



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Programı

OKUL KÜLTÜRÜ ÜZERİNE YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN NİTEL BİR ANALİZİ: BAKÜ ÖRNEĞİ

Bakhtiyar ALİYEV

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2020

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

Daha ileriye ... En İyiyeye ...



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Programı

OKUL KÜLTÜRÜ ÜZERİNE YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN
NİTEL BİR ANALİZİ: BAKÜ ÖRNEĞİ

A QUALITATIVE ANALYSIS OF ADMINISTRATOR AND TEACHER VIEWS ON
SCHOOL CULTURE: BAKU CASE

Bakhtiyar ALİYEV

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2020

Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,
Bakhtiyar ALIYEV'in hazırladığı "Okul K¼lt¼r¼ Üzerine Y¼netici ve ¼đretmen
G¼r¼şlerinin Nitel Bir Analizi: Bak¼ Örneği" başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Y¼netimi Bilim Dalında Y¼ksek Lisans
olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Başkanı	Unvan Ad SOYADI	İmza
--------------	-----------------	------

Prof. Dr. şaduman KAPUSUZOğLU

J¼ri Üyesi	Unvan Ad SOYADI	İmza
------------	-----------------	------

(Danışman) Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOğLU

J¼ri Üyesi	Unvan Ad SOYADI	İmza
------------	-----------------	------

Doç. Dr. Uğur AKIN

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisans¼st¼ Eğitim, ¼đretim ve Sınav Y¼netmeliđi'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri ¼yeleri tarafından 29 / 07 / 2020 tarihinde uygun g¼r¼lm¼ř ve Enstit¼ Y¼netim Kurulunca / / tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ali Ekber şAHİN
Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼ M¼d¼r¼

Öz

Bu araştırma kapsamında, Bakü’de devlet okulu ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin okul kültürüne ilişkin görüşleri incelenmiştir. Araştırma, nitel araştırma yönetiminin fenomenoloji deseniyle tasarlanmıştır. Araştırmanın verileri 2019-2020 akademik yılının güz döneminde Bakü ilinde iki devlet ve iki özel okulda görevli 20 öğretmen ve dört yöneticiden toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veriler, katılımcılarla yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Toplanan veriler, içerik analiz ile kodlanmıştır. Veri analizi sonucunda ulaşılan bulgular, okul kültürü tanımları, okul kültürü algıları, okul kültürünün önündeki engeller ve okul kültürünün geliştirilmesi temaları altında toplanmıştır. İlk başlık olan okul kültürü tanımlarına ilişkin temada, okul kültürünün katılımcılar tarafından, “ilişkiler, davranışlar, eğitim faaliyetleri, gelenekler ve etik kurallar” şeklinde tanımlandığı tespit edilmiştir. Katılımcıların okul kültürü algılarına yönelik görüşler incelendiğinde, okul kültürünün çalışanlarda ve öğretmenlerde bir bütün olarak “motivasyon sağladığı, okula bağlılık oluşturduğu, sorumluluk aşladığı, ilişkileri geliştirdiği, kimlik kazandırdığı ve öğrencilerin istidatlarını ortaya çıkardığı” sonucuna ulaşılmıştır. Üçüncü temada, okul kültürünün önündeki engeller incelenmiştir. Katılımcılar, konuya ilişkin, “fazla ders yükü, maddi sorunlar, velilerin okulun işlerine karışması, altyapı sorunları, öğretmenlerin ve yöneticinin sık sık değişmesi” gibi görüşler bildirmişler. Okul kültürünün geliştirilmesi, katılımcılar tarafından “okul içi ve okul dışında aktiviteler yapma, sorumlulukları yerine getirme, öğretmenleri ve öğrencileri motive etme, velilerle iletişim kurma” şeklinde belirtilmiştir. Bulgulara dayanarak, yöneticilerin öğretmenlerle daha fazla etkileşim içinde olması ve onları tanınması, okul içi ve okul dışında aktiviteler yapılması, mezunların okula davet edilmesi, velilere eğitimler verilmesi, velilerin okula davet edilmesi önerilmiştir.

Anahtar sözcükler: okul kültürü, örgüt kültürü, fenomenoloji, yöneticiler, öğretmenler, Bakü

Abstract

In this research, opinions of teachers and administrators regarding school culture were examined. The research was designed with the phenomenology design of qualitative research method. The data were collected from 20 teachers and four administrators working in two public and two private schools in Baku in the fall semester of 2019-2020 academic year. A semi-structured form prepared by the researcher was used as the data collection tool. The data were obtained as a result of face to face interviews with participants and analyzed by content analysis. The findings are gathered under three themes: school culture definitions, school culture perceptions, obstacles to school culture and school culture development. In the first theme, it was determined that school culture was defined as “relations, behaviors, educational activities, traditions and ethical rules”. In the second theme, it was concluded that school culture “motivates people, creates loyalty to school, instills responsibility, develops relationships, gives identity and discovers students' abilities”. As the third theme, obstacles to school culture were expressed as "excessive workload, financial problems, parents' intervention in school life, infrastructure problems, frequent changes of teachers and administrators". School culture development was stated as “doing activities inside and outside school, fulfilling responsibilities, motivating teachers and students, and communicating with parents”. Based on the findings, it was suggested that administrators should interact more with teachers, know them, do activities inside and outside school, invite graduates to school, organize trainings to parents, and invite parents to school.

Keywords: school culture, organizational culture, phenomenology, administrators, teachers, Baku

Teşekkür

Ders dönemi ve tez yazma aşamasında her türlü desteğini esirgemeyen, tecrübesi ve birikimiyle şahsıma kılavuzluk eden kıymetli danışmanım ve hocam sayın Doç. Dr. Nihan Demirkasımoğlu'na sonsuz saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Kendilerinden çok şey öğrendiğim sayın Prof. Dr. Şaduman Kapusuzoğlu'na, sayın Prof. Dr. Murat Özdemir'e, sayın Doç. Dr. Gökhan Arastaman'a, sayın Dr. Öğr. üyesi Yusuf Badavan'a, sayın Dr. Öğr. üyesi Sevda Çetin'e teşekkürlerimi bildiririm. Bunlara ek olarak sıcak yaz günlerinde jüri heyetimde yer almayı kabul ettikleri ve öğretici değerlendirmeleri için sayın Prof. Dr. Şaduman Kapusuzoğlun'a ve sayın Doc. Dr. Uğur Akın'a şükranlarımı sunarım.

Her zaman bana destek olan aileme, eşime ve çocuklarıma sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

İçindekiler

Öz	ii
Abstract.....	iii
Teşekkür.....	iv
Tablolar Dizini.....	vii
Bölüm 1 Giriş	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi	6
Araştırma Problemi	7
Sayıtlılar	7
Sınırlılıklar.....	8
Tanımlar.....	8
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar	9
Kültür	9
Örgüt.....	12
Örgüt Kültürü.....	13
Örgüt Kültürü Modelleri	16
Okul	20
Okul Kültürü.....	22
Okul Kültürünün Öğeleri.....	27
İlgili Araştırmalar	32
Bölüm 3 Yöntem.....	37
Araştırma Ortamı	38
Araştırmanın Çalışma Grubu.....	39
Veri Toplama Süreci	43
Veri Toplama Araçları	45
Verilerin Analizi	48

Geçerlilik ve Güvenirlik.....	51
Bölüm 4 Bulgular ve Yorumlar	54
Okul Kültürü Tanımları.....	54
Okul Kültürünün Temelleri Boyutu.....	57
Okul Kültürünün Tarih Boyutu	70
Okul Kültürünün Semboller Boyutu	80
Okul Kültürünün Eylem Boyutu	83
Okul Kültürünün Önündeki Engeller.....	94
Okul Kültürünün Geliştirilmesi	98
Bölüm 5 Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	108
Sonuç ve Tartışma	108
Öneriler	119
Sınırlılıklar.....	122
Kaynaklar.....	124
EK-A: Etik Komisyonu Onay Bildirimi	131
EK-B: Etik Beyanı.....	132
EK-C: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu	133
EK-Ç: Thesis/Dissertation Originality Report.....	133
EK-D: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı	133

Tablolar Dizini

Tablo 1. <i>Katılımcı Öğretmenlerin Bilgisi</i>	39
Tablo 2. <i>Katılımcı Yöneticilerin Bilgisi</i>	42
Tablo 3. <i>Okul kültürü tanımlarıyla ilgili görüşler</i>	55
Tablo 4. <i>Misyon alt temasıyla ilgili görüşler</i>	57
Tablo 5. <i>İnanç ve varsayımlar alt temasıyla ilgili görüşler</i>	60
Tablo 6. <i>Normlar alt temasıyla ilgili görüşler</i>	63
Tablo 7. <i>Değerler alt kümesiyle ilgili görüşler</i>	67
Tablo 8. <i>Geçmiş alt temasıyla ilgili görüşler</i>	72
Tablo 9. <i>Hikayeler alt temasıyla ilgili görüşler</i>	75
Tablo 10. <i>Mezunlarla irtibat alt temasıyla ilgili görüşler</i>	78
Tablo 11. <i>Semboller alt temasıyla ilgili görüşler</i>	81
Tablo 12. <i>Rutinler ve gelenekler alt temasıyla ilgili görüşler</i>	86
Tablo 13. <i>Törenler alt temasıyla ilgili görüşler</i>	90
Tablo 14. <i>Misyon iletme alt temasıyla ilgili görüşler</i>	93
Tablo 15. <i>Okul kültürü engeller temasıyla ilgili görüşler</i>	95
Tablo 16. <i>Öğretmenlerden beklenenler alt temasıyla ilgili görüşler</i>	99
Tablo 17. <i>Yöneticilerden beklenenler alt temasıyla ilgili görüşler</i>	101
Tablo 18. <i>Stratejiler alt temasıyla ilgili görüşler</i>	104

Bölüm 1

Giriş

Bu bölüm problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın problemi ve alt problemleri, sayıltılar, sınırlılıklar, tanımlar bölümlerinden oluşmaktadır.

Problem Durumu

İnsan gruplarını ve onların davranışlarını anlamak bilim insanları için her zaman önem arz etmiştir. Bu davranışları incelemek için önemli kavramlardan birisi “kültür” kavramı olmuştur. Kültür, ilk defa antropoloji alanında kullanılan bir kelime olup, uzun bir tarihi vardır (Hatch, 1993). Kavram başlangıçta toplumlar, uluslar, kabileler, etnik gruplar arasındaki farkı anlamak ve ortaya koymak için kullanılsa da zamanla iş hayatına girmiş ve örgüt davranışları bakımından ana kavramlardan birisi haline gelmiştir (Schoen ve Toddie, 2008).

Kültür, beraber yaşayan insanların birlikte çalıştığı, sorunlarını beraber çözdüğü ve zorluklarla yüzleştiklerinde, zamanla ortaya çıkan normların, değerlerin, inançların, geleneklerin, ritüellerin ve beklentilerin toplamı olarak ifade edilebilir. Bu resmi olmayan beklenti ve değerler grubu, insanların toplum içinde nasıl düşündüklerini, hissettiklerini ve hareket ettiklerini şekillendirmektedir (Peterson ve Deal, 2009). Diğer bir ifadeyle, kültür ve insanlar arasındaki etkileşim karşılıklıdır. Kültürleri insanlar oluştursa da, zaman geçtikçe kültürün de insanları etkilediğini belirtmek mümkündür.

Hofstede, Hofstede ve Minkov kültürü, oyun metaforu ile açıklamaktadırlar. Hayatımız sosyal bir oyun olarak düşünülürse, kültür bu oyunun yazılmamış kurallarıdır. Kültür, doğuştan gelen bir özellik değildir, sonradan öğrenilmiştir. Kültür, yaşadığımız çevre tarafından zihnimizin programlanmasıdır. Zihnimizin bu şekilde programlanması hayatımızın geri kalanında davranışlarımıza, yargılarımıza ve algılarımıza yön vermektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010).

Örgütlerde karşımıza çıkan problemlerin birçoğunun altında yatan temel sebep, örgüt kültürüne gereken önemin verilmemesidir. Örgütleri ekonomik başarıya götüren birçok etken vardır. Fakat Money dergisinin en iyileri listesinde yer alan Walmart, Southwest Havayolları, Kansas, Comcost, Kroger, Walgreen gibi

örgütlerin başarısında bu ekonomik sebepler değil, kültür önemli rol oynamaktadır. Yine Apple, Microsoft, IBM, Dell gibi dünyaca bilinen şirketler, kültürleri sayesinde bu günlere ulaşmışlar ve tüm bu şirketlerin ayırt edici özelliği, sahip oldukları kültürleridir. Dolayısıyla, kültür örgütleri için hayati öneme sahiptir ve hakim olunması gereken bir kavramdır (Cameron ve Quinn, 2017).

Coffman ve Sorensen'in (2013) ifadesiyle, günümüz yönetim alanı denince akla gelen ilk isimlerden olan Drucker, örgüt kültürü olmadan stratejinin işe yaramayacağını ifade etmiştir. Strateji olarak kaliteli planlar yapmak mümkündür. Ama olumlu bir örgüt kültürü olmadan strateji tekbaşına faydalı olmaz. Bu sebeple, örgüt kültürü önem arz etmektedir ve ihmal edilmesi kötü sonuçlara götürebilir.

Kültür, örgütün işleyişini etkilemede önemli bir role sahiptir. Örgüt içinde çalışanlar arasında bağı kuvvetlendirir, ortak değerleri çoğaltır, çalışanlarla örgüt arasında önemli bağ kurar. Kültür, çalışanların davranışlarını şekillendirir ve kontrol eder, sosyalleşme sürecinde örgüt kurallarının yeni gelenlere aktarılmasını kolaylaştırır. Çalışanlara, onların neleri yapip neleri yapmayacaklarını öğreten örgüt kültürüdür (Çelikten, 2006).

Bir örgütte çalışan insanlar farklı alt kültürlerden gelmektedirler. Bu özellik bir örgütte farklı ayrışmalara ve farklı alt grupların oluşmasına neden olabilmektedir. Bunun sonucunda, örgüt içinde çatışmalar yaşanabilir. Örgüt kültürünü oluşturarak tüm alt kültürleri bir kültürün çatısı altında birleştirmek mümkündür (Güçlü, 2003). Dolayısıyla, örgüt kültürünün, örgüt içi çatışmaları önlemek için önemli bir kavram olduğu ifade edilebilir.

Sargut (2015), her örgüt kültürünün kendi çalışan insan modelini ürettiğini ifade etmektedir. Çünkü örgütler insan hayatında önemli yer tutmaktadırlar. Uykuda geçirilen sürenin dışında, çalışan insan, hayatının büyük bir bölümünü çalıştığı örgütte geçirmektedir. Bu süre zarfında diğer insanlarla etkileşim içindedir ve içinde çalıştığı kültüre göre şekillenmektedir. Bu bakımdan, çalışanların şekillenmesinde kültür mühim bir kavramdır ve incelenmesi önem arz etmektedir.

