



EDUCATIONE

Okul Kültürü Tanılamaya Dair Bir Durum Çalışması

A Case Study on Diagnosis of School Culture



Yazar Bilgisi/ Author Information

Ramazan Burak KAHYAOĞLU

● Sorumlu yazar, Doktora Öğrencisi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya/Türkiye

burakcan0071985@gmail.com

Gürol GÜVEN

● Y. L. Öğrencisi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya/Türkiye

guvengurol44@hotmail.com

Mehmet ATİK

● Y. L. Öğrencisi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya/Türkiye

atik07909@hotmail.com

Muhammet Ali ÇILOĞLU

● Y. L. Öğrencisi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya/Türkiye

maliciloglu@gmail.com

Dilay AKTAŞ GÖNEN

● Y. L. Öğrencisi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya/Türkiye

dilayaktasgonen@outlook.com

Filiz ÖZLÜ

● Y. L. Öğrencisi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya/Türkiye

ozlufiliz@gmail.com

Safiye ÖZLÜ

● Y. L. Öğrencisi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya/Türkiye

sfyozlum@gmail.com

Makale Bilgisi/ Article Info

Makale Türü/ Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article

Geliş Tarihi/ Received : 17.12.2022

Kabul Tarihi /Accepted : 15.01.2023

Yayın Tarihi/Published : 04.04.2023

Atıf / Cite

Kahyaoğlu, R.B., Güven, G., Atik, M., Çiloğlu, M.A., Aktaş Gönen, D., Özlü, F. ve Özlü, S. (2023). Okul kültürü tanılamaya dair bir durum çalışması. *EDUCATIONE*, 2(1), 67-101.

Özet

Bu çalışma, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bir ilköğretim kurumunun örgüt kültürünü tanılama ve bu kültürün oluşmasındaki nedenleri saptamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma; nitel bir çalışma olup, kurum personelleri ile yarı yapılandırılmış form aracılığıyla görüşme yapılmıştır. Araştırmada durum çalışması tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın aynı okulda görev yapan öğretmenler ve personel ile gerçekleştirilmesi sebebiyle araştırmada durum çalışması tekniği desenlerinden bütüncül tekli durum deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim-öğretim yılı, Antalya ili Kepez ilçesindeki Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı bulunan bir ilköğretim okulunda görev yapmakta olan ve araştırmaya katılmaya gönüllü öğretmenler ve kurumun diğer destek personelleri oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış, katılımcıların verdiği cevaplar ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Yapılan görüşmeler transkript işleminin ardından NVIVO 12 bilgisayar yazılımı kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada katılımcı görüşleri ana tema ve alt temalar altında taslak temalar halinde kategorileştirilmiş ve uzman görüşü alınarak son şekli verilmiştir. Bu temalandırma sonucu oluşan alt temalar da tablolar şeklinde bulgular kısmında yer verilmiştir. Ayrıca bu temalar, katılımcılardan doğrudan alıntılarla desteklenerek araştırmanın inandırıcılığı yükseltilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen temel bulgu, okulun Klan (İşbirliği) Kültürüne daha yatkın olduğudur. Araştırma bulgularına göre katılımcılar, okulda İşbirliği kültürünün yaygın olmasının sebepleri olarak; okulun aile ortamını yansıttığı, idarecilerin ve zümrelerin genellikle birbirine yardımcı olmaya çalıştığı, okulda ekip çalışması ve uzlaşmanın hakim olduğu, bireyler arasında birbirine güven duygusunun bulunduğu, takım çalışmasına yer verildiğini ifade etmektedirler.

Anahtar Kelimeler: *Kültür, Okul, Tanılama*

Abstract

This study was carried out to identify the organizational culture and to determine the reasons for the formation of this culture of a primary education institution affiliated to the Ministry of National Education. This research is a qualitative study and has been interviewed with the staff through the semi-structured form. Case study technique was used in the research. Since the research was carried out with teachers and staff working in the same school, the holistic single case design, one of the case study techniques, was used in the research. The study group of the research consists of teachers and other personnel of the institution who volunteer to participate in the research and work in a primary school affiliated to the Ministry of National Education in Antalya province Kepez district in the 2022-2023 academic year. In the research, a semi-structured interview form was used as a data collection tool, and the answers of the participants were recorded on a voice recorder. After the transcription process, the interviews were subjected to content analysis using NVIVO 12 computer software. Frequency and percentage analysis, which is an element of content analysis, was used in the research; participant opinions were categorized as draft themes under the main theme and sub-themes, and their final shape was given by taking expert opinion. The sub-themes formed as a result of this theming are also included in the findings section in the form of tables according to their frequencies. In addition, these themes were supported by direct quotations from the participants and the credibility of the research was tried to be increased. The main finding obtained as a result of the research was that the school was more inclined towards the Clan (Cooperation) Culture. According to the research findings, the participants state that the culture of cooperation is common in the school as the school reflects the family environment, the administrators and the groups often trying to help each other, teamwork and reconciliation is being included in teamwork, where there is a sense of trust between individuals.

Keywords: *Culture, School, Diagnostics*

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The concept of culture is a concept whose effects are felt in social and organizational areas as well as in social life (Bakioğlu, 2016) and has been discussed by different researchers for many years. The concept of organizational culture, on the other hand, first started to emerge in Mayo (1945) and Barnard's (1938) studies, with the consideration of the importance of the informal nature and functions of the organization of the norms, emotions, values and interactions that emerged among the employees. Later, Selznik (1975) developed organizational culture studies by stating that organizations contain values that give them an identity beyond technical requirements (Hoy & Miskel, 2013).

Cameron and Quinn (2011) classify the concept of organizational culture, which they deal with within the scope of the competitive values model, as (a) hierarchy-control culture, (b) market-competition culture, (c) clan-collaboration culture and (d) adocracy-creative culture. These cultural characteristics are summarized below (Cameron and Quinn, 2011):

- a) **Hierarchy-control culture:** It emerged with the principles of specialization, merit, hierarchy, division of labor, personal superiority and accountability, which were first introduced by Weber in the early 1900s to produce goods and services for societies that were becoming more and more complex every day. out.
- b) **Market-competition culture:** It is an organizational culture that started to become popular in the late 1960s when organizations faced a competitive environment. It is based on the work of Williamson (1975), Quchi (1981) and colleagues (Cameron & Quinn, 2011).
- c) **Clan-collaboration culture:** It is a type of culture that started to gain importance with the study of some Japanese companies in the late 1960s and early 1970s. In organizations with clan culture, teamwork and employee participation in management, seeing the customer as a stakeholder, a humane working environment, employee empowerment, employee loyalty and loyalty are emphasized.
- d) **Adocracy-Creative culture:** It reveals the organizational culture that has emerged to adapt to the turbulent and ever-changing conditions of the 21st century. Adocracy organizational culture is based on the assumptions that innovative and pioneering initiatives bring success, organizations operate to produce new products and services and prepare for the future, and the main task of management is to encourage entrepreneurship, creativity and advanced technological activities.

Method

This study is a qualitative research. In this study, it is aimed to determine the current and targeted organizational culture of a primary school in Kepez District of Antalya province, and then to determine the factors that cause the current development of organizational culture and the opinions of the employees of the institution on whether the targeted culture can be realized or not.

According to Yıldırım and Şimşek (2011), qualitative research is the research in which qualitative data collection methods such as observation, interview and document analysis are used, and a process is followed to reveal perceptions and events in a natural environment in a realistic and holistic way. In this research, case (case study) method was used and it is in a holistic single case design.

Findings

It is seen that the current culture of the school is Clan (Collaboration) and Hierarchy (Control) and the targeted culture is Adocracy (Creative) and Clan (Collaboration) Culture.

When the opinions of the participants are examined, most of them find the organizational culture close to the cooperation (clan) culture. Although there are participants who describe organizational culture as Hierarchy, the majority of them talk about a culture of cooperation and innovation. The reason why the culture of the organization is described as cooperation and innovative is that the employees at the school carry out their work in harmony with each other, the administration helps them in this regard, they love their colleagues at work, they work in teams, they are happy at work despite the bad environmental conditions, they help each other. They said they made the job easier.

When the opinions of the participants are examined, most of them see school administrators as leaders. The participants, who stated that the school administrators exhibited leader behaviors, talk about the features close to the cooperation culture and innovative culture in their statements. Although some of the participants described the leader as harsh and authoritarian, they stated that this should happen.

When the opinions of the participants are examined, it is seen that the school administration is mostly in dialogue with the teachers, holding meetings and exchanging ideas.

When the views of the participants are examined, it is seen that all of them feel connected to the school. Many of the participants referred to the difficult environmental conditions of the school and stated that this situation made it difficult to adhere to the school, but they felt that they belonged to the school now.

Participants not only describe success as academic, but also state that it should be evaluated in terms of social, cultural and sportive aspects. Participants also emphasize the importance of the family factor in success. Participants state that exams, activities, competitions and games held in this school can affect success, as well as that it can be considered a factor of success in correcting student behaviors and encouraging students to behave well.

Results and Discussion

In the interview with 17 employees at the school, they were asked what the concept of school culture means and which culture they find the institution they work close to. Participants defined school culture as "Collaboration, Integrity, Hard Work, Faith, Assumption, Common Values, Patterns and Behaviors, Historical Development, Purpose and Target, Technology, Socio-Economic Environment, Socio-Economic Level, Education System Applied by the Institution, School and Class Size, They mentioned the concepts of "Expectation, Group, Environment of Confidence, Happiness". Participants stated that their school culture is inclined to cooperation (Clan). They stated that Creative-Innovative (Adocracy) studies were carried out at the school. This situation coincides with the result obtained in the scale. It is striking that the employees establish an organizational bond, not an attitude that exhibits dominant characteristics in the institution, that the employees act together, strategic issues are given importance and innovative studies are carried out. In addition, there is a situation in the institution where the employees participate in the management, a team work is exhibited, there is a commitment to the institution, and human relations are perceived as a family environment.

In the literature, no study has been found to diagnose any school culture before. Therefore, this study stands out as the first study. This study, in its current form, is only aimed at identifying school culture, as well as being able to create the targeted culture in the process after defining the school culture. This period requires a period of at least 2 years. In this study, it was tried to identify the school culture and to reveal the underlying reasons in the interviews with the participants.

GİRİŞ

Kültür kavramı, sosyal hayatta olduğu gibi toplumsal ve örgütsel alanlarda da etkileri hissedilen (Bakioğlu, 2016) ve uzun yıllardır farklı araştırmacılar tarafından ele alınan bir kavramdır. Örgüt kültürü kavramı ise, ilk olarak Mayo (1945) ve Barnard'ın (1938) çalışmalarında çalışanlar arasında ortaya çıkan normların, duyguların, değerlerin ve etkileşimlerin örgütün gayri resmi doğası ve işlevlerinin önemini ele alınmasıyla ortaya çıkmaya başlamıştır. Daha sonraları ise Selznik (1975) örgütlerin teknik gereksinimlerin ötesinde, kendilerine bir kimlik kazandıran değerler barındırdığını ifade ederek örgüt kültürü çalışmalarını geliştirmiştir (Hoy ve Miskel, 2013).

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). Örgüt kültürü, insanların dış dünyaya uyum sağlamak ve içsel olarak huzurlu olmak için geçirdiği süreçte edindiği varsayım ve değerlerdir. Yani her ne kadar soyut bir kavram olsa da kültür, davranış ve tutumlara etkisi bağlamında somut olarak da hissedilen bir kavramdır (Schein, 2004).

Hoy ve Miskel (2013) örgüt kültürünü grup içindeki insanları bir arada tutarak, gruba bir kimlik kazandıran, grup üyelerinin paylaştığı inanç, değerler, duygu ve sembollerini kapsayan bir sistem olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürü en genel anlamıyla (a) yapay doku, (b) benimsenmiş değerler ve (c) temel varsayımlar olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlarla ilgili genel özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Schein, 2004):

- a) **Yapay doku:** Belirli bir kültürle ilgili kişilerin gördüğü, duyduğu ve hissettiği tüm özellikleri içerir. Dil, sanat, teknoloji ürünleri vb. bu boyutta bulunur.
- b) **Benimsenmiş değerler:** Örgütte işlerin nasıl yapılması gerektiği ve üyelerden beklenen davranışlarla ilgili görüşlerini ifade eder. Örgüt stratejileri, hedefleri ve felsefesi bu boyutta ele alınır.

c) **Temel varsayımlar:** Grup üyelerinin bilinci dışında ortaya çıkan ve görülmeyen varsayımları ifade eder. Bir süre yapılan ve daha sonra herkes tarafından yapılmaya devam edilen davranışlar temel varsayımlar sonucu ortaya çıkar.

Okul kültürü kavramı da uzun bir geçmişe sahip bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Waller (1932), her okulun davranış ve ilişkileri şekillendiren çeşitli ritüelleri, gelenekleri ve etik kodları olan kendine has bir kültürü olduğunu belirtmektedir (Peterson ve Deal, 2002). Okullardaki kültür, okulun temel bileşenleri olan öğrenci, öğretmen ve okul yöneticilerinin davranışlarını etkileyen değerler, inançlar, duygular ve varsayımlardan etkilenmektedir. Dolayısıyla da okulun etkililiği ve başarısı okul kültürünün bir sonucudur (Bakioğlu, 2016).

Örgüt Kültürünün Türleri

Toplumlarda olduğu gibi örgütler içinde de kültürel özellikler birbirlerinden farklılık göstermektedir (Bakioğlu, 2016). Örgüt kültürüne yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde farklı araştırmacıların örgüt kültürü türlerini farklı şekilde tanımladığı görülmektedir. Harrison (1972) örgütleri ideolojik temele dayanarak (a) güç yönelimli, (b) rol yönelimli, (c) görev yönelimli ve (d) kişi yönelimli örgütler olarak sınıflandırmaktadır (Harrison, 1972).

Eğitim örgütlerindeki örgüt kültürünün incelenmesinde de sıklıkla başvurulan bir diğer örgüt kültürü sınıflandırması ise Pheysey (1993) tarafından yapılmıştır. Harrison (1972) tarafından ortaya konan kategorileri geliştiren bu sınıflandırmada da (a) rol kültürü, (b) başarı kültürü, (c) güç kültürü ve (d) destek kültürü bulunmaktadır.

Cameron ve Quinn (2011) ise rekabetçi değerler modeli kapsamında ele aldıkları örgüt kültürü kavramını (a) hiyerarşi-kontrol kültürü, (b) pazar-rekabet kültürü, (c) klan-işbirliği kültürü ve (d) adokrasi-yaratıcı kültür olarak sınıflandırmaktadır. Aşağıda bu kültür özellikleri kısaca özetlenmektedir (Cameron ve Quinn, 2011):

a) **Hiyerarşi-kontrol) kültürü:** İlk defa 1900'lerin başında her geçen gün daha da karmaşık hale gelen toplumlara mal ve hizmet üretilmesi için Weber tarafından ortaya konan kurallar, uzmanlaşma, liyakat, hiyerarşi, iş bölümü, kişisel üstünlük ve hesap verebilirlik ilkeleri ile ortaya çıkmıştır. İstikrar, verimlilik ve tutarlık sağladığı için 1960'lara kadar oldukça önemlidir. İstikrarlı bir ortam sağladığı için görev ve işlerin koordine edilmesi, çalışanların kontrol edilmesi, ürün ve hizmetlerde benzerlik sağlamaktadır. Karar vermede kesin çizgiler, standart kurallar ve süreçler, denetim ve hesap verme başarı için önemli ölçütler olarak

kabul edilir. Örgüt Kültürü Değişirme Ölçeği (ÖKDÖ) ile ölçülen böyle bir örgüt biçimselleştirilmiş ve yapılandırılmış örgüttür. İşlerin kontrolü, koordinasyonu sağlayan lider özellikleri, örgütün sorunsuz işletmesinin devamlılığı, örgütte istikrar, öngörülebilirlik ve verimlilik önemlidir. Örgüt resmi kural ve politikalarla ayakta kalır. Bu tür örgütlerde kontrolcü bir ortam mevcuttur. McDonald's bu türde başarılı bir örgüt örneği olarak ele alınabilir.

