

Administrators' and Teachers' Views on School Culture: A Qualitative Study

Mahire ASLAN¹, Niyazi ÖZER², Aslı AĞIROĞLU BAKIR³

ABSTRACT. The purpose of this qualitative research is to explore the primary and secondary school administrators' and teachers' views on school culture. The research data was collected through semi-structured interviews with 8 administrators and 16 teachers working in four different schools in Malatya province, during 2007-2008 spring semester. The audio-recorded data obtained were analysed through content analysis technique and the results were presented descriptively. Results showed that participants, in general, stress the quality of the human relations and some positive organizational attributes such as openness to change and justice in organizational process when describing culture of their school. Contrary to these positive views, a school administrator complained that school culture is adversely affected by temporarily assigned teachers (who are permanent staff in one school and concurrently work in other), i.e. poor adaptation to the school. Participants were also asked to indicate values shared by school community. Results showed that confidence and collaboration have been the values mostly stated by the participants. And also participants have stated that shared values are transmitted through organizational communication and organizational socialization processes. Besides results showed that participants have positive feelings regarding ceremonial activities, while some participants, especially administrators, complain about some challenges (i.e. *physical facilities and budget*) that hinder doing these activities.

Key Words: *school culture, administrators, teachers, qualitative research*

SUMMARY

Purpose and significance: Literature on school culture and organizational behaviour shows that culture has a great impact over the actions of all stakeholders of school community. Also some research results show that school culture is associated with school effectiveness and improvement. Hence, it can be stated that it is very important to know or determine how the educational staff perceive their school's culture, if we want to make arrangements to improve the quality of educational activities. In this respect, this study aims at investigating primary and secondary school administrators' and teachers' views on school culture.

Methods: A qualitative research design was used to collect and analyze the data. Standardised open ended questions prepared by the researchers were used to collect data through semi-structured interviews with the 8 administrators and 16 teachers working in four different schools in Malatya province during 2007-2008 spring semester. Schools and participants were chosen so as to reflect some contrasting circumstances such as establishment time of school, and participants' position on organizational hierarchy, and their gender, as it was assumed that these circumstances might create fruitful and diverse information regarding the school culture. After gaining participants' consents, the interviews were recorded by an audio recorder and transcribed by the researchers. The data obtained were systematically analysed through content analysis technique and the results were presented descriptively.

Results: The research results indicated that while describing their schools' culture, majority of the participants emphasized quality of the human relations in their schools and some positive organizational attributes such as *openness to change* and *justice* in organizational process. Contrary to these positive views, a school administrator complained that school culture is adversely affected by temporarily assigned teachers (who are permanent staff in one school and concurrently work in other), i.e. poor adaptation to the school. Participants were also asked to indicate values shared by school community. Results showed that confidence and collaboration have been the values mostly stated by the participants. It was also stated that these shared values are being transmitted through organizational communication and organizational socialization processes. Another research question was about ceremonial activities done at schools. Administrators' and teachers' responses showed that participants have positive feelings regarding these activities, while some participants, especially administrators, complain about some challenges (i.e. *physical facilities and budget*) that hinder doing these activities. It was also noticed that teachers have no information about stories and myths regarding their school but some participating administrators reported some influential incidents and people in school's history.

Discussion and Conclusions: The information gathered from this study revealed that while talking about their schools' culture, majority of the participating administrators and teachers referred to both the positive human relations and institutional attributes. Considering the fact that these positive human relations and institutional attributes are among the fundamental indicators of a healthy and positive school culture, this finding of the study can be regarded as important.

¹ Asst. Prof. Dr., İnönü University, Faculty of Education, maaslan@inonu.edu.tr

² Corresponding Author, Research Assistant, İnönü University, Faculty of Education, nozer@inonu.edu.tr

³ Ph. D. Student, İnönü University, Social Sciences Institute, nehir5@yahoo.com

Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma

Mahire ASLAN¹, Niyazi ÖZER², Aslı AĞIROĞLU BAKIR³

ÖZ. Nitel araştırma biçiminde desenlenen bu çalışma ile ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri, 2007–2008 eğitim öğretim yılı bahar yarıyılında, Malatya ili merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan dört farklı eğitim kurumunda çalışmakta olan 8 yönetici ve 16 öğretmenle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların okul kültürünü tanımlarken ağırlıklı olarak okuldaki insan ilişkilerinin niteliğine ve değişime açık olma, adil kurumsal işleyiş gibi olumlu bazı kurumsal özellikleri vurguladıkları belirlenmiştir. Okul kültürüne ilişkin bu olumlu görüşlerin yanı sıra bir okul yöneticisi, okul dışından görevlendirme ile gelen öğretmenlerin okul kültürü üzerindeki olumsuz bazı etkileri (örn. okula adaptasyonda yaşanan sorunlar) olduğunu ifade etmiştir. Katılımcılar güven, sevgi-saygı, işbirliği ve hedef birlikteliğini paylaşılan ortak değerler olarak belirtmişler, okullarda paylaşılan bu değerlerin genellikle örgüt içi iletişim ya da örgütsel sosyalleşme aracılığı ile aktarıldığını ifade etmişlerdir. Araştırmanın yürütüldüğü okullarda statü ve teşvik törenlerinin düzenlendiği, ancak bütünleşmeyi sağlayabilecek törenlerin bazı nedenlerden dolayı (örn. fiziki mekânlar ve bütçe yetersizliği) düzenlenemediği belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Okul kültürü, yöneticiler, öğretmenler, nitel araştırma

GİRİŞ

Antropoloji, sosyoloji, psikoloji vb. gibi farklı pek çok disiplin tarafından incelenen ve tartışma konusu olan (Hatch, 1993; Stolp ve Smith, 1995) kültür, örgüt ve yönetim açısından da önemli bir olgudur. Bu bağlamda 1940’lı ve 50’li yıllarda farklı disiplinlerden pek çok araştırmacı iş örgütlerindeki alışkanlık ve gelenekleri araştırma konusu yapmışlardır (Hatch, 1993). Örgüt kültürü olarak tanımlanmasa da, 1930-40’lı yıllarda yapılan Hawthorne araştırmaları (Aydın, 2007) informal örgütlerin işlevini ortaya çıkarmış, örgütlerin sadece rasyonel yapılar olmadıklarını, aynı zamanda kurallardan, duygulardan, değerlerden ve iş ortamındaki ilişkilerden oluşan kurumsal yapılar olduklarını (Hoy, 1990; Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991) göstermiştir. Bu durum birey ve grup bazında işgören davranışlarının açıklanmasında kültürel bazı etkenlerin (örn. sosyal etkileşimlerin, ilişkiler, norm ve değerler) ne derece önemli olduğunu göstermiştir.

Kültür bir örgüte, formal işbirliği ve kuralların ötesinde sosyal bir bütünlük ve örgütsel yaşamın tüm boyutlarını etkileyen bir kimlik kazandırmakta, bu kimlik ise çalışanlarda bir bağlılık duygusu yaratmaktadır (Hoy, 1990). Güçlü bir kültürün göstergesi olan bu bağlılık duygusu, hem bireysel hem de grup düzeyinde başarının sağlanmasında önemli bir role sahiptir (George ve Jones, 2008). Bu nedenle örgüt kültürü, antropoloji kökenli bir kavram olmasına (Ouchi & Wilkins, 1985; Reichers & Schneider, 1990) karşın, örgütsel davranış alan yazınında sıklıkla araştırılan ve ilgi gören konulardan biri olmuştur.