Çalışanlarla örgüt kültürü arasında önemli bir bağ vardır (Çağlar, 2013). Bu bakımdan, kültürün örgütlerde bir bütünlük ve kimlik oluşturduğu ifade edilebilir. Herhangi bir örgütün çalışanları, başarısı, çalışma şekilleri, iletişimleri, etkililik ve etkinliği o örgütün zaman içinde oluşan kültürü tarafından etkilenmektedir (Hoy,

1990). Dolayısıyla, kültür tüm örgütler için önemli bir kavram olarak araştırılmaya değer bulunmuştur.

Yapılan birçok araştırmada (Schoen ve Teddlie, 2008) ortaya çıkmıştır ki, kültür okul gelişiminde hayati bir öneme sahiptir. Yine Peterson ve Deal'e (2009) göre, okul kültürü kavramı, okul gelişimi için önemli bir değişkendir. Çünkü okul kültürü çalışanların davranışlarını, okula bağlılıklarını, motivasyonlarını ve verimliliklerini etkilemektedir. Başka bir çalışmada (Çelik, 2012), güçlü okul kültürü için değerlerin hayati öneme sahip olduğu ifade edilmektedir. İnsan yetiştiren kurum olarak okulda, öğretmenler için resmi kurallardan çok okulun değerleri, yani kültürü ön plandadır. Okulun kalitesi öğretmenin kalitesi anlamına geldiği için okul kültürünün önemli bir kavram olduğu belirtilebilir. Bu bakımdan okul kültürü, araştırmacı tarafından incelenmeye değer bulunmuştur.

Aydın (2013), okul kültürünü, okul etkililiği bakımından önemli bir kavram olarak ifade etmektedir. Okul kültürü, sürekli olarak çalışanları etkilemektedir. Kültür, okulda çalışanların olayları anlamlandırmasında merkezi konumdadır. Okulda yaşanan problemleri doğru anlamak ve gerekli yaklaşımı sergilemek için kültür büyük bir önem arz etmektedir. Sadece çalışanlar bakımından değil, öğrenciler bakımından da okul kültürü ehemiyet kesbetmektedir. Yazar, yapılan bilimsel araştırmalara dayanarak, öğrencilerin öğrenmeleri ve gelişmeleriyle okulun kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu iddia etmektedir. Bu bakımdan okul kültürü araştırmacı tarafından önemli bulunmuştur ve incelenmesi hedeflenmiştir.

Hofstede (1980), kültürü, bir çevrede insanların toplu bir şekilde zihinsel programlanması olarak ifade etmektedir. Ona göre, kültür bireyin özelliği değildir. Kültür, aynı eğitim ve yaşam tecrübesi ile şartlandırılmış insanların ortaya çıkardığı özelliklerdir. İnsanların ortak malıdır, insan davranışların etkileme ve ona yön verme gücüne sahiptir. Aynı şekilde, okul kültürü bir okulda çalışanların davranışlarına yön vermektedir ve bu bakımından önemlidir.

Deal (1985), her başarılı okulun arkasında güçlü bir kültür olduğunu ifade etmektedir. Bu sebeple, bir okulu daha etkili yapabilmek için o okulun kültürünü anlamak, olmazsa olmazlardan biridir. Gelişim programları ve stratejiler güçlü okul kültür olmadan başarısızlığa uğrarlar. Bu yüzden, okul performansını artırmaya ve

etkili okul oluşturmaya çalışan eğitimcilerin göz önünde bulundurması gereken faktörlerden birisi okul kültürüdür.

Okullar insan yetiştiren bir örgüttür ve dolayısıyla kültür kavramı okullar için önem arz etmektedir. Öğretmenler kendi inançlarını ve davranışlarını çalıştıkları okulun yapısı, siyaseti, gelenekleri, yani kültürü doğrultusunda şekillendirmektedirler. Kültür, okulda olan her şeyi etkilemektedir: personelin giyim kuşamaı, hakkında konuştukları konular, değişime duydukları istek, öğretime ve öğrenime verdikleri önem, öğrenciye karşı tutumları (Schoen ve Teddlie, 2008).

Örgütlerde çalışanların, okullarda öğretmenlerin davranış biçimlerini değiştirmek için var olan kültürden etkili bir şekilde yararlanmak mümkündür. Öğrencilerin de öğretmenlerden etkilendikleri göz önüne alındığında, hem öğretmenler hem öğrencilerin, bir okulun kültüründen etkilenmekte olduğu ifade edilebilir (Çağlar, 2013). Bu nedenle, okulun başarısında o okulun kültürünün payı olduğu belirtilebilir.

Bilinmeyen bir fenomenin yönetilmesi zordur. Dolayısıyla bir fenomen olarak okul kültürünün iyi yönetilmesi gereklidir. İyi yönetmek ise, yeterli bilgiyle mümkün olabilir. Bu bakımdan, okul kültürü araştırmacı tarafından araştırılması gereken bir konu olarak görülmektedir (Çağlar, 2013). Benzer bir şekilde, kavramlar bilim için önem arz etmektedir. Kavramlar, onlara isim vermeden anlaşılabilir, ölçülemez, değerlendirilemez, geliştirilemez (Strauss ve Corbin, 2007). Bu bakımdan, okul başarısında büyük pay sahibi olan okul kültürü, kavram olarak araştırmacı tarafından araştırmaya değer bulunmuştur.

Peterson ve Deal (1998), okul liderlerinin okul kültürünün oluşmasında önemli rol sahibi olduğunu belirtmektedirler. Onlar günlük yaptıkları işlerle temel değerleri çalışanlara iletirler. Bu bakımdan, okul müdürleri okul kültürü için merkezi bir öneme sahiptirler. Benzer şekilde, Çelikten (2006), okul yöneticilerinin, okul kültürünü şekillendiren kişiler olduğunu ifade etmektedir. Onların okul kültürünü en iyi bilmeleri ve en iyi şekilde yorumlamaları beklenir. Bunun sonucunda değişimi doğru bir şekilde yönetebilirler ve arzu edilen neticeleri elde edebilirler. Bu bakımdan, okul yöneticileri okul kültüründe önemli yere sahiptirler.

Kültür, bir örgütte işlerin yapılma şeklidir. Okul kültürü de, zaman içinde gelişen personel, öğrenci ve öğretmenlerin duyguları, inançları ve değerlerinden

oluşur (McEwan, 2003). Bu bakımdan, okulun kültürü, okuldaki her şey etkilemektedir, denilebilir. Dolayısıyla, okul kültürü okulun başarısına doğrudan etki eden önemli kavramların başında gelmektedir. Böyle önemli bir konunun okullarda bilinmemesi birçok soruna yol açabilir. Buna ek olarak, yine ortaya çıkan birçok sorunu çözümsüz bırakabilir. Bu sebeple, okul kültürü araştırmacı tarafından önemli bulunmuştur ve incelenmesi amaçlanmıştır. Yine, araştırmacı tarafından yapılan inceleme sonucunda, konuyla ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır ve okul kültürünün Azerbaycan'da yeterince bilinmediği tespit edilmiştir. Bu bakımdan bu alanda önemli bir boşluk tespit edilmiştir. İlgili boşluğun küçük çapta da olsa doldurulması bakımından okul kültürü kavramı araştırmacı tarafından önemli ve incelenmeye değer bulunmuştur.

Azerbaycan eğitim sisteminde faaliyet gösteren okullar mülkiyet türüne göre devlet, belediye ve özel okullar olmak üzere üç tür sınıflamaya tabi tutulmuştur. Eğitim müddeti 11 senedir. İsteğe bağlı olarak, dokuzuncu sınıfı bitiren öğrenciler meslek teknik liselerine yönelerek bir meslek sahibi olabilirler. Bunun dışında, eğitim kurumları eğitim kademelerine göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadırlar (Eğitim Bakanlığı İnternet Sitesi, 2019):

- a) Okulöncesi eğitim kurumları. Kreş ve anaokulu gibi eğitim kurumları gösterilebilir okul öncesi eğitim kurumlarıdır.
- b) Genel eğitim kurumları. Birinci sınıftan son sınıf olan on birinci sınıfa kadar eğitim kademesini kapsayan okullarıdır. Azerbaycan eğitim sistemi kesintisiz eğitim sistemidir ve Türkiye eğitim sisteminden farklı olarak ilköğretim ve ortaöğretim gibi ayrı eğitim kurumları yoktur.
- c) Okul dışı eğitim kurumları. Çocuk ve gençlik spor okulları, çocuk ve gençlik satranç okulları, ekolojik eğitim ve uygulama merkezleri, teknik yaratıcılık merkezleri, turizm ve etnografi merkezleri, ders dışı iş merkezleri, estetik eğitim ve sanatsal yaratıcılık merkezleri okul dışı eğitim kurumlarını kapsayan eğitim kurumlarıdır.
- d) Meslek liseleri. Terzilik, çifçilik, veterinerlik, halı dokumacılık, kaynakçılık, çilingirlik, marangozluk, parke ustalığı, radyo ve televizyon cihazlarının tamir ve bakımı gibi alanlarda toplumun ihtiyacını karşılamak üzere

pratiğe dayanan eğitim veren ve nitelikli eleman yetiştiren eğitim kurumlarıdır.

- e) Yüksek eğitim kurumları. Üniversiteler, akademiler ve enstitüler kapsayan eğitim kurumlarıdır.

Araştırmacı tarafından yapılan inceleme sonucu eğitim yönetimi alanında lisansüstü kapsamda eğitim veren dört üniversite olduğu tespit edilmiştir. Bunlar, Azerbaycan Diplomatik Akademisi (ADA, 2019), Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi (UNEC, 2019), Hazar Üniversitesi (Khazar, 2019) ve Azerbaycan Cumhuriyeti Eğitim Enstitüsü'dür (ARTİ, 2019). Yine araştırmacı tarafından yapılan inceleme sonucu yukarıda bahsi geçen üniversitelerde yürütülen lisansüstü programların herhangi birisinde ya da alanyazında okul kültürüyle ilgili çalışmaya rastlanamamıştır. Buradan hareketle, Azerbaycan'da okul kültürünün eğitimciler tarafından nasıl algılandığını inceleyen bir çalışmanın ilgili boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Pozitif okul kültürüne sahip okullar, ortak bir kimlik etrafında birleşirler. Ortak kimlik, ortak değerler ve hedefler etrafında birleşmeye sebep olur. Ortak değerler ve hedefler öğretmenlerin okula bağlılığını temin eder. Bağlılık okul başarısına götürür (Güçlü, 2003). Bu bakımdan, okul kültürünün okul başarısında önemli bir yeri olduğu belirtilebilir. Bu çalışmanın amacı, okul kültürü üzerine okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini incelemektir.

Araştırmacı tarafından yapılan incelemeler sonucu Azerbaycan'da eğitim yönetimi alanında eğitim veren kurumların sayısının oldukça az olduğu ve var olanların yeni olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmaların az sayıda olduğu ve okul kültürüyle ilgili çalışmanın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu yüzden, bu çalışmanın Azerbaycan'da okul kültürüyle ilgili sürecin anlaşılması bakımından önemli olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma Problemi

Bu araştırmanın problemi, "Bakü ilinde faaliyet gösteren genel eğitim kurumları kapsamında iki devlet okulundan ve iki özel okuldan seçilmiş yöneticilerin

ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri nasıldır?” sorusuna yanıt aramaktır. Bu problem çerçevesinde aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

Bakü ilinde önceden belirlenmiş iki özel ve iki devlet okulundan çalışma grubuna seçilen öğretmen ve yöneticilere göre:

1. Okul kültürü kavramı ne ifade etmektedir?
2. Okulda (yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında) paylaşılan ortak değerler ve inançlar nelerdir?
3. Okuldaki törenler, ritüeller, efsaneler, hikayeler ve önemli olaylar nelerdir? Bunların okul kültürüne yansımaları nasıldır?
4. Okullarından mezun olup topluma örnek kişilerin okul kültüründeki rolü nedir?
5. Okul kültürünün geliştirilmesi (okul paydaşlarının aynı amaç, değer ve anlam etrafında birleşmesi) için okul müdürüne ve öğretmenlere düşen roller nelerdir?
6. Okul kültürünün geliştirilmesi (okul paydaşlarının aynı amaç, değer ve anlam etrafında birleşmesi) için ne gibi süreçler ve stratejiler izlenebilir?

Sayıtlar

Görüşmeye katılacak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin sorulan sorulara içten ve gerçekçi cevaplar verdiği varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu çalışma Bakü ilinden seçilen iki özel ve iki devlet okulu olmak üzere toplamda dört okulla sınırlıdır. Bunun dışında, veriler sadece yönetici ve öğretmenlerden toplanmıştır. Bunlara ek olarak, bu çalışma, Bakü ilinin sadece merkez okullarıyla sınırlıdır.

Tanımlar

Devlet okulu. Devlet tarafından, ücret almadan toplumun eğitim hizmetini karşılamak amacıyla kurulan, yöneticileri ve öğretmenleri Eğitim Bakanlığı tarafından atanan, merkezi müfredata tabi olan eğitim kurumlarıdır.

Genel Eğitim Kurumları. Azerbaycan eğitimi sisteminin T¼rkiye’de ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarına karşılık gelen, birinci sınıftan son sınıf olan on birinci sınıfa kadarki dönemi kapsayan eğitim kurumlarıdır.

K¼lt¼r. Bir toplumun sahip olduğu ve o toplumu diğer toplumlardan ayırt eden gelenekler veya özellikler olarak ifade edilebilir.

Okul k¼lt¼r¼. Bir okulda, çalışanların zamanla oluşturdukları ve o okulu diğer okullardan ayıran özelliklerin toplamıdır.

Özel Okul. Devletin olmayan, şahıslar veya özel teşkilatlar tarafından işletilen, belli bir ücret karşılığında öğrencilere eğitim hizmeti veren eğitim kurumlarıdır.

Bölüm 2

Bu bölümde, araştırmının kuramsal temelleri açıklanmıştır. Bununla beraber, okul kültürü kavramına ilişkin araştırmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

İlk olarak kültür kavramı, örgüt kavramı, örgüt kültürü kavramı, okul kavramı, okul kültürü kavramı incelenmiştir. İkinci olarak, araştırmının kuramsal temelleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Son olarak, okul kültürüne ilişkin uluslararası çalışmalara yer verilmiştir.