- b) Pazar-rekabet kültürü:** 1960'ların sonlarında örgütlerin rekabetçi bir ortamla karşılaşmaları ile popülerleşmeye başlayan bir örgüt kültürüdür. Williamson (1975), Quchi (1981) ve meslektaşlarının çalışmalarını temel almaktadır (Cameron ve Quinn, 2011). Örgütün iç çevresinden ziyade dış çevresine odaklanır. Tedarikçiler, müşteriler, yükleniciler, ruhsat sahipleri, düzenleyiciler gibi dış destek gruplarıyla yapılan işlere odaklandığından pazar gibi yürütülen bir örgütü ifade eder. Pazar kültürüne sahip bir örgütte ana amaç karlılık; sonuç ise piyasa taleplerine dayanıklılık, zorlu başarı hedefleri ve müşteri garantisidir. Pazar örgütünde temel değerler rekabetçilik ve üretkenliktir. Xerox başarılı bir rekabet-pazar kültürü örneğidir.
- c) Klan-işbirliği kültürü:** 1960'ların sonu ve 1970'lerin başında bazı Japon şirketlerinin incelenmesi ile önem kazanmaya başlamış bir kültür tipidir. Klan kültürüne sahip örgütlerde takım çalışması ve çalışanların yönetime katılımı, müşterinin paydaş olarak görülmesi, insancıl bir çalışma ortamı, çalışanların yetkilendirilmesi, çalışan bağlılığı ve sadakat vurgulanmaktadır. İnsan ilişkileri akımı ile ilişkilendirilebilen bu örgütte lider, akıl hocası hatta ebeveyn gibi algılanır ve aile gibi bir çalışma ortamı vardır. Pixar bu türde başarılı bir örgüt örneği olarak gösterilebilir.
- d) Adokrasi-Yaratıcı kültür:** 21.yüzyılın çalkantılı ve sürekli değişen şartlarına uyum sağlaması için ortaya çıkan örgüt kültürünü ortaya koyar. Adokrasi örgüt kültürü yenilikçi ve öncü girişimlerin başarı getirdiği, örgütlerin yeni ürün ve hizmet üretmek ve geleceğe hazırlanmak için faaliyet gösterdiği, yönetimin ana görevinin girişimciliği, yaratıcılığı ve ileri teknolojik faaliyetleri teşvik etmek olduğu varsayımlarına dayanır. Adokrasi kültürü ortaya çıkan şartlara bağlı olarak hızlıca yeniden şekillenmeyi, uyumlanmayı ve yaratıcılığı teşvik etmektedir. Bu örgüt kültüründe bireysel olarak risk almaya ve geleceği sezmeye önem verilir. Adokrasi kültüründe başarı benzersiz ve orijinal ürün ve hizmetler ortaya koymak olarak nitelenir.

Tarihsel süreç içinde ortaya çıkan diğer yönetim kuramları gibi örgüt kültürü kuramı da eğitim yönetimini etkilemiş ve bu konuda yapılan çalışmalar okulların etkililiği ve

verimliliği çalışmalarına temel oluşturmuştur (Çelik, 2002). Yapılan çeşitli çalışmalar okullardaki baskın kültürün okulun etkililiği üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur (Mackey, 2016; Özgenel, 2021).

Ayrıca pek çok araştırmacı örgüt kültürü ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi ele alarak, farklı liderlik stillerinin örgütte farklı kültürlerin baskın olmasına sebep olduğunu ortaya koymuştur. Buna bağlı olarak örgüt kültürünün spritüel (Markow ve Klenke, 2005; Karadağ, 2009; Çimen ve Karadağ, 2019), dönüştürücü (*Veeriah, Piaw, Li ve Hoque, 2017*), dağıtımcı (Davis, 2014), öğretimsel (Şahin, 2011) liderlikten etkilendiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü aynı zamanda yönetim süreçleri ile de yakından ilişkili bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda örgütteki mevcut kültür ile karar verme stilleri arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya konmaktadır. Buna bağlı olarak yönlendirici karar verme stili ile klan ve pazar kültürü arasında negatif yönlü anlamlı, analitik karar verme stili ile klan ve adokrasi kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı ve davranışsal karar verme stili ile klan ve pazar örgüt kültürü arasında negatif yönlü ilişki olduğu ortaya konmuştur (Göl, 2018).

Yapılan çalışmalar ayrıca okul kültürü ile akademik performans arasında ilişki olduğunu da ortaya koymaktadır (Köse, 2017). Köse'nin (2017) doktora çalışması sonucunda yükseköğretim kurumlarındaki rekabetçi, yenilikçi ve takım kültürünün akademik performansla güçlü bir ilişkisi varken, hiyerarşik kültür ile akademik performans arasındaki ilişkinin ise anlamlı olmadığı ortaya konmuştur. Bunlara ek olarak, örgüt kültürünün tükenmişlik (Park ve Lee, 2005; Sincer, 2016), örgütsel bağlılık (Schein, 2004; Karadağ, Baloğlu ve Çakır, 2011) ve öğretmenlerin etkililiği (Davis, 2014) üzerinde de etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak örgüt tipleri araştırma konusu olmuş ve örgütlerin birbirlerinden farklı baskın kültürlere sahip olduğu da yapılan çeşitli çalışmalarda inceleme konusu olmuştur (Ateş, 2018).

Çin, Rusya ve İran'da bulunan meslek okullarındaki örgüt kültürünü Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü değiştirme ölçeği ile inceledikleri çalışma sonucunda Çin'in en dengeli kültüre sahip olduğu, Rusya'daki örgüt kültürünün öğrenciler tarafından Klan örgüt kültürü olarak algılanmasına rağmen öğretmenlerin örgüt kültürünü daha çok Hiyerarşik olarak algıladıklarını ve İran'da öğretmenler tarafından Hiyerarşi kültürünün daha baskın olarak algılandığı sonucunda ulaşılmıştır. Benzer şekilde Kanada'da bulunan tıp okullarının kalite kültürünü destekleyip desteklemediğini ele alan çalışma sonucunda, çalışmaya dahil edilen 9 okulda

hierarchy culture's dominance in only 2 schools, the dominance of clan culture in the remaining schools has been found (Bloin, Tekian ve Harris, 2019).

As seen, the current studies on organizational culture are generally about the identification of organizational culture (Bloin, Tekian ve Harris, 2019) or the identification of organizational culture with different variables (Özgenel, 2021; Çimen ve Karadağ, 2019; Mackey, 2016; Karadağ, Baloğlu ve Çakır, 2011; Park ve Lee, 2005) rather than the identification of organizational culture in schools. However, the current and targeted organizational culture in schools is not identified and the reasons of the current organizational culture in schools and the identification of the targeted organizational culture in schools are not studied. This study will contribute to the field.

In this study, the reasons of the current organizational culture in schools and the identification of the targeted organizational culture in schools are studied. The reasons of the current organizational culture in schools and the identification of the targeted organizational culture in schools are studied. The reasons of the current organizational culture in schools and the identification of the targeted organizational culture in schools are studied.

1. Okul kültürü kavramından ne anlıyorsunuz? Çalıştığınız kurumu hangi kültüre yakın buluyorsunuz? Neden?
2. Okul yöneticinizin liderlik davranışları ile ilgili ne düşünüyorsunuz?
3. Öğretmenlerle okul yönetimi arasındaki yönetsel ilişkileri nasıl değerlendiriyorsunuz?
4. Kendinizi okulunuza bağlı hissediyor musunuz? / Okulunuza bağlılık konusunda ne düşünüyorsunuz? Neden?
5. Okulunuzda stratejik olarak en fazla önem verilen unsurlar nelerdir? Okulunuzun kültürel olarak stratejisi nedir?
6. Okulunuzdaki başarıyı nasıl tanımlarsınız? Başarı kriterleri nelerdir?

YÖNTEM

Aşağıda araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin analizi, verilerin toplanması ve veri toplama aracı yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

This study is a qualitative research. In this study, the reasons of the current organizational culture in schools and the identification of the targeted organizational culture in schools are studied. The reasons of the current organizational culture in schools and the identification of the targeted organizational culture in schools are studied.

neler olduğunun ve hedeflenen kültürün gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğine yönelik kurum çalışanlarının görüşlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Yıldırım ve Şimşek'e (2011) göre nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırmalardır. Bu araştırmada durum (örnek olay) çalışması yöntemi kullanılmıştır ve bütüncül tekli durum desenindedir.

Araştırmada nitel araştırmada kullanılan amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örneklem tekniği kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, çalışmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanır (Büyüköztürk vd., 2011). Amaçlı örneklemede araştırmanın amacına en uygun olan durumlar, kişiler ya da nesnelere seçilir (Balcı, 2004).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim-öğretim yılı, Antalya ili Kepez ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı bulunan bir okulda görevli, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden öğretmen ve diğer çalışanlar oluşturmaktadır. Okuldaki 81 gönüllü katılımcı Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (ÖKDÖ)'ni doldurmayı kabul etmiş. Bu katılımcılardan 17'si aynı zamanda kendisi ile görüşme yapılmasını kabul etmiştir.

Kodlama yapılırken katılımcılara isimleri verilmemiş; 17 (on yedi) gönüllü katılımcı yer almaktadır. Katılımcılara görüşme sırasına göre K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17 olarak kodlanmıştır.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Tema	Kod	ÖKDÖ'ne Katılan Katılımcılar n	Görüşme Yapılan Katılımcılar n
Yaş	20-30	21	3
	31-40	35	5
	41-50	16	7
	51 ve üzeri	9	2
Cinsiyet	Kadın	57	9
	Erkek	24	8
Medeni Durum	Bekar	13	2
	Evli	68	15

Öğrenim Durumu	İlkokul	2	1
	Ortaokul	1	0
	Lise	1	1
	Ön Lisans Mezunu	11	2
	Lisans Mezunu	63	12
	Yüksek Lisans Mezunu	3	1
	Doktora Mezunu	0	0
Mesleki Hizmet Süresi	1-5	5	1
	6-10	12	2
	11-15	23	11
	16-20	30	2
	21 ve üstü	11	1
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 yıldan az	3	2
	1-3 yıl	43	2
	4-7 yıl	21	4
	8 yıl ve üzeri	14	9
Branş	Matematik Öğrt.	4	1
	İngilizce Öğrt.	4	1
	Sosyal Bilgiler Öğrt.	2	1
	Görsel Sanatlar Öğrt.	1	0
	Özel Eğitim Öğrt.	2	1
	Müzik Öğrt.	1	0
	Sınıf Öğrt.	46	5
	Türkçe Öğrt.	5	2
	Bilişim Teknolojileri Öğrt.	1	1
	Rehberlik Öğrt.	2	1
	Fen Bilimleri Öğrt.	3	1
	Beden Eğitimi Öğrt.	2	0
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğrt.	3	1
Diğer Kurum Personeli	5	2	

Tablo 1’de görüldüğü üzere ankete katılanların çoğunluğunun yaşı 31-40 aralığındadır. Katılımcıların 57’sini kadınlar, 24’ünü erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların 13’ü bekâr iken 68’i evlidir. Öğrenim durumuna göre katılımcılardan ilkokul, ortaokul, lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeyinde kişiler varken doktora yapan bulunmamaktadır. Katılımcıların mesleki hizmet süresine bakıldığında en fazla 30 katılımcının 16 ila 20 yıl arasında hizmeti bulunmaktadır. Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde ise 1 yıldan az olan 3 kişi, 1-3 yıl arasında 43 kişi olduğu görülmektedir. Branş olarak ise 13 branşta 76 öğretmen ve kurumda çalışan diğer 5 personelin katılım sağladığı görülmektedir. En fazla katılım sınıf öğretmenliği branşına aittir. Her branştan öğretmen ile görüşme yapılmak istenmiş ancak sadece gönüllü olanlar ile görüşme yapılmıştır.

Tablo 1’de görüldüğü üzere görüşme yapılan katılımcıların çoğunluğunun yaşı 41-50 aralığındadır. Görüşme yapılan katılımcıların 9’u kadın 8’i erkektir. 2 bekâr, 15 evli

katılımcı ile görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan kişilerin öğrenim durumuna bakıldığında en çok lisans mezunu olanlar göze çarpmaktadır. Mesleki hizmet süresi en az 1-5 en çok 11-15 yıl olarak görülmektedir. Kurumdaki çalışma süresi 8 yıl ve üzeri olanlar ile en fazla görüşme yapılmıştır. Sınıf öğretmenliği branşı en çok görüşme yapılan branştır.

Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada çalışmaya konu edilen okulun örgüt kültürünü tespit etmek için Cameron ve Quinn (2011) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (ÖKDÖ) kullanılmıştır. Örgütün mevcut kültürünü belirlemeye ve örgüt üyelerinin gelecekteki çevre taleplerine uyum sağlaması için geliştirilmesi gereken örgüt kültürünün belirlenmesine yardımcı olmayı amaçlayan ÖKDÖ, (a) baskın özellikler, (b) örgütsel liderlik, (c) iş görenlerin yönetimi, (d) örgütsel bağ, (e) stratejik önem ve (f) başarı kriterleri olmak üzere altı boyutta ele alınan yirmi dört maddeden oluşmaktadır.

Ayrıca bu çalışmada, araştırmacılar tarafından araştırmanın problemi ve alt problemleri göz önünde bulundurularak, alan yazın incelemesi ve uzman görüşleri dikkate alınarak geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken ölçekte yer alan maddelerden de yararlanılmıştır. Açık uçlu sorulardan oluşan bu taslak görüşme formunun uygulama öncesinde uzman görüşlerinin alınmış olması formun geçerlilik sorunlarını gidermeyi amaçlamıştır. Nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacılara konunun ana çerçevesini belirleyip kendi konuları kapsamında soru sorma olanağı verirken, aynı zamanda görüşme sırasında ortaya çıkabilecek yeni durumlara göre sorular eklemeye fırsat veren esnek bir yapı sunmaktadır (Dicicco-Bloom ve Crabtree, 2006).

Araştırmacılar tarafından önce mail yoluyla ölçek izni alınmış ve veriler toplanıp anlamlandırılmıştır. Ardından, kuramsal bilgiler derinlemesine incelenerek araştırmanın problemine uygun verilerin toplanabilmesi için bir görüşme formu geliştirilmiştir. Hazırlanan görüşme formunun amaca ne derece hizmet ettiği, anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliğini kontrol etmek amacıyla uzman görüşüne sunulmuş, uzman önerileri doğrultusunda görüşme formu düzenlenmiştir. İkinci aşamada görüşme sorularının uygun ve anlaşılır olup olmadığını belirlemek için bir Türkçe öğretmen ile ön görüşme yapılmıştır. Ön görüşme sonrası anlaşılamayan, cevaplandırılmayan ya da eklenebilecek araştırma problemine uygun nitelikte diğer

soru önerileri uzman görüşleri dikkate alınarak araştırmacılar tarafından görüşme formunun son şekli verilmiştir.

Araştırma verileri, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (ÖKDÖ) ve yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak okul kültürünün nasıl oluştuğu ve bu kültürün oluşmasının altında yatan sebepleri belirlemek için kullanılmıştır. Çalışma grubu ile ilgili amaçlı örneklem yöntemi çerçevesinde sorulara içtenlikle cevap verebilecek bir ilköğretim okuluna gidilerek kurum yöneticilerine araştırma konusunda bilgilendirme yapılmıştır ve kurumun onayı alınmıştır. İzin ve onay sonrası gönüllü öğretmenler ve kurum destek personelleri ile önce Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (ÖKDÖ) uygulanmış daha sonra görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler katılımcılar için uygun olan zamanlara randevu alınarak ayarlanmıştır. Görüşmelere başlamadan önce katılımcılara araştırmanın amacı, gizliliği konularında açıklayıcı bilgiler verilmiştir. ÖKDÖ çalışmaları 2022 yılı ekim ayında bireysel görüşmeler ise 2022 yılı Kasım ayında gerçekleşmiştir. Görüşmelerin tamamı, belirlenen tarihlerde araştırmacılar tarafından yüz yüze bireysel olarak yapılmıştır. Görüşme soruları her bir katılımcıya, aynı sözcüklerle ve aynı anlamı çağrıştıracak tonlamalarla yöneltilmiştir. Görüşmeler yaklaşık 25-30 dakika sürmüştür. Görüşmeler sırasında öğretmenlerden izin alınarak cep telefonlarının ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kayıt cihazına ek olarak görüşmeler sırasında önemli görülen kısımlar not edilmiştir. Araştırmaya katılan kurum personelleri hiçbir zorunluluk altında tutulmamış; gönüllülük ilkesine riayet edilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmacılar tarafından Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (ÖKDÖ) uygulaması gerçekleştirildikten sonra tüm veriler Kim S. Cameron ve Robert E. Quinn yönergelerine uygun olarak analiz edilmiş ve örgüt kültürünün hangi kültüre daha yakın olduğu ortaya çıkarılmıştır. Sonrasında araştırmacılar yarı yapılandırılmış sorular ile nitel görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Veri toplama işlemi tamamlandıktan sonra veriler herhangi bir değişiklik yapılmadan transkript edilmiştir. Araştırmacılar, böylece katılımcıların söylediklerine aşina olmuştur. Araştırmacılar, Transkript işini tamamlandıktan sonra verileri tekrar okumuş ve veri analizi aşamasına geçmiştir. Veri analizi NVIVO 12 bilgisayar yazılımı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, tekrarlanabilir bir tekniktir (Büyüköztürk, Kılıç, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014).

İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde sınıflandırmak ve bunları okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

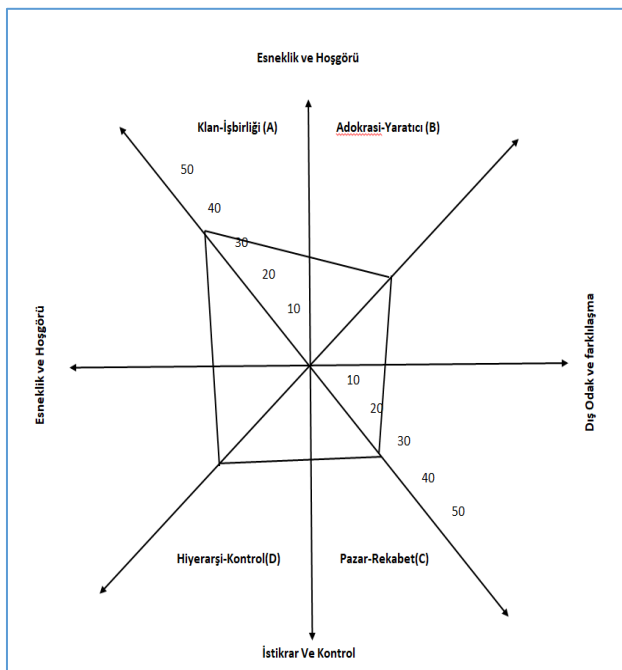
Bu çalışmada görüşme yapılan katılımcıların yanıtları sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu temalar, katılımcılardan doğrudan alıntılarla desteklenerek araştırmanın inandırıcılığı yükseltilmeye çalışılmıştır. Araştırmada uzman incelemesi, katılımcı teyidi ve katılımcılarla yapılan görüşmelerin süreleri uzun tutularak uzun süreli etkileşim yollarıyla iç geçerlik (inandırıcılık) sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabirliğini) artırmak için araştırma süreci ve bu süreçte yapılan işlemler ayrıntılı bir şekilde betimlenmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, bulguların nasıl düzenlendiği ayrıntılı bir biçimde aktarılmıştır.

BULGULAR

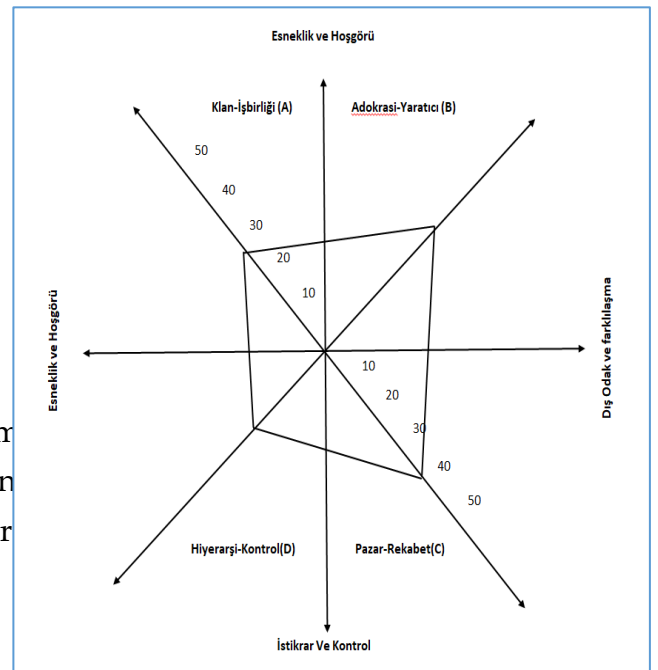
Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

2022-2023 eğitim-öğretim yılı, Antalya ili Kepez ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı bulunan bir okulda görevli, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 81 katılımcı Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (ÖKDÖ)'ni doldurarak çalışmaya katılmıştır. 81 katılımcının verdiği yanıtlar mevcut örgüt kültürü ile hedeflenen örgüt kültürünü ortaya çıkarılmıştır. Ölçek sonuçlarına göre çıkan sonuçlar Şekil-1 ve Şekil-2 de gösterilmiştir.

Şekil 1. Mevcut Okul Kültürü



Şekil 2. Hedeflenen Okul Kültürü



ulun m
edeflen
mektedir

Bu bölümde 2022-2023 eğitim-öğretim yılı, Antalya ili Kepez ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı bulunan aynı okulda görevli, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 17 katılımcının görüşlerine göre okul kültürünü oluşturan sebeplere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

1.Alt Probleme İlişkin Bulgular: Katılımcıların “Okul Kültürü Kavramına İlişkin Görüşleri İle Çalıştıkları Kurumu Hangi Kültüre Daha Yakın Gördüklerine” İlişkin Görüşleri

Katılımcılara, okul kültürü kavramından ne anladıkları ve çalıştıkları kurumu hangi kültüre daha yakın buldukları sorulmuştur. Tablo 2’de katılımcıların okul kültürü kavramından ne anladıkları ve çalıştıkları kurumları hangi kültüre daha yakın bulduklarına ilişkin görüşleri içeren tema, kodlar ve katılımcı görüşleri verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcılara Göre Okul Kültürü Kavramının Anlamı ve Çalıştıkları Kurumu Hangi Kültüre Daha Yakın Bulduklarına İlişkin Görüşleri

Temalar	Kodlar
✓ Baskın Özellikler	“İşbirliği, Dürüstlük, Sıkı Çalışma, İnanç, Varsayım, Ortak Değerler, Kalıp ve Davranışlar, Tarihi Gelişim, Amaç ve Hedef, Teknoloji, Sosyo Ekonomik Çevre, Sosyo Ekonomik Düzey, Kurumun Uyguladığı Eğitim Sistemi, Okul ve Sınıfın Büyüklüğü, Beklenti, Zümre, Güven Ortamı, Mutluluk”
✓ Örgütsel Liderlik	
✓ İş Görenlerin Yönetimi	
✓ Örgütsel Bağ	
✓ Stratejik Önem	
✓ Başarı Kriterleri	
Katılımcı Görüşleri	
K1	<i>“Okul kültürü deyince idarecilerin ve öğretmenlerin velilerle öğrencilerle iş birliği içinde sağlıklı mutlu huzurlu bir ortam yaratmaları geliyor benim aklıma. Okul kültürü deyince okulda bütünleşme sağlayan davranışlarımız aklıma geliyor. Kurumda çalışanlarımızın tutum ve davranışları aklıma geliyor. Velilerimiz bizden beklentileri geliyor aklıma. Yönetimin bizlere özgüven aşıladığı kuralcı değil kendimizin ve öğrencilerimizin özgürce düşüncelerini ifade ettiği ortam geliyor. Bizim okulumuzun hem işbirlikçi hem de yenilikçi bir kültürü var. Çünkü zümreler arası işbirliği var. Herkes birbirine yardımcı oluyor fikir alış verişinde bulunuyoruz. Ayrıca etwinning, erasmus gibi birçok yenilikçi projeler yürütülüyor okulumuzda.”</i>
K2	<i>“Benim için okul kültürü kavramı insanların doğru olduğunu varsaydığı şeylerdir. Bunlar dürüstlük, sıkı çalışma, yüksek sınav sonuçları, mezuniyet ortalamaları vb. şeylerdir. Yine benim için okul kültürü okulun içinde kullanılan teknoloji, okul ve sınıfın fiziksel durumu, yöneticimin benden beklentisidir. Rekabetçi bir kurum kültürümüz yok. Hiyerarşi tepeden inme değil, bizim kurumda işbirliği ve yenilik var.”</i>
K3	<i>“Okul kültürü kavramı bana göre bir okulun nasıl çalıştığı ile alakalı, öğretmen ilişkileri ile alakalı ve öğrenci ilişkileri ile alakalı davranışları gösteren fiziksel, görsel, işitsel ve diğer duygusal durumdur. Okulumuzu değerlendirirsem tam olarak işbirlikçi bir okul yenilikçi bir okul diyebilirim. Özellikle zümreler arasında her zümre birbirine yardım eder. Biz idareden bir şey istediğimizde bize yardımcı olan ve yenilikçi bir idaremiiz var.”</i>
K4	<i>“Okul kültürü deyince yani bir kere hepimiz bir memur olduğuna göre okul kültürü kurum kültürü benim bu okulda belli kurallar dâhilinde kendimi güvende hissetmem geliyor. Ben bu okulun içine girdiğimde ben güvendeyim ben rahatım, ben burada güvendeyim hissini almalıyım. İşte bu durum bana okulda ne önemli ne önemsiz düşüncesini görmemi sağlıyor. Bizim okulumuzda işbirliği çok fazla var ayrıca okulumu yenilikçi olarakta görüyorum. Okulumuzda sürekli idaremiiz ve öğretmen arkadaşlarımız bir şeyler yapma çabasında yani kendine geriye çeken yok diye düşünüyorum.”</i>

- K5** “Bence okul kültürü şey olmalı bence böyle olumlu ilişkilerin olduğu, pozitifliğin olduğu öğretmenin de öğrencinin de idarecilerinde çalışanın da hizmetlisine kadar her kesin kendini okula geldiğinde mutlu hissettiği yer olmalı. İnsan kendini rahat hissetmeli, özgür hissetmeli, tedirgin olmamalı. Bu ortam bence okul kültürünün yansıdığı ortamdır. Yani Bizim okulumuz daha çok işbirlikçi ve yenilikçi bir kültüre daha yakın. Bizim okulumuzda fikirler alınmıyor, düşünceler alınmıyor ama tabi yine son sözü müdür bey söylüyor.”
- K6** “Okulun tarihsel gelişimi, okulun amacı, okulun bulunduğu çevre, çocukların sosyo ekonomik durumu okulun kültürünü yansıtır. Bu okul yenilikçi bir okul çünkü okula katkı olsun diye her gün yeni bir şeyler yapılmaya çalışılıyor.”
- K7** “Okul kültürü okuldaki bireylerin düşünüş tarzı, gösterdikleri davranışlar, sıkı şekilde çalışmaları ve inançlarıdır. Bizim okulumuz çok büyük öğrenci sayısı çok fazla bu nedenle benim okulda gözlediğim herkesin işbirliği içinde çalışıyor olması. İnternette de takip ediyorum okulumuzu her öğrencisine yardımcı olmaya çalışıyor. Tüm bunlar işbirliği ile yapıyor diye düşünüyorum.”
- K8** “Okul kültürü çok boyutlu bir süreç bunun içinde sadece öğretmen öğrenci değil veliler, görevliler, hizmetliler var. Bunların bir duruşu, davranış biçimleri var. Giyim kuşamları hal ve hareketleri var. Konuşmalar bile bize okul kültürünü yansıtır. Okul kültürümüz işbirliği yapmaya çalışanlar var, yenilikçi arkadaşlarımız var, hiyerarşiye ihtiyacı olan arkadaşlarımız var. Rekabet yapılmıyor. İşbirliği sadece mecburiyetten yapılıyor. Çok fazla işbirliği diyemeyeceğim fakat idare ve arkadaşlarımız okulumuzda duruma göre davranış sergiliyor.”
- K9** “Bana göre okul kültürü öğrencilerin, öğretmenlerin bir arada bir bütün oluşturabilmesi, tabi bunun bir veli ayağı da var bunun ama temel olarak okul kültürünü oluşturan öğretmenler ve çalışanlardır. Bu kişilerin sergilediği davranışlar okul kültürünü bize gösterir. Çalıştığım kurumu İş birlikçi diyebilirim. Çünkü birbirimize yardım ediyoruz eksikliklerimizi tamamlıyoruz, yani bir otorite baskısından ziyade herkes birbirine yardımcı olma içgüdüğü ile hareket ediyor diyebilirim. Okulumuz rekabetçilik bana göre baskın değil, daha çok işbirlikçiyiz. Dış okullarla rekabet etmek istiyoruz, öğrenci profilimizi iyileştirmeye çalışıyoruz. Öğretmenlerimiz zaten yeterlidir. Dışarıya karşı bir rekabetimiz var ama içimizde öğretmenler arasında böyle bir şey söz konusu değil, birbirimizi geliştirmeye çalışıyoruz, ama yeterli düzeyde değiliz.”
- K10** “Okul kültürü kavramından ne anlıyorum, okul içindeki öğretmen arkadaşlar veli- öğrenci profili, bütün bu işleri bunun içerisine giriyor. Benim fikrim birlikte olaylara karşı hem hareket etme, yada ortak düşünce ile sonuca varılabilme durumudur. Herhangi bir etkinlikte çabuk ve hızlı hareket edebilme, kriz durumlarında krize anında müdahale etme, ya da çözüm geliştirme; okul dışında arkadaşlık ilişkileri, aile ilişkileridir okul kültürü. Okulumuzda daha çok işbirlikçi işin açıkçası, çünkü sosyal hayat öğretmenler arasında fikir ayrılıkları getirirse de davranış farklılıkları oluştursa da okulda problem ya da organize ve güzel şeyler her zaman var. Ayrıca okulla ilgili bir sorun olduğu zaman, taşın altına elini koymak, daha çok işbirlikçi diye düşünüyorum.”
- K11** “Okul kültürü öğrencilerin öğretmenlerin bir arada eğitim öğretim faaliyetlerini sürdürdükleri, her birinin sorumluluğu olan bir süreçtir. Okulda yönetici, öğretmen, veli ve öğrenci her biri birbirini tamamlar niteliklerdedir. Bu paydaşların bir tanesi bile sorumluluklarını zayıf yaptığı anda eğitimin yeterince hedeflerine ulaşamadığını düşünüyorum, bunun haricinde okul kültürü dediğimiz, yani bunu pandemide de çok net bir şekilde gördük, sadece eğitim öğretim faaliyetleri değil öğrencilerin sosyalleştikleri bir bağ; görgü kurallarını öğrendikleri bir alan olarak düşünüyorum. Okulumuz yenilikçi kültüre daha yakın, arkadaşlar modern eğitim sisteminde yani, akıllı tahtaların kullanımı, animasyon, projeler üretiyorlar. İşbirlikçilik var ama yenilikçi anlamında derslerinde öğrencilerin ve LGS hazırlık kurslarının hem video hem slayt hem animasyon hem akıllı tahta soru çözümünü alanında daha çok modern teknolojinin uygulamalarını kullanıyorlar. Pandeminin zoom ve online çalışmalar ile eğitime büyük etkisi olduğunu öğretmenlerin de teknolojik anlamda bir ilerleme sağladığını düşünüyorum.”
- K12** “Okul kültürü okulda oturmuş bir düzendir. Öğretmenlerin çalışması, okul idaresinin olaylara karşı sergilediği tutumlar, öğrencilerin okula uyumu, velilerin okula karşı kafasında oluşturduğu düşüncelerdir. Bizim okulumuzda daha çok hiyerarşik kültür olduğunu düşünüyorum, çünkü öğretmenlerimizi çok fazla istekli olarak görmüyorum, idari olarak sürekli hatırlatmaların yapılması görevlerin hatırlatılması bana okulda hiyerarşik bir kültür olduğunu hissettiriyor.”
- K13** “Okulda yürütülen aktiviteler, okulun faaliyetleri okul kültürünün göstergesidir. İş görenlerin okul hakkındaki düşünceleri ve davranışları okul kültürüdür. Bizim okulda işbirliği var. Yani okulda bir sorun olduğunda okul idaresi ve çalışanlar sorunları işbirliği içinde çözüme kavuşturuyorlar. Herkes elinden geleni yapıyor.”
- K14** “Okul kültürü okulda çalışan kişilerin uzun süreler içinde kalıplaşmış davranışları ve olaylara tepkinin genel olarak nasıl olması gerektiğini gösteren bir süreçtir. Bizim okulumuzda velilerden destek alamazda öğretmenler çok uğraşiyor etwinnig, erasmus, ecookul gibi bir çok projeler yürütülüyor tüm bunlar işbirliği ve yenilikçi anlayışla devam ediyor.”
- K15** “Okul kültürü okuldaki ilişkilerdir. Okulda çalışanların inanç ve davranışlarıdır. Okulun huzurlu bir ortam olmasıdır. Burada arkadaşlarımız arasında işbirliği var. Okulumuz rekabetçi olamaz çünkü burası bir fabrika değil. Ama okulumuz bu bölgeye göre iyi bir okul. Sıkı bir yönetim yok. İdare ve öğretmenler arası işbirliği var, resmi bir ilişki var.”
- K16** “Öğretmenlerin sağlıklı bir şekilde görevini yapabildiği, işyerinde rahat edebildiği, öğrencisini mutlu ettiği bir yer olarak okul kültürünü tanımlayabiliriz. Okul idaremez kesinlikle otoriter değil bir şey yapacağımda mutlaka bize sorarlar. Güzel bir arkadaş ortamımız var. Biz burda işbirliği içinde çalışmalarımızı yürütüyoruz.”
- K17** “Okul kültürü okuldaki işlerin yürütülebilmesi için birlikte hareket edebilme gücüdür. Bizim okulda arkadaşlar hep birlikte hareket etmeye çalışıyorlar. Bu yüzden okul kültürümüzün işbirliğine yakın olduğunu düşünüyorum.”