Sosyal bilimlerin özelliği gereği ortak kabul görmüş tek bir örgüt kültürü tanımından söz etmek oldukça güçtür. Örneğin Ouchi (1981, Akt. Hoy ve Miskel, 1991) örgüt kültürünü, “bir örgütün temelinde yatan değer ve inançlarını işgörenlerine aktaran sistemler, seremoniler ve mitler” olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran, üyeleri tarafından paylaşılan (Mintzberg, 1983, s. 152) ve örgüt içerisindeki bireylerin ve grupların davranışlarını güçlü bir biçimde şekillendiren (Schwartz ve Davis, 1981, s.33) inanç ve beklenti sistemleri olarak ta tanımlanmaktadır. Martin (2002) kültürün genel kabul gören varsayımlar, anlamlar ve inançlarla ilgili bir kavram olduğunu belirtmiştir. Bazı araştırmacılara (Hoy ve Miskel, 1991, s.212; Çelik, 2000, s.47) göre ise örgüt kültürü, bir örgütün temel değerlerini ve inançları ile bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür. Genel bir ifade ile örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt

¹ Asst. Prof. Dr., İnönü University, Faculty of Education, maaslan@inonu.edu.tr

² Corresponding Author, Research Assistant, İnönü University, Faculty of Education, nozer@inonu.edu.tr

³ Ph. D. Student, İnönü University, Social Sciences Institute, nehir5@yahoo.com

içerisindeki tüm bireyler tarafından paylaşılan tutumlar, değerler, varsayımlar, inançlar, normlar, duygular, birtakım faaliyetler ve etkileşimler ile beklentilerden oluşan bir sistem olarak tanımlanabilir.

Örgüt kültürünün temelini neyin oluşturduğu, bu kültürün içeriğinin evrensel bazı başlıklarla ifade edilip edilmeyeceği konusunda araştırmacılar arasında çeşitli tartışmalar yapılmaktadır (Yavuz, 2006). Ancak örgüt kültürünün, örgütün kimliğini oluşturan bir takım değerler, inançlar, törenler, kutlamalar, semboller ve hikâyelerden (Balcı, 2002; Çelik, 2000; Hoy ve Miskel, 1991; Şişman, 1993, 1994) meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu unsurlar genel hatları ile şöyle açıklanabilir:

Ortak Değerler-İnançlar

Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Başaran'a (2000, s. 298) göre değer, bir nesne, işlem, düşünce ve eylemin, insan için önemini belirleyen niteliğe ve niceliğe ilişkin inançtır. Değer, inanç olduğundan insandan insana değişebilir. Bu nedenle, değerler bireyler özgüdür. Ancak bir kişiye özgü değer, başkaları tarafından da önemli bulunduğu ve benimsendiğinde yayılmaya başlar. Bu bağlamda nesne, olay ve olgulara ilişkin inançlarımızın ürünü olan değerler, örgütsel kültürün irdelenmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü kültür, insanların paylaştığı ortak değer ve inançlarla başlamaktadır (Güçlü, 2003). Ancak değerler ve inançlar, kültürün daha çok gözle görülmeyen, soyut olan yanını oluşturmaktadır (Hofstede, 1989), bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini ve standartlarını yansıtmaktadır (Şişman, 1994). Bu açıdan bakıldığında kültürün değer yüklü bir olgu olduğu ve değerler ve inançların ise örgüt kültürünün temel öğelerinden birisi olduğu söylenebilir (Yılmaz, 2008).

Seramonik Etkinlikler ve Törenler

Seramonik etkinlikler ve törenler, toplumsal yaşamda ve toplumun genel kültürü içinde olduğu kadar örgütsel yaşamda ve örgüt kültürü içinde geniş bir yer tutan özel olaylardır (Şişman, 1994). Törenler ve merasimler, örgütün temel değerlerini, hangi amaçların önemli olduğunu, nelerin vazgeçilir, nelerin vazgeçilmez olduğunu vurgulayan ve pekiştiren aralıklı olarak gerçekleştirilen etkinliklerdir (Demir, 2005). Bu tür etkinlikler, örgüt düzeninin sürdürülmesine hizmet etmekte, yeni üyelerin tanıtılmasını sağlamakta, sembolik mesajların örgüt üyelerine aktarılmasına aracılık etmekte, beraber söylenen marşlar ve üyelere buluşma fırsatı yaratarak örgüt içi bütünleşmeye katkı sağlamaktadır (Terzi, 2000).

Logo ve Semboller

Güçlü kültüre sahip kuruluşlar örgütlerinde kendilerinin ve örgüte yeni giren üyelerinin faaliyet ve çalışmalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar (Narsap, 2006). Semboller, bir kültür içinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar ve nesnelere. İşletme logoları, bayraklar, marka isimleri, kıyafetler ve fiziki yapılar sembol örnekleri olarak gösterilebilir (Baytog, 2006). Semboller, kodlanmış özel anlamlar olarak bir kültürün en kapsamlı öğeleridir ve örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımlarında ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutarak sosyal öğrenme aracı olarak iş görmektedirler (Şişman, 2002).

Hikâyeler, Efsaneler, Önemli Olay ve Kişiler

Hikâye ve efsaneler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşır (Güçlü, 2003). Hikâye ve efsanelerin yanı sıra bir örgütün geçmişinde yer alan ve tüm örgüt üyelerine model olacak önemli olaylar, liderler ve kahramanlar da vardır. Bu kahramanlar çevresinde anlatılan bazı hikâyeler, örgüt üyelerine bazı değerleri aktarma ve onların

örgüt ve grupla bütünleşmelerinde, örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmesinde etkili bir kontrol aracı olarak kullanılabilir (Balcı, 2002).

Okul Kültürü

Okul kültürü, örgüt kültürü kavramından türemiş olmakla beraber, eğitim sürecinin ve okulların kendilerine özgü yapıları dolayısıyla alan yazınında sıkça söz edilen ve gerek çevrenin gerek öğretmenlerin ve gerekse öğrencilerin okulu algılama biçimlerini ve okuldaki davranış kalıplarını belirleyen çok önemli bir olgudur. Okul, bir makine olmaktan çok, amaç ve işlevleri itibariyle politik, kültürel ve insan boyutu önem taşıyan bir örgüt (Çelik, 2000) olarak nitelendirilmektedir. Okul yaşamı büyük ölçüde öznel özellikler taşıdığından, okulların salt nesnel bir bakış açısıyla çözümlenmesi ve anlaşılması mümkün değildir (Şişman ve Turan, 2004). Bu açıdan bakıldığında eğitim örgütlerindeki insan ilişkilerinin niteliğini etkileyen ve aynı zamanda bu ilişkilerin niteliğinden etkilenen okul kültürü olgusu önem taşımaktadır.

Okul kültürü, örgüte kimliğini veren ve o örgütün üyelerinden beklenen davranışları belirten ortak fikirler, varsayımlar, değerler ve inançların bütünüdür. Bir başka söylemle, bir okuldaki günlük yaşamın ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin doğasına ilişkin bilgiler, o okulun kültüründe gizlidir (Erickson, 1987). Bu bahsedilen özellikler/bilgiler çoğunlukla çok da bilinçli olmaksızın öğretmenler, öğrenciler ve diğer personel arasında bilinir, paylaşılır ve davranışlara yansır. Kısaca okul kültürü, gelecekte yapılacak eylemler için geçmişte yapılanların temel alındığı, “bu okulda biz işleri nasıl yaparız?” sorusunun cevabıdır (Tableman, 2004).