Kültür

İnsan sosyal bir varlıktır. Bu itibarla hep toplu şekilde yaşamıştır. Bu şekilde yaşayan toplumlarda zamanla ortak duygular, değerler, davranışlar ve gelenekler ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, ortak değerler, insanlarda birlik ve beraberlik duygusunu geliştirmiştir ve kültür adlı kavramı ortaya çıkarmıştır (Aydın, 2014).

Kültür kavramı antropoloji biliminin konusu olsa da psikoloji, sosyoloji, felsefe ve diğer birçok alanın ilgi odağı olmuştur (Hatch, 1993). Latince “ekin, tarla” anlamına sahip “cultura” sözcüğüne karşılık gelen kültür kavramının ortak kabul gören bir tanımı olmamakla beraber, insan topluluklarını bir arada tutan ve onları diğer insan gruplarından ayıran ortak değerler silsilesi olarak ifade edilebilir (Başaran, 2008). Bu ortak değerler silsilesi, önceki kuşaklardan yeni kuşaklara aktararak sürdürülür. Yeni nesiller de aktarılan bu değerler silsilesine göre şekillenirler (Aydın, 2014). Dolayısıyla, insanlar kültürü oluşturduğu kadar, kültür de insan gruplarını şekillendirir.

Hofstede (1980), kültürü bir çevrede insanların toplu olarak zihinsel programlanması şeklinde tanımlamaktadır. Ünlü bir resim vardır: Aynı resimde bakış açısına göre çekici genç bir kadın veya yaşlı bir kadın görülebilir. Hofstede ve arkadaşları bu resmi kullanarak bir deney yapmıştır. Sınıfı ikiye bölmüştür ve bir gruba sadece genç kadının resminin ön planda olduğu resmi beş saniyelik göstermiştir. Diğer gruba ise yaşlı kadının resminin ön planda olduğu versiyonu beş saniyelik göstermiştir. Şaşırtıcı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Resmin orijinali gösterildiğinde sadece genç kadının resmini gören “şartlandırılmış” öğrenciler sadece genç kadını, yaşlı kadına “şartlandırılanlar” ise sadece yaşlı kadını görmeye

eğilimli olmuştur. Gördüklerini karşı tarafın nasıl görmediğine inanmamışlar ve karşı tarafı “geri zekalı” olmakla suçlamışlar. Beş saniyeliğine “şartlanmışlık” bile öğrencilerde bu sonuçları ortaya çıkarmıştır. Bir de yıllarca aynı kültürde aynı şekilde yetişmiş insanların ortaya çıkan durumlarla ilgili algılarının ve yargılarının ne kadar güçlü olacağını tahmin etmek zor değildir. Araştırmacı, bu deney üzerinden kültürün önemini vurgulamıştır.

Gladwell (2018), uçak kazaları, başarı ve sağlık gibi bireysel zannedilen konuları bile kültürle açıklamaktadır. Araştırmacı, yapılan araştırmalara dayanarak, yapılan kazalar, sağlık, başarı veya başarısızlık gibi bireysel özelliklerle açıklanabilecek durumların bile ferdin ait olduğu kültürle yakından ilişkisi olduğunu iddia etmektedir. Çünkü bireyin yaşadığı kültür, sadece değerler ve inanç sisteminde değil, yaptığı hatalar, başarı ve sağlık gibi maddi konularda bile birey üzerinde etkilidir. Yazara göre gördüğümüz işlerde başarılı olma kabiliyetimiz, geldiğimiz akültürle yakından ilişkilidir.

Aynı şekilde, Benedict kendi yaptığı incelemelere dayanarak kültürün insan üzerinde önemli etkisi olduğunu üzerinde durmaktadır. Benedict'e göre insan davranışlarının ve olaylara verdiği tepkilerin büyük bir bölümü yaşadığı toplumun kültürü tarafından şekillenmektedir. Benzer sonuçlara antropolog Mead de ulaşmıştır. Kalıtım-çevre tartışması zemininde olayları inceleyen Mead, kültürün de kalıtım kadar insan üzerinde etkisi olduğunu vurgulamaktadır (Akt. Sargut 2015).

İnsan sosyal bir varlıktır. Diğer insanlarla birarada yaşayarak ortak değerler ve inançlar geliştirmektedir. Sargut, bu durumu kültürel çevre olarak tanımlamaktadır. Bu bakımdan, içinde yaşadığı toplumun kültürel çevresine ayak uyduramayan bir bireyin arzu ve isteklerini gerçekleştirmesi zorlaşabilir. Yani, insanlar çoğu zaman farkında olmadan kendilerini donatan kültürel çevreye uyum gösterecek biçimde yaşamaktadırlar (Sargut, 2015).

Güçlü (2003), kültür kavramını Türkiye’de ilk defa tanımlayan kişinin Ziya Gökalp olduğunu ifade etmektedir. Gökalp, kültürü, bir ülkenin bireylerini birarada tutan ve onların arasında bütünlüğü sağlayan kurumların toplamı olarak tanımlamaktadır. Kültür, aynı zamanda bir toplumun miras aldığı ve o mirası gelecek nesillere aktardığı maddi ve manevi değerler bütünüdür. Dolayısıyla, kültür bir toplumun hayat tarzıdır, denebilir.

İzğören (2018), kültürü “Beş Maymun” deneyi üzerinden açıklamaktadır. Deneye göre bir odaya beş maymun koyarlar. Yukarıdan muz asarlar. Her defasında muz almaya çalışan maymunu ıslatırlar. Belli bir süre sonra hiçbir maymun muz almaya çalışmaz. Devamında, eski maymunlardan birini kafesten çıkarıp yerine yeni bir maymun koyarlar. Yeni gelen maymun muza uzanmaya çalışırken odadaki maymunlar, ıslanmamak için onu engellemeye çalışırlar. Bu şekilde maymunların tamamını birer birer yenisiyle değiştirirler. Her defasında kafesteki maymunlar yeni gelen maymunu muz almaya çalışırken engellerler. Kafesteki tüm maymunlar yenidir ve ıslanmamıştır. Buna rağmen hiçbir maymun muz almaya çalışmamıştır. Çünkü odadaki maymunlar zamanla sorun karşısında o şekilde tepki vermeyi öğrenmiştir ve kültür o şekilde oluşmuştur.

Başaran (2008), kültürü, bir halkın fertleri tarafından ortaya konulmuş maddi ve manevi değerler bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu bakımdan, halkın ortak malıdır ve dolayısıyla ortak hayat tarzıdır. Kültür, toplumdaki fertlerin karakterlerine kaynaklık eder. Bir halkın fertlerini bir arada tutar, birlik ve beraberliği sağlar. Sargut (2015), insan ve kültürün karşılıklı olarak birbirlerini ürettiklerini ifade etmektedir. Önce insanlar ortak değerler ve inançlar üzerinden kültürü oluştururlar. Devamında, yeni yetişen nesiller o kültür doğrultusunda yetişirler. Bu şekilde insan kültürü, kültür insanı şekillendirmektedir. Bu bakımdan, insan içinde yaşadığı kültürün ürünüdür ve o kültürün sınırlamalarının dışına çıkması zor olabilir.

Çağlar’a (2013) göre kültür, bir toplumda yaşayan insanların davranışlarını belirleyen kurallar bütünü olarak tanımlanabilir. Kültürün kabul gören başka bir tanımı ise Linton (1947) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre, kültür paylaşılan ortak değerler ve nesilden nesile aktarılan öğrenilmiş davranışlar bütünüdür. Nasıl ki, insanlar biyolojik varlıklarını üreme yoluyla sürdürürler, kültür üzerinden de toplumsal varlıklarını sürdürürler (akt. Aydın, 2014).

Kültür insanların yetişmesinde önemli bir yere sahip olduğu için insan, örgüt ve toplumların yönetiminde, içinde yaşadıkları kültürün iyi bilinmesi gereklidir. Çünkü genelde insanlar içinde yaşadıkları toplumdan bağımsız davranamazlar (Çelik, 2012). Bu bakımdan insan gelişiminde ilk sırada yer alan unsurlardan kültürü anlamadan insanı anlamak zor olabilir.

Yukarıdaki tanımlar göz önüne alındığında kültürün, toplum için önemli bir kavram olduğu ifade edilebilir. Sosyal bir varlık olması sebebiyle insanlar bir arada yaşarlar. Bir arada yaşayan insanlar, zamanla kendi toplumsal düzenlerini ve kurallarını oluşturur. Yeni nesiller bu kurallara göre şekillenir. İnsanlar kültürü oluşturduğu kadar, kültür de insanları şekillendirir. Bu bakımdan kültür, toplumun ortak malıdır. İnsanlar, kültürün zamanla oluşan davranış biçimlerine göre davranırlar. Bu davranışlar insanları başarıya veya başarısızlığa götürür. Kısaca, kültür, toplumu ve toplumun fertlerini doğrudan etkileyen bir öğedir. İnsanlar için alışkanlıklar ne demekse, toplum için kültür aynı anlama gelmektedir. Kültür, toplumsal alışkanlıklar şeklinde tanımlanabilir. Bu bakımdan kültür, incelenmeye değer önemli bir kavram olarak ifade edilebilir.

Örgüt

Barnard (1956), örgütü, belli bir amaç için en az iki kişinin yaptığı işbirliği olarak tanımlamaktadır. Yazara göre, bir örgütün üç ögesi bulunmaktadır: iletişim içinde olacak bireyler, iş yapmak için isteklilik ve ortak amaç. Örgütte insanları bir arada tutan ortak amaç, bir örgüt için önem arz etmektedir. Çünkü örgütler amaçlarını başarılı bir şekilde yürütebildikleri sürece ayakta kalabilirler.

Bu aşamada, örgütlerin amaçlarını başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için yazar iki kavram ileri sürmektedir: etkililik (effectiveness) ve etkinlik (efficiency). Etkililik kavramı, amacın çevresel durumlarla uygun olması ve örgütün kurulma amacını yerine getirebilmesi demektir. Örgüt, amacını başardığı ölçüde etkilidir. Etkinlik ise, örgüt ve bireyleri arasındaki uzlaşma noktasını ve bireylerin amacına ulaşmasını ifade etmektedir. Örgüt sadece kendi amacını değil, çalışanlarının da amacını gerçekleştirdiği zaman başarılı olabilir. Bu ikisi arasında bir denge olması gerekiyor. Aksi takdirde, ortak amaç etrafında birleşme söz konusu olamaz ve örgütün amacını gerçekleştirmesi yönünde zorluklar çıkabilir (Barnard, 1956).

Örgütler insanın işbirliği ihtiyacından ortaya çıkar. Çünkü insanın gücü, kudreti belli bir noktaya kadardır. Gücünü aşan durumlarda amacını gerçekleştirmek için başka insanlarla işbirliği kaçınılmaz olmaktadır. Örgüt, medeniyetle eş anlamlıdır ve örgüt olmadan medeniyet de olmaz (Aydın, 2010). Bu bakımdan, örgütlerin temelinde işbirliği vardır ve değer olarak işbirliği, örgütler için önem arz etmektedir.

Örgütün iki yanı vardır: formal ve informal. Örgütün formal yanı, örgütte çalışanların resmi ilişkilerini ve hiyerarşik sistemi temsil eder. Örgütçe kasıtlı bir şekilde oluşturulur. Örgütün informal yanı, çalışanlar arasında etkileşim sonucu kendiliğinden oluşan ve resmi olmayan insani ilişkileri temsil eder. (Bursalıoğlu, 2015). Örgütün informal yanı, özellikle 1920'li yıllarda başlayan Hawthorne çalışmaları sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütün informal yanı örgütte çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkileyen bir konudur. Çalışanların istekli ve verimli bir şekilde çalışması, işten ayrılması başta olmakla birçok konu örgütün informal yönüyle ilgilidir (Aydın, 2010).

Örgüt Kültürü

Toplumlar gibi örgütlerin de kendilerine göre değerleri, gelenekleri ve görenekleri, yani kültürleri vardır. Örgüt kültürü kavramı, 1980'lerde örgütsel performansla ilişkili bir konu olarak araştırma topluluklarında incelenmeye başlanmıştır (Schoen ve Teddlie, 2008). Kavram olarak, ortak bir tanımla bulunmamakla beraber, farklı yerlerde farklı tanımlarla açıklanmıştır.

Açık bir şekilde ismi geçmemesine rağmen Hawthorne çalışmalarında örgüt kültüründen, "grup normları" olarak bahsedilmektedir. Kavram olarak ise örgüt kültürü, oldukça yeni bir kavramdır. Bu kavramın açık bir şekilde kullanılmasının 30-40 senelik bir tarihi vardır. Bu kavramın özellikle ön plana çıkmasının nedeni, Amerikan şirketlerinin neden diğer ülkelerdeki rakip şirketler kadar performans sergileyemediklerini ortaya koymak için yapılan çalışmalar olmuştur. Örgüt yöneticilerine ne yapmalarını söylemeden önce örgüt içinde neler döndüğünün bilinmesi gerekiyordu. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar kültürün önemini ortaya çıkardı (Schein, 1990).

Deal ve Kennedy'ye (1983) göre, örgüt kültürü soyut olduğu için tanımlamak zordur. Ericson (1987), "kültür" kavramının ilk resmi kullanımı antropoloji alanına ait olmasına rağmen, onlar bile ortak bir tanımda buluşamadıklarını ifade etmiştir. Bu bakımdan örgüt kültürü ile ilgili farklı tanımlar vardır. Bununla beraber, Schein (1990), örgüt kültürünü, grup üyelerinin dışarıyla ilgili sorunlara karşı bütünleşmesi ve örgüt içi uyumu sağlamak için zamanla öğrenilen yazılı olmayan kurallar olarak tanımlamıştır. Aydın (2013) ise örgüt kültürünü, örgütte çalışanların devamlı olarak

etkilendiği problemlere karşı ortaya koydukları çözümlerin toplamı olarak ifade etmiştir.

Örgüt kültürü, herhangi bir örgüt çalışanlarının paylaştıkları ve onları diğer örgütlerden ayıran değerler silsilesidir. Paylaşılan ortak değerler, çalışanlarca benimsenirse ve onların bütünlüğünü sağlarsa, örgütün amaçları ve değerleri hakkında aynı şeyler düşünülüyorsa o örgütün kültürü güçlü kültürdür. Tersine, çalışanlar çalıştıkları örgütün misyonu etrafında birlik ve beraberlik sergileyemiyorlarsa ve ortak değerlerde birleşmede sıkıntılar varsa o örgütün kültürü zayıf kültür olarak değerlendirilebilir (Robbins ve Judge, 2017). Zayıf kültürlerin amaca ulaşmada başarılı olacakları zor olabilir. Peter ve Waterman (2004) da benzer şeyleri söylemekle beraber kendi örgüt kültürü tanımında hikayeler, sloganlar ve inançlara yer vermektedir.