Tablo 2’de Katılımcıların Okul Kültürü Kavramının Anlamı ve Çalıştıkları Kurumu Hangi Kültüre Daha Yakın Bulduklarına İlişkin Görüşleri değerlendirildiğinde;

Katılımcılar Örgüt Kültürünü ve Kurumlarının Hangi Kültüre Yakın Olduğunu “İşbirliği, Dürüstlük, Sıkı Çalışma, İnanç, Varsayım, Ortak Değerler, Kalıp ve Davranışlar, Tarihi Gelişim, Amaç ve Hedef, Teknoloji, Sosyo Ekonomik Çevre, Sosyo Ekonomik Düzey, Kurumun Uyguladığı Eğitim Sistemi, Okul ve Sınıfın Büyüklüğü, Beklenti, Zümre, Güven Ortamı, Mutluluk” gibi kavramlarla ilişkilendirerek tanımlamışlardır.

Katılımcılar görüşleri incelendiğinde çoğunluğu örgüt kültürünü işbirliği (klan) kültürüne yakın bulmaktadırlar. Örgüt kültürünü Hiyerarşi olarak niteleyen katılımcılar olsa da çoğunluk işbirliği ve yenilik kültüründen bahsetmektedir. Örgüte ait kültürün iş birliği ve yenilikçi olarak nitelenmesinin nedeni okuldaki çalışanların birbirleriyle uyum içinde işlerini yürütüyor olmaları, bu konuda idarenin onlara yardımcı oluyor olması, iş yerinde çalıştıkları arkadaşlarını seviyor olmaları, takım çalışmasının yürütülüyor olmaları, çevre şartlarının kötü olmasına rağmen iş yerinde mutlu oldukları, birbirlerinden yardım alarak işleri kolaylaştırdıklarını ifade etmişlerdir.

2. Alt Probleme İlişkin Bulgular: Katılımcıların “Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına” İlişkin Görüşleri

Katılımcılara, Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile ilgili ne düşündükleri sorulmuştur. Tablo 3’de katılımcıların Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile ilgili ne düşündüklerine ilişkin görüşleri içeren tema, kodlar ve katılımcı görüşleri verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcılara göre “Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle İlgili Ne Düşündüklerine” İlişkin Görüşleri

Temalar	Kodlar
✓ Baskın Özellikler	“Demokratik, Adaletli, Ayrım Yapmayan, Önemseyen, Ayrıştırmayan, Çözüm Üreten, Çağdaş, İleri Görüşlü, Otoriter, Dediğim Dedik, Yapıcı, Kendine Göre Doğruları Olan, Yenilikçi, Güven Veren, Herkese Eşit, İyi Niyetli, Duruşu Olan, Kendini Geliştiren, Nabza Göre Şerbet Veren, Baskıcı Olmayan, İyimser, Destek Verici, Hak Savunan, Çözüm Odaklı, Arkadaş Canlısı, İnsani Duyguları Yüksek, Gayretli, Heyecanlı, Donanımlı, Sınırlı, İkna Kabiliyeti Yüksek, Hitabet Gücü Yüksek, Sert Davranış, Yumuşak Davranış, Demokratik, Anlayışlı”
✓ Örgütsel Liderlik	
✓ İş Görenlerin Yönetimi	
✓ Örgütsel Bağ	
✓ Stratejik Önem	
✓ Başarı Kriterleri	

Katılımcı Görüşleri

- K1** "Bizim okul yöneticimiz çok demokratik, adaletli, ayırım yapmayan biri çünkü diğer okullarda bunun tersini görüyorum. Okul Müdürü kendi siyasi görüşü, kendi sendikası ve kendisine yakın öğretmen gruplarına yakın başkalarına uzak oluyor. Bizim okul müdürü öyle değil kendisine yakın olsun olmasın bütün öğretmenlerin düşüncelerini dinliyor önemsiyor, sorunlarını ayırıştırılmadan hep birlikte bir çözüm üretmeye çalışıyor, öğretmenlerle ilgili adaletli, işbirlikçi olarak hareket ediyor. Müdürümüz çok çağdaş ve ileri görüşlü kendini geliştirmeye çalışan biri."
- K2** "Ne söylesem yani kendi açımdan müdür dinliyor evet, ama karar verirken düşündüm, düşündüm benim düşündüğüm daha doğru diyor. Yani otoriter. Tamam evet dinliyor karşısındakini anlamaya çalışıyor, diyor ki benim söylediğim olsun, yani kendi istediğim olsun istiyor, yani otoriter. Ama lider evet lider, liderlik vasfı da var. Diye düşünüyorum açıkçası."
- K3** "Ee.. Müdürümüz lider bir müdür özelliği fazla olan bir müdür ve şey yapıcı bir müdür bizim isteklerimizi geri çevirmeyen müdür, bazen kendine göre doğruları olan da bir müdür. Yenilikçi bir müdür, yani benim bir sıkıntı yok yani ne zaman ne istedi isem yapılır yerine getirilir."
- K4** "Liderlik özelliklerini gösterdiğini düşünüyorum. Baktığımda mesela ben bir kere müdür beyle çok rahat konuşabiliyorum, her istediğimi dile getirebiliyorum, bir kere öğretmeni dinliyor, diyorum ya hani ilk başta güvende olması belki yanına girdiğimde kendimi güvende hissediyordum, adaletli olduğumu düşünüyorum, herkese eşit davrandığını düşünüyorum, öylede hissediyordum, ve çok fazla bence çok çok iyi niyetli bunu da söyleyeyim"
- K5** "Bizim okul müdürümüz gerçekten çok iyi bir lider, liderlik özellikleri var. Duruşu, konuşması, tavı, yeniliklere açık kendini geliştiriyor, ee.. ve insanları etkilemesini yani kiminle ne konuşacağını biliyor, kime nasıl söyleyeceğini biliyor nabza göre şerbet vermek olayı sanki biraz böyle ondan dolayı liderlik vasıflarını taşıyor"
- K6** "Kendisi iyi bir insan, öyle baskıcı bir anlayışı yok. Okulu iyi yönetmeye çalışıyor. Okul için sürekli yeni şeyler yapmaya çalışıyor."
- K7** "Müdürümüz öğretmenlere karşı çok iyimser bence, hani bizim eski müdürümüz vardı. O hep üstten bakardı insanlara, ama bu müdürüm öyle biri değil. Yani istese hiyerarşik olabilir, ama onu tercih etmiyorum. Bu benim düşüncem."
- K8** "Müdürümüz gerçekten, öğretmenleri gözetken onların haklarını savunmaya çalışan biri, Mesela hiçbir zaman hiçbir veli geldiğinde veliler çok şikayetçi oluyor öğretmenlerden, ben hiçbir zaman çağırıp ta öğretmeni müdür beyin velinin yanında küçük düşürdüğümü görmedim. Hiçbir arkadaş da diyemez. Liderliği hakkında hiç kimse bir şey söyleyemez, ama bazen kendisinin fevri çıkışı oluyor. Ayrıca aşırı koruyucu personelini özellikle idaredeki diğer arkadaşlarını koruyor. İnsanlarla iletişimi çok güzel, çözüm odaklı."
- K9** "Okul yöneticimiz yeni nesil biri yani! Okulu yönetirken yasayla kanunla işte yönetmelikle değil de daha çok bizi destekleyici şekilde hareket ediyor. Yenilikçi lider bir müdür, hani o eski kafamızda şekillendirdiğimiz kapısında korktuğumuz müdür değil, lider konusuna gelince daha çok arkadaş canlısı bizde ona karşı aynı şekildeyiz."
- K10** "Yani gerçekten lider olmayı istiyor, işin açıkçası ama bunu bazı yönlerden kendi kişisel olarak bazı şeyleri çözmesi lazım. Kendini geliştirmesi lazım, davranışın ve düşüncenin farklı olması lazım. Şöyle açıklayayım yani insan kafasında neyi kurgular, ya da iyi şeyler söylediğini düşünür, yada olaya iyi yönlerinden bakar ama kişisel olarak bunu hisseder yada yaptığını düşünür, ama 3. Ve 2. Göz olarak izlediğimiz zaman, görünün bir çok şey algıyı değiştiriyor, hani bizden kontrol etmesi gereken şeylerden bir tanesi bu, diğeri de insanların birçoğu bunu kabul eder ama siz böyle iseniz bende böyleyim diye bilir yani, işi açıkçası ama, müdürümüzün insani duyguları yüksek."
- K11** "Okul yöneticimiz, liderlik anlamında gerçekten gayretli, ondaki heyecan birçok arkadaşımızda yok, müdürümüzdeki bu gayret öğretmenlerimizin çoğunluğunda olsa en iyi öğrencileri başka bir yere vermezdik, ama liderlik anlamında Müdürümüz elinden gelen bütün gayreti gösteriyor. Hem sosyal çevresi hem öğretmenler üzerindeki hakimiyeti hem bilgi anlamında, çok donanımlı bir kardeşimiz, ayrıca iyi bir insan yani, iyi bir yönetici, çoğu zaman okul için gecesini gündüzüne katıyor, , geçen yıl saat 07.30 da okulu açıyorduk akşamleyin 18.40 da halen çalışıyor oluyorduk. Yani 12 saat 13 saat aralıksız çalışıyoruz, bu da kolay bir şey değil yani özveri istiyor. Müdürümüz zaman kavramı gütmeksizin çalışan biri."
- K12** "Okul yöneticimiz aslında iyi bir lider ama karşı tarafta fazla bir istek olmayınca tutarsız olabiliyor yani, müdürümüz daha çok çalışmak istiyor, başarılar elde etmek istiyor, ama öğretmenlerimiz çevre çok kötü işte, öğrenciler çok kötü diyerek kendini geri çekebiliyor, yani elimizden bu kadar geliyor, deyip kendilerini geri çekiyorlar, o durumda bazen çatışmalar yaşadığımızı düşünüyorum, ama müdürümüzün de bazen birazcık sinirli agresif tavırlar sergiliyor, bu durumda da biraz çatışmalar olabiliyor, ama genel olarak iyi bir müdür olduğunu düşünüyorum."
- K13** "Lider olarak iyi yönetiyor. Bir sıkıntı bir sorun olduğunda hemen çözüyor, çağırıp arkadaşça konuşabiliyor, veli olarak, yani bir abi olarak bi yaklaşımda bulunuyor. Öğretmenlere yardımcı oluyor, öğretmenlerin bir eksikliği olduğunda soruna çözüm buluyor, bir sıkıntısı olduğunda çözmeye çalışıyor, yardım ediyor."
- K14** "Okul Müdürümüz tam bir lider denilebilecek kişiliğe sahip bence. Zaten okul müdürü de öyle olmalı. Ben her zaman arkadaşlarımla konuştuğumda da bunun böyle olması gerektiğini söylerim. Çünkü amirimiz liderimiz kendini saldıği zaman ister istemez bizde kendimizi salıyoruz. Bu yüzden bizim okul müdürümüz lider okul müdürünün taşıdığı vasıfları taşıyan biri. Gerektiğinde sert gerektiğinde yumuşak davranır ama bizi bir şekilde ikna eder. İkna kabiliyeti yüksek bir müdür."

- K15** *“Daha çok demokratik davranıyor. Ayrıca herkese eşit mesafede davranıyor müdürümüz. Zaten bir mesafenin de olması gerekiyor. Yoksa müdürlük ve öğretmenlik arasında bir fark olmaz. Ancak biz bu mesafeyi çok uzun hissetmiyoruz. Kendimizi müdürün yanında çok rahat hissediyoruz.”*
- K16** *“Lider biri olmasının yanı sıra aynı zamanda anlayışlı. Sadece liderim ben deyip ben bilirim havasında değil. Liderlik vasfı var. Yönetme kabiliyeti var. Ben açıkça söyleyeyim 15 yıldır çalıştığım en iyi yönetim şu an. Zaten buradan gitmek istemememin nedeni de bu yönetim. Buralar kenar mahalle, sınıflar kalabalık ama okul ahengi, okul kültürü, okulun atmosferi iyi olduğu için bu okuldan gitmek istemiyorum.”*
- K17** *“Bizim okul müdürümüz liderlik konusunda ortalamanın üstünde diyebilirim. Liderlik vasıfları çok yüksek sayıda. Hitabette de çok iyi. Öğretmenlere olsun velilere olsun öğrencilere olsun çok iyi hitap ediyor.”*

Tablo 3’de Katılımcıların “Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle İlgili Ne Düşündüklerine” İlişkin Görüşleri değerlendirildiğinde; Katılımcılar Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarını “Demokratik, Adaletli, Ayrım Yapmayan, Önemseyen, Ayrıştırmayan, Çözüm Üreten, Çağdaş, İleri Görümlü, Otoriter, Dediğim Dedik, Yapıcı, Kendine Göre Doğruları Olan, Yenilikçi, Güven Veren, Herkese Eşit, İyi Niyetli, Duruşu Olan, Kendini Geliştiren, Nabza Göre Şerbet Veren, Baskıcı Olmayan, İyimser, Destek Verici, Hak Savunan, Çözüm Odaklı, Arkadaş Canlısı, İnsani Duyguları Yüksek, Gayretli, Heyecanlı, Donanımlı, Sinirli, İkna Kabiliyeti Yüksek, Hitabet Gücü Yüksek, Sert Davranış, Yumuşak Davranış, Demokratik, Anlayışlı” gibi kavramlarla ilişkilendirerek Liderlik Davranışlarını tanımlamışlardır.

Katılımcılar görüşleri incelendiğinde çoğunluğu okul yöneticilerini lider olarak görmektedir. Okul Yöneticilerinin Lider davranışlar sergilediğini ifade eden katılımcılar ifadelerinde işbirliği kültürüne ve yenilikçi kültüre yakın özelliklerden bahsetmektedirler. Bazı katılımcılar lideri sert davranan, otoriter gibi tanımlasa da bunun olmasını gerektiğini ifade etmişlerdir. Örgüte ait Liderlik Davranışlarının katılımcılar tarafından işbirliği ve yenilikçi olarak nitelenmesinin nedeni okul müdürünün davranışlarından, olaylara olan tepkilerinden, kurduğu iletişimden ve personellerin bir bütün olarak eşgüdümlü çalışmasını istemesinden ve okulda yeniliklere dair çalışmalar yürütmüş olabileceğinden kaynaklanıyor olabilir. Katılımcılar bu durumu kendilerince ifade etmişlerdir.

3. Alt Probleme İlişkin Bulgular: Katılımcıların “Öğretmenler ile Okul Yönetimi Arasındaki Yönetimsel İlişkilere” İlişkin Görüşleri

Katılımcılara, Öğretmenler ile Okul Yönetimi Arasındaki Yönetimsel ilişkiler ile ilgili ne düşündükleri sorulmuştur. Tablo 4’de katılımcıların Öğretmenler ile Okul Yönetimi Arasındaki Yönetimsel ilişkiler ile ilgili ne düşündüklerine ilişkin görüşleri içeren tema, kodlar ve katılımcı görüşleri verilmiştir.

