunda işgörenleri inandırmalı ve mutlak suretle çalışanları bunlara motive etmelidir. İşgörenler, karar verme işleminin bir parçası olduklarını, değişime katkıda bulduklarını, fikirlerinin dinlendiğini, fikirlerine saygı duyulduğunu, geleneklerin, değerlerin, sembollerin, merasimlerin onure edileceğini bilmek ve hissetmek ihtiyacı duyarlar.

Unutulmamalıdır ki, kültür insanların mevcut gereksinmelerini karşılamak için yenilenen bir sistem olması nedeniyle dinamik, uyumlu ve sürekli değişim hâlinde olan bir yapıdadır. Değişim girişimleri okulun

kültürüne veya “işlerin örgütte yapılışına” uymadığı takdirde başarılı olmaz. Büyük olasılıkla okul müdürü için en zor iş yaşayan kültürü değiştirmektir ve hiç kimse de tek başına bir okulun kültürünü değiştiremez. Kültürü değiştirmek için okul müdürleri okulda işlerin nasıl yürüdüğünün ve örgütteki mevcut kültürün farkında olması gerekir. Kültürü değiştirmek varolan sağlıklı unsurların yerini güven, onaylama, karar sürecine katılma, samimi ve çift yönlü iletişim gibi daha anlamlı özelliklerin almasıyla olur.

Sonuç

Örgüt kültürünün kapsadığı unsurlar ya da nelerin örgüt kültürünün bir parçası olarak ele alınması gerektiği konusunda değişik görüşler mevcuttur. Bu konudaki belirsizlik, örgüt kültürünün tanımlanmasındaki farklılıkların da bir uzantısıdır. Günümüzde, araştırmacıların üzerinde uzlaştığı, bütün çevrelerce kabul görmüş bir kültür tanımına rastlamak oldukça zor olmasına karşın şimdiye kadar yapılan bütün tanımları inceleyerek ve hepsinde ortak olan yönleri almak şartıyla kültürden neyin anlaşılması gerektiğini vurgulamak da mümkündür.

Örgüt kültürü, bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren, üyeleri arasında iletişimi sağlayan, yeni katılanların örgüt ile bütünleşmelerinde önemli rol oynayan normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilir. Kültür, doğrudan öğrenilemez fakat örgütte yaygın olarak karşılaşılan dilin, sanat eserlerinin, geleneklerin ve sembollerin kullanılması gibi gözlenen davranışlardan çıkarılır. Örgüt kültürü 1980’li yıllarda örgütsel davranış ve örgüt verimliliği analizinde önemli bir nokta olarak ortaya çıkmış, sorunların çözümünde işe yaradığı görüldükten sonra da onlarla ilgili olarak algılanacak, düşünülecek ve hissedilecek doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmeye başlanılmıştır. Örgütsel kültür zamanla öyle bir anlam kazanmıştır ki, örgüte katılanların varsayımlarını, değerlerini, inançlarını, normlarını ve hatta algılarını bile tanımlayabilecek bir düzeye ulaşmış ve “oyunun kuralı” hâline gelmiştir.

Okul içerisinde kültürün belirlenmesi ve şekillendirilmesi müdürün sorumluluğundadır. Müdür, okul kültürünün saptanmasında ya da oluşturulmasındaki rolünün ne olduğunu anlayabilmek için öncelikle işgörenlerin, öğrencilerin ve toplumun geçmişteki deneyimlerini anlaması gerekir. Okul kültürünü anlamaya çalışan bir müdür için mevcut kültürün incelenmesi ve tanınmasının akıllıca atılacak ilk adım olduğu söylenebilir. Daha sonra yapacağı en önemli işler de, okulun hedeflerine önem vermek, okulun değerlerine sürekli olarak ve açık bir şekilde örnek olmak, okulda meydana gelen kritik olaylara tepki göstermek ve bu olayların içinde yer almak, bir güdüleme ve takdir ifadesi olarak da işgörenleri ve öğrencileri ödüllendirmek olarak sıralanabilir.

Kaynaklar

- Aytürk, N. (1999). *Yönetim Sanatı*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Barth, R.S. (2002). “The Culture Builder”. *Educational Leadership*. 59 (8), pp. 6-11.
- Bradley, M.K.; Kallick, B.O. ve Regan, H.B. (1991). *The Staff Development Manager*. Boston: Ally and Bacon.
- Clement, R.W. (1994). “Culture and Leadership: Keys to Organizational Change”. *Business Horizons*. 1 (37), p. 8.
- Çelik, V. (1997). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: PEGEM.
- Day, C.; Harris, A. and Hadfield, M. (1999). “Leading Schools in Times of Change”. *Paper Presented at the European Conference on Educational Research*. Lahti, Finland 22-25 September.
- Deal, T. ve Kennedy, A. (1983). *Corporate Cultures*. Addition-Wesley Publishing, Minnesota.
- Deal, T. ve Peterson, K.D. (1990). *The Principal’s Role in Shaping School Culture*. Washington, D.C.: Department of Education, Office of Educational Research and Improvement.
- Deal, T. and Peterson, K.D. (1994). *The Leadership Paradox: Balancing Logic and Artistry in Schools*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Erkmen, T. ve Ordun, G. (2001). “Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 24-26 Mayıs, 67-87.