Hoy ve Miskel (2015) örgütü iki özellik ile tanımlamaktadır: (1) çalışanları bir arada tutar ve (2) onlara farklı bir kimlik verir. Her örgüt paylaştığı değerlerle kendi çalışanlarını ortak bir çatı altında birleştirir ve onları birarada tutar. Yine bu paylaşılan değerler üzerinden onları diğer örgütlerden farklı kılar ve onlara farklı bir kimlik verir.

Yönetim ve örgüt alanında bilinen isimlerden Ouchi, örgüt kültürünü, örgütün değerlerini ve inançlarını çalışanlara ileten semboller, mitler ve seremoniler olarak tanımlamaktadır (Schoen ve Teddlie, 2008). Robbins (1998) ise örgüt kültürünü, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve örgüt üyelerinin paylaştıkları anlamlar olarak ifade etmektedir. Mintzberg (akt. Hoy ve Miskel, 2015), örgüt kültürünü benzer şekilde, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran inançlar ve gelenekler olarak tanımlamaktadır. Schein'e (2010) göre örgüt kültürü, bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan ve çalışanlar tarafından paylaşılan değerler ve inançlar bütünüdür.

Tanımlar incelendiğinde, örgüt kültürüyle ilgili "örgütü diğer örgütlerden ayıran özellikler", "paylaşılan değerler ve inançlar", "paylaşılan anlamlar" gibi ifadelerle karşılaşılmaktadır. Bu ifadeler göz önüne alındığında, örgüt kültürü, örgütün verimliliğini ve etkililiğini sağlamak için gerekli olan, onu diğer örgütlerden ayıran ve çalışanların ortak paydada bulunduğu inançlar ve değerler sistemidir, şeklinde özetlenebilir.

Paylaşılan değerler, çalışanlara günlük yaşantılarında yön veren felsefedir. Kahramanlar, örgütün varlık amacını temsil eden insanlardır. Törenler ve seremoniler, değerlerin ve inançların fiziksel tezahürü, dışa yansımalarıdır. Kültürel ağ, değerleri ve kültürün özünü koruyup kollar, geçmişi hatırlatır ve örgütte işlerin neden “bu şekilde” yapıldığını açıklar (Deal ve Kennedy, 1983).

Diğer bir çalışmada, kültür, paylaşılan değerlerin ve inançların başladığı yer olarak belirtilmektedir. Normlar, çalışanlarca kabul gören ve onların ilişkilerine yön veren davranış kuralları ve ölçütlerdir. Varsayımlar ise, çalışanların örgütteki hayatlarıyla ilgili kesinliğine inanılan doğrular kümesidir (Güçlü, 2003).

Gizli sayılılar, çalışanların diğer çalışanlara, eşya ve hadiselere karşı oluşturduğu inançlardır. Bu inançlar tartışmasız doğru kabul edilmektedir. Değerler, çalışanların davranış ve yargılarına yön veren ölçütlerdir. Normlar ise ödül ceza sistemiyle korunan, çalışanların örgüt içindeki rollerini belirleyen kurallar bütünüdür. Hikayeler ve masallar ise örgütün geçmişine ait hikayelerin anlatılarak günümüze gelmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Törenler, belli aralıklarla ve belli olaylar üzerine örgüt tarafından hayata geçirilen ve gelenek halini almış toplantılardır (Çelik, 2012).

Örgüt kültürü kendini üç seviyede göstermektedir: (a) örgütün yapay dokusu, (b) değerler ve (c) temel varsayımlardır. Örgütün yapay dokusu, örgütün düzeni, kıyafet kuralları, insanların birbirleriyle nasıl ilgilendiği, mekanın kokusu, örgüt kayıtları, ürünler, yıllık raporlar gibi konulardan ibarettir. Değerler, örgütte çalışanların davranışlarına yön veren inançlar bütünüdür. Temel varsayımlar, çalışanların algılarını, duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen, derin gözlemler sonucu ortaya çıkabilecek bilinçaltı inançlardır (Schein, 1990).

Örgüt kültürü, yönetim süreçlerindeki aşamalara tabidir. Dolayısıyla planlanabilir, koordine edilebilir, kontrol altında tutulabilir ve değiştirilebilir. Kısaca, örgüt kültürü yönetilebilir (Çelik, 2012). Bir başka çalışmada, örgüt kültürünün karmaşıklığı azalttığı ve denetimi kolaylaştırdığı belirtilmiştir. Başarılı bir şekilde yönetebilme, bilmeye bağlıdır. Örgüt kültürünün iyi yönetilmesi, onun ne kadar iyi bilinmesine bağlıdır (Çağlar, 2013). Bu bakımdan yöneticilere düşen, sorumlu oldukları örgütün kültürünü iyi bilip, ona göre adım atmaktır.

Çağlar (2013), örgüt kültürünün iki şekilde oluşturulabileceğini ifade etmektedir. Bunlardan birincisi, insani ilişkilerin ön planda olduğu kültürel yapıdır. Burada çalışanlar arasında sevgi, saygı, hoşgörü ve olumlu iletişim vardır. Bunu aksine, diğer kültürel yapıda korku ve disiplin hakimdir. Korku ve disiplinin olduğu yerde samimiyet, sevgi saygı gibi insani özelliklerden bahsetmek mümkün olmayabilir.

Tanımlarda belirtilen ortak noktalardan birisi, örgüt kültürünün, bir örgütü diğerlerinden ayıran bir özellik olarak ifade edilmesidir. Bu bakımdan, kültürün sınırlayıcı bir fonksiyonu vardır. Sınırları belli eder. Bir örgütü diğer örgütlerden ve çevresinden ayırır. Başka örgütlerden ve çevresinden farklı yönlerini ortaya koyar. Bunun sonucu olarak, kültür, örgütün kimliğini oluşturur ve örgüte bir kimlik kazandırır. Kültürün bu kimlik kazandırma fonksiyonu sayesinde çalışanlarda aidiyet duygusu gelişir. Aidiyet duygusu ise bağlılık duygusuna neden olur (Robbins ve Judge, 2017).

Güçlü'ye (2003) göre, örgüt kültürlerini güçlü ve zayıf kültürler olarak iki şekilde sınıflandırmak mümkündür. Örgütün performansının bu kültürlerle yakından ilişkisi vardır. Güçlü kültürlerde paylaşılan değerler vardır. Bu değerler çalışanlarca kabul edilmiştir ve çalışanları birbirine ve örgüte bağlamaktadır. Motivasyon yüksektir, çalışanlar dayanışma halindedir ve ortak bir amaç etrafında birleşmiştir. Güçlü kültürün örgüte kazandırdığı bu özellikler örgüte gerekli başarıyı sağlamaktadır. Zayıf kültürlerde yukarıdaki aksine bir durum söz konusudur.

Örgüt Kültürü Modelleri

Bu konuda birçok çalışma bulunmaktadır. Farklı çalışmalarda farklı kültür modelleriyle karşılaşmak mümkündür. Bazı kültür modelleri aşağıda açıklanmıştır.

Hofstede kültür modeli. Hofstede, 1980'li yıllarda kültürle ilgili bir kuram geliştirmiştir. Dünyanın 40 ülkesinde faaliyet gösteren IBM firmasının çalışanlarının tutum ve davranışları üzerinden kültürel farklılıkları ölçmeyi amaçlamıştır. Sonuç olarak, kültürün dört boyutunu ortaya çıkarmıştır (Hofstede, 1980). Daha sonra Çin'de yaptığı çalışmalar sonucunda bahsi geçen dört boyuta bir boyut daha eklemiştir (Öncül, Deniz ve İnce, 2016). Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

- a) Güç Mesafesi. Bir toplumun kurum ve kuruluşlardaki gücün eşit dağılmadığı gerçeğini kabul etmesinin hangi boyutta olduğunu gösterir

(Hofstede, 1980). Bu boyutta güç mesafesinin fazla olması demek ast ve üst arasındaki farkın büyük olması demektir. Merkezîyetçi yapı hakimdir. Statü, makam, mevki gibi kavramlar önemlidir ve saygı görmektedir. Güç mesafesinin düşük olması ise ast ve üst arasındaki farkın az olması demektir. Rollerin önemi yoktur ve değişebilir. Bireylere önem verilir ve kararlar ortak alınır (Dursun, 2013).

- b) Belirsizlikten Kaçınma. Bir toplumun belirsiz ve değişken durumlarda kendilerini ne kadar tehdit altında hissettiğini ve bu durumlardan hangi ölçüde kaçınmaya çalıştığını gösterir (Hofstede, 1980). Bu boyut, toplumun belirsizlik karşısında sergilediği tutumla ilgilidir. Toplumların belirsizliğe karşı tepkileri ya hoş görülü ya da kaygılıdır. Belirsizliğe karşı kaygılı tepki veren toplumlarda şüphecilik hakimdir ve her durumun yazılı kurallarla belirlenmesi istenmektedir. Belirsizliğe karşı hoşgörülü tepki veren toplumlarda ise şüphecilik hakim değildir, yeniliklere ve değişimlere açıktırlar (Öncül ve diğerleri, 2016).
- c) Bireyciliğe Karşı Toplumculuk. Bireycilik, insanların sadece kendilerine ve yakın ailelerine bakmalarından sorumlu olduğunu göstermektedir. Kollektivizm ise, insanların bizimkiler ve diğer gruplar şeklinde ayrımın yapıldığı sıkı bir sosyal çerçeve ile tanımlanır. Burada, bireyden diğerlerine bakması ve gruba sadık olması beklenir (Hofstede, 1990). Bu boyutta önemli olan ihtiyaçlar bakımından bireyin mi yoksa toplumun mu ön planda olduğudur. Bireyci toplumlarda bireyler kendi çıkarlarının ve isteklerinin önemli olduğunu düşünmektedirler. Toplulukçu boyutta ise “biz” anlayışı hakimdir. Bireylerde aidiyat duygusu yüksektir ve kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmektedirler (Dursun, 2013).
- d) Eril Kültüre Karşı Dişil Kültür. Bu boyut açısından yapılan ölçümler, toplumdaki baskın değerlerin ne kadar “eril” - girişkenlik, para ve diğer şeylerin elde edilmesi, başkalarına aldırış etmemek, yaşamın ve insanların kalitesi - olduğunu göstermektedir (Hofstede, 1980). Eril kültürün baskın olduğu toplumlar rekabetçi toplumlardır ve güç ön plandadır. Bireyler baskıcıdır ve materyalistlerdir. İnsana verilen değer ikinci plana kaymaktadır ve erkeklerin üstün sayıldığı bir kültür vardır. Dişil kültürde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Kadınlar şefkat, merhamet, sevgi gibi olumlu özellikleri temsil ettiği gibi dişil kültürler de

insan ilişkilerine değer verilen bir kültür olarak karşımıza çıkmaktadır (Sığı ve Tıgılı, 2006).

- e) Uzun dönem odaklılık. İnsanlar ya kısa dönem odaklıdır ya da uzun dönem odaklı. Uzun dönem odaklı kültür birimlerinde insanlar geleceği düşünerek planlar yapmaktadır. Bunun sonucunda menfaatleri ön planda olabilir. Değerlerini çıkarlarına göre oluşturabilirler. Kısa dönem odaklı toplumlarda ise insanlar gelecekte çok geçmişe ve şimdiye önem verirler. Bunun sonucunda geçmişten gelen örf ve adetlere karşı saygı önemli olmaktadır (Şeker, 2015).

Harrison örgüt kültürü modeli. Harrison (1972) kültürü dört sınıflamaya tabi tutmuştur. Sınıflamalar aşağıda özetlenmiştir:

- a) Güç odaklı kültür. Güç odaklı bir örgüt, çevresine hükmetmeye ve tüm muhalifleri yok etmeye çalışır. Merkezîyetçilik modeline uygundur, herhangi bir dış yasaya veya güce tabi olmak istemez. Rekabetçidir. Kendinden zayıf örgütlerden yararlanarak genişlemeyi hedefler. Örgüt içinde karara katılma yoktur ve kararlar tepeden gelir.
- b) Rol odaklı kültür. Rol odaklı örgüt kültürü mümkün olduğunca rasyonel ve düzenli olmayı hedeflemektedir. Rol odaklı kültürün, kısmen güç odaklı kültürü tepki olarak geliştiğini söylemek mümkündür. Güç odaklı kültürden farklı olarak rol odaklı kültürde rekabet ve çatışma, anlaşmalar, kurallar ve prosedürlerle düzenlenir veya değiştirilir. Haklar ve ayrıcalıklar özenle tanımlanır ve bağlı kalınır. Değişim prosedürleri hantal olma eğilimindedir, bu nedenle sistemin değişime uyum sağlaması yavaştır.
- c) Görev odaklı kültür. Bu kültürde, hedefe ulaşma en yüksek değerdir. Örgütün yapısı, işlevlerinin ve faaliyetlerinin hepsi hedefe katkıları bakımından değerlendirilmektedir. Görev odaklı kültürde rekabet yoktur. Örgütün yapısı, gerçekleştirilecek görevin veya işlevin gereksinimlerini karşılamak üzere şekillendirilir ve değiştirilir. Otoriteye, saygınlığa ve düzene ideolojik bir bağlılık yoktur.
- d) Birey odaklı kültür. Diğer üç örgüt kültüründen farklı olarak, birey odaklı örgüt, öncelikle üyelerinin ihtiyaçlarına cevap vermek için vardır. Örgütün kendisi, üyelerin başka türlü karşılayamayacakları ihtiyaçları karşılayabilecekleri bir araçtır. Oybirliği yoluyla karar verme yöntemleri

tercih edilir. İnsanlardan genellikle kendi amaçları ve değerleri ile uyumlu olmayan şeyler yapmaları beklenmez.

Cameron ve Quinn örgüt kültürü modeli. Cameron ve Quinn (2017) rekabetçi değerler modeli olarak tanımladıkları kültür modelini ortaya koymaktadırlar. Bu kültür modeli dört kısımdan oluşmaktadır:

- a) Hiyerarşi (Kontrol) Kültürü. Bu kültürde, her şey prosedürlerle belirlenmiştir. Örgütü bir arada tutan resmi kurallardır. Örgütün devamlılığı, düşük maliyet ve verimliliği sağlamak amaçlanmaktadır. Liderler, prosedürleri takip ederler ve uyumlu çalışan bir insan modeli görmek isterler, yaratıcılık teşvik edilmez. Weber'in bürokrasi kuramına uygun bir kültürdür.
- b) Pazar (Rekabet) Kültürü. Pazar kültüründe önemli olan sonuçtur. İşin yapılıp yapılmadığına bakılır. Sıkı rekabet vardır, liderler rekabetçi ve serttirler. Çalışanlar başarı ve amaç odaklıdır. Başarı ve ünlü olma ön plandadır.
- c) Klan (İşbirliği) Kültürü. Aile ortamını hatırlatan kültür modelidir, değerler ön plandadır. İnsanlar severek çalışırlar ve paylaşımcıdırlar. Liderler anne-baba olarak görülebilirler. İşbirliği hakimdir. Müşteri önemlidir ve müşteriye ilgi göstermek başarı olarak görülür. Sonuç olarak örgüte bağlılık vardır.
- d) Adokrasi (Yaratıcı) Kültür. Bu kültürde önemli olan yenilik ve deneyime bağlılıktır. Liderler yenilikçidir ve risk almayı severler. Çalışanlar için yaratıcı ve hareketli bir kültürdür. Yaratıcı bir ortam olduğu için yeni hizmet ve ürünler ortaya koymak başarıdır.