Birey ve okul düzeyinde akademik başarıya odaklanılmış, güçlü ve etkili bir okul kültürünün; okula bağlılığı artırma, okul ve yönetimine karşı güven oluşturma, yıkıcı çatışmaları önleme, okulda görev yapan personel ve öğrencilerin davranış ve beklentilerini şekillendirme, öğrencilerin motivasyon ve başarılarını artırma (Fyans ve Maehr, 1990; Gümüşeli, 2006; Şişman, 1994; Thacker ve McInerney, 1992) gibi birçok yararları olduğu ifade edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında eğitim örgütleri olan okullarda da öğrenci başarısının sağlanması, eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkili bir biçimde yürütülmesi, değişim, verimlilik ve etkililiğin sağlanması (Balcı, 2002; Narsap, 2006) açısından güçlü ve sağlıklı bir okul kültürünün oluşturulması oldukça önemlidir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Güçlü bir okul kültürünün hâkim olduğu eğitim kurumları, örgüt üyelerinin ortak amaçlar ve değerler etrafında birleştikleri ortamlardır. Değişim ve yeniliğe açık, güçlü bir okul kültürü oluşturmak isteyen yöneticiler, öncelikle okullarındaki mevcut kültürü incelemeli ve anlamaya çalışmalıdırlar (Çelikten, 2008). Çünkü eğitim örgütlerinde örgüt kültürü, eğitim hizmetini verenlerin, eğitim hizmetini alanların ve örgütteki idari işgörenlerin alt kültürlerinin karşılıklı etkileşiminin bir ürünüdür (Yılmaz ve Oğuz, 2005). Bu nedenle, okullarda nasıl bir okul kültürünün olduğu ve mevcut kültürün nasıl algılandığı önemli bir konudur.

Kültürün ölçülmesi konusu araştırmacılar arasında bir tartışma konusudur. Bazı araştırmacılar öznel doğası gereği nicel yöntemlerin kültür araştırmalarında yeri olmadığını ileri sürmektedir. Bazı araştırmacılar ise nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir (Şişman, 2002). Türkiye’de örgüt kültürüne ilişkin alan yazın incelendiğinde, eğitim kurumlarının kültürünün anlaşılmasında ve değerlendirilmesinde ağırlıklı olarak anket ve ölçeklerin kullanılarak nicel yöntemlerin tercih edildiği (örn. Arslan, Satıcı ve Kuru, 2007; Bilir, Ay ve Gürbüz-Çelik, 2003; Kuyumcu, 2007; Narsap, 2006; Özdemir, 2006; Sönmez, 2006; Şahin, 2004a, 2004b, 2004c; Şişman, 1993; Terzi, 2005, 2007; Vural, 2007; Yılmaz ve Oğuz, 2005), okul kültürü olgusunun derinlemesine analizine olanak sağlayan nitel çalışmaların yeterli sayıda olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda nitel araştırma biçiminde desenlenen bu araştırma ile ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada ayrıca şu soruların yanıtları ayrıntılı olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır:

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin;

- 1) Görev yaptıkları okulun kültürüne ilişkin görüşleri nelerdir?
 - a. Ortak değerlere ilişkin görüşleri nelerdir?
 - b. Seramonik etkinliklere ve törenlere ilişkin görüşleri nelerdir?
 - c. Okula ait logo-sembol(ler)'e ilişkin görüşleri nelerdir?
 - d. Efsaneler, hikâyeler, önemli olay ve kişilere ilişkin görüşleri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarını belirlemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Çalışmada olgubilim deseni kullanılmıştır. Farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanılması olgubilim (fenomenoloji) deseni olarak adlandırılmaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s. 72). Okul kültürü kavramı da bu bağlamda ele alınmış ve derinlemesine araştırılmıştır.

Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları, amaçlı örnekleme yöntemlerinden aykırı durum örnekleme (Yıldırım ve Şimşek, 2005; Cohen, Manion ve Morrison, 2005) yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Bu örnekleme yöntemi, aykırı durumların normal durumlara oranla daha fazla veri ortaya koyabileceği ve böylece araştırma probleminin derinlemesine ve çok boyutlu bir biçimde anlamamıza yardımcı olacağı fikrinden hareketle uygulanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.108). Bu nedenle araştırmada okul kültürü olgusuna yaklaşırken, okulun eski ve yeni olarak kuruluş tarihinin, işgörenlerin yöneten-yönetilen olarak örgütsel konumlarının ve kadın-erkek olarak cinsiyetlerinin okul kültürüne ilişkin zengin ve aykırı durumlar oluşturabileceği sayılısından hareket edilmiştir. Bu amaçla Malatya ili merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan ve köklü bir geçmişe sahip olan iki okul ile bu okullarla karşılaştırıldığında son dönemlerde eğitim-öğretime açılmış iki okulda çalışmakta olan 9'u kadın, 15'i erkek olmak üzere toplam 8 yönetici ve 16 öğretmenle görüşülmüştür. Araştırmanın yürütüleceği okullar belirlenirken, en az 10 yıldır eğitim-öğretime açılmış olma şartı aranmıştır. Yönetici ve öğretmenler belirlenirken ise, buldukları okulda en az 3 yıl çalışmış olma koşulu aranmıştır. Bu aşamada öncelikle okul müdürleri ile görüşülmüş, bu koşula uyan personelin listesi alınmıştır. Listedeki personelle en kıdemliden başlamak üzere görüşülmüş, gönüllü olarak çalışmaya katılmayı kabul eden yönetici ve öğretmenler belirlenmiştir ve görüşmeler için randevu alınmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada yönetici ve öğretmen görüşlerine ilişkin veri toplamak amacıyla araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu (Bkz. Ek) kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alanyazın taraması yapılmış, konuyla ilgili nitel ve nicel desenli çalışmalardan yararlanılmıştır. Alanyazın taraması ile çalışmanın kuramsal temelleri oluşturulup konu hakkında kapsamlı bilgilere ulaşıldıktan sonra, formda yer alması düşünülen maddeler belirlenmiştir. Bu maddelerin amaç, anlam ve kapsam açısından değerlendirilmesini yapmak amacıyla İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görev yapmakta olan iki öğretim üyesi ve uygulama yapılacak olan okullarda çalışan iki öğretmen ve bir yönetici ile görüşülmüştür. Bu aşamalardan sonra elde edilen bilgilerden yararlanılarak forma son hali verilmiş, oluşturulan görüşme soruları araştırma kapsamındaki katılımcılara yöneltilmiştir.

Araştırmaya ilişkin veriler Mayıs-Haziran 2008 tarihleri arasında araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmeler esnasında veri kayıplarını önlemek amacıyla kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılara görüşmelerde kayıt cihazı

kullanılacağı belirtilmiş, ancak yapılan görüşmelerin sonunda tutulan kayıtların katılımcılar tarafından dinlenebileceği, gerektiğinde kayıtlardaki görüşlerin isteğe bağlı olarak kısmen ya da tamamen çıkarılabileceği belirtilmiştir. Böylece kayıt cihazının katılımcılar üzerinde yaratabileceği olumsuzluklar önlenmeye çalışılmıştır.