Tablo 4. Katılımcılara göre “Öğretmenler ile Okul Yönetimi Arasındaki Yönetimsel İlişkilere” İlişkin Görüşleri

Temalar	Kodlar
✓ Baskın Özellikler	“Birbirini Destekleyici, Birbirine Yardımcı Olan, Birbirini Reddetmeyen, Saygı Çerçevesinde İşleri Yürüten, Birbirine Arkadaş Gibi Davranan, Lakayt İlişki Olmayan, Karşılıklı İletişim Halinde, İtina ile Bilgi Akışı Sağlanması, Elinden Geleni Yapma, Uyumlu, Diyalog Halinde, Fikir Alma, Danışma, İyi Niyet, Yönlendirme, Şeffaflık, Karşılıklı Anlayış.”
✓ Örgütsel Liderlik	
✓ İş Görenlerin Yönetimi	
✓ Örgütsel Bağ	
✓ Stratejik Önem	
✓ Başarı Kriterleri	
Katılımcı Görüşleri	
K1	“Dediğim gibi işte çok rahatlıkla kapısını çalıp girebiliyoruz, idarecilerimizin odasına çok rahatlıkla düşüncelerimizi ifade edip; bir sorun yada yapmak istediğimiz proje ile ilgili desteklerini alabiliyoruz. Geçen gün de çalıştık etkinlik projeleri yaptık 8 öğretmenle okul müdürümüz hepimizin etkinliğine katılmaya çalıştı. Nezaket ziyaretlerinde bulunuyorduk, işte vakit yaratmaya çalıştı aslında çok yoğun bir idarecimiz var işte hem iç kurumu yönetmeye çalışıyor hem de yüksek lisans yapmaya çalışıyor, hem üç çocuk babası yani ailesine yetismeye çalışıyor, hem de biz bütün öğretmenlerin yardımına koşmaya çalışıyor, hiç birimizi reddetmiyor, yani erteleyebiliyor belki o anda başka bir işi varsa reddetmiyor, illa bizim etkinliklerimizi projelerimizi desteklemek için elinden geleni yapıyor.”
K2	“Ee, Saygı çerçevesinde iç içe bir kanka yada bir arkadaş gibi yada müdür geldi mi önümüzü ilikleyelim şeklindeki gibi değil arada bir uçurum yok, orta seviyede yani saygı çerçevesinde, idareci idare olduğunu, öğretmen olduğunu ve ikisinin de arasında lakayt bir ilişki yok. Seviyeli bir şekilde yani idare öğretmen rolleri aynı şekilde arada bir karışıklık yok.”
K3	“Bu biraz idarenin öğretmenlerden beklentisi öğretmenlerin idareden beklentisi ile alakalı aslında ee.. bana göre bu okul çok yoğun ama buna rağmen bir çok arkadaşımızın okul idaresi ile problemi yoktur. Bizim okulumuz iletişim anlamında güçlü bir okuldur.”
K4	“Bence güzel yani bir sıkıntı yok gayet iyi. İletişim konusunda hiçbir sıkıntı yok. Sonra resmi işlemlerin yapılmasında çok özenli bir şekilde itina ile bize bilgi veriliyor. Ben okul idaresine çok güveniyorum. Hiç bir şeyi kalkıp da özel inceleyip de acaba şurası yanlış mı oldu, dur ben bir bakıyım ve ret edeyim der gibi bir düşünceleri yok. O yüzden çok güveniyorum kaygılı değilim. Aramızda güzel bir işbirliği var.”
K5	“Biz yönetime aslında çok daha kolay kendimizi ifade edebiliyoruz, ne söyleyecek ise çok rahat bir şekilde müdüre söyleyebiliyoruz. Müdür beyde bu konuda elinden geleni yapıyor yardımcı olmaya çalışıyor, yani karşılıklı iletişim var. Hatta biz buna şey de diyebiliriz, tabii ki hani mutlaka okul müdürü saygı çerçevesinde ama bunun dışında da hani her türlü konuda bir sorumluluk olduğunda paylaşabiliyoruz.”
K6	“Okul müdürümüzün öğretmenler ile yönetsel ilişkisi benim gördüğüm kadarı ile çok iyi, yumuşak davranıyor, giden müdür biraz daha sertti öğretmenlere karşı ama bu müdür daha iyi yani.”
K7	“Bazı öğretmenler müdür beye karşı biraz anlayışsız olarak düşünüyorum. Ben bu şekilde düşünüyorum yani. Ben daha bu iş yerine geleli yeni oldu ama gözlediğim kadarıyla çoğu öğretmenler uyumlu. Problem olduğuna şahit olmadım. Müdür bey ve öğretmenleri sürekli sohbet ederken görüyorum.”
K8	“İdare ile öğretmenler arasında yüzleri gülen insanlar görüyorum. Yönetim resmi işleri belli standartlar içinde sürdürürken öğretmenlerde üzerine düşeni yapıyorlar. Yönetimsel ilişkiler noktasında işbirliği olduğunu gözlemliyorum. Sorunlar diyalog ile çözülüyor. Okulumuzun yönetsel ilişkilerini olumlu buluyorum.”
K9	“Şimdi her konuda olduğu gibi olumlu ilişkiler geliştirilenler de var olumsuzlar da var ama genel bağlamda baktığımız zaman yönetsel ilişkilerimiz iyi diyebiliriz. Mesela biz idareden bir şey talep ettiğimiz zaman, mümkünse eğer yapmaya çalışıyorlar. Ya! Hocam ben bunu yapamam, burada şu kadar öğretmen var, bunu başaramayız demiyorlar. Bizi daha çok destekleyici, işte hocam şu olabilir mi, hocam bakalım olabilirse yapalım şeklinde yardımcı olmaya çalışıyorlar. Bizde keza aynı şekilde onlara karşı öyleyiz. Karşılıklı güven ve işbirliğimiz var.”

- K10** “Yönetmel ilişkiyi yönetim açısından nasıl değerlendiriyorum, yani insanların bazı beklentileri çok yüksek olabiliyor, beklentiler sadece kendi kişisel ihtiyacı, kendi bakış açılarıyla yani oysa ki bazı şeyleri kaçırıyoruz, içinde bulunduğu bölgeyi, profili, işte sosyo-ekonomik düzeyi, aile kültürlerini, aile alışkanlıklarını karşılaştırıp gerginlik oluşabiliyor. Bu durum bazı işleri aksatıyor, bazen memnun olmuyor, bazen çok memnun oluyor, bazen çok güzel gidiyor ama bazen de küçük kırılmalar oluyor, bu küçük kırılmalar da bir çok güzel şeyleri götürüyor. Yani yönetimsel anlamda öğretmen açıkçası, biraz daha kapalı gibi duruyor. Öğretmenler her şeyi bilmek istiyor, o yüzden zaman zaman çatışma oluyor. Ancak konuşularak çözülebilir.”
- K11** “Hocam biz aldığımız kararları toplantı ile ve arkadaşlara danışarak alıyoruz, yani aldığımız bütün kararlarda görüş alıyoruz bu anlamda işbirlikçi yaklaşıma daha yakın olduğumuzu söyleyebilirim. Öğretmenlerin talepleri alınıp öyle değerlendiriyoruz, bu sene her öğretmene ücretsiz kâğıt verdik. Şu anda fotokopi çekimleri için kartlı sisteme geçtik. Bu anlamda aldığımız bütün kararlarda öğretmenlerimize danışıyoruz, onların fikirlerini alarak, yönetim anlamında elimizden gelen gayreti gösteriyoruz. Artı etkinlik çok yapıyoruz, öğretmenlerimizle iyi bir uyum içerisindeyiz, bu kadar kalabalık bir okulda yaşadığımız sıkıntılarda var tabi ama zaman içinde çözüme kavuşturuyoruz.”
- K12** “Yani idare öğretmenlerin görevini hatırlatmadığı müddetçe, güzel ama, derse geç giren öğretmenlere hadi artık zil çalalı şu kadar oldu denildiğinde bazı öğretmenler rahatsız oluyor. Nöbetçi öğretmenler de çok etkileniyorlar. Yukarıda 2. Kat çok karışık bir kat kimse orada nöbet tutmak istemiyor, mecburen aylık düzenliyor. Ders öğretmenleri geç geldiği zaman nöbetçi öğretmenler de yoruluyorlar, birazcık öğretmenlerin bu durumda geri planda kaldığını düşünüyorum, ama idare gerçekten iyi çalışıyor. Kalabalık bir okul, sınıflar 40 45 kişilik, Bilişim laboratuvarında mesela 20 bilgisayar var, ama 45 kişi oturuyoruz, sınıf hakimiyet konusunda problem yaşıyoruz. 5. Sınıflar özellikle ilkokuldan gelen sınıflar gibi devam etmek istiyorlar, sürekli sınıfta dolaşmak, ayağa kalkmak tuvalete gitmek istiyorlar. Bu durumda okulumuz gerçekten zor bir okul, ama karşılıklı iyi niyetle herkes kendi işini düzgün yapsa çok daha iyi olacağını düşünüyorum.”
- K13** “Okul yönetimi konularla ilgili toplantılar yapıyor, karar alıyor, bir görüş olduğunda birlikte katılıyorlar, fikir alışverişi yapıyorlar. Benim gördüğüm bunlar.”
- K14** “Bizi güzel yönlendiriyor. Tam anlamıyla bizi yönetiyor. Eksik olduğumuz yönleri direk yüzümüze açık bir şekilde söylüyor. Güzel yaptığımız iyi yanları da söylüyor. Açık sözlü okul idaremiz. Okulla ilgili yaptığı işleri açık olarak söylediği için bizde zaten ona güveniyoruz. Aramızda bir güven ilişkisi var. Her şey şeffaftır. Okul müdürleri bu konuda bazen sıkıntılı olabiliyor ama bizim okul müdürümüz her şeyi açık açık söylüyor. Okulumuz için çok uğraşiyor. Mesela sürekli belediyeye gider, milli eğitime gider, bizim eksiklerimizi bildirir, isteklerimizi söyler, dilekçeler yazar, hani yapılır yapılmaz o ayrı ama müdürümüz yönetim açısından çok iyi.”
- K15** “Aramızda hiyerarşik bir ilişki var ama daha çok işbirlikçilik var. Yani okul idaresi bir şeye karar vermeden önce herkesin fikrini soruyor müdür bey. Şöyle bir çalışma yapacağız arkadaşlar, bu fikri uygun buluyor musunuz? Şeklinde bizimle toplantı yapıyor. Herkes için uygunsa müdür bey uygulamaya koyuyor. Herkes kararlarda ortak hareket ediyor.”
- K16** “Burada biz birbirimizi idare ederiz. Meleso bir işin olur müdür beye söylersin müdür bey de tamam der. Yönetim gevşek değil, öğretmenlere karşı çok anlayışlı. Okul olumlu yönde iyi yönetiliyor. Başarılarımız giderek artıyor. Okulumuzun öğretmenlerle yürüttüğü güzel projeleri var. Hocalarımız ödülleri alıyor. Şu an yönetimle ilgili kime sorsanız olumsuz bir yanıt alamazsınız diye düşünüyorum.”
- K17** “Yönetmel herhangi bir sıkıntı yok. Müdür bey yönetim anlamında gerekenleri eksiksiz bir şekilde iletebiliyor. Bir sıkıntı yok öğretmenlerde bunu anlıyor. İletişim halinde okul yönetiliyor diyebilirim.”

Tablo 4’de Katılımcıların “Öğretmenler ile Okul Yönetimi Arasındaki Yönetmel İlişkiler İle İlgili Ne Düşündüklerine” İlişkin Görüşleri değerlendirildiğinde; Katılımcılar Öğretmenler ile Okul Yönetimi Arasındaki Yönetmel İlişkileri “Birbirini Destekleyici, Birbirine Yardımcı Olan, Birbirini Reddetmeyen, Saygı Çerçevesinde İşleri Yürüten, Birbirine Arkadaş Gibi Davranan, Lakayt İlişki Olmayan, Karşılıklı İletişim Halinde, İtina ile Bilgi Akışı Sağlanan, Herkesin Elinden Geleni Yapması, Uyumlu, Diyalog Halinde, Fikir Alınan, Danışma, İyi Niyet, Yönlendirme, Şeffaflık, Karşılıklı Anlayış” gibi kavramlarla ilişkilendirerek Yönetmel İlişkileri tanımlamışlardır.

Katılımcıların görüşleri incelendiğinde okul yönetiminin çoğunlukla öğretmenlerle diyalog halinde olduğu, toplantılar yaptığı, karşılıklı fikir alış verişi içinde bulunduğunu görülmektedir. Bu durum bize okulun yönetmel anlamda işbirliği kültürüne daha yakın olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni ise okul

yöneticilerinin kendi yaklaşım tarzlarıyla ilişkili olmasından kaynaklanıyor olabilir. Katılımcılar bu durumu kendilerince ifade etmişlerdir.

4. Alt Probleme İlişkin Bulgular: Katılımcıların “Okula Bağlılığına” İlişkin Görüşleri

Katılımcılara, Okula Bağlılıkları ile ilgili ne düşündükleri sorulmuştur. Tablo 5’de katılımcıların Okula Bağlılıkları ile ilgili ne düşündüklerine ilişkin görüşleri içeren tema, kodlar ve katılımcı görüşleri verilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların “Okula Bağlılıklarına” İlişkin Görüşleri

Temalar	Kodlar
✓ Baskın Özellikler	“Uyum, Sevgi, Saygı, Hoşgörü, Yardım, Ortamın Güzelliği, Arkadaş İlişkileri, Yüreklendirme, Adaptasyon, İletişim, Alışkanlık, Rutin, Arkadaşlık, Paylaşım, Devlete Bağlılık, Yetişme Tarzı, Aile, Toplum, Çevre, Tayin, Yönetim, Evi Gibi Hissetmek”
✓ Örgütsel Liderlik	
✓ İş Görenlerin Yönetimi	
✓ Örgütsel Bağ	
✓ Stratejik Önem	
✓ Başarı Kriterleri	
Katılımcı Görüşleri	
K1	“Çok ait hissediyorum. Çok mutluym ayaklarım geri geri gitmiyor. Bu okuldaki idarenin öğretmenler üzerindeki atmosferi çok önemli, yani biraz zor bir bölgede çalışıyoruz. Veli profili mükemmel değil öğrenci de mükemmel değil, ama idarecilerimiz ile öğretmenlerimiz arasında o kadar güzel bir uyum var ki sevgi saygı hoşgörü var ki o ortam bizi buraya çekiyor. Yani öğrencilerimizle de mutluuz.”
K2	“Evet kuruma ait hissediyorum. Çalışma arkadaşlarımı seviyorum açıkçası dediğim gibi onlar işbirliği, fikir alış-verişi yapıyorlar. Ben yolduğum yerde arkadaşlarıma sorduğum zaman hepsi birden yardımcı oluyorlar.”
K3	“Bağlı hissediyorum ben sınıfımı çok seviyorum, sınıf öğretmeni olduğum için 4 yılda bir öğrencilerim değişiyorlar, o yüzden de daha çok öğrencilerime bağlanıyorum, Eee.. Öğretmen arkadaşlarda dediğim gibi eski kaynaştığımız öğretmen arkadaşlar, idareyi de seviyorum bir sıkıntı yok, bu nedenle kendimi bu okula bağlı hissediyorum. Bir sıkıntı yok.”
K4	“Evet, zaten işimi seviyorum. Öğretmen ortamımız güzel, çünkü ben ortamı kötü bir yerden geldim. Hoşlanmayarak hep böyle sınıfta oturuyordum. Burada arkadaşlardan çok memnunum, müdür beyin beni ilk karşılaşmadaki karşılaşması, onlardan dolayı minnet hissediyorum, mutluym yani. Yaşadıklarım beni bu okula ait hissettirdi.”
K5	“Şöyle hissediyorum, okulda çalışmayı seviyorum, kendimi ait hissediyorum, ama tabii ki bazen kızdığım, öfkeli olduğum, kendimce sinirlendiğim, doğru bulmadığım, taraflarda oluyor. Çalışmayı çok seviyorum, başımdaki idarecide beni bu konuda çok iyi destekliyor, yönlendiriyor. Destek olup, benim önüme engel koymuyor, benim önüme engel koymadığı için keyif alıyorum. Çok güzel etkinliklerimi yapıyorum, projelerimi yapıyorum, farklı şeyler yapıyorum, beni engelleyen bir şey yok, aman hocam boşuna yapma dese hani beni engelleyen biri yok, hadi hocam yap, tamam hocam, güzel iyi diyerek beni bu şekilde yüreklendiriyor, çok güzel şey yapıyor aslında.”
K6	“9 yıldır burada olunca kendimi bağlı hissediyorum. Sürekli çalıştığım için iyice alışkanlığım oldu, yani sabah kalkıp işime gelirim geliyor. İşimi severek yapıyorum. Ekmeğimi buradan kazanıyorum. Okul idaresi ile de bir problemim yok sürekli iletişim halindeyiz. İşimi yapıyorum.”
K7	“Evet hissediyorum. Çünkü yaşamın bir bölümü burada geçiyor, sabah kalkıyorum işe geliyorum, tam 19.00 de çıkıyorum, eve geliyorum. Yine sabah kalkıp okula geliyorum, sürekli rutin haline geldi, bu. Rutinden dolayı. Çalışmakta bir zorunluluk yani bence, sonuçta para kazanıyorsunuz. Ayrıca müdür beyde kendimi okula bağlı hissetmemde bana yardımcı oldu. Geçenlerde eşim rahatsızlandı izin istedim hemen verdi. Önceki işyerimde hiyerarşi vardı kesinlikle izin vermezlerdi. Müdür bey burada çok anlayışlı. Burayı seviyorum.”