Yukarıda bahsi geçen kültür modelleri incelendiğinde, isim olarak farklı olmalarına rağmen içerik olarak birbirilerine benzedikleri ifade edilebilir. Örneğin, Hofstede kültür modelinin ilk boyutu olan güç mesafesinin büyük olması, Harrison kültür modelinde güç odaklı kültüre benzemektedir. Her iki kültür modeli boyutunda güç ön plandadır, merkeziyetçi yapı hakimdir.

Harrison kültür modelinde rol odaklı kültür boyutuyla Cameron ve Quinn kültür modelinin hiyerarşi kültürü boyutu benzerlik göstermektedir. Her iki boyutta yapılacak işler prosedürlerle belirlenmiş ve bürokrasi hakimdir. Yine, Hofstede kültür modelinde bireyciliğe karşı toplumculuk modelinin bireycilik kısmı Harrison örgüt

kültürü modelinin birey odaklı kültür boyutuna benzerlik göstermektedir. Her iki boyutta da birey ve onun ihtiyaçları ön plandadır. İnsani ilişkiler önem arz etmektedir.

Okul

Okul, her türlü eğitim ve öğretimin toplu olarak yapıldığı bir örgüttür (TDK Sözlük, 2020). Başka bir çalışmada, okul, eğitim faaliyetlerinin belirli bir düzen ve sistem çerçevesinde sürdürülmesi için oluşturulmuş eğitim kurumları olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2018). Okul, toplumun, kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurduğu örgütün adıdır. İnsan yetiştiren bir örgüt olarak okulun bazı özellikleri vardır. Okulun özellikleri aşağıdaki gibidir (Bursalıoğlu, 2015):

- a) Her örgütün girdi veya üzerinde çalıştığı hammadde vardır. Okulun hammadde insanıdır. Hammadde olarak insanı alır, üzerinde işler ve topluma verir. Bu bakımdan, bir örgüt olarak okul örgütünün informal yönü formal yönünden daha ön plandadır.
- b) Okulda hem eğitim veren hem de eğitim alan insanlar farklı ortamlardan gelmektedir. Farklı ortamlardan gelen insanlar, farklı değerlere sahip olmaktadır. Okulun diğer bir özelliği, bu farklılıkları ortak noktada buluşturmak ve uzlaştırmaktır.
- c) Diğer örgütlerden farklı olarak okul örgütünün çıktısını değerlendirmek kolay değildir. Bu sebeple, “ürün”ün kalitesini anlamak yıllar alabilir.
- d) Eğitim ciddi bir iştir. O bakımdan rastgele durumlara bırakılamaz. Bu bakımdan okul toplum tarafından oluşturulmuş özel bir çevredir. Bu çevrenin amacı, öğrencilere, yaşadıkları toplumu anlatma ve tanıtmadır.
- e) Okul bir açık sistemdir. Bu sebeple çevresindeki formal ve informal örgütlerin etkisi altındadır.
- f) Eğitim veren bir örgüt olarak okulun başka bir görevi, öğrencilerin sosyalleştirilmesidir. Okul, öğrencinin yaşadığı toplumun kültür mirasını öğrencilere aşıl原因 bir örgüttür.

- g) Diğer örgütler gibi okul örgütünün de bir kişiliği vardır. Yöneticilerin davranışları ve çalışanlar arası ilişkiler örgütün havasını etkilemektedir. Bu bakımdan, okulun informal yanı formal yönünden ön plandadır.

Okul, eğitimin gerçekleştiği yerdir. Eğitim demek sosyalleşme demektir. Eğitim, toplumların kendi varlıklarını korumak için kullandıkları bir araçtır. Eğitimden beklenen, topluma sağlıklı bireyler yetiştirmektir. Sağlıklı bireyler yetiştirmek için eğitimin bir sıra işlevleri vardır (Aydın, 2014):

- a) İnsan sosyal bir varlıktır. Tüm ihtiyaçlarını tekbaşına karşılayamayacağı için, diğer insanlarla bir arada yaşama zorunluluğu vardır. Bu sebeple insan olarak gerekli özellikleri elde edebilmesi ve diğer insanlarla beraber yaşaması gereklidir. Bu bakımdan, eğitimin ilk işlevi, insanların sosyalleşmesidir. Eğitimden beklenen, toplumun var olan kültürünü yeni nesillere aktarmak ve zamana bağlı olarak bu kültürü yenileyecek bireyler yetiştirmektir.
- b) Eğitimin ikinci işlevi, toplumun siyasi hayatında yer alacak bireyler yetiştirmektir. Bunun için eğitimden beklenen, ülkenin siyasi durumuna uygun olarak, bireylerde gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışları geliştirmektir. Sağlıklı bireyler yetiştiren eğitim, her ülke için önemlidir. Bu şekilde eğitim alan bireyler ülkenin siyasi hayatında daha fazla rol almakta ve daha faydalı olmaktadır.
- c) Ekonomi, bir ülke için hayati konulardandır. Bilinçli üreticilerin ve bilinçli tüketicilerin varlığı bir ülke için önemlidir. Bu bakımdan eğitimin üçüncü işlevi, bireylerde ekonomiye uygun olarak gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışları oluşturmaktır.
- d) Bir ülkenin en değerli kaynağı insandır. Bir ülkedeki hizmetlerin kaynağı, o ülke insanların kalitesiyle doğrudan bağlantılıdır. İnsanların kaliteli olması, kendilerini tanımasına ve kabiliyetleri doğrultusunda yetiştirilmesine bağlıdır. Bu bakımdan, eğitimin diğer bir işlevi insanların kendi kabiliyetleri doğrultusunda eğitilmesidir.
- e) Eğitimin diğer bir işlevi, toplumsal değişimlerdir. Değişim kaçınılmaz bir olgudur. Hızları farklı olmakla beraber, her toplumda kurumlar ve dolayısıyla toplumun kendisi durmadan değişmektedir. Bu değişimlerin

doğru bir Şekilde yönetilmesi ve gerçekleŐmesi için eğitim önemli bir olgudur.

Okulların, toplumun eğitim hizmetini karşılamak için var olan kurumlar olmalarına rağmen özel okul ve devlet okulu arasında bazı farklar vardır. Devlet okullarının merkeziyetçi yönü ağır basmaktadır. Dikey rgtsel yapı hakimdir. O yüzden devlet okulları bürokratik yapıdadır. İletifim resmidir, velilerin okuldaki süreçlere katılımı kısıtlıdır. Yöneticiler merkezden atandığı için g okul mdrndedir. Müdürler kararları çoğu zaman tekbaşına alırlar, öğretmenler ilk elden müdüre karşı sorumluluk taşırlar (zdemir, 2018).

Özel okul ise, para karŐılıđında eğitim hizmeti veren bir kurumdur. Devlet okullarına kıyasla, fiziki Őartları daha kalitelidir, sosyal etkinlikler daha fazla yapılmaktadır, öğretmenlerin kalitesi daha yüksektir, geliŐmeleri yakından takip etmektedir, niveristeye giriş oranları yüksektir, sınıftaki ğrenci sayısı daha azdır. Bunların yanında, özel okulların seçilme sebeplerinden bir diğerı yabancı dil ve bilgisayar eğitimidir. Ek olarak, özel okullarda öğretmenlere ynelikeğitim öncesi ve eğitim içi hizmetlere çok miktarda para harcanmaktadır. Bu çerçevede, özel okullarda demokratik bir havanın olduğu ifade edilebilir. (Açıkalin, 1989; İlgar, 2005; Yılmaz, 2005).

Yukarıda bahsi geçen farklar, özel okulun para karŐılıđında eğitim vermesi ile ifade edilebilir. Özel okulların ticari bir kaygısı vardır ve varlığını devam ettirmesi, okulun ğrenci sayısına bağlıdır. Bu bakımdan, müŐterilerini memnun etmek ve öğrencilerine her yönüyle kaliteli hizmet sunmak zorunluluğu vardır. Bunun dışında, özel okulların, devlet okullarında olmayan başka bir avantajı var. Devlet okulları kendi öğrencisini seçemez. Özel okullar ise kendi öğrencilerini kendileri seçerler. Seçilmiş öğrencilerle başarı kazanma olanağı yüksek olmaktadır (Yılmaz, 2005).

Okul Kültürü

Okul kültürü kavramı aslında yeni değildir. 1932 senesinde eğitim sosyologu Waller (1932), *The Sociology of Teaching* adlı eserinde her okulun kendine has bir ahlaki kodlarla kodlanmıŐ, kişisel iliŐkilerden ibaret kimliği olduğunu ve bu kimliğin de getirdiği rituelleri olduğunu belirtmiştir. Bu ritueller, o okuldaki davranışları ve ilişkileri Şekillendirmektedir. Örgütlerde insan davranışları araŐtırmaları, insan kaynakları yönetimi dönemi sayılan 1970'li yıllardan itibaren okul yönetimi pratiğini

etkilemeye başlamıştır. Bu kavram 1980'li yıllardan itibaren ise araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Demirtaş, 2010).

Diğer bazı kavramlarda olduğu gibi okul kültürü kavramında da ortak paydada buluşulan bir tanım yok. Farklı uzmanlarca ortaya konan farklı tanımlar vardır (Schoen ve Teddlie, 2008). Hargreaves (1994), büyüteç metaforunu kullanmıştır. Ona göre, okul kültürü, katılımcıların kendilerine ve dünyaya baktıkları büyüteçtir.

Bir okulda insanlar beraber çalışmaktadırlar. Bu beraber çalışma zamanı ortaya çıkan sorunları ve zorlukları yine beraber bir şekilde çözmektedirler. Peterson ve Deal'e göre okul kültürü, bu çözümsürecinde, zamanla gelişen normlar, değerler, inançlar, gelenekler ve ritüellerin gizli akışıdır. Çalışanlar bu süreçte okul kültürünün bir sonucu olarak, beklentiler, ortak değerler ve resmi olmayan kurallar oluşturmaktadırlar. Bu kurallar kümesi okulda insanların duygu, düşünce ve davranışlarını oluşturmaktadır (Peterson ve Deal, 1998).

Bir okula girildiği zaman ziyaret edeni, o okulun kendine has bir ruh hali sarar. O okulu diğer okullardan ayıran bu ruh haline farklı unsurlar neden olmaktadır. Bu unsurlara, öğrenci ve öğretmen davranışlarından, yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişime kadar her şey dahildir ve bunların tamamına okul kültürü denmektedir (Ericson, 1987). Okul kültürü, insanların davranışlarını, giyim kuşamlarını, konuşma biçimlerini, öğretmen arkadaşlarına yardım edip etmediklerini, öğretmenlerin işleri ve öğrencileri hakkında hissettiklerini belirleyen yazılmamış kurallar, gelenekler, normlar ve beklentilerdir. Yeni bir okula adım atan her öğrenci, öğretmen veya veli o okulda işlerin farklı yürüdüğünü, o okulu diğerlerinden ayıran okul kültürünü farkedebilirler (Peterson ve Deal, 2009).

Düşünülenin aksine öğretmen bir okul için gerekli temel iki etmenden biridir. Öğretmen etkili olduğu zaman, sınıf büyüklüğü ve diğer araç gereçlerin eksikliği öğrenme sürecine ikinci dereceden etki etmektedir. Sadece eğitim öğretim için değil, okul kültürü için de öğretmen önem arz etmektedir (Balcı, 1988). Bu bakımdan okul başarısı için öğretmenlerin üzerine büyük görevler ve roller düşmektedir.

Amidon ve Hunter (1996), öğretmenden beklenen beş rolün olduğunu beyan etmektedirler. İlk olarak, öğretmen öğrencileri motive etmelidir. Bunun yanında, sınıf etkinlikleri düzenlemek diğer bir öğretmen rolü olarak ifade edilmektedir. Öğrencilere bilgi vermek, bir öğretmenden beklenen diğer bir roldür. Sınıfın lideri

olarak, sınıf yönetimi ve sınıf disiplini bir başka rol olarak belirtilmektedir (akt. Öztürk, 2004).

Havighurst ve Neu-Garten (1967) öğretmen görevlerini yedi başlıkta ifade etmektedirler. Birincisi, bir öğreten kişi olarak öğretmenin görevi öğrenmeyi sağlamaktır. İkinci olarak, yazarlar, sağlıklı eğitim öğretim faaliyetleri için disiplinin sağlanmasını bir öğretmenin görevi olarak dile getirmektedir. Üçüncü öğretmen görevini, öğretmenin okulda öğrencinin anne babası yerine geçebilmek şeklinde dile getirilmektedir. Bunlarla beraber, bir öğretmen değerlendirme yapmakla yükümlüdür. Mesleki ustalık ve öğrencilere güven verme öğretmenden beklenen diğer iki rol olarak öne sürülmektedir. Son olarak, topluluk lideri rolü öğretmenden beklenen bir rol olarak ifade edilmektedir (akt. Sünbül, 1996).

Öğretmenlerle beraber, okul yöneticileri de önem arz etmektedir. Okul liderleri okul kültürünün oluşmasında önemli rola sahiptirler. Onlar günlük yaptıkları işlerle temel değerleri çalışanlara iletirler. Bu bakımdan, okul müdürleri okul kültürü için merkezi bir öneme sahiptirler (Peterson ve Deal, 1998). Okul yöneticileri okul kültürünü şekillendiren kişilerdir. Onların okul kültürünü en iyi bilmeleri ve en iyi şekilde yorumlamaları beklenir. Bunun sonucunda da değişimi doğru bir şekilde yönetebilirler ve arzu edilen neticeleri elde edebilirler. Bu bakımdan, okul yöneticileri okul kültüründe önemli yere sahiptirler (Çelikten, 2006).