Görüşmelerde her üç araştırmacı da bizzat bulunmuş, ancak tutarlılığı sağlamak adına görüşmeler bir araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Araştırmada katılımcıların kendilerini rahat ve huzurlu hissedebileceği ve görüşlerini içtenlikle açıklayabilecekleri bir görüşme ortamı sağlanmasına özen gösterilmiş, uygun bir etkileşim ortamı oluşturulmuştur. Katılımcıların konu ile ilgili görüşlerini rahatça ifade edebilmeleri için görüşmeler, araştırmanın doğal ortamlarında ve yüz yüze görüşmeler (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.256) aracılığıyla yürütülmüştür. Görüşme sırasında, katılımcıların soruları cevaplarken araştırmacıdan etkilenmemesine çalışılmıştır. Bu bağlamda soruların yanlı ifade edilmesinden (örn. ... okulunuzun kültürüne zarar vermiş olmuyor mu?) kaçınılmış, görüşmecilerin söyledikleri ile alay edilmemesine, sözlerinin kesilmemesine, tamamen onaylayıcı ya da reddedici tavır ve jestler kullanmamaya özen gösterilmiştir (Seidman, 2006; Yıldırım ve Şimşek, 2005). Her bir görüşme ortalama 34 dakika sürmüştür. Araştırmada geçerlik ve güvenilirliği arttırmak amacıyla ayrıca veri çeşitlemesi yoluna gidilmiştir. Alanyazında araştırmacı, zaman, yöntem ve veri kaynağı gibi farklı veri çeşitleme türleri olduğu (Cohen, Manion ve Morrison, 2005, s.113) belirtilmektedir. Bu araştırmada okul kültürüne ilişkin farklı ve zengin verilere ulaşmak amacıyla veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi yoluna gidilmiştir. Veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi, bir diğer ifade ile farklı özelliklere sahip katılımcıların araştırmaya dâhil edilmesi, araştırılan olguya ya da duruma ilişkin farklı algıların ve yaşantıların ortaya konulmasına olanak sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu çeşitliliği sağlamak amacıyla araştırma hem ilköğretim hem de ortaöğretim okullarında yürütülmüş, cinsiyet ve görev türünden kaynaklanan farklılıklar göz önünde bulundurularak, farklı cinsiyetlerdeki yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur.

Veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle, görüşme kayıtları deşifre edilip, okul yöneticileri ve öğretmenler bazında çözümlenmeler yapılmıştır. Çözümlenmelerde görüşüne başvuru alan eğitimcilerle birer kod numarası verilerek açıklamalar yapılmıştır*. Araştırma bulguları, görüşme soruları temele alınarak analiz edilmiş, her bir soru tema ve soruları açmak için kullanılan sondalar alt tema kabul edilmiş, ayrıca tema ve alt tema oluşturma yoluna gidilmemiştir. Birebir alıntı olarak kullanılabilen cümleler belirlenmiş ve gerekli görüldüğü durumlarda bulgular bölümünde birebir alıntı olarak yer almıştır. Ayrıca, gerekli durumlarda temalarda vurgulanan kavramların/cümlelerin hangi sıklıkta tekrar ettiği bilgisayar destekli bir nitel veri analizi programından (QRS NVivo 8.0) yararlanılarak hesaplanmış ve tablolaştırılmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde yönetici ve öğretmenlerin görüşme formunda yer alan sorulara verdikleri yanıtlar, araştırmanın amaçları doğrultusunda analiz edilerek sunulmuştur.

1. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Kültürü

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde öncelikli olarak okul kültürüne ilişkin genel bir tanımlama (bir okulu diğer okullardan ayıran ve okul içerisindeki tüm bireyler tarafından paylaşılan temel ya da ortak bir değerler, inançlar, beklentiler, normlar ve mitler sistemi) yapılmıştır. Bu tanımda yer alan değer, inanç, beklenti, norm ve mit gibi kavramların anlamları katılımcılara açıklanmış ve her bir kavrama ilişkin uygulama düzeyinde örnekler verilmiştir. Örneğin, bir okulda var olan ve öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler ve aileler tarafından paylaşılacak temel değerler katılımcılara açıklanırken, Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından başlatılan 91 Bin Dev Öğrenci

* Katılımcılara verilen kodlar, dört harf ve bir rakamdan oluşmaktadır. Kodlamada ilk harf okulun kuruluş dönemini (E=Eski, Y=Yeni), ikinci harf okul türünü (İ=İlköğretim, O=Ortaöğretim), üçüncü harf görev türünü (Ö=Öğretmen, Y=Yönetici), dördüncü harf cinsiyeti (E=Erkek, K=Kadın), rakam ise görüşme sırasını temsil etmektedir.

kampanyasında kullanılan bazı sloganlar (her çocuk özeldir, dünyanın bütün çiçekleri burada... gibi) kullanılmıştır.

Bu aşamadan sonra katılımcılardan yukarıdaki tanımlamayı göz önünde bulundurarak, çalıştıkları okulun kültürünü tanımlamaları istenmiştir. Katılımcıların okul kültürünü açıklarken kullanmış oldukları terimler frekanslarına göre şöyledir: Sevgi, saygı ve hoşgörüyü dayalı ilişkiler (f=13), değişim ve yeniliğe açık bir kurum olma (f=7), paydaşlar arasındaki -öğretmenler, öğrenciler ve veliler- işbirliği ve dayanışma (f=7), disiplin (f=7), gruplaşma ya da çatışmanın olmaması (f=3), köklü bir kurumsal geçmişe sahip bir kurum olma (f=3), güven ve samimiyet (f=2), kurum içi adalet anlayışı (f=2).

Yönetici ve öğretmenlerin okul kültürünü açıklarken kullanmış oldukları terimler incelendiğinde, katılımcıların okul kültürünü tanımlarken ağırlıklı olarak okuldaki insan ilişkilerinin niteliğine vurgu yaptıkları gözlenmektedir. Katılımcıların sevgi, saygı, hoşgörü, samimiyet ve güven gibi kavramlara vurgu yapmaları, hem örgütsel davranış hem de örgüt kültürü açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Çünkü yarışmacı olmaktan çok işbirliğine ve uyuma dayanan bir örgüt kültürü oluşturmak, güvenen ve güven veren işgören davranışlarının oluşmasında önemli bir role sahiptir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Bu durumu araştırmaya katılan bir öğretmen şöyle ifade etmiştir:

“Güvene dayalı bir ilişki var okulumuzda. Samimiyet ön planda, iletişimimizde ve paylaşımlarımızda bir problem yok. Sorunlarımız olduğu kadar, mutluluklarımızı da paylaşıyoruz bu okulda... Müdür ve yardımcıları ile arkadaş gibiyiz. Sorunlarımızı paylaşabiliyoruz. Aynı ilişki ve paylaşımı öğrencilerimizle de yaşıyoruz.” (YOÖK₂)

Katılımcılar okul kültürünü tanımlarken okuldaki insan ilişkilerinin niteliğini yansıtan özelliklerin yanı sıra değişim ve yeniliğe açık olma, kurum içi adaletin olması ve köklü bir kurumsal geçmiş gibi kurumsal açıdan olumlu bazı özellikleri de vurguladıkları görülmektedir. Bu durumu ilişkin bazı katılımcı görüşleri ise şöyledir:

“...Lisesinde idareci ve öğretmenlerin maziden getirdikleri bir kültür var, o da şudur: Hiç kimseye imtiyaz tanınmaz ... Lisesinde, herkese adil davranılır. Kimseye siyasi, ekonomik, sosyal veya ideolojik ayırım yapılmaz.” (YOÖE₁)

“Örneğin mevzuat ve programlarda yapılan her bir yeniliği ve değişimi çok çabuk içselleştiren, hemen uygulamaya koyan ve bu değişimi anlamaya dönük çalışmaların yapıldığı bir okul. Ben diğer okulları da tanıyorum az çok. Diğer okullarda hemen her bir değişim için direnç oluşur. Ama burada her bir öğretmen değişimi anlamaya çalışır. Mesela değişimi uygulama konusunda neler yapılabileceğimizi tartışırız bazen.” (EİÖE₁)