- Fincham, R. ve Rhodes, P. (1992). *The Individual, Work and Organization. Behavioural Studies for Business Management*. London: Weidenfield and Nicholson.
- Fullan, M. (2002). "The Change Leader". *Educational Leadership*. 59 (8), p.16.
- Gordon, J.R. (1993). *Organizational Behavior*. Allyn and Bacon.
- Güvenç, B. (1985). *Kültür Konusu ve Sorunlarımız*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Karpicke, H. ve Murphy, M.E. (1996). "Productive School Culture: Principals Working from the Inside". *NASSP Bulletin*, pp. 26-34.
- Kirby, P.; Paradise, L. ve King, M. (1992). "Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership". *Journal of Educational Research*, 85 (5), pp. 303-311.
- Kouzes, J. and Posner, B. Z. (1997). *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA:Jossey-Bass.
- Olkun, S. (1996). "Örgütsel Değişimin Yönetimi: Örgüt Kültürü ve Liderlik Faktörü". *Eğitim Yönetimi*.2 (4) 565-574.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetici Eğitimi*. TODAİE Yayınları No.: 257.
- Peterson, K.D. (2002). "Positive or Negative". *Journal of Staff Development*. 23 (3), pp. 21-26.
- Robbins, S. (1990). *Essentials of Organizational Behavior*. Prentice Hall, International Editions, New Jersey.
- Schein, E. H. (1990). "Organizational Culture". *American Psychologist*. 45 (2), p.110.
- Selznick, P. (1975). *Leadership in Administration*. New York, Harper and Row.
- Stolp, S. (1994). "Leadership for School Culture." *ERIC-Clearinghouse on Educational Management*. (Online)1-6. Available: <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest091.html>
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 732.
- Thompson, L. (1994). *Mastering the Challenges of Change*. New York: Amacom.
- Vries de Kets F.; Manfred, R. and Miller, D. (1988). *Unstable at the Top-Inside The Troubled Organization..* Nal Books, New American Library.
- Walters, J. D. (1992). *The Art of Supportive Leadership*. Nevada City, CA:Crystal Clarity Pub.

Summary

PRINCIPAL'S ROLE IN SHAPING SCHOOL CULTURE

Mustafa ÇELİK TEN*

Every organization has a culture, history and underlying set of unwritten expectations that shape everything about the school. A school culture influences the ways people think, feel, and act. Being able to understand and shape the culture is key to a school's success in promoting staff and student learning.

School culture is the set of norms, values and beliefs, rituals and ceremonies, symbols and stories that make up the "persona" of the school. These unwritten expectations build up over time as teachers, principals, parents, and students work together, solve problems, deal with challenges and, at times, cope with failures. For example, every school has set of expectations about what can be discussed at staff meetings, what constitutes good techniques, how willing the staff is to change, and importance of staff development. Schools also have rituals and ceremonies, communal events to celebrate success, to provide closure during collective transitions, and recognize people's contributions to the school. School cultures also include symbols and stories that communicate core values, reinforce the mission, and build a shared sense of commitment. Symbols are an outward sign of inward values. Stories are group representations of history and meaning. In positive cultures, these features reinforce learning, commitment, and motivation, and they are consistent with the school's vision.

The best principals are life-long learners, continually working and studying to improve their leadership skills. Leaders will be identified with their styles of leadership that allow them to accomplish a mission, yet a successful leader does not adhere strictly to only one style. While there are certain characteristics of various leadership styles present within each person, one style may be inclined to be dominant. Of course, every individual tends to be stronger in some frames than in others. But most effective leaders learn to operate in multiple frames and are able to resist the temptation to revert to their strongest frames in times of stress.

The ultimate reasons for building a positive school culture is to create school effectiveness, advance school improvement, enhance student learning and increase teacher satisfaction. To achieve these goals, it is necessary for a leader to be a visionary, to have a deep understanding of the culture in which they are rooted, and to demonstrate spiritual, moral and ethical qualities. Within each effective school organization, there is a specific culture made up of values and fundamental beliefs establishing the daily routine and motivate everyone to do their best. The leader's dedication to the culture and vision of the school facilitate the amalgamation of values and beliefs of the staff within the school. In conclusion, principals must get to know the existing culture in their school so as to be able to develop a direction and a sense of school culture that will be necessary for future success.

Address for Correspondence: *Yard. Doç. Dr. Mustafa Çelikten, Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 38039 Kayseri, Turkey.