Her yöneticiden beklenen davranışlar vardır. Yöneticinin okuldaki görevlerinden biri okuldaki denetime önem vermektir. Çünkü gelişim için bilinçli denetimlere ihtiyaç vardır. Bunun dışında, çalışanlarla doğru iletişim kurma becerisi yönetici için gerekli başka bir özelliktir. Çalışanların yardımına ve fikirlerine başvurmak yöneticinin sahip olması gereken diğer bir özellik olarak ifade edilmektedir. Bu durumda, çalışanlar kendilerini takımın bir parçası olarak görecekle, kendilerini önemli hissedecekler ve yaratıcı güçlerini kurum için ortaya koyacaklar. Bunlara ek olarak, yönetici çalışanları yeterince bilgilendirmeli ve onların şikayetlerini dinlemelidir. Çalışanlarını yeterince iyi dinleyen yöneticiler onları daha iyi anlayacaklardır. Çalışanların şikayetlerini dinleyen yöneticiler, söylentilerden kurtulacaklar ve çalışanların güvenlerini kazanacaklar. Yöneticinin önemli görevlerinden birisi, çalışanları insan olarak görmeleridir. Çalışanları insan olarak gören yöneticiler, onların güvenini kazanacaktır, bir güce ve yetkiye sahip olacaktır. Yöneticilerden sahip olması beklenen diğer bir özellik, çalışanlara

sorumluluk aşımak olmalı. Sorumluluk aşımanan çalışanlar, yöneticilerine güvenecektir. Yöneticiler denetime daha az zaman ayıracaktır. Bunlara ek olarak, bir yönetici kendini sürekli geliştirmelidir ve doğru kararlar verebilmelidir. Kendini geliştiren yöneticiler, işlerini daha ilginç ve değerli hale getirebilecekler. Bunun dışında, çalışanların güveninin kazanacaklar. Son olarak, liderlerin rol model olmaları gerektiği ifade edilmektedir. Çünkü insanlar genelde üstlerini taklit etmeye ve onlara benzemeye eğilimlidirler. Bu bakımdan, hedeflenen davranışları kendi örneğiyle gösteren yöneticiler öğretmenlere, öğretmenler de öğrencilere rol model olarak başarılı olabilecekleri ifade edilmiştir (Van Fleet, 1993)

Okul kùltürünün şekillenmesi bakımından yöneticinin ihtiyaç duyduğu üç aşama vardır. Öncelikle, yöneticinin okul kùltürü kavramını bilmesi ve anlaması gereklidir. İkinci olarak, kendi okulunun nasıl bir okul kùltürüne sahip olduğunu anlaması gereklidir. Bu aşamaları geçen bir yönetici için son olarak, kendi okul kùltürünü şekillendirmesi aşaması gelmektedir. Bu bakımdan, kavram olarak okul kùltürünün okullarda hem yöneticiler, hem öğretmenler olarak bilinmesi ve anlaşılması önem arz etmektedir (Gruenert ve Whitetaker, 2015).

Okul yöneticileri görevlerini icra ederken bir takım sorunlarla karşılaşabilirler. Yöneticinin işine menfi yönde etki edecek sorunlardan biri personelle ilgilidir. Personelin eksikliği sorun olabileceği gibi fazlalığı da okulda sorunlara yol açabilir. Diğer bir engel, mali yetersizlikler olarak ifade edilebilir. Mevzuatın günlük şartlara uygun olmaması yöneticilerin önündeki bir diğer engel olarak belirtilebilir. Denetimde tutarsızlıklar da yöneticilerin önündeki engellerdendir. Başka bir engel olarak, yönetimin merkezize olması gösterilebilir. Araç-gereç eksikliği diğer bir engel olarak ifade edilebilir. Son olarak, yönetime siyasetin karışması yöneticilerin önündeki engellerden biri olarak gösterilebilir (Cemaloğlu ve Gülcan, 2018).

Okul kùltürü sadece okul çalışanlarınca değil, aynı zamanda diğer bir paydaş olan veliler için de önemlidir. Çünkü okul kùltürü, veliler tarafından ne kadar iyi bilinirse, veliler o kadar okula destek olurlar. Velilerin desteğini alan okulun amacını gerçekteştirme olasılığı artar (Çelik, 2012). Bu bakımdan, okul kùltürü ve kùltürün çevreye tanıtılması okulun amacını gerçekteştirebilmesi için önem arzeder.

Okul iklimi. Okul kùltürü ve okul iklimi kavramları üzerinde görüş birliği bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar (Schoen ve Teddlie, 2008; Schein, 2010) iki

kavramı eşanlamlı kelimeler olarak kullanmışlar. Birbirilerine benzemekle beraber, farklı anlamlarda kullanan uzmanlar (Hoy ve diğerleri, 1990; McEwan, 2003) da vardır.

McEwan (2003), kültürü, bir örgütte işlerin yapılma şekli, zamanla çalışanlarda, öğretmenlerde ve öğrencilerde oluşan duygular, inançlar ve değerler bütünü olarak tanımlamaktadır. İklim ise örgütün kişiliğidir. Coğrafi bir terim olan iklim hava durumuyla ilgili bir kavramdır. Okul için de aynı anlamda kullanılabilir. Bir okul ziyaret edildiği zaman o okulun “güneşli” mi, “bulutlu” mu, “fırtınalı” mı olduğu o ziyaretçi tarafından hissedilir. Bu hissetme durumu okulun iklimidir.

Hoy, Tarter ve Bliss (1990), okul iklimi kavramına psikolojik bakış açısıyla, okul kültürü kavramına da antropolojik bakış açısıyla bakmak gerektiğini belirtmiştir. Bunun yanında, iklim kavramı, nicel araştırmalar üzerinden incelenmekteyken, kültür kavramı nitel araştırmaların konusu olmuştur. İklim ve kültür örgütlerin iki önemli özelliği olmakla beraber, kültür paylaşılan varsayımlara odaklanırken, iklim paylaşılan algılara odaklanır. Aradaki bu fark çok büyük olmamakla birlikte, anlamlı olarak görülmüştür.

Loup (1994) örgütsel iklim üzerine yaptığı çalışmada vardığı sonuç şudur ki, iklim kavramı, kültür kavramından türemiştir ve kültür iklimi oluşturan bir olgudur. Okul kültürü ve okul iklimi üzerine çalışmalar yapan başka bir isim ise, Van Houtte'dir (2005). Ona göre, okul kültürü kavramı, okul iklimi kavramının alt başlığıdır ve okul iklimi kavramının bir bileşenidir. Schein'in (2010) örgütsel çalışmaları ise bu iki kavramı aynı yapının seviyeleri olarak birleştirmiştir. Çelik (2012), okul ikliminin, kavram olarak daha eski bir tarihi olduğunu dile getirmiştir. Bununla beraber, okul kültürü daha kapsamlıdır. Kültür olmayan yerde iklim de yoktur. İklim, kültür varsa vardır. Genel olarak bakıldığında ise, bu iki kavramı birbirinden ayırmak mümkün değildir.

Schoen ve Teddlie (2008) yaptıkları çalışmada okul kültürü ve okul iklimi kavramlarının aynı yapının farklı boyutları olduğunu ortaya koymuştur. Onlara göre bu iki kavram aynı anlamı taşımaktadırlar ve sık sık birbirilerinin yerine kullanılmaktadırlar. Van Houtte'den (2005) farklı olarak bu iki yazara göre iklim (öngörülen inançlar) ve kültür (varsayımlar) okul başarısında aynı öneme sahiptirler. Yine Schein (2010) örgüt kültürüyle ilgili yaptığı çalışmada kültür ve iklimi

birleştirmiştir. Ona göre, bu iki kavram aynı yapının seviyeleridir. Bu anlamda, Schein (2010) ve Schoen ve Toddle (2008) arasında benzerlik vardır.

Sonuç olarak, bu iki kavram bazen farklı anlamlarda, bazen birbirlerinin tamamlayıcısı olarak, bazen de birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu çalışma kapsamında “iklim” kavramına yer verilmemiştir. Ana kavram “kültür” kavramıdır ve iklim kavramı bu çerçevede kültür kavramıyla olan ilişkisi bakımından açıklanmaya çalışılmıştır.

Okul Kültürünün Temel Öğeleri

Hoy ve Miskel'e (2015) göre kültür üç öğeden oluşmaktadır: gizli sayılılar, değerler ve normlar. Gizli sayılılar, çalışanların başka çalışanlara, olaylara ve eşyalara karşı oluşturdukları görüşlerdir. Örneğin, öğretmenin işi iyi insan yetiştirmektir. Bu, insan olarak bir öğretmene ilişkin geliştirilen bir sayılıdır. Değerler, doğruluk, dürüstlük, çalışkanlık gibi istenen ve olması beklenen hedeflerle ilgilidir. Normlar ise, bir örgütün değerlerine uygun oluşturulmuş davranış kurallarıdır. Meslektaşıyla fikir alış verişi bir norm olarak değerlendirilebilir.

Genelde örgüt kültürünün, özelde okul kültürünün şekillenmesinde rolü olan öğeleri, Owens ve Steinhoff (1989) şu şekilde sıralamıştır: (1) Okulun tarihi, (2) Ortak değerler ve inançlar, (3) Okulu açıklayan hikaye ve mitler, (4) Okul kültürünün normları, (5) Gelenek ve görenekler, adetler, törenler, (6) Okulun kadın ve erkek kahramanları.

Benzer öğelere Deal (1985) de değinmiştir. Ona göre okul kültürü bir gecede ortaya çıkan bir konu değildir. İnsan etkileşimi sonucunda zamanla ortaya çıkmaktadır. Bu öğeler okul kültürü ve dolayısıyla okul etkililiği için önem arz etmektedir:

- a) Okulun tarihçesi. Güçlü okul kültürü için okulun tarihçesi önemlidir. İnsan için hafıza neyse, okul için de tarih odur. Okulun tarihçesi okulun hafızasıdır. Tarihden bağımsız ortaya çıkan değerler bir anlam ifade etmez. Tarih, geçmiş günümüzle ve gelecekle bağlayan önemli bir köprüdür.
- b) Okulun kahramanları. Okulun kahramanları kültür için önem arzeden diğer bir öğedir. Her okulun kahramanları vardır. Sorun o kahramanların

gerekli değeri görmesidir. Okulda kahramanlar gerekli şekilde tanıtılmazsa, boşluğu sahte kahramanlar dolduracaktır.

- c) Okulun ritüelleri. Diğer bir öğe de okuldaki ritüellerdir. Ritüeller kültürel değer ve inançları taşırlar. Öğretme sanatı bir ritüeldir, sınıfta yoklamanın alınıp alınmaması bir ritüeldir, yöneticilerin sınıfları ziyaret etmesi ve öğrencilerle görüşmesi bir ritüeldir. Sınıf ritüelleri ve yönetim ritüelleri öğrencilere ve çalışanlara gelişme yolunda açılan önemli kapılardır.
- d) Okulun törenleri. Okul kültürünü oluşturmak için bir diğer öğe okulun törenleridir. Bireyler kültürel değerleri törenler üzerinden yaşamaktadırlar. Mezuniyet törenleri, emekli olan öğretmenler için düzenlenen törenler, spor müsabakaları, veli geceleri gibi törenler derin ve güçlü anlam taşımaktadırlar.
- e) Okulun hikayeleri. Hikayeler, okulun öğrencilere aşlamaya çalıştığı değerleri taşımaktadırlar. Hikayeler eğitimin gerçekten ne anlama geldiğini açıklarlar. Okulun kültürünü oluşturmak bakımından hikayeler önem arz etmektedirler.
- f) Okulun kültürel ağı. Okullar insan yetiştiren örgütler olduğu için informal yönü ağır basmaktadır. Bu bakımdan okulda informal oluşun kültürel ağı önemlidir. Bu kültürel ağların oluşması için hikaye anlatıcılarını cesaretlendirmek gereklidir. Velilere, dışarıdan gelen diğer şahıslara okulun değerlerini anlatabilmesi için onlara fırsatlar vermek lazım. Okul içi dedikoduları da cesaretlendirmek lazım. Onlar okul içinde çalışanlar arasında önemli bir iletişim bağıdır.

Daha önce vurgulandığı gibi okul kültürü zayıf ve güçlü olarak ikiye ayrılabilir. Okulu başarıya götüren güçlü bir kültüre karşın, baskıcı ve başarıyı kötü yönde etkileyen okul kültürleri de olabilir. Bu bakımdan, okul kültürü öğeleri okul kültürünün durumuna göre, güçlü okul kültürünün ve zayıf okul kültürünün öğeleri diye ikiye ayrılabilir (Özdemir, 2006).

Pawlas ve güçlü okul kültürü. Güçlü okul kültürünü Pawlas (1997) bir kaç başlıkta incelemiştir.

- a) Yazar ilk olarak, paylaşılan değerlerin önemine vurgu yapmaktadır. Paylaşılan değerler yazılı olarak bulunmaz, ama kendini okulun her

tarafında gösterir, insanların seçimlerini belirler. Ferdi ve kolektif davranışların yargılanabileceği bir kriter olarak gösterir. Her kes tarafından bilinir ve örgütün her faaliyetine öncülük eder.

- b) İkinci bir öge olarak, Pawlas mizahı gösterir. Yazara göre bir okulda yapılan kahkahaların miktarı güçlü kültürün bir ögesidir. Mizah ve gülümsemeler, o örgüt içinde hataların hoş karşılandığı anlamına gelir.
- c) Diğer bir öge olarak, yazar hikaye anlatımını gösterir. Her okulun kendine has hikayeleri vardır. Bu hikayeler kültürün efsanelerini oluşturmaktadır. Bu hikayeler, efsaneler ve ya mitler aynı zamanda okulda veya örgütte motivasyon kaynağıdır. Bunun yanında, bu hikayeler, okul içinde insanlar arasında bağ oluşturma özelliğine sahiptir.
- d) İletişim ağları, bir diğer güçlü okul kültürü ögesidir. Her bir okulun veya örgütün kendine has iletişim ağı vardır. Çalışanlar bu iletişim ağı üzerinden örgütte baş veren olaylardan haberdar olabiliyorlar. Bu bakımdan bilginin hızlı bir şekilde yayılması için gerekli bir ögedir. Çoğu zaman informeldir.
- e) Ritüeller ve seremoniler, okul kültürünün başka bir ögesidir. Ritüeller bir okulda günlük olarak yapılan operasyonlardır. Dersin başında sınıf yoklaması alma bir ritüel örneği olabilir. Seremoniler ise, özel günleri, mitleri ve kahramanları anmak için yapılan özel aktivitelerdir. Okulda Çanakkale şehitleriyle ilgili bir organizasyon düzenleme bir seremoni örneği olabilir. Ritüeller ve seremoniler beraber okulda davranışın şekillenmesine katkı sağlarlar.

Peterson ve Deal okul kültürü ayrımı. Peterson ve Deal (1998) okul kültürlerini zehirli ve pozitif kültürler olarak ikiye ayırmışlar. Yazarlara göre pozitif okul kültürünün özellikleri aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- a) Öğrenci ve öğretmeni öğrenmeye teşvik eden bir misyonu vardır.
- b) Zengin bir tarih ve amaç duygusu gelişmiştir.
- c) Kaliteyi, başarıyı ve öğrenmeyi sağlayan kolektifliğin, performansın ve iyileştirmenin temel değerleri hakimdir.
- d) Olumlu iletişim akışını teşvik eden bir kültürel ağ kurmuştur.