Bununla birlikte yapılan incelemelerde, iki okul yöneticisinin okul kültürüne ilişkin olumsuz bazı noktaları vurguladıkları belirlenmiştir. Örneğin bir okul yöneticisi okul kültürünü açıklarken okul dışından görevlendirme ile gelen öğretmenlerin okul kültürü üzerindeki olumsuz etkisini şöyle ifade etmiştir:

“Okulumuzda 44 kişilik öğretmen kadrosu var ama şu anda 59 öğretmen çalışıyor. Kadrolu öğretmenlerin dışındaki personel, dışarıdan görevlendirme ile geliyor... Bu öğretmenlerin okulumuza adaptasyonu zayıf ve genelde öğleden sonra derslere giriyorlar. Bu nedenle sabah ayrı bir Lisesi oluyor, öğleden sonra ayrı. Bizden kaynaklanmasa da bu durumu beğenmiyorum. Atama politikalarından kaynaklanan bu sıkıntının, okulumuzun kültürüne zarar vermemesi için bütün gücümle çalışıyorum.” (YOYE₁)

Bir diğer yönetici ise okul kültürüne ilişkin şu ifadelerde bulunmuştur:

“Bizim okulun diğer okullardan çok da ayrıldığını düşünmüyorum. Çünkü okullardaki kültür denen olgunun birbirinden farklı olduğunu düşünmüyorum. Bence tüm okulların kültürleri birbirine çok benziyor.” (YOYE₂)

Bir okulda, okul kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde, aktarılmasında ve oluşturulan kültürün korunmasında başta okul müdürü olmak üzere bütün yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu açıdan bakıldığında okul kültürünün oluşturulmasında ve okul personeline ve diğer tüm paydaşlara aktarılmasında liderlik yapması beklenen bir yöneticinin, tüm okulların benzer kültürlere sahip olduğunu belirtmesi üzerinde düşünülmesi gereken bir durumdur. Çünkü okul kültürüne ilişkin tanımlamalar incelendiğinde, benzer yanları olsa da her okulun kendine özgü bir kültüre sahip olması beklenir.

2. Ortak Değerlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Katılımcıların “Okulunuzda tüm bireyler tarafından paylaşılan değerler nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlara ilişkin analiz sonucunda katılımcıların güven (f=9), sevgi-saygı (f=7), işbirliği-takım çalışması (f=9) ve hedef birlikteliğine (f=3) vurgu yaptıkları belirlenmiştir. İşbirliği ya da takım çalışması doğası gereği taraflar arasında karşılıklı güven gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında katılımcıların güven ve işbirliği kavramlarına vurgu yapmaları önemli bir bulgu olarak nitelendirilebilir. Bir okul yöneticisi, yöneticilik yaptığı okulun stratejik planında yer alan ortak değerleri şöyle ifade etmektedir:

“Stratejik planımızda yer alan değerler şöyle: gelişmeye yönelik her türlü öneri desteklenir, yapılan her işte kaliteye önem verilir, tüm işgörenler arasındaki ilişkiler sevgiye saygıya dayalıdır, eğitim-öğretim öğrenci merkezlidir, kurum içi rekabet değil işbirliği esastır, velilerimiz en büyük desteğimizdir.” (EİYK₁)

Katılımcılara bu soru ile birlikte, paylaşılan bu değerlerin öğrencilere, velilere ve yeni personele nasıl aktarıldığı sorulmuştur. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler paylaşılan değerlerin aktarılması açısından okul içi etkileşime (f=5), öğretmenler kurulu toplantılarına ya da veli toplantılarına (f=3), web sayfalarına (f=2) ve törenlere (f=1) vurgu yapmışlardır. Bununla ilgili bazı katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Okulun kültürü, yeni gelen öğretmenlere eskilerle etkileşim yoluyla geçer. Tabi bunda öğretmenin kişisel becerilerinin ve istekli olmasının da payı var.” (EOÖE₂)

“Bazı toplantılarda söylüyorum arkadaşlara. Okulda şöyle bir slogan oluşturduk: Gelişime yönelik her türlü proje, davranış ya da eylem desteklenir.” (EİYE₂)

“Bir de okulumuzun web sitesi var. Okulun sitesinde hem öğrencilere hem de velilere yönelik bilgi alınabilecek bölümlerimiz var.” (EOÖE₁)

“Okulumuzda bu anlamda özellikle açılış törenlerine önem verilir. Yeni gelen öğrencilere ve öğretmenlerimize okulumuzun vizyonunu ve misyonunu bu törenler sayesinde hızla aktarıyoruz.” (EOYE₂)

Bu bağlamda araştırmanın yürütüldüğü okullarda, paylaşılan değerlerin genellikle örgüt içi iletişim ya da örgütsel sosyalleşme aracılığı ile aktarıldığı, benzer biçimde okulda yapılan toplantıların da bu anlamda faydalı olduğu görülmektedir. Bazı katılımcıların bu anlamda teknolojik imkânlardan ya da okulun web sayfalarından faydalandıklarını belirtmesi, özellikle yeni personelin ve velilerin okul kültürüne ilişkin bilgi edinmesini kolaylaştırması adına önemli bir durum olarak nitelendirilebilir.

3. Seramonik Etkinlikler-Törenlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Yönetici ve öğretmenlere yöneltilen “Okulunuzda gerçekleşen seramonik etkinlikler-törenler nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, bazı katılımcıların (f=8) okullarında belirli gün ve haftalar dışında öğrenci, personel ve velilerin katıldığı bir tören yapılmadığını vurguladığı, bazı katılımcıların ise (f=9) okulun açılışında ya da kapanışında düzenlenen törenlerin bu anlamda

önemsendiğini ve her yıl düzenli olarak yapıldığını ifade ettikleri belirlenmiştir. Yedi katılımcı da okulda düzenlenen sosyal, sportif ve kültürel etkinliklere (örn. okul tarafından düzenlenen kermesler, tiyatro gösterileri, spor müsabakaları) atıfta bulunmuştur. Buradan hareketle araştırmanın yürütüldüğü okullarda statü ve teşvik törenlerinin (Güçlü, 2003) düzenlendiği söylenebilir. Örneğin okullarında düzenlenen statü törenine değinen bir katılımcı, bu tür etkinliklerin okul kültürüne olumlu katkısına ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

“Geçen sene emekli olan arkadaşlarımız için birkaç kez toplu yemek düzenlendi. Bu yemeklerden çok memnun oldum. Kaynaşmak için bir fırsat... Bu yemekler sayesinde daha önce sadece öğretmenler odasında karşılaşp hiçbir şey paylaşmadığımız kişilerle ortak paylaşımımız oluyor.” (YİÖK₂)

Okullarında belirli gün ve haftalar dışında bir tören yapılmadığını ifade eden katılımcılardan bazıları ise diğer kurumlarda yapılan müsamere, mezuniyet geceleri gibi törenleri izlediklerini ve kendi okullarında da bu tür etkinliklerin düzenlenmesini istediklerini belirtmişlerdir. Buradan hareketle araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bu tür etkinliklere karşı genel olarak olumlu bir tutum içinde oldukları sonucu çıkarılabilir. Bazı katılımcılar ise örgütteki farklı gurupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştiren (Güçlü, 2003) bütünleşme törenlerine (örn. geleneksel pilav günleri) değinmiş, bu tür etkinliklerin yapılmasını engelleyen bazı etkenler olduğunu vurgulamıştır. Örneğin iki okul yöneticisi okullarının fiziki durumunun ya da okul bütçesinin bu tür etkinliklerin düzenlenmesine engel olduğunu belirtirken, bir öğretmen de çalışan personelin sayıca fazla olmasının bir engel teşkil ettiğini belirtmiştir. Bununla ilgili örneklere aşağıda yer verilmiştir:

“Eski mezunlarımızın da katılacağı bir pilav günü düzenlemeyi çok istiyorum. Ancak okulunda gelecek insanları ağırlayabileceğim uygun bir mekân yok. Okul binamızın tarihi bir yapı olması olanaklarımızı sınırlıyor. Maalesef fiziki imkânlar nedeniyle bu tür etkinlikleri düzenleyemedik.” (EİYK₁)

“Okulumuzda bu anlamda özel bir tören düzenlenmedi. Zaten bu türden törenlerin düzenlenmesi maddi destek gerektiren bir iş.” (YOYE₁)

“...Bazen de kendi aramızda toplanıyoruz. Mesela çiğköfte, kebab günleri düzenliyoruz. Ancak 120 kişilik bir personel kadrosunda herkesin aynı anda bu tür bir etkinliğe katılması mümkün değil. Bu nedenle bu görüşmeler 6–12 kişilik küçük gruplar halinde yapılıyor.” (EOÖE₁)

4. Okula Ait Logo-Sembole İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Okulunuza ait bir logo ya da sembol var mı? Bu logo/sembolün okulunuzu temsil ettiğini düşünüyor musunuz? sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, araştırmanın yürütüldüğü dört okulun birinde arma/logo kullanılmadığı, diğer üç okulda ise kullanıldığı belirlenmiştir. Arma kullanılan okullardaki katılımcıların büyük çoğunluğu (f=9) kullanılan armaların okulu temsil ettiğini belirtirken, bazı katılımcılar da (f=3) armaların öğrencilerin okulla özdeşleşmelerine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konu ile ilgili görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Okulumuzu simgeleyen ... harflerinden oluşan bir armamız var öğrencilerimizin kravatlarında. Öğrencilerimizin... Lisesine uygun bir davranış göstermeleri açısından bir anlamı var. Bu simge okulla özdeşleşmeyi vurguluyor bence.” (EOÖE₂)

“Erkek öğrencilerin kravatlarında, kız öğrencilerinde fularlarında kullandığı bir armamız var. Okulumuzun binası başlı başına bir sembol... Bu nedenle sembol olarak okulumuzun binasının çizimini kullanıyoruz.” (EİYK₁)

5. Efsaneler, Hikâyeler ve Önemli Olaylar-Kişilere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Araştırmanın alt amaçlarından biri, okulların tarihsel bakış açılarını yansıtan (Özdemir, 2006) ve dilden dile anlatılan hikâyeler ve efsanelere ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir. Hikâye ve efsanelerle ilgili soruya ilişkin katılımcıların yanıtları incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin (f=16) okulları ile ilgili hikâye, efsane ve önemli olaya ilişkin bilgilerinin olmadığı, bazı yöneticilerin (f=5) ise okullarında yaşanmış bazı olaylara ve kişilere değindikleri belirlenmiştir. Bu konuya ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şöyledir:

“Kötü bir anımız var maalesef. Eski siyasi dönemlerde bir öğretmenimiz bıçaklandı burada. O kadar önemli insanlar yetiştirmiş olmasına rağmen, okulumuzdaki bu olay halk nezdinde unutulmamıştır.” (EOYE₁)

“Bu okulu yaptıran ... isimli kişi okulun açılışından bir gün önce vefat etmiş ve bu da okulda anlatılan bir efsaneye dönüşmüş.” (YİYE₂)

“Yıllar önce burada çok uzun yıllar müdürlük yapan ... beye ilişkin bir anı hep anlatılır. O zaman öğretmene verilen değer çok fazla imiş. ...bey okuldan çıkıp yürüdüğünde, çarşı esnafı ayağa kalkıp hazır olda dururmuş. Öyle saygı gösterirlermiş.” (EOYE₂)

Okullar da dâhil her örgütte yerleşmiş hikâyeler vardır. Anlatılan ve anlatılması gereken bu hikâyeler kültürle ilgilidir (Özdemir, 2006). Etkili örgütlerde yönetici ve işgörenler, örgüt felsefesini yansıtan çeşitli hikâyeler, anılar anlatırlar, örgütsel kahramanlardan ve onların değişik örgütsel uygulamalardaki başarılarından söz ederler (Şişman, 1993). Bu anlamda araştırmaya katılan bir yönetici, geçmiş yöneticilerden birini şöyle anlatmaktadır.

“İsimli bir müdürün 12 Eylül öncesinde ve sürecinde disiplinli uygulamalarıyla okulda büyük katkılar ve başarılar sağladığı bilinir. Bu yönetici bugün de unutulmamış, yarın da unutulmayacaktır.” (EOYE₂)

Okul kültürünün bir parçası olan önemli kişilere ilişkin katılımcı görüşleri incelendiğinde, kuruluş yılı açısından eski olarak sınıflandırılan okul çalışanlarının, daha çok ulusal ya da bölgesel düzeyde tanınan ve etkili olan kişilere (örn. eski bakanlar, milletvekilleri ya da bürokratlar) değinmeleri, kuruluş yılı açısından yeni olarak nitelendirilen okullarda ise daha çok mahalli düzeyde tanınan ya da akademik başarıları nedeniyle bir meslek sahibi olmuş kişilere değinmeleri dikkat çekicidir. Bu durumla ilgili örnekler aşağıda yer verilmiştir.

“Eski bakanlarımız var. Mesela... Yine eski bürokratlar, belediye başkanları, milletvekilleri, eski hava kuvvetleri komutanı var. Türkiye’de isim yapmış birkaç mimar var.” (EİYK₁)

“Okulumuzun mezunlarından ünlü bilim adamı, siyaset ve devlet adamları var. Örneğin... Üniversitesi rektörü ..., belediye başkanımız..., eski Milli Eğitim Bakanı Günümüze daha yakın zamanlarda tanınanlar isimler de var. Örneğin 23. Dönem milletvekilimiz... Mezunlarımızla web sitemiz aracılığıyla iletişim kurar ve onlara okul dergimizi göndeririz.” (EOYE₁)

“Okulumuzda yetişen öyle üst düzey yönetici, ünlü veya devlet adamı yok. Ama iyi yerlere gelmiş mezunlarımızın olduğunu biliyorum.” (YOÖE₂)

“Öyle başbakan, cumhurbaşkanı yetiştirmiş bir okul değiliz. Ama öğretim üyesi, doktor, avukat, hakim, işadamı, subay olan birçok mezunumuz var.” (YOYE₁)

Yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde, daha köklü okullar açısından ünlü ve önemli insanları mezun etmiş olmanın okul kültürüne önemli bir katkı sağladığı ve okul kültürünün bu değerini güncel iletişim ve haberleşme olanakları (e-mail, web sayfası, okul dergileri) sayesinde yaşatmaya devam ettikleri görülmektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin, okul kültürüne ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlayan bu nitel çalışmada, katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin sistematik analizi sonucunda katılımcıların okul kültürünü tanımlarken ağırlıklı olarak a) sevgi, saygı, hoşgörü ve güven gibi okuldaki olumlu insan ilişkilerini, b) değişim ve yeniliğe açık olma, kurum içi adaletin olması ve köklü bir kurumsal geçmişe sahip olma gibi kurumsal açıdan olumlu bazı özellikleri vurguladıkları belirlenmiştir. Bir okulda başarının sağlanabilmesi için öncelikli olarak; akademik başarıya değer veren, herkesten üst düzeyde performans beklediği ve işbirlikçi ilişkileri ön planda tutan bir okul kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır (Balcı, 2002). Sağlıksız bir okul kültürüne sahip okullarla karşılaştırıldığında sağlıklı bir okul kültürüne sahip okullardaki öğrenci ve personelin moral ve doyum düzeylerinin daha üst düzeyde olduğu, öğrenci başarısının, motivasyonunun öğretmenler arasında işbirliğinin ve mesleğe ilişkin olumlu tutumların arttığı, okulların daha güvenli olduğu ifade edilmektedir (Cheng, 1993; Fyans ve Maehr, 1990; Hargreaves, 1995; Thacker ve McInerney, 1992). Bu açıdan bakıldığında araştırmanın yürütüldüğü okullarda sağlıklı ve olumlu bir okul kültürünün göstergesi olarak nitelendirilebilen olumlu özelliklere değinilmesi önemli bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin bu olumlu görüşlerinin yanı sıra, olumsuz bazı durumlara değindikleri belirlenmiştir. Örneğin bir okul yöneticisi, okul dışından görevlendirme ile gelen öğretmenlerin okul kültürü üzerindeki olumsuz bazı etkileri (örn. okula adaptasyonda yaşanan sorunlar) olduğunu ifade etmiştir. Sosyal bir birim olarak okul kültürü, bütün okul paydaşları arasındaki ilişki ve iletişimi etkilediği gibi, öğrenci ve diğer okul paydaşlarının özelliklerinden de etkilenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, öğretmen atama politikalarının bir sonucu olarak ortaya çıkan bu durumun okul kültürü üzerinde yaratabileceği olumsuz etkiler, politika belirleyiciler tarafından değerlendirilmeli, söz konusu olumsuz etkileri önleyici ya da azaltıcı çalışmalar yapılmalıdır. Bu bağlamda okula görevlendirme ile gelen öğretmenlerin, okul personeli ile kaynaşmasını sağlayacak (örn. tanışma toplantıları) ya da okula uyumunu kolaylaştıracak (örn. okulun misyonu, vizyonu ve geçmişi hakkında bilgilendirme) etkinlikler düzenlenebilir.

Katılımcılar okullarına ilişkin ortak değerleri açıklarken güven, sevgi-saygı, işbirliği ve hedef birlikteliğini vurgulamışlardır. Katılımcıların güven, sevgi-saygı, hedef birlikteliği gibi güçlü bir okul kültürünün göstergesi olan değerleri vurgulamaları, okul personeli, yöneticiler, öğrenciler ve veliler arasındaki işbirliği açısından oldukça önemlidir. Paylaşılan bu değerlerin personel, öğrenci ve velilere, örgüt içi iletişim ya da örgütsel sosyalleşme aracılığı ile aktarıldığı, benzer biçimde okulda yapılan toplantıların da bu anlamda faydalı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bazı katılımcılar bu anlamda teknolojik imkânlardan (örn. okul web sayfaları) faydalandıklarını belirtmişlerdir. Teknolojik anlamda baş döndürücü değişimlerin yaşandığı çağımızda, okul kültürünün öğrencilere ve velilere tanıtılmasını sağlamak amacıyla okul web sayfaları, e-mail vb. gibi teknolojik imkânlardan faydalanılması, okullarda teknolojik değişime uyumun sağlanması açısından oldukça önemli bir durum olarak nitelendirilebilir.

Okullarda düzenlenen seramonik törenler ve merasimlere ilişkin yanıtlar incelendiğinde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bu konuda olumlu görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü okullarda statü ve teşvik törenlerinin düzenlendiği, ancak okuldaki farklı gruplar arasında bütünleşmeyi sağlayabilecek törenlerin (örn. pilav günleri, piknikler) fiziki mekânların yetersiz olması, bütçe yetersizliği ya da personel sayısının fazla olması gibi etkenler nedeniyle düzenlenemediği belirlenmiştir. Bu bağlamda okul yöneticileri yerel ya da bölgesel düzeyde mali destek (örn. sponsor bulma) sağlamaya çalışabilirler. Sağlanan bu destek(ler)le öğrenciler, personel ve velileri kaynaştırmaya dönük pilav günleri ve piknikler düzenlenebilir, hatta bu tür etkinliklerin geleneksel hale getirilmesi sağlanabilir. Fiziki mekânların yetersizliği sorununu aşmak için ise bu tür mekânlara sahip diğer kurumların (örn. aynı bölge içindeki diğer okullar, belediye, üniversite) olanaklarından faydalanma yoluna gidilebilir. Bu bağlamda aynı eğitim bölgesinde yer alan okullardaki; insan gücü, sosyal tesis, eğitim araç ve gereçlerinin etkili ve verimli bir şekilde ortak

kullanımına olanak sağlamak amacıyla oluşturulan (MEB, 1999) kurullarla (örn. Eğitim Bölgesi Müdürler Kurulu, Eğitim Bölgesi Danışma Kurulu) ile işbirliği yapılabilir.

Araştırmanın yürütüldüğü dört okulun birinde arma/logo kullanılmadığı, arma kullanılan diğer üç okuldaki katılımcıların büyük çoğunluğunun ise, kullanılan armaların okulu temsil ettiği görüşünde oldukları belirlenmiştir. Tek tip üniformalar, yakalarda taşınan rozetler, duvarlara asılı anlamlı tablolar ve afişler, örgüt içinde ve örgüt dışında üyelerin heyecanlarını artırmak, görevlerini hatırlatmak, kültürlerini değer ve felsefesine uymak konusunda arzuları artırır (Eren, 2004). Bu açıdan bakıldığında araştırmanın yürütüldüğü okullarda kullanılan armaların, öğrencilerin okul içi ve okul dışı davranışları üzerinde etkili olabileceği düşünülebilir.

Hikâyeler, efsaneler, önemli olay ve kişiler örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi (Güçlü, 2003), bir diğer ifade ile örgüt kültürünün örgüte yeni katılanlara aktarılmasında ve örgütsel sosyalleşmenin sağlanmasında (Vural, 2003) önemli bir araçtır. Hikaye ve efsane gibi kültür unsurları özellikle oryantasyon dönemlerinde daha da önem kazanmakta ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedirler (Taş, 1999). Bu açıdan bakıldığında araştırmanın yürütüldüğü okullarda okul kültürünün hikâye, efsane ve mitler boyutunda zayıf olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin tamamının örgüt içi hikâye ve efsanelerin varlığından habersiz olması, bazı yöneticilerin ise okulun geçmişi ile ilgili bazı önemli olay ve kişilere değinmeleri, yöneticilerin hikâye ve efsaneler konusunda öğretmenleri bilgilendirme açısından yetersiz olduklarını göstermektedir. Okul personelinin, öğrencilerin ve velilerin okul kültürünün bir parçası olan hikâye, efsane, önemli olay ve kişiler hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamak amacıyla teknolojik olanaklardan yararlanılabilir. Bu amaçla okul web sayfalarına açıklayıcı bazı bilgiler eklenebilir. Ayrıca okul dergilerinde ya da gazetelerinde okul geçmişi ile ilgili önemli kişilerle yapılan röportajlara yer verilebilir. Benzer biçimde personel, öğrenciler ve velilerin kolaylıkla görebilecekleri ortak kullanım alanlarında, hikâye, efsane, önemli olaylar ve kişilere ilişkin bilgi, belge ve fotoğrafların yer aldığı panolar oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