K8	<i>“Çok bağlı hissediyorum. Okulu seviyorum öğrencileri seviyorum. Öğretmen arkadaşlarımı seviyorum. Öğrencilerin iyiye gerçekten ciddiye alınmaya ihtiyaçları var. Çocuklar aileleri tarafından ciddiye alınmamış, derdin ne? Yâda sıkıntın ne? Gibi çocuklara hiçbir şekilde soru sorulmamış, ben onlara arkadaşça davrandığım için öğrenciler beni çok seviyor, ben de onları seviyorum, çocuklarla arkadaşlık ediyorum. Bana selam vermeden geçen öğrenci yoktur. Gerçekten okula ait hissediyorum kendimi, idareciler ile hiçbir sıkıntım yok öğretmen arkadaşlarımda da bir sıkıntısı yok.”</i>
K9	<i>“Yani! Pandemi döneminde okula gelemediğimiz için bir bağlılık yoktu ama pandemiden sonra bir yıldan daha fazladır burada çalışıyoruz, buraya yeni geldim. Doğu görevinde idim. Antalya ya yeni tayin oldum, şu anda gayet aitlik hissim var, arkadaşlarla da aramızda güzel bir ortamımız var öğrencilerimizle de aynı şekilde. Burası çok büyük bir okul buraya alışmak da adapte olmak da zorlandım yani! Öğrenci sayısı çok köy okullarına göre çok ama şimdi arkadaşlıklarımız gelişti, hemen hemen hepsini tanıyoruz öyle olunca artık daha olumlu iklim var kendimi ait hissediyorum.”</i>
K10	<i>“Evet hissediyorum. Eee.. Bu okulla alakalı bir durum değil aslında gerçekten yani öğrenciyi seviyorum, okula gelmek beni mutlu ediyor, problem ne olursa olsun, okul kültürü ne olursa olsun, okulun dinamiği nasıl olursa olsun, bu benim hani biraz daha kendi istediğim bir durumla ruh halimle ilgili. İşin açıkçası hangi kurum olursa olsun, neresi olursa olsun ben kendimi ait hissedeceğim. Bizim okulda zor zamanlarımız da oluyor, mutlu olduğumuz zamanlar da oluyor ve bunu okulda paylaşabiliyoruz. İnsanlarda bunu unutmanıza eşlik ediyor.”</i>
K11	<i>“Evet, olabildiğince geçen yıl annem rahatsızdı annemi ziyaretimi erteledim çoğu kez 12 saat 13 saat aralıksız çalıştım, sonra düşündüm. 5 Temmuzda ben annemi kaybettim, düşündüm geriye dönük olarak 1 yıl elimden geldiğince tüm fedakârlık yaptım, olabildiğince bağlı hissettim. Bu kadar mücadele karşılığında ne var, Allah rızası var ben zaten ona inanan bir insanım. Bu anlamda okulumuza olduğunca bağlı olduğumu düşünüyorum. Bu bağlılık benim yetişme tarzım ile ilgili ben mesela 5. Sınıftan sonra yatılı okudum, oradaki disiplin oradaki devletin bize sunduğu imkânlar ve bu imkânlarla bağlı olarak yarın devletimize ne katabiliriz, düşüncesi ile hareket ediyorum.”</i>
K12	<i>“Evet çok bağlı hissediyorum. Okulumu çok seviyorum, yani her şeyden önce ben işimi seviyorum, çalışmayı da seviyorum, idari boyutta da öğretmenlikte de. Hep aklımda bir şeyler olur, ders olarak da çocuklara bir şey öğretmekte işimi seviyorum çocukları da seviyorum, yani kendimi okula çok bağlı hissediyorum. Öğretmen arkadaşlarım, müdür yardımcılarımız, okul müdürüm, çevre, çocuklar beni okula bağlı hissettiriyor.”</i>
K13	<i>“Evet. Çünkü çocuğum burada okuyor, biz bir aile gibiyiz ve burayı öyle görüyoruz.” Öğretmenleri, okul idaresini ve okulumuzu çok seviyorum.”</i>
K14	<i>“Evet hissediyorum. Arkadaşlarla zaten ortamımız çok güzel. Sadece okulun çevresel kültürü bizi biraz uzaklaştırıyor bazen yoruyor ama bende zaten genel olarak böyle bir kültürde çalıştım. Ben mesleğe başladığımdan beri Urfa'dan geldim zaten burası da aynıydı. Ben bağlı hissediyorum ama bazı arkadaşlar pek hissetmiyor gibi düşünüyorum çünkü burayı hep merkezle kıyaslıyorlar. Sadece okulun büyük ve kalabalık olması biraz yoruyor ama ben kendimi bağlı hissediyorum.”</i>
K15	<i>“Ben okulumu seviyorum zaten sevdiğim içinde saatinde gelip gidiyorum. Yani şu an 32 yıldır bu görevdeyim. Burayı sevmemin birinci sebebi okul idaresi, arkadaşlar yani uyum içinde olmamız. Mesela daha iyi okullara gidebilirim puanım yüksek ama burada ekonomik durumu kötü çocukları daha ileri götürebilir miyim? Ya da buradaki çocukları topluma zarar veren değil de iyi bir vatandaş olarak yetiştirebilir miyim? Düşüncesi beni buraya bağlıyor. Burası topluma uyum problemleri olan sorunlu öğrencilerin olduğu bir yer. Tamam burada eğitim var ama önemli olan çocukların topluma uyumunu sağlamak çünkü bu çocuklar ileride bizimle birlikte yaşayacak.”</i>
K16	<i>“Evet bağlı hissediyorum. Burada kaldıkça benimsiyorsunuz. İlk yıllarımda ben de derse gireyim çıkayım modundaydım. Buraya mesai harcıyoruz. Mesai dışında geldiğimiz oluyor. Ait hissetmeseydim tayin isterdim. Hiç tayin işiyle uğraşmıyorum. Bunun nedeni %80 yönetim %20 arkadaş ortamı. Yazın mesala buraya uğrarım ne yapıyorlar diye? Geçen yaz fotokopi ihtiyacım oldu geldim hallettim. Yani kendimi buraya ait hissetmesem yazın buraya uğramam.”</i>
K17	<i>“Ben 8 yıldır bu okuldayım. Burada öğretmenlikte yaptım, idarecilikte. Okulu, çevreyi, velileri ve öğrenci çok iyi tanıdığım için burayı evim gibi hissediyorum. Bir sıkıntı yok. Ayrıca burası evime de yakın.”</i>

Tablo 5'te Katılımcıların “Okula Bağlılığı İle İlgili Ne Düşündüklerine” İlişkin Görüşleri değerlendirildiğinde; Katılımcılar Okula Bağlılığı ve bunun sebeplerini “Uyum, Sevgi, Saygı, Hoşgörü, Yardım, Ortamın Güzelliği, Arkadaş İlişkileri, Yüreklendirme, Adaptasyon, İletişim, Alışkanlık, Rutin, Arkadaşlık, Paylaşım, Devlete Bağlılık, Yetişme Tarzı, Aile, Toplum, Çevre, Tayin, Yönetim, Evi Gibi Hissetmek” kavramlarıyla ilişkilendirerek tanımlamışlardır.

Katılımcıların görüşleri incelendiğinde tamamının okula kendi bağlı hissettiği görülmektedir. Katılımcıların birçoğu okulun çevre koşulların zor olmasına atıfta bulunarak bu durumun okula bağlılığı zorlaştırdığını ancak şu an okula kendilerini ait hissettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılar arkadaşlarıyla, idareyle, velilerle,

öğrencilerle ve çevreyle iletişim içinde süreci yürüttükleri görüldüğünden okul kültürünün işbirliğine daha yakın olduğu söylenebilir.

5. Alt Probleme İlişkin Bulgular: Katılımcıların “Okula Ait Kültürel Stratejiye” İlişkin Görüşleri

Katılımcılara, Okulda stratejik olarak en fazla önem verilen unsur ile okulun kültürel stratejisine ilişkin ne düşündükleri sorulmuştur. Tablo 6’de katılımcıların Okula Ait Kültürel Strateji ile ilgili ne düşündüklerine ilişkin görüşleri içeren tema, kodlar ve katılımcı görüşleri verilmiştir.

Tablo 6. Katılımcılara göre “Okula Ait Kültürel Strateji” İlişkin Görüşleri

Temalar	Kodlar
✓ Baskın Özellikler	“Projeler, Çalışmalar, Faaliyetler, Sosyal Etkinlikler, Akademik ve Sportif Başarılar, Sınavlar, Yarışmalar, Turnuvalar, İşini İyi Yapmak ve Öğrencileri İleriye Götürmek, Temizlik, Güvenlik, Veli Toplantıları, Rutin Kontroller, Kurslar, İyi İnsan, Saygılı Bireyler, Kurum Çeşitliliğinin Azaltılması, Farklı Kültürden Çocukları Bir Arada Tutmaya Çalışmak, Okuma Yazma Seviyesini Artırmak”
✓ Örgütsel Liderlik	
✓ İş Görenlerin Yönetimi	
✓ Örgütsel Bağ	
✓ Stratejik Önem	
✓ Başarı Kriterleri	
Katılımcı Görüşleri	
K1	“Kesinlikle projeler öğrencilerinde içinde bulunduğu çalışmalar, sosyal kültürel etkinlikler, geziler yapılmaya çalışılıyor, sportif faaliyetler, halk oyunları çalışmaları yani öğrencileri de içine alan işte hepimizin huzurlu mutlu bir ortam yaşayabileceğimiz durumlar yaratılmaya çalışılıyor.”
K2	“Okulumuzun kültürel stratejisi, yenilikçi diye düşünüyorum, çünkü sürekli bir projeler de yer almaya çalışıyorlar, ya da okulumuz adına öğrencilerin başarı oranının yüksek olması için çaba harcıyor, yenilikçi bir okul olduğumuzu düşünüyoruz.”
K3	“Sosyal etkinlikte çok önemli çünkü bizim okulumuz sosyal etkinlik anlamında biraz geri kalan bir okul ama son 2 yıldır sosyal etkinliklerle ön plana çıkmaya çalışıyor. Ahenk projeleri falan kurs öğretmenleri geliyor. Kurs öğretmenleri ile gelmesiyle beraber şey oldu, takımlar karate takımı çıkmaya başladı, masa tenisi takımı çıkmaya başladı, o nedenle akademik başarıda çok önemli bizim için, kendi adıma konuşayım. Yani her ay deneme sınavı yapmaya çalışıyoruz, yarışmalar yapmaya çalışıyoruz, turnuvalar yapıyoruz, velilerle işbirliği içerisinde ikisi de var. Sosyal yönü de var, akademik yönü de var.”
K4	“İşini doğru yapmak, dürüst olmak, öğrencilerle iyi bir şekilde çalışarak ileriye gitmek ve her çocuğu ileriye götürmek stratejik olarak daha önemli bence.”
K5	“Okul her türlü konuda kendini geliştirmek için elinden geleni yapıyor. Mesela bu ne olabilir, eğitim öğretim anlamında ee.. ne bileyim okuldaki genel güncel olan bir proje yapılacak ve Türkiye olarak bakalım, hiçbir şeyden geri kalmayalım diye çalışıyor, ne varsa okul idare hepsini yapmak için çaba harcıyor.”
K6	“Temizliğe çok önem veriliyor, en çok lavaboların temizliğine, bodrum katın temizliğine, sınıfların temizliğine.”
K7	“Sosyal etkinlik olabilir aslında, işte bakınca şöyle karate, dart, kursları açılmış işte halk oyunları oluyor, okul cumartesi günler yapıyor, bando takımı ile yürüyüş yaptık, çok değişik, duygular bunlar, ama bende okuldan çıkalı çok olmadı aslında, 22 yaşındayım. Bu okulda gerçekten temizliğe de önem veriyorlar, bizim bir tane gurubumuz var oradan haberleşiyoruz, yazıyorlar. Güvenlikte önemli bu okulda.”
K8	“Veli toplantısı yapılması aklıma geliyor. Yani akademik başarıyı geçemedik biz, eğitim öğretim yılı diyoruz ya! Biz eğitim kısmındayız öğretime geçemedik. Mesela biz sabahları çocukların okul giysilerini kontrol ediyoruz. Çocuklar kendiliğinden sıraya giriyor, giysi kontrolünü alışkanlık haline getiremedik, burada öğretmenlerinde okulun bence odaklanması gerektiği konu, artık bir akademik başarı olması lazım. Bunun için gerekli kaynağımız var mı? Var. Kitaplarımız var, öğretmenlerimiz bu konuda tecrübeli.”

- K9** *“Bu okul en çok öğrenci başarısını önemser, ama maalesef eksik olduğumuz bir konu, bunun için idare önlemler almaya çalışıyor, bizde elimizden geleni yapıyoruz ama öğrenci profilimiz, biraz problemli çünkü diğer okullar öğrencileri seçiyorlar, bize biraz altta kalanlar geliyor, o konuda elimizden geleni yapıyoruz fakat hedefimize ulaşamıyoruz. En önemlisi öğrenci başarısı ama şu ana kadar pek bir şey olmadı maalesef. Bizim burada hafta sonu kursları da var, elimizden geleni yapıyoruz ama bunu bir türlü beceremedik.”*
- K10** *“Benim gördüğüm okulun projeleri var, onun için hem valiliğin hem de kaymakamlığın çalışmaları var, ama önceliğimiz iyi bir insan yetiştirmek davranış olarak saygılı bireyler yetiştirmek. Bazı öğretmenlerde mesleki tükenmişlik görüyorum. Bu durum beni üzüyor. Okul stratejik olarak bir çaba içerisinde projelerle uğraşılıyor yenilik yapmaya çalışıyor. Bunu görebiliyorum.”*
- K11** *“Bir ay sonra hangi etkinliği yapabiliriz? Okulumuzu daha iyi nerelere götürebiliriz? diye bunun planlamasını aramızda konuşarak yapıyoruz. Okul için bir sürü yenilik yaptık, ama akademik anlamda ne yapabilir diye de mücadele ediyoruz. Bu yıl daha iyi öğrencilerin olduğu sınıflar oluşturduk, tabi yeterli değil. Stratejik anlamda bu kurumda 3 okul var bunların ayrılması gerekiyor. 3 kurumun bir arada olması gerçekten zorluyor. Kurum çeşitliliğinin azaltılması gerekiyor.”*
- K12** *“Yani bizim okulumuz çok karmaşık bir okul, kayıtlarda çok Suriyeli, İranlı Ürdün’den gelen çok fazla öğrenci Ukrayna da ki savaştan dolayı gelenler var, hani 72 millet derler ya öyle yani doğudan inanılmaz göç almış bir yer yani, ben sınıfa ilk girdimde soruyorum nerelisin diye sınıfta 4 kişi Antalya’nın çevrelerinden. Diğerleri hep doğudan gelenler var, ve biz bu çocukları bir arada tutmaya çalışıyoruz, Suriyeli çocukların kültürel anlamda, dil anlamında büyük sıkıntısı oluyor, bu anlamda biz bunları kaynaştırmaya çalışıyoruz. Daha sonra uyum problemi olan Rus öğrencilerimiz var. Çok inatçılar asla Türkçe öğrenmek istemiyorlar, sınıfta öylece oturuyorlar, onları kazanmak istiyoruz. İşte bu kültürel farklılıklarımızdan doğan sorumlularımız oluyor, uyum stratejisi olabilir. Maddi açıdan da zayıf bir bölgedeyiz, Muratpaşa ilçesinde dershaneye gitmeyen 1,2 kişi oluyor bizde burada kimse dershaneye gitmiyorlar, okuldaki kurslarla bunu desteklemeye çalışıyoruz.”*
- K13** *“Eğitim, öğretim ve düzene çok önem veriliyor. Düzen derken temizlik düzeni ve kurallar. Öğretmenlerin rahat bir şekilde ders verebilmeleri için okul yönetimi elinden geleni yapıyor. Ayrıca bu okul, etkinliklerin bol olduğu aktif bir okul.”*
- K14** *“Burada stratejik olarak en çok önem verilen konu çocuğun iyi bir çocuk olması, davranışlarının iyi olması. Biz zaten her yıl aynı konuları veriyoruz. Öğrenci bu yıl öğrenirse bile gelecek yıl konuyu öğreniyor. Benim gözlemlerime göre bu okulun stratejik hedefi çocuğun topluma faydalı, iyi davranan, dürüst, iyi bir insan olması sağlamaktır.”*
- K15** *“Buradaki ilk unsur eğitim. Eğitim konusunda kadromuz gerçekten çok iyi. Tabi çevre şartların etkisi biraz zorluyor bizi. Velilerin kültür seviyesi düşük olduğu için yani hepsi ilkökul mezunu oldukları için öğrencileriyle yeterli düzeyde ilgilenemiyorlar. Okuma yazma bilmeyen velilerimiz var. Burada okuma yazma kurslarında görev aldım. Velinin seviyesi ne kadar düşük olursa olsun bizim burada amacımız okul yönetimi ile beraber var olan eğitim sistemine göre en verimli şekilde öğretimi gerçekleştirerek. Çocukları iyi bir şekilde yetiştirmek.”*
- K16** *“Müdür bey biraz başarılı odaklı. Burası akademik başarısı düşük bir bölge ve müdür bey bunun üzerine odaklanmış durumda. Alttan gelen öğrencilerin durumu biraz daha iyi, yeni nesille birlikte başarımızın artması lazım. Müdür bey okulumuzun sportif olarak akademik olarak başarılı olması gerektiğini söylüyor. Haklı o da ama elimizdeki hamuru da biliyoruz. Burası geçiş bölgesi suriyeli öğrenciler, mülteciler ve ilgisiz veliler var. Müdür bey diyor ki bunlar bahane değil biz bunu çalışarak düzelteceğiz ve kesinlikle bu stratejisinde haklı.”*
- K17** *“Okulumuzda en çok çocuklara ve eğitime önem verilir. En iyi eğitimi almaları için elimizden geleni yaparız.”*

Tablo 6’da Katılımcıların “Okula Ait Kültürel Stratejisine” İlişkin Görüşleri değerlendirildiğinde; Katılımcılar Okulda stratejik olarak en fazla önem verdikleri unsurları, okulun kültürel stratejisini ve bunun nedenlerini “Projeler, Çalışmalar, Faaliyetler, Sosyal Etkinlikler, Akademik ve Sportif Başarılar, Sınavlar, Yarışmalar, Turnuvalar, İşini İyi Yapmak ve Öğrencileri İleriye Götürmek, Temizlik, Güvenlik, Veli Toplantıları, Rutin Kontroller, Kurslar, İyi İnsan, Saygılı Bireyler, Kurum Çeşitliliğinin Azaltılması, Farklı Kültürden Çocukları Bir Arada Tutmaya Çalışmak, Okuma Yazma Seviyesini Artırmak” kavramlarıyla ilişkilendirerek tanımlamışlardır.