- e) Temel kültürel değerleri pekiştiren törenler ve ritüellere sahiptir.
- f) Başarıları kutlayan, kahramanları tanıtan hikayeleri vardır.
- g) Herkesi kapsayan paylaşılan bir şefkat ve saygı duygusu gelişmiştir.

Zehirli kültürlerde ise ortak bir amaç eksikliği vardır. Yahut kişisel çıkarlara dayanan parçalanmış bir görev olgusu hakimdir. Geçmiş bir yenilgi ve başarısızlık hikayesi olarak görülür. Okulda ve toplumda olan olumlu rol modelleri tanınmaz ve tanıtılmaz. Parçalanmış ve açıkça düşmanlık yaratan sosyal bağlantılar mövcuttur.

Peterson ve Deal okul kültürü boyutları. Peterson ve Deal (2009) okul kültürünü yorumlamak için bir kuramsal çerçeve kullanmaktadırlar. Öncelikle kültürün önemi üzerinde durmaktadırlar. Daha sonra kültürün temelleri olarak gördüğü misyon ve vizyondan bahsetmektedirler. Kültürün temelleri boyutu dört alt başlıktan oluşmuştur: misyon, değerler, normlar, inanç ve varsayımlar.

Değerler, bir okulda iyiye ve kaliteli olana ilişkin mükemmelliği ifade eden ölçütlerdir. Örneğin, okul yöneticisi adaletli olmalıdır, deyen bir öğretmen, adaleti okul için önemli bir değer olarak görmektedir. Veya öğretmenler kendi aralarında işbirliğine önem vermelidir, deyen bir öğretmen, işbirliğini bir değer olarak görmektedir (Peterson ve Deal, 2009). Hoy ve Miskel'e (2015) göre, bir okulda olması arzu edilen değerler, şeffaflık, güven, işbirliği, samimiyet, takım çalışması, yardımseverlik ve kontrol olarak ifade edilebilir.

Normlar, bir grubun davranış, kıyafet, dil ve sosyal yaşamın diğer yönleri hakkında sahip olduğu beklentilerin ağıdır. Diğer bir ifadeyle, okuldaki çalışanlar olarak öğretmenlerden beklenen davranışlardır. Örneğin, öğretmenler olarak, öğrencilere rol model olmalıyız, deyen bir öğretmen kendisinden beklenen davranış bu şekilde tanımlamaktadır, bunu kendine bir norm olarak kabul etmektedir (Peterson ve Deal, 2009).

İnançlar ve varsayımlar, insanların çevrelerindeki dünya ile ilgili anlayışlardır. Öğretmen ve yöneticilerin okul hakkındaki anlayışları, onların okul hakkında taşıdıkları inançlardır. Okulun kalitesi, öğretmenlerin kalitesine bağlıdır, deyen bir öğretmen veya yönetici, okul olarak çevresi hakkında kendi inancını bu şekilde ifade etmektedir (Peterson ve Deal, 2009).

Kültürün eylem boyutu, ritüeller ve seremoniler başlıkları altında incelenmiştir. Ritüeller, derin anlamları olan günlük rutinler veya süreçlerdir. Bazı okullar yeni gelen her bir öğrenciye arkadaş veya danışman atamaktadır. Bu, o okulun bir rutini olarak görülebilir. Törenler, manevi bir destek sağlayan ayrıntılı, kültürel olarak kabul görmüş etkinliklerdir. Mezun olan öğrenciler için düzenlenen mezuniyet törenleri, dönem tatili törenleri, emeklilik törenleri, yıl sonu törenleri birer örnek olabilir. Değerler, çalışanlara formal yolla iletilmez. Düzenlenen törenler ve yapılan etkinlikler, değerleri çalışanlara iletmenin önemli yollarıdır (Peterson ve Deal, 2009).

Okul kültürünün tarih boyutu, geçmiş, hikayeler ve mezunlar başlıkları altında incelenmiştir. Bir okulun kültürü, insanlar birlikte çalışırken, birlikte oynarken, birlikte ağlarken ve birlikte gülerken zamanla oluşur. Hikayeler ise, bir okul hakkında önemli bilgileri iletmenin güçlü yoludur (Peterson ve Deal, 2009). Değerleri iletmek için diğer bir yol hikayelerin anlatılmasıdır.

Son olarak, yazarlar, okulun görsel boyutu olan sembollerden bahsetmiştir. Semboller, somut olmayan kültürel değerleri ve inançları temsil eder. Semboller, derin değerlerin ve inançların temsilidir ve genellikle maddi olmayan güçlü şeyleri temsil eden kültürel simgelerdir. Okul logosu, okul bayrağı, görev bildirimleri, öğrenci başarılarının ve el işlerinin sergilenmesi, ödüller, plaketler, geçmişteki başarılar panosu, okul uniforması, heykeller okul sembollerine örnek olabilir (Peterson ve Deal, 2009). Bu araştırmanın tasarımı, Peterson ve Deal'in (2009), bu kavramsal çerçevesi ekseninde yapılmıştır. Araştırma sorularının geliştirilmesinde izlenen çerçeve aşağıdaki gibidir:

1. Okul kültürünün tanımları
2. Okul kültürünün temelleri boyutu
 - 2.1 Misyon
 - 2.2 Değerler
 - 2.3 İnanç ve varsayımlar
 - 2.4 Normlar
3. Okul kültürünün tarih boyutu
 - 3.1 Geçmiş

3.2 Hikayeler

3.3 Mezunlar

4. Okul kültürünün semboller boyutu

5. Okul kültürünün eylem boyutu

5.1 Rutinler ve gelenekler

5.2 Törenler

5.3 Misyonu iletme

6. Okul kültürünün önündeki engeller

7. Okul kültürünün geliştirilmesi

7.1 Yöneticiden beklenenler

7.2 Öğretmenden beklenenler

7.3 Stratejiler

İlgili Araştırmalar

Banderas (1985), bir çalışmada okul kültürü kavramının, örgütsel hikayeler üzerinden yorumlanmasını yapmıştır. Elde edilen bulgulara göre paylaşılan örgütsel öyküler, örgütsel üyelerin iş deneyimlerine verdikleri anlamı ortaya çıkarabilecek bir araç olarak kullanılabilir. Bunun dışında, örgütsel üyelerin iş deneyimlerine yükledikleri anlamlar çoğunlukla ortak hikaye temalarının tekrarlanmasından kaynaklanır ve örgüt felsefesinde ifade edilen temel değerleri destekler. Son olarak, araştırmacı liderin önemine vurgu yapmıştır. Şöyle ki, elde edilen bulgulara göre lider, örgüt üyelerinin yaptıkları işlere yükledikleri anlamları, işlevsel hikayeler üzerinden değiştirebilme potansiyeline sahiptir.

Okul kültürüyle ilgili yapılan metaforik bir çalışmada, okul, katılımcıların üçte biri tarafından aile, ev ve takım olarak tanımlanmıştır. Okul müdürü, ebeveyn, besleyici, arkadaş, kardeş ve antrenör olarak ifade edilmiştir. Bu okullarda, birbirleri için endişe duyma ve çocuklara bağlılık her şeyden önemlidir. Herkes ailenin bir parçası olmak için çalışmakta ve kendi üzerine düşeni yapmaktadır (Owens ve Steinhoff, 1989)

Hofstede ve diğeri (1990), örgütsel kültürle ilgili yaptığı bir çalışmada kültür öğelerini derinden yüzeye doğru sıralamıştır. Yazara göre, bir örgüt kültürünün en derin ögesi onun değerleridir. Değerler, en derindedir ve diğer öğeler değerlere göre şekillenmektedir. Yüzeye çıkarken ikinci öğe, ritullar olarak ifade edilmiştir. Bir sonraki öğe, kahramanlar olarak belirtilmiştir. Kahramanlar, ölü veya hayatta olan ve okulda değerli olarak addedilen insanlardır. En yüzeyde olan öğe, sembollerdir. Değerler, rituelleri oluşturmaktadır. Ritualer üzerinden kahramanlar öne çıkmaktadır. Son aşamada, bu öğelerin görselleştirilmiş biçim olan semboller ortaya çıkmaktadır.

Hergreaves (1995) tarafından yapılan çalışmada, okul kültürü, okul etkililiği ve okulun gelişimi incelenmiştir. Refahçı kültüre dayalı okullarda akademik başarı ve öğrenme oranı düşük olarak bulunmuştur. Refahçı kültüre karşı, formal okul kültürü başarılı bulunmuştur. Bununla beraber, okul kültürü, okul gelişmesinin hem nedeni, hem nesnesi hem etkisi olarak yorumlanmıştır.

Örgütsel kültürle ilgili yapılan bir çalışmada, örgüt kültürünün örgütsel çatışmaları çözmedeki rolü saptanmaya çalışılmıştır. 25 farklı şirketten veriler toplanmıştır. Örgüt kültürü değişkenlerinin temel bileşen analizi sonucunda, sekiz kültür bileşeninin olduğu tespit edilmiştir: iletişim kalitesi, problem çözme sistemlerinin varlığı, ilgi alanlarının dikkate alınması, verimlilik, ilişkilerin kalitesi, rasyonalite, işbirliği ve stilin doğrudanlığı. Bu bileşenlerden iletişimin kalitesi, ilişkilerin kalitesi ve rasyonelitenin kullanılan informal teknikler üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Otto, 1998)

İpek (1999), Ankara ilindeki resmi ve özel liselerin örgüt kültürünü ve öğretmen-öğrenci ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda ilk olarak örgüt kültürü boyutları arasındaki fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Resmi liserdeki örgüt boyutları sıralaması, güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü olarak tespit edilmiştir. Bu sıralamanın özel liselerde, başarı kültürü, güç kültürü, destek kültürü ve rol kültürü şeklinde olduğu saptanmıştır. Bunun dışında, örgüt kültürü boyutlarından destek kültürünün, öğretmen-öğrenci ilişkisi bakımından en büyük etkiye sahip örgütsel kültür boyutu olduğu saptanmıştır.

Okul kültürü ve okul emniyeti arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma verileri yedi okuldan toplanmıştır. Sonuç olarak, okul kültürü

ve okul emniyeti arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Okullar, tüm öğrenciler için emniyetli bir yer olacaksa, okul liderleri okullarının kültürünü göz önüne almanın gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Bass, 2004).

Dönüşümcü liderlikle okul kültürü arasında ilişki konusunda nicel bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında 469 öğretmenden iki ölçek kullanılarak bilgiler elde edilmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışlarının okul kültürü üzerinde önemli bir etkisi olduğu saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik faktörlerinin tamamının okul kültürü üzerinde etkisi olmakla beraber, bir vizyon belirleme ve ifade etme boyutuyla entelektüel motivasyon sağlama boyutunun okul kültürü üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Schooley, 2005).

Eyüboğlu (2006) tarafından okul kültürüyle ilgili nicel bir çalışma yapılmıştır. Çalışma kapsamında İstanbul ilindeki Ümraniye, Üsküdar, Kadıköy, Beşiktaş ve Büyükçekmece ilçelerinde tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen devlet okulu ve özel okullarda çalışan öğretmenlere anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda öğretmenlerin okul kültürünün oluşmasında rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Başka bir çalışma Kolatan (2008) tarafından yapılmıştır. Çalışma örneklemini İstanbul ilinin Maltepe, Kartal ve Pendik ilçelerinde tesadüfi örneklem yoluyla seçilen yöneticilerden ve öğretmenlerden oluşmuştur. Araştırma sonucunda öğretmen ve yönetici görüşleri arasında farklılık olmakla beraber, okul kültürünün oluşmasında yöneticilerin rolünün olduğu saptanmıştır.

Taner (2008) tarafından okul kültürü ile umutsuzluk arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma verileri, İstanbul Anadolu yakasında yerleşen dokuz ilköğretim okulunda görev yapan 296 öğretmenden elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık, etkili iletişim, olumlu insan ilişkileri ile umut arasında güçlü bir pozitif ilişkiler bulunmuşken, motivasyon kaybı ile yüksek motivasyon ve verimlilik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Okul kültürüyle ilgili yapılan bir çalışmada okul kültürünün iletişim faktörü ile öğrenci başarısı arasında negatif yönde bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcılar Batman il merkezindeki 15 okulun öğretmenlerinden oluşmuştur. Bu sonuç literatüre zıt bir sonuç olmakla beraber, iletişimin artmasıyla öğretmenlerin birbirine bağlanması ve bunun sonucunda görevlerini yeterince iyi yapmaması

şeklinde açıklanmıştır. Diğer taraftan, öğretmenlerin karara katılımları bakımından öğrenci başarısına olumlu etki ettiği saptanmıştır (Kaya, 2009).

Kırklareli ilinde 338 ilköğretim öğretmeniyle, okul kültürüne yönelik bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda olumlu kültürün, öğretmenleri motive ettiği, etkili bir şekilde çalışmalarına sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Olumsuz okul kültürünün ise öğretmen davranışları bakımından strese ve verimsizliğe sebep olduğu saptanmıştır (Arpaguş, 2011).

Öztürk (2015), yaptığı yüksek lisans tezinde okul kültürü ile tükenmişlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Katılımcılar Bahçelievler ilçesinde 13 ilköğretimde görev yapan 629 sınıf öğretmeninden anketlere cevap veren 530 sınıf öğretmeninden oluşmuştur. Bir okulda paylaşım artarsa, elde edilen başarı doğru bir şekilde ödüllendirilirse, çalışanlar kendilerini geliştirmek için fırsatlara sahip olurlarsa olumlu bir okul kültürünün ortaya çıktığı saptanmıştır. Bu sonuca bağlı olarak, olumlu okul kültürünün tükenmişlik düzeyini minimuma indirdiği söylenebilir.

2013-2014 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili Derince ilçesinde görevli ve random örnekleme yöntemiyle belirlenen 329 öğretmen ve 42 okul yöneticisi ile nicel çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda öğretmenlerin, yaş, cinsiyet, görev türü ve kıdem gibi değişkenlerinin okul kültürüne etkileri bakımından anlamlı farkların olduğu ortaya çıkmıştır. Medeni durum değişkeninin okul kültürü üzerinde etkisi bakımından anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Aynı şekilde, yöneticilerde de yukarıda bahsi geçen değişkenler bakımından anlamlı farklılıklar saptanmıştır (Mayadağlı, 2015).