- Arslan, H., Satıcı, A., ve Kuru, M. (2007). Resmi ve özel ilköğretim okullarının kültür ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(51),371–394.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Matbaası
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram uygulama ve araştırma* (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitime giriş (Dördüncü Basım)*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye.
- Baytog, A. (2006). *Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi-Afyonkarahisar.
- Bilir, P., Ay, Ü., ve Gürbüz-Çelik, T. (2003). Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında örgüt kültürü. *Sporometre/Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2),117–128.
- Cheng, Y. C.. (1993). Profiles of organizational culture and effective schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 4(2), 85-110.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2005). *Research methods in education (5th Ed.)*. London, New York: Routledge Falmer.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2008). Okul örgütü ve yönetimi. V. Çelik (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve yönetimi* (ss.121-140). Ankara: Pegem Akademi.
- Demir, N. (2005). *Hastanelerde örgüt kültürü ve hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlik derecesi*.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım A.S.
- Erickson, F. (1987). Conceptions of school culture: An overview. *Educational Administration Quarterly*, 23, 11–24.
- Fyans, L. J., ve Maehr. M. L. (1990). *School culture, student ethnicity, and motivation*. Urbana, Illinois: The National Center for School Leadership (Eric Number: ED 327 947).
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior (5th Ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147–159.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). Okul kültürü ve liderlik. *Artı Eğitim Dergisi*,8(14).

- Hargreaves, D. H. (1995). School culture, school effectiveness and school improvement. *School effectiveness and School Improvement*, 6(1), 23-46.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hofstede, G. (1989). Corporate culture: organizing for cultural diversity. *European Management Journal*, 7(4), 390-398.
- Hoy, W. K. (1990). Organizational climate and culture: a conceptual analysis of the school workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1(2), 149-168.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. J. (1991). *Educational administration: theory, research, and practice (4th Ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., ve Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools / healthy schools. Measuring organizational climate*. USA: Sage Publications.
- Kuyumcu, M. (2007). *İlköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliği (Elazığ ili örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi-Elazığ.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MEB, (1999). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi*. Tebliğler Dergisi, Kasım 1999-Sayı:2506.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Narsap, H. (2006). *Genel ve mesleki liselerde örgüt kültürü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi- İstanbul.
- Ouchi, W., ve Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-436.
- Reichers, A. E., ve Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. B. Schneider (Ed.) *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji (4. Baskı)*. Bursa: Alfa/Aktüel Kitapevleri.
- Schwartz, H. M., ve Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences (3rd Ed.)*. New York, NY: Teachers College Press.
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(45), 85-100.
- Stolph, S. ve Smith, S. C. (1995). *Transforming school culture: Stories, symbols, values & leader's role*. University of Oregon, Clearinghouse on Educational Management.
- Şahin, S. (2004a). Okul müdürü ve öğretmenler ile okulun bazı özellikleri açısından okul kültürü üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(39), 458-474.
- Şahin, S. (2004b). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 365-395.
- Şahin, S. (2004c). Okul müdürü ve öğretmenler ile okulun bazı özellikleri açısından okul kültürü üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(39), 458-474.
- Şişman, M. (1993). *İlkokullarda örgüt kültürü: Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi-Ankara.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*, (ss. 99-146). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tableman, B. (Ed.). (2004). *School culture and school climate*. (Best Practice Briefs. No. 31) Michigan State University, Office of University Outreach & Engagement.
- Taş, H. (1995). *Yaratıcı örgüt kültürü ve yönetim*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi-Malatya.
- Thacker, J. L., ve McInerney, M. (1992). Changing academic culture to improve student achievement in the elementary schools. *ERS Spectrum*, 10(4), 18-23
- Tschannen-Moran, M., ve Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70, 547-593.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(43), 423-441.
- Terzi, A. R. (2007). Üniversite öğrencilerinin fakülte kültürüne yönelik algıları. *Millî Eğitim Dergisi*, 176, 98-108.

- Vural, E. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin kişilik özellikleri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi- İstanbul.
- Vural, Z. B. A. (2003). *Kurum kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yavuz, O. (2006). *Örgüt kültürü ile verimlilik ilişkisi ve OSTİM sanayi bölgesinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi- Ankara.
- Yılmaz, K. (2008). *Eğitim yönetiminde değerler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yılmaz, K., ve Oğuz, E. (2005). Eğitim Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin fakülte kültürüne ilişkin algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 38(1), 101–122.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

EK.

Yönetici ve Öğretmen Görüşme Formu

Tarih:/....../2008

Saat:/.....

Merhaba, yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma yapmaktayız. Okullarda öğrenci başarısının sağlanması, eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkili bir biçimde yürütülmesi, değişim, verimlilik ve etkililiğin sağlanması açısından güçlü ve sağlıklı bir okul kültürünün oluşturulması oldukça önemlidir. Bu bağlamda okulunuzun kültürüne ilişkin görüşlerinizin oldukça önemli olduğunu düşünüyoruz.

Öncelikle araştırmamıza katılmayı gönüllü olarak kabul ettiğiniz için teşekkür ederiz. Yapacağımız görüşmenin gizli olduğunu ve görüşmede konuşulanların yalnızca araştırmacılar tarafından bilineceğini, araştırma raporunda isimlerinizin kullanılmayacağını belirtmek isteriz. Görüşmemiz kayıt cihazı ile kayıt altına alınacaktır. Görüşme sonunda istemeniz halinde kayıtları dinleyebiliriz. Bu süreçte belirtmek istemediğiniz ya da kayıt altına alınmasında rahatsız olabileceğiniz bilgileri söyleyebiliriz. Görüşmenin yaklaşık 45 dakika süreceğini tahmin ediyoruz. Görüşmeye başlamadan önce sormak istediğiniz ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir konu var mı? Eğer yoksa görüşmeye başlamak istiyoruz.

Görüşme Soruları

1. Okul kültürü bir okulu diğer okullardan ayıran ve okul içerisindeki tüm bireyler tarafından paylaşılan temel ya da ortak bir değerler, inançlar, beklentiler, normlar ve mitler sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göz önünde bulundurduğunuzda okulunuzun kültürünü nasıl tanımlarsınız?
2. Okulunuzda tüm bireyler tarafından paylaşılan değerler nelerdir?
Sonda: Okulunuzda tüm bireyler tarafından paylaşılan bu değerlerin; öğrencilere, öğretmenlere ve velilere aktarılması için nasıl bir yol izlemektedir?
3. Okulunuzda gerçekleşen seramonik etkinlikler-törenler nelerdir? Açıklar mısınız?
Sonda: Okulunuzda açılış, kuruluş, mezuniyet, tanışma vb. törenleri düzenleniyor mu? Açıklar mısınız?
4. Okulunuza ait bir logo ya da sembol var mı?
Sonda: Bu logo/sembolün okulunuzu temsil ettiğini düşünüyor musunuz?
5. Okulun geçmişine ilişkin bir anı, hikâye, efsane ya da duyduğunuz bir olayı anlatır mısınız?
Sonda: Bu okulun kültürünün bir parçası olarak dilden dile anlatılan ünlü, önemli kişiler ya da kahramanlar var mı? Anlatır mısınız?

Görüşme sorularımız bitti. Katkılarınız için tekrar teşekkür ederiz.