Katılımcıların görüşleri incelendiğinde okulun yenilikçi (adokrazi) kültür ile işbirliği (klan) kültürüne daha yatkın olduğunu söylemek mümkündür. Okul içinde yapılan çalışmalar, etkinlikler, projeler, dayanışma ile ilgili söylenen ifadeler okulun kültürel stratejisini tanımlamaktadır.

6. Alt Probleme İlişkin Bulgular: Katılımcıların “Okuldaki Başarıyı Tanımlamaları ve Okulun Başarı Kriterlerine” İlişkin Görüşleri

Katılımcılara, Okuldaki Başarıyı Nasıl tanımladıkları ve Başarı Kriterinin Ne olduğuna ilişkin düşündükleri sorulmuştur. Tablo 7’de katılımcıların Okuldaki Başarıyı tanımlaması ve Başarı Kriterlerine ilişkin görüşleri içeren tema, kodlar ve katılımcı görüşleri verilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların “Okuldaki Başarı ve Başarı Kriterlerine” İlişkin Görüşleri

Temalar	Kodlar
✓ Baskın Özellikler	“Kazanım ve Ünite Değerlendirme Sınavları, Akademik-Sosyal-Kültürel-Sportif Başarılar, Şiir ve Kompozisyon Okuma Yarışları, Geleneksel Çocuk Oyunları, Öğrenci Davranışları, Veli Desteği, Ders Tekrarları, Kurum Çeşitliliğinin ve Öğrenci Sayısının Azaltılması, Öğrenciye Rehberlik Etme, Öğrencinin Saygılı-Sevecen-Duyarlı Olması, Sorumluluk”
✓ Örgütsel Liderlik	
✓ İş Görenlerin Yönetimi	
✓ Örgütsel Bağ	
✓ Stratejik Önem	
✓ Başarı Kriterleri	
Katılımcı Görüşleri	
K1	“Yani çok akademik bir başarıdan bahsedemeyebilirim, tabi ki öğrencilerin akademik başarısı anlamında ileriye götürmek için çok çalışıyoruz, deneme sınavları yapıyoruz, ortaokul da bir sürü sınavlar yapıyor, kazanım değerlendirme sınavları, ünite değerlendirme sınavları yapıyoruz ama çocukların akademik başarısını ölçmekten ziyade sosyal başarıları, sportif başarıları kültürel başarıları işte şiir ve kompozisyon okuma yarışmaları, istiklal marşı okuma yarışmaları gibi ya da sportif faaliyetlerle ilgili geleneksel çocuk oyunları bu tarz şeylerle çocuklarımızın başarılarını ölçmeye çalışıyoruz. Hani akademik başarı çok yüksek değil ve tek bir kriter değil bence bir çok anlamda başarılarını ölçmek için uğraşıyoruz.”
K2	“Açıkçası ortaokuldaki öğrencilerimizin çoğunluğu davranış açısından örnek veriyorum çok kötü durumdadır, ilkokuldan ortaokula geçtiği zaman çocuk sınıf değerlendirmesi iyiysen ortaokulda çok kötü oluyor. Ortaokul öğretmenlerimizi bazen dinliyorum yani çok kötü öğrencilerin davranış açısından yani çok sorunlu öğrenciler olduklarını söylüyorlar. Bu durumu başarısızlık olarak görüyorum açıkçası. Davranış sorunları fazla olduğu zaman akademik başarıda ister istemez düşüyor. Yani ortalama %55 falan başarı olsa tamam ama %55 başarı okulumuzda genel anlamda yok. Bu da kesinlikle davranış bozukluklarından kaynaklandığını düşünüyorum. Öğretmenlerimizin ya da çalışanlarımızın idarenin başarısızlığı değil tamamen bence çocuğun aile birey kültürünün getirdiği olumsuzluklarından dolayı olduğunu düşünüyorum. Yani çalışma arkadaşlarımız yani idarenin elinde olmayan. Yoksa çalışma arkadaşlarımız kadro genç bir kadro ve çok dinamik aktif olarak çalışıyoruz ama davranış bozukluklarını bir türlü rehberlikte olsa bir türlü düzeltilmiyor. Yani düzeltiliyoruz.”
K3	“Ortaokulun başarısı hakkında bir şey söyleyemeyeceğim çok hakim değilim o konuya, ilkokulun başarısı kendi zümrelerini değerlendirdiğim zaman bence gayet iyi, birinci sınıfı pandemide yaptık uzaktan eğitim ile yapıldı uzaktan eğitimle okuma – yazma bu bölgedeki çocukları geçirdik ise tamamdır. O zaman çok zordu, ilkokul anlamında şöyle söyleyebilirim diğer okullarda göre gayet başarılı görüyorum, öğretmen arkadaşlarımız çok gayretli. Çok iyi çocuklarımız var çok hevesli çocuklarımız var, daha çok ilgilenirlerse daha çok ilgi gösterilirse iyi olacak. Beslenme bile her gün beslenmesinde poğaça aldırın, her gün kantinde mısır yedirtin, her türlü sıvı yedirtin veliler var, beslenme şekilleri o kadar önemli ki bizim burada tek sıkıntımız veli desteğinin az olması, biraz daha bize destek olsa tamamdır. Çok daha iyi oluruz.”
K4	“Başarılı olma yolunda, yani öğretmenlerimiz çok çalışıyor müdür bey de çok çalışıyor, ama biz baktığımızda Aile – Veli işbirliği diyor ya burada çok fazla ilgili veli de var ama ulaşamadığımız veli de var, ben diyorum ki öncelikle eğitim ve öğretim diyoruz ama öncelikle eğitim, önce çocuklarımızı eğitmeliyiz ki sonra öğretim gelecektir diye düşünüyorum.”
K5	“Daha çok okuldaki akademik olarak düşünürsem, benim gözümde başarı yeterli düzeyde değil, çünkü ben kendi adıma kendi sınıfımda çalışıyorum yani ama tek başımıza anlattığımız konu eve gidip tekrar edilmiyor, çocuklar tekrar etmiyor, veli desteği çok fazla alamıyoruz, o sınıfta anlattıklarımızla kalıyor, öyle olunca da çok fazla sana güzel ödülleri gelmiyor, senin sınıftaki anlattıkların verdiğin ödüller ancak o kadar ilerleyebiliyoruz. Bana göre başarı çocuğun kendine güven duyması, ama tabi ki şu eğitim sürecine baktığımız zaman Türkiye’de ki her şey sınav, çocuk 4. Sınıftan 5’e geçiyor, işte iyi bir okul varmış orda sınavı gireyim düşüncesinde herkes. Burada iş birliği çok önemli, denetleme, ölçme ve değerlendirme çok önemli, öğretmen- aile hepsi bir saç ayağı, biz bu başarıyı daha nasıl artırabiliriz diye buna göre planlar programlar yapmalıyız.”

- K6** “Bize göre başarılı çevremizde duyduğumuza göre de bölgenin en başarılı okulu burası. Aileler çocuklarıyla biraz daha ilgilenirse buranın başarısı daha da artacaktır.”
- K7** “Okulumuz çok kalabalık eğer öğrenci sayısı düşer ve okullar ayrılırsa daha başarılı bir okul olacağını düşünüyorum. Şu an bölgenin en kalabalık okuluyuz diyebilirim. 3 tane okul tek bir bina da hizmet veriyor. Temizlik ve güvenlik gibi problemlerinde azalacağını düşünüyorum.”
- K8** “Rehber öğretmenlere bu konuda büyük bir iş düşüyor, özellikle başarı konusunu 8. Sınıflarda sürekli dile getirmemiz gerekiyor, veli –öğretmen-öğrenci işbirliği içerisinde yapılması gerekiyor, koçluk sistemini uygulamamız gerekiyor. Biz bu sistemi uygulamaya çalışıyoruz ancak biraz sıkıntılı, uygulanacak vakit yok. Öğrencilerin hedefi yok, hedefsizlikten bu şekilde oluyor zaten. Bizim öğrencilerimiz bu konuda rekabet etmeyi sevmiyorlar, o kalıba yönlendirmemiz lazım onları o da bizim sorumluluğumuzda tabii.”
- K9** “Başarı kriteri bizim ülkemizde sınavlar, yani bu okulda da aynı şekilde sınavlar. İşin sonu şuna dayanıyor, çocuk sportif bir müsabaka da kazandı mı dereceye girdi mi? Ya da LGS de veya işte denemelerde belir bir yere geldi mi, hepimiz bu kriterlere bakıyoruz. Gerçi her yere sınavla girildiği için durum bu. Ayrıca biz çocukların gelişimlerini de çok önemsiyoruz, çocuğun sadece derslerinde başarılı olması değil de, ahlaki olarak büyüklere saygı, çevresine karşı duyarlı olması, sevecen olması, iyi bir insan olması, aslında başarı göstergesidir.”
- K10** “Bence başarı kriteri Sorumluluktur. Öğrencinin de öğretmeninde sorumluluklarını tam olarak yerine getirmesi başarı için bir kriterdir.”
- K11** “Öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin hep birlikte sorumluluklarını yerine getirerek elde edecekleri başarı olarak düşünüyorum, yeterli düzeyde mi? Benim kanaatin yeterli düzeyde değil. Mesela LGS ortalaması birer ikişer puan yükselmesi, teşekkür takdir sayısının geçen yıla oranla artması, ortalama %5 ,%10 çocukların başarı ortalamalarını artırması demek yani, geçen yıl LGS ortalamamız sıfıra yakın, boş bırakan veya (-) ye düşen çok öğrencimiz var, geçen sene ahenk projesi yürüttük, spor anlamında da basketbol, voleybol , karate vb. ASİST projesinde çalışmalarımız yapıldı, geçen bir öğrencimiz karate de 3. Oldu, ama bu yıl karate takımı oluşturuldu. ASİST ten gelen öğretmenlerimiz, voleybol, futbol takımı onlarda sportif anlamda başarı bekliyoruz.”
- K12** “Eğitimde öğretimde bana göre zayıf, bu kadar uğraşmaya çalışmaya hani LGS de dahi iyi bir sonuç almayı isterdik hani ancak, yani başarısız, çünkü bizde veli ayağı yok, yani veliler sisteme dâhil olmuyor, hepsinin işi daha önemli, işimiz var deyip gelmiyorlar, hocam evde de böyle ben bununla baş edemiyorum diyerek, okula davet edemiyoruz bir kere veli olarak çok eksikiz yani, o üç ayakta yani öğretmen- öğrenci – veli dediğimiz ayakta veliyi çok fazla şey yapamıyoruz. Ama 2 senedir 5. Sınıflardan sınıf oluşturduk, o sınıflardan umutluyuz açıkçası, 5. Ve 6. Sınıflarda başarı öğrencileri ayırdık, yani. Sorunsuz bir günümüz geçerse bizim için bir başarı yani hani, çünkü çocuklar çok kavgacı, çok küfür eden çocuklar var, o gün olay olmamışsa kendimizi başarılı hissediyoruz.”
- K13** “Evet, bence başarılı bir okul. Bence okulda öğretmenler müdür yardımcılarını hep birlikte uyum içinde çalışıyorlar, idareciler ve öğretmenler elinden geleni yapıyorsa daha fazlasını yapmaya çalışıyorsa; benim gözüm de okul başarılı bir okuldur. Burası çok kalabalık bir okul, o yüzden biraz sayıca az olsa daha verimli olabilir diye düşünüyorum.”
- K14** “Başarı noktasında biz burada biraz yalnız kalıyoruz. Ne öğrenci uğraşiyor ne veli uğraşiyor. Bizim sınıfımızda çocuğunu takip eden veli sayısı çok azdır. Yani beş parmağın beşini geçmez. Biz eğitime önem verelim ki ileride en azından bir meslek sahibi olsun. Toplumla girdiği zaman kötü işler yapmasın, kötü işlere bulaşmasın diye uğraşyoruz. Ben eğitime daha ağırlık veriyorum. Tabiki öğretimde veriyorum ama çocuk kalıyor çünkü veli desteklemiyor. Çocuğun yazılısı olduğunu bile bile çocuğunu okula göndermiyor. Burada çalışan veli çok az ama yine de çocuklarıyla ilgilenmiyorlar. Öyle bir kültürdeyiz okulun çevresi böyle.”
- K15** “Okulumuzdaki başarı öncelikle öğrencilerimizin birbirine saygılı olması. Okulumuzda geçen yıl ASİST programı kapsamında çalışmalar yapıldı halen bu çalışmalar devam etmekte bu çalışmaların sportif anlamda başarı getireceğine inanıyorum. Benim buraya geldiğim ilk zamana göre eğitim çok daha iyi yerlere geldi. Öğretmenlerin öğrencileri ileri seviyeye getirmek için yaptıkları çabaları ve sosyal faaliyetleri görebiliyorum. Okulumuzu geriye doğru kıyaslısam hem fiziki hem eğitim olarak daha iyi yerdediz. Şuan da memnunuz yani okuldan tayin istemeyi düşünmüyorum.”
- K16** “Başarı zaten üçayağı vardır. Öğrenci öğretmen ve aile. Bu üçü olmazsa başarı olmuyor. Çocuğun seviyesi düşerse eğer bu üç unsur iletişim halindeyse olursa çocuk bir üst seviyeye geçebiliyor. Bunların dışında başarıya etki eden diğer faktör yönetimin okulun fiziki şartlarını en verimli hale getirmesi diyebilirim. Bizim okulumuzda bu yapılıyor.”
- K17** “Akademik başarı yönünden yeterli olmadığımızı ama sosyal kültürel yönden daha önde olduğumuzu ifade edebilirim. Akademik başarı bu bölgede çevre itibarı ile biraz daha değişirse aileler ve veliler değişirse daha da gelişeceğini düşünüyorum. Biz diğer merkezi bölgeler gibi değiliz. Çocuk eve gittiği zaman anne-baba yeterince ilgi göstermiyor. Ama sosyal kültürel yönden iyi işler yapıyoruz.”

Tablo 7’de Katılımcıların “Okulda Başarı Kriterleri ve Başarıyı Nasıl Tanımladıklarına” İlişkin Görüşleri değerlendirildiğinde; Katılımcılar Okulda Başarı Kriterlerini ve Başarıyı Nasıl Tanımladıklarını “Kazanım ve Ünite Değerlendirme Sınavları, Akademik-Sosyal-Kültürel-Sportif Başarılar, Şiir ve Kompozisyon Okuma Yarışları, Geleneksel Çocuk Oyunları, Öğrenci Davranışları, Veli Desteği, Ders

Tekrarları, Kurum Çeşitliliğinin ve Öğrenci Sayısının Azaltılması, Öğrenciye Rehberlik Etme, Öğrencinin Saygılı-Sevecen-Duyarlı Olması, Sorumluluk” kavramlarıyla ilişkilendirerek ifade etmişlerdir.

Katılımcılar başarıyı sadece akademik olarak nitelememekte sosyal, kültürel, sportif açılardan da değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Katılımcılar başarı konusunda aile faktörünün önemine de vurgu yapmaktadırlar. Katılımcılar bu okulda yapılan sınavların, etkinliklerin, yarışların, oyunların başarıyı etkileyebileceğini bunun yanı sıra daha çok öğrenci davranışlarının düzeltilmesinin ve öğrenciyi iyi davranışa sevk etmeninde bir başarı unsuru sayılabileceğini ifade etmektedirler. Katılımcıların görüşleri bir bütün içinde değerlendirdiğimizde rekabet kültüründen ve hiyerarşiden uzak işbirliğine yatkın bir kültür atmosferinin olduğunu ifade edebiliriz.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmanın yapıldığı okulda katılımcılar mevcut okul kültürü ve hedeflenen okul kültürü kavramını tanımlamak için öncelikle Kim S. Cameron ve Robert E. Quinn ifade ettiği (ÖKDÖ)’yi doldurmuşlardır. Ölçeğe göre okulun mevcut kültürü İşbirliği (Klan) ve Adokrasi (Yaratıcı-Yenilikçi) ağırlıklı olarak çıkmıştır. Bu kültürü Hiyerarşi (Kontrol) ve Pazar (Rekabet) Kültürü takip etmiştir. Hedeflenen Okul Kültürü ise Adokrasi (Yaratıcı) ve Pazar (Rekabet) Kültürü olarak çıkmıştır. Bu kültürü İşbirliği (klan) ve Hiyerarşi (Kontrol) Kültürü takip etmiştir.

Mevcut okul kültürünün iş birliği ve yaratıcı çıkmasına ilişkin sebepler merak edilmiş, buna bağlı olarak yarı yapılandırılmış sorular ile katılımcı görüşleri alınmıştır. Okul kültürünün oluşmasının altında yatan sebepler 6 boyutta incelenmeye çalışılmıştır. Bunlar: 1-Baskın Özellikler 2-Örgütsel Liderlik 3-İş Görenlerin Yönetimi 4-Örgütsel Bağ 5-Stratejik Önem 6-Başarı Kriterleri

Okuldaki 17 çalışanla yapılan görüşmede Okul kültürü kavramının ne anlama geldiği ve çalıştıkları kurumu hangi kültüre yakın buldukları sorulmuştur. Katılımcılar okul kültürünü tanımlarken “İşbirliği, Dürüstlük, Sıkı Çalışma, İnanç, Varsayım, Ortak Değerler, Kalıp ve Davranışlar, Tarihi Gelişim, Amaç ve Hedef, Teknoloji, Sosyo Ekonomik Çevre, Sosyo Ekonomik Düzey, Kurumun Uyguladığı Eğitim Sistemi, Okul ve Sınıfın Büyüklüğü, Beklenti, Zümre, Güven Ortamı, Mutluluk” kavramlarına değinmişlerdir. Katılımcılar okul kültürlerini işbirliğine (Klan) yatkın olduğunu ifade etmişlerdir. Okulda Yaratıcı-Yenilikçi (Adokrasi) çalışmaların yapıldığını belirtmişlerdir. Bu durum ölçekte çıkan sonuç ile örtüşmektedir. Kurumda baskın özellikler sergileyen bir tutum değil çalışanların

örgütsel bir bağ kurduğu, iş görenlerin beraber hareket ettiği Stratejik konulara önem verildiği ve yenilikçi çalışmaların yapıldığı göze çarpmaktadır. Ayrıca çalışma yapılan kurumda, iş görenlerin yönetime katıldığı, bir takım çalışmasının sergilendiği, kuruma bağlılığın olduğu, insan ilişkilerinin aile ortamı gibi algılandığı bir durum görülmektedir. Gruenert (2005) işbirlikçi okul kültürünün, öğrenci başarısı üzerinde en yaşamsal etkiye sahip faktör olduğunu ileri sürmektedir. Çalışma yapılan okuldaki kültür işbirliğini yansıttığı için bu okuldaki öğrenciler başarı noktasında olumlu düzeyde etkilenmektedir denilebilir.

Katılımcılara çalıştıkları Okul Yöneticisinin liderlik davranışları hakkında ne düşündüklerini sorduğumuzda; “Demokratik, Adaletli, Ayrım Yapmayan, Önemseyen, Ayrıştırmayan, Çözüm Üreten, Çağdaş, İleri Görümlü, Otoriter, Dediğim Dedik, Yapıcı, Kendine Göre Doğruları Olan, Yenilikçi, Güven Veren, Herkese Eşit, İyi Niyetli, Duruşu Olan, Kendini Geliştiren, Nabza Göre Şerbet Veren, Baskıcı Olmayan, İyimser, Destek Verici, Hak Savunan, Çözüm Odaklı, Arkadaş Canlısı, İnsani Duyguları Yüksek, Gayretli, Heyecanlı, Donanımlı, Sinirli, İkna Kabiliyeti Yüksek, Hitabet Gücü Yüksek, Sert ve Yumuşak Davranış, Demokratik, Anlayışlı” kavramlarını kullanmışlardır.

Bu ifadeler bize kurumda İşbirliği (Klan) ve Hiyerarşi (Kontrol) Kültürü olduğunu göstermektedir. Busher ve Barker (2003), öğrenci ve öğretmenlerin okula karşı olumlu bağlılık geliştirmelerini sağlayan bir okul kültürünün oluşturulmasında liderlerin önemli bir rol oynadıklarını savunmaktadırlar. Okuldaki çalışma ikliminin öğretmenler ve dolayısıyla öğrencilerinin olumlu yönde bir ivme kazanmasının, yöneticinin liderlik yeteneğine bağlı olduğu söylenebilir (Töremen, 2004). Bu okuldaki yönetim genel anlamda bir takım çalışması yürüterek okulu idare etmektedir. Bunun yanı sıra okulda ortaya konan kurallar işbölümü, hesap verilebilirlik, verimlilik açısından önemli olduğu düşüncesi çalışanların kontrol edilmesi, örgütün resmi kural ve politikalarla ayakta kalacağı düşüncesi Hiyerarşi (kontrol) kültürünü yansıtmaktadır. Lider baskın özellikler sergilediğinde iş görenler hiyerarşi ile karşı karşıya kalmış olmaktadır.

Öğretmenler ile Okul yönetimi arasındaki yönetsel ilişkilere bakıldığında katılımcıların; “Birbirini Destekleyici, Birbirine Yardımcı Olan, Birbirini Reddetmeyen, Saygı Çerçevesinde İşleri Yürüten, Birbirine Arkadaş Gibi Davranan, Lakayt İlişki Olmayan, Karşılıklı İletişim Halinde, İtina ile Bilgi Akışı Sağlanması, Elinden Geleni Yapma, Uyumlu, Diyalog Halinde, Fikir Alma, Danışma, İyi Niyet, Yönlendirme, Şeffaflık, Karşılıklı Anlayış” kavramlarını kullandıkları göze

çarpmaktadır. Katılımcıların görüşlerini bir bütün halinde değerlendirecek olursak işbirliği (klan) kültürünün ön plana çıktığı görülmektedir. Sergiovanni (1998), öğretimsel lider olmaya çalışan yöneticilerin, paydaşlara hizmet verme yoluyla kendi okullarının ihtiyaçlarını karşılamaya ve paylaşılan amaçları gerçekleştirmeye kendilerini adanmaya hazır olduklarını vurgulamaktadır. Bu liderlik yaklaşımını sergileyen okul yöneticileri, kendi okullarında paydaşlarıyla bir ilişkiler sistemi oluşturarak öğrenci başarısında mükemmelliği yakalamak için paydaşlarına destek vererek (Hallinger & Heck, 1998), bütün öğrencilerin öğrenebileceği olumlu ortamlar oluşturmaya çaba gösterirler (O'Donnell & White, 2005).

Okul çalışanlarına okula bağlılıklarını sorduğumuzda aldığımız yanıtlarda ise; "Uyum, Sevgi, Saygı, Hoşgörü, Yardım, Ortamın Güzelliği, Arkadaş İlişkileri, Yüreklendirme, Adaptasyon, İletişim, Alışkanlık, Rutin, Arkadaşlık, Paylaşım, Devlete Bağlılık, Yetişme Tarzı, Aile, Toplum, Çevre, Tayin, Yönetim, Evi Gibi Hissetmek" sözcüklerle yer verdiklerini gördük. Çalışanların tamamının kendini okula bağlı hissetmesi dikkat çekiciydi. Bu durumu okulun kültürel yapısıyla ilişkilendirdiğimizde iş görenlerin dost ve arkadaş canlısı tutum sergiledikleri bir ortam ifade edilebilir. Hoy ve Hannum'a (1997) göre öğretmenler, üstleri tarafından desteklendikleri zaman, öğretimin kalitesini geliştirme doğrultusunda denemelerde bulunabilir ve risk alabilirler. Henderson ve diğerleri (2005), destekleyici bir çevrede öğretmenlerin gerçek işbirlikçi olduklarını, ancak görüş ayrılığına ve anlaşmazlığa düşebileceklerini belirtmektedirler.

Katılımcılara okulun kültürel stratejisini ve stratejik olarak en fazla önem verilen konuyu sorduğumuzda; "Projeler, Çalışmalar, Faaliyetler, Sosyal Etkinlikler, Akademik ve Sportif Başarılar, Sınavlar, Yarışmalar, Turnuvalar, İşini İyi Yapmak ve Öğrencileri İleriye Götürmek, Temizlik, Güvenlik, Veli Toplantıları, Rutin Kontroller, Kurslar, İyi İnsan, Saygılı Bireyler, Kurum Çeşitliliğinin Azaltılması, Farklı Kültürden Çocukları Bir Arada Tutmaya Çalışmak, Okuma Yazma Seviyesini Artırmak" şeklinde cevap vermişlerdir. Strajik konularda okulun aynı anda birden fazla unsura yönelik çalışmalar yaptığı bu çalışmalarını yaparken iş görenler ile birlikte hareket ettiği ailelerin okulu destekleme noktasında eksiklikleri olduğuna ilişkin görüşler yer almaktadır.

Katılımcılara son olarak Başarıyı nasıl tanımladıkları ve okulun başarı kriterinin ne olduğu sorusu sorulmuş cevaben; "Kazanım ve Ünite Değerlendirme Sınavları, Akademik-Sosyal-Kültürel-Sportif Başarılar, Şiir ve Kompozisyon Okuma Yarışları, Geleneksel Çocuk Oyunları, Öğrenci Davranışları, Veli Desteği, Ders Tekrarları,

Kurum Çeşitliliğinin ve Öğrenci Sayısının Azaltılması, Öğrenciye Rehberlik Etme, Öğrencinin Saygılı-Sevecen-Duyarlı Olması, Sorumluluk” kavramlarını kullanarak yanıtlamışlardır. Bu okulda akademik başarının yeterli düzeyde olmadığı çalışanların akademik başarıdan yeterince tatmin olmadığı ama son iki yıldır büyük bir çaba gösterildiği ayrıca sportif-kültürel-sosyal anlamda ve yarışmalar anlamında çok iyi noktada olduklarını ifade eden cümleler kurmaktadırlar. Okul yöneticilerinin işbirlikçi liderlik rolleri ile öğrenci başarısı arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Benzer bir bulguya Hoy ve diğerlerinin (1990) araştırmasında da ulaşılmıştır. İçerisinde herkesin kendisini rahat hissettiği bir kültür, yaratıcı bir öğrenme ortamı oluşturmaya rehberlik eder ve bu durum öğrenci başarısı üzerinde olumlu bir etki oluşturur (Kelly ve diğerleri, 1998).

Alan yazında daha önce herhangi bir okul kültürü tanılamaya yönelik çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle bu çalışma ilk çalışma olarak ön plana çıkmaktadır. Bu çalışma şimdiki haliyle sadece okul kültürünü tanılamaya yöneliktir as olan okul kültürünü tanıladıktan sonraki süreçte hedeflenen kültürü oluşturabilmektir. Bu süre de en az 2 yıllık bir zaman dilimini gerektirmektedir. Bu çalışmada katılımcılar ile yapılan görüşmelerde okul kültürünü tanılamaya ve bunun altında yatan sebepleri ortaya çıkarmaya çalışılmıştır.

ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçları ve katılımcıların sunmuş olduğu önerilerden hareketle uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

-İşbirliği (Klan) Kültürü okulun mevcut kültürüdür ve iş görenler Adokrasi (Yaratıcı) kültüre yatkındırlar. Bunun için okul yöneticileri örgüt kültürünün 9 adımlık değişim aşamalarını uygulamalıdır. Bu aşamalar:

- Mevcut örgüt kültürü ile örgüt kültürünün geleceğine yönelik uzlaşmaya varılmalı
- Değişim nedir ve ne değildir sorularını yanıtlamalı
- Ulaşılmak istenen örgüt kültürünü tanımlayacak hikâyeler yazılmalı
- Stratejik eylem gündemi oluşturmalı
- Kısa erimli kazançları tanımlamalılar
- Liderlik Uygulamalarını tanımlamalılar

-Hesap verilebilirlik Kapsamında ölçütleri, Değerlendirme Kriterlerini ve kilometre taşlarını tanımlamalılar

-İletişim stratejisi yapılandırılmalı

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

-Bu çalışma hedeflenen okul kültürünü gerçekleştirmek üzere devam ettirilmelidir.

-Çalışmada daha fazla katılımcı ile görüşme sağlanabilir.

-Okuldaki tüm personelin ÖKDÖ ölçeğini yeniden doldurması ve random sistemiyle seçilen bazı ailelerinde çalışmaya katkı sunması için görüşlerine yer verilmesi gerekmektedir.

Çatışma Beyanı

Yazarlar arasında herhangi bir çatışma söz konusu değildir. Her yazar uyum halindedir.

KAYNAKÇA

- Ateş, H.K. (2018). Sınıf öğretmenlerinin okul kültürü algısı ile iş doyumu arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 13(9), 127-162. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.14153>
- Bakioğlu, A. (2016). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma* (6. Baskı). PegemA Yayıncılık
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Blouin, D., Tekian, A., & Harris, I. B. (2019). Do organizational cultures of Canadian medical schools promote a quality culture? *Medical Teacher*, 41(6), 662-667. <https://doi.org/10.1080/0142159x.2018.1540774>
- Busher, H., & Barker, B. (2003). The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching and learning. *Educational Management Administration Leadership*, 31 (1), 51- 65. <https://doi.org/10.1177/0263211X030311004>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (17. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Pegem Yayıncılık.
- Çevik, A. & Köse, A. (2017). Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelemesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 6(2), 996-1014. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/itobiad/issue/28774/303889>
- Çimen, B. ve Karadağ, E. (2019). Özel okul müdürlerinin etik davranışları üzerine bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 12(1), 171-201. <https://doi.org/10.12711/tjbe.2019.12.1.0125>
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Davis, M. D. (2014). *The relationship between distributed leadership, school culture, and teacher self-efficacy* [Doctoral dissertation]. Grand Canyon University.
- Göl, E. (2018). *Yükseköğretimde örgüt kültürü ile yönetsel karar verme stillerinin ilişkisi* (Yayın No. 495547) [Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Gruenert, S. (2005). Correlations of collaborative school cultures with student achievement. *NASSP Bulletin*, 89 (645), 43-55. <https://doi.org/10.1177/019263650508964504>
- Güvenç, B. (1985). *Kültür konusu ve sorunlarımız*. Remzi Kitabevi.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191. <https://doi.org/10.1080/0924345980090203>
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128.

- Henderson, C. L., Buehler, A. E., Stein, W. L., Dalton, J. E., Robinson, T. R., & Anfara, V. A. JR (2005). Organizational health and student achievement in Tennessee middle level schools, *NASSP Bulletin*, 89(644), 54-75. <http://dx.doi.org/10.1177/019263650508964404>
- Hoy, W. K., & Hannum J. W. (1997). Middle school climate: An empirical assessment of organizational health and student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 33(3), 290-311. <https://doi.org/10.1177/0013161X97033003003>
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*. McGraw Hill.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., Bliss, J. R. (1990). Organizational climate, school health, and effectiveness: A comparative analysis, *Educational Administration Quarterly*, 26(3), 260-279. <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X90026003004>
- Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik ve örgüt kültürü: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9, 1357-1405.
- Karadağ, E., Baloğlu, N., & Çakir, A. (2011). A path analysis study of school culture and teachers' organisational commitment. *Policy Futures in Education*, 9(5), 573-584. <https://doi.org/10.2304/pfie.2011.9.5.573>
- Kelly, P. A., Brown, S., Butler, A., Gittens, P., Taylor, C., & Zeller, P. (1998). A place to hang our hats. *Educational Leadership*, 56(1), 62-64.
- Mackey, K. H. (2016). *The relationships among instructional leadership, school culture, and student achievement in Kentucky elementary schools* [Doctoral dissertation]. Western Kentucky University.
- Markow, F., & Klenke, K. (2005). The effects of personal meaning and calling on organizational commitment: An empirical investigation of spiritual leadership. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 8-27. <http://dx.doi.org/10.1108/eb028995>
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization, including, as an appendix: The political problem of industrial civilization* (Division of research) Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- O'Donnell, R. J., & White, G. P. (2005). Within the accountability era: Principals' instructional leadership behaviors and student achievement, *NASSP Bulletin*, 89 (645), 56-71. <https://doi.org/10.1177/019263650508964505>
- Ouchi, W.G. (1981). *The theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading Mass: Addison Wesley.
- Özgenel, M., Dursun, İ.E., Yıldız, B.B. ve Mert, P. (2021). School culture's impact on school effectiveness and performance: Comparison of teachers' and administrators' views. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 12(24), 245-274. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eibd/issue/66079/919388>
- Park, S. Y., & Lee, E. M. (2005). *Congruence between Brand Personality and SelfImage, and The Mediating Roles of Satisfaction and Consumer-Brand Relationship on Brand Loyalty*. ACR Asia-Pacific Advances.
- Peterson, K.D. ve Deal, T.E. (2002). *The shaping school culture fielbook*. Jossey-Bass.

- Pheysey, D.C. (1993). *Organizational cultures: Types and transformations*. Routledge.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1998). Leadership as pedagogy, capital development, and school effectiveness, *International Journal of Leadership in Education*, 1(1), 37-46. <https://doi.org/10.1080/1360312980010104>
- Selznick, P. (1975). *Leadership in administration*. Harper and Row.
- Sincer, S. (2016). *Öğretim elemanlarının algılarına göre korku kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şahin, S. (2011). Öğretimsel liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişki (İzmir ili örneği). *Educational Sciences in Theory and Practice*, 11(4), 1909-1928.
- Töremen, F. (2004). A study leadership of facilitative behavior and its role on the success of schools. *International Journal of Educational Reform*, 13 (3), 295-306.
- Waller, W. (1932). *The sociology of teaching*. John Wiley & Sons, Inc.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.
- Veeriah, J., Piaw, C. Y., Li, S. Y., & Hoque, K. E. (2017). Teachers' perception on the relationships between transformational leadership and school culture in primary cluster schools. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 5(4), 18-34. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol5no4.2>
- Yıldırım, A. ve Şimşek. H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.