Okul kültürüyle ilgili diğer bir çalışma Nicolas (2015) tarafından yürütülmüştür. Çalışma nitel bir çalışmadır ve okul kültürünün başarılı bir şekilde oluşturulmasında müdürlerin rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda müdürlerden beklenen roller, hedefler ve uygulama stratejileri, yerel okuldaki öğrencilere yönelik tutumlar, iletişim, ebeveynlerin katılımı ve eğitimi, disiplin ve sürekli gelişim süreci olarak tespit edilmiştir.

Green (2016) tarafından yapılan başka bir çalışmada öğretmenlerin, müdürlerin liderlik tarzlarıyla okul kültürü arasındaki ilişki üzerine algıları incelenmiştir. Araştırma verileri, beş lisede görev yapan 60 öğretmen ve beş

yöneticiden elde edilmiştir. Sonuç olarak, liderlik tarzları ve okul kültürü arasında zayıf bir korelasyon bulunmuştur. Bunlara ek olarak, liderlik tarzıyla okul notları arasında zayıf bir korelasyon bulunmuştur.

Yılmaz (2017), İstanbul ilindeki 14 resmi ve özel ilk ve ortaokulda görev yapan öğretmen ve yöneticilerle görüşme yapmıştır. Görüşme sonunda değerler yoluyla eğitim ile destek kültürü, başarı kültürü ve görev kültürü arasında sırasıyla pozitif yönde orta dereceli, pozitif yönde orta dereceli ve pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Değerler yoluyla eğitim algısı arttıkça yukarıda bahsi geçen kültürler yönünde de algıların arttığı ortaya çıkmıştır.

Britton (2018) tarafından yapılan bir araştırmada okul müdürlerinin, öğretmenlerin okul kültürü algılarına etkisi incelenmiştir. İlkokul, ortaokul ve lise kapsamında 15 okuldan yapılan ölçeklerle veriler toplanmıştır. Öğretmenlerin okul müdürleri hakkındaki algılarının, okul kültürünü ve öğretmenlerin çalışmalarını etkilediği çalışma sonucunda tespit edilmiştir.

Araştırmacı tarafından yapılan çalışmalar sonucu eğitim yönetimi alanının Azerbaycan eğitim sisteminde yeni olduğu saptanmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalar daha çok derleme çalışmaları olduğu belirlenmiştir. Bunun dışında, okul kültürüyle ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple, araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında ulusal çapta çalışmalara yer verilememiştir.

Bölüm 3

Bu bölümde araştırma ortamı, çalışma grubu, araştırmacının rolü, veri toplama süreci, veri toplama araçları, verilerin analizi yöntemi, geçerlik ve güvenilirlik konularına değinilmiştir.

Yöntem

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Araştırmacının amacı, araştırdığı konu olan okul kültürüne ilişkin katılımcıların görüşlerini incelemek olmuştur. Okul kültürüyle ilgili mutlak gerçekten bahsetmek doğru olmayabilir. Çünkü okulun durumuna göre katılımcılar farklı tecrübeler deneyimlemiş olabilirler. Önemli olan, katılımcılar olarak öğretmen ve yöneticilerin konuyu nasıl değerlendirdikleridir.

Bu sebeple, araştırmacı katılımcıların görüşlerine başvurmayı amaçlamıştır. Bu bakımdan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi, tek bir gerçeğin olmadığını, gerçeğin nesnellikten çok oluşturulduğunu iddia eden ve araştırmaya katılanların deneyim ve görüşlerinin önem arz ettiği bir araştırma yöntemidir. Nitel araştırmada, önemli olan insanların olayları ve olguları nasıl algıladıklarıdır. Gerçekleri anlamak için insanların gerçekleri nasıl algıladıklarını araştırmak gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Bu araştırma kapsamında, nitel araştırma yönteminin fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji deseni, bir kavram veya fenomen hakkında katılımcılar tarafından yaşanan tecrübelerin ortak anlamını ifade eden bir nitel yöntem deseni (Creswell, 2016). Yıldırım ve Şimşek'e (2016) göre, fenomenoloji, bilinen fakat derinlemesine bilgi sahibi olunmayan konulara odaklanmaktadır. Bu araştırmanın fenomeni okul kültürüdür. Fenomen olarak okul kültürünün derinlenmesine incelenmesi amaçlanmıştır.

Okul kültürü Azerbaycan için yeni bir konudur. İnsanların yüzeysel bilgi sahibi olduğu fakat derinlemesine bilmediği bir konu olduğu düşünüldüğü için araştırılmaya değer bulunmuştur. Bu bağlamda, katılımcılar olarak öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine başvurulularak okul kültürü kavramı araştırılmıştır. Bakü ilinden iki devlet ve iki özel okulda çalışan 20 öğretmen ve dört yöneticinin okul kültürü fenomenine ilişkin görüşleri derinlemesine incelenmiştir.

Araştırma Ortamı

Araştırma kapsamında okul kültürüne ilişkin veri toplamak amacıyla iki devlet okulu ve iki özel okula başvurulmuştur. Güvenlik endişesi nedeniyle devlet okullarından sınırlı sayıda okula giriş izni verilmiştir. Giriş izni verilen okullar, Bakü ili Eğitim İdaresi tarafından önerilmiştir. Önerilen okullardan araştırmaya uygun olduğu düşünülen iki devlet okulu seçilmiştir.

Okulların seçilme kriterleri okul kültürleriyle ilgilidir. Öncelikle, kültürün oluşması için zamana ihtiyaç vardır. Bu bakımdan, tarih, okul kültürü için önemlidir (Peterson ve Deal, 2009). Bu sebeple, seçilen iki okul tarih olarak en eski okullardır. Bundan başka, okul kültürü için semboller önemlidir (Peterson ve Deal, 2009). Seçilen okulların diğer okullardan farklı olarak kendi okul marşları, bayrakları, logoları ve bir okulun öğretmenler için uniforması var.

Bunlara ek olarak, okul kültürü, okul başarısına etki eden bir faktördür (Mees, 2008). Daha başarılı okulun, daha zengin kültürü olacağı düşünülmüştür. Bu sebeple, araştırmacı tarafından üniversiteye kabul oranları başarı kapsamında diğer bir kriter olarak değerlendirilmiştir. Seçilen iki okul, üniversiteye kabul oranları en yüksek iki okul olması sebebiyle seçilmesi uygun görülmüştür. Bunlar kültür için değerli öğeler olduğu için önerilen okullar arasından bu iki okul seçilmiştir.

Seçilen okullardan ilki, Sovyetler Birliği döneminde yapılmıştır. Bölgenin pilot okuludur. Azerbaycan, devlet olarak bağımsızlığını kazandıktan sonra bir çok savaş yaşamıştır. Bu okul, savaşlar zamanı mezunlarından çok sayıda şehit vermiştir. Okula, şehit mezunlarından birinin ismi verilmiştir. 1390 öğrencisi ve 125 çalışanıyla eğitim vermektedir. İkinci devlet okulu ise, Azerbaycan bağımsızlığını kazandıktan hemen sonra kurulan bir okuldur. 120 çalışanıyla 1279 öğrenciye eğitim hizmeti vermektedir. Devlet okulu olmasına rağmen, özel okul statüsünde faaliyet göstermektedir. Her iki okul yirmi beş seneden fazladır faaliyet göstermektedir.

Özel okulların seçiminde kolay ulaşılabilir durum örneklemesi tercih edilmiştir. Çünkü araştırma kapsamında veri toplanması amacıyla okullara gidilmek Azerbaycan'da sık görülen bir durum olmadığı için başvuru özel okullar durumu tedirginlikle karşılamaktadırlar. Özel okullar araştırmacıyı tanımadığı durumlarda güvenlik nedeniyle okula giriş izni vermek istememektedirler. Nitekim, ilk olarak başvuru iki okulda bu durum yaşanmıştır.

Başvurulan okullardan ilkinde okul müdürüyle randevu alınarak ofisinde görüşülmüştür. Fakat öğretmenlerin yoğun olması sebebiyle bu konuda yardımcı olamayacakları belirtilmiştir. Diğer özel okula yazılı olarak başvurulmuştur. Yazılı başvuruya gelen cevapta sorulara yazılı olarak cevap verilebileceği, fakat güvenlik nedeniyle öğretmenlerle görüşmeye izin verilemeyeceği bildirilmiştir. Yazılı veri toplama süreci, bilgi toplamada yetersiz kalacağı için araştırmacı tarafından uygun görülmemiştir.

Daha sonra kolay ulaşılabilir durum örneklemesi kapsamında araştırmacının giriş izni alabileceği ve kolay ulaşabileceği iki özel okula başvurulmuştur. Çalışma için izin alınan iki okuldan veriler toplanmıştır. Özel okullardan ilki, yirmi iki senedir eğitim vermektedir. İki şehirde dört şubesi olan bir okuldur. Bir üniversitenin bünyesinde açılmıştır. Okulda Azerbaycanca, Rusça ve İngilizce olmak üzere üç dilde eğitim verilmektedir.

İkinci özel okul altı senedir eğitim vermektedir. Okul, doğrudan okul olarak açılmamıştır, bir eğitim kurumu bünyesinde açılmıştır. O yüzden yeni olmasına rağmen eğitim geçmişi ve kurum kültürü olan bir okuldur. Üç şehirde on bir şubesiyle eğitim vermektedir. Okulda Azerbaycan ve Rus dillerinde eğitim verilmektedir.

Çalışma Grubu

Yapılan çalışmanın niteliğine etki edecek öğelerden birisi katılımcıların niteliğidir. Bu yüzden, örneklem seçimi önem arz etmektedir. Seçilecek katılımcıların araştırma konusunda yeterli tecrübeye sahip olması beklenmektedir (Baş ve Akturan, 2017). Bu sebeple, uzman görüşleri göz önüne alınarak, okulun kültürüne hakim olabilmesi için yönetici seçiminde aynı okulda en az iki sene çalışma şartı aranmıştır. Aynı sebeple, öğretmen seçiminde aynı okulda en az iki sene çalışma şartı uygulanmıştır.

Çalışma grubu seçilirken amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklem yöntemi, olgular hakkında derinlemesine bilgi sahibi olma, ortaya çıkarma ve yorumlanmasında yararlı olan bir örneklem yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Katılımcılar belirlenirken amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesi kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemesinde amaç küçük örneklem üzerinden bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede tutmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışma kapsamında maksimum çeşitlilik ölçütleri, cinsiyet,

sayısal-sözel alan, okuldaki tecrübe, toplam tecrübe, devlet-özel okul ve öğretmen-yönetici olmak üzere altı başlıkta sağlanmıştır. Devlet okullarından ve özel okullardan öğretmen ve yönetici görüşleri üzerinden de okul kültürü fenomeni derinlemesine incelenmiştir.

Bu çalışmanın katılımcıları, 2019-2020 öğretim yılında Bakü ilinde faaliyet gösteren iki özel ve iki devlet okulunda çalışan öğretmen ve yöneticilerden gönüllülük esasına göre seçilmiştir. Araştırmanın katılımcılarını, her okuldan okul müdürü veya bir müdür yardımcısı ile her okuldan çalışma grubuna seçilmiş farklı beş branştan öğretmeni oluşturmuştur.

Katılımcı öğretmenler. Araştırma kapsamında gönüllülük esasına göre görüşmeyi kabul eden yirmi öğretmenle görüşme yapılmıştır. Öğretmenlerin yaşları 24-61 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin kıdemleri 3-35 yıl arasında değişmektedir. Görüşmeyi kabul edenlerden üçü Azerbaycan Dili öğretmeni, üçü tarih öğretmeni, üçü matematik öğretmeni, dördü kimya öğretmeni, dördü İngilizce öğretmeni, biri bilgisayar öğretmeni, ikisi de ilkokul öğretmeni olmakla toplamda yirmi öğretmenle görüşme yapılmıştır. Görüşmelerin tamamı okullarda yapılmıştır. Katılımcı öğretmen bilgileri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

Katılımcı Öğretmenlerin Bilgisi

Say	Cinsiyet	Okul türü	Toplam Tecrübe	Okuldaki Tecrübesi
1	E	Devlet	25	5
2	K	Devlet	29	7
3	K	Devlet	15	15
4	K	Devlet	8	7
5	E	Devlet	30	15
6	K	Devlet	23	23
7	K	Devlet	21	21
8	K	Devlet	27	27
9	K	Devlet	30	30
10	K	Devlet	35	26
11	K	Özel	14	5
12	K	Özel	17	3
13	K	Özel	9	7
14	E	Özel	3	3
15	E	Özel	13	2
16	E	Özel	14	2
17	E	Özel	9	6
18	K	Özel	10	4
19	E	Özel	12	3
20	E	Özel	20	4

Tablo 1’den görüleceği gibi, yirmi öğretmenle görüşme yapılmıştır. Erkek öğretmenler “E” ile, kadın öğretmenler “K” ile gösterilmiştir. Öğretmenlerden sekizi erkek, on ikisi kadındır. Öğretmenlerden farklı dönemlerde zümre başkanlığı yapanlar olmuştur, fakat yöneticilik deneyimi olan yoktur. On öğretmen devlet okulunda görev yapmaktadır, on öğretmen özel okulda görev yapmaktadır. Öğretmenlerden onu sözel, onu sayısal alandandır.

Katılımcı yöneticiler. Yöneticilerden üçü okul müdürü, biri müdür yardımcısıdır. İkinci özel okulda müdürün ilk senesi olduğu ve yardımcısının uzun zamandır orada hem müdür olarak hem müdür yardımcısı olarak çalıştığı için okulu daha iyi tanması nedeniyle, soruları onun cevaplandırılmasının daha uygun olduğu kanaatine gelmiştir. Katılımcı yöneticilerin bilgileri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2

Katılımcı Yöneticilerin Bilgisi

Say	Cinsiyet	Okul türü	Toplam Tecrübe	Okuldaki Tecrübe
1	K	Devlet	15	18
2	E	Devlet	7	2
3	K	Özel	18	18
4	E	Özel	7	6

Tablo 2'de ifade edildiği üzere, yöneticilerden ikisi erkek ve ikisi kadındır. Yöneticilerin yaşları 37-55 yaşları arasında değişmektedir. Yöneticilik tecrübeleri 7-18 yıl arasındadır. Yöneticilerden üç kişi, birinin branşı İngilizce, ikisinin branşı Azerbaycan Dili olmakla sözel alandan, bir yönetici de, branşı biyoloji olmak üzere sayısal alandandır. Erkek yöneticiler "E" ile, kadın yöneticiler "K" ile gösterilmiştir.

Araştırmacının rolü. Yıldırım ve Şimşek'e (2016) göre, gerçek, insanların oluşturduğu yoruma dayalı bir süreçtir. Bu bakımdan, gerçek, onu yorumlayan ve algılayan insandan bağımsız düşünülemez. Nitel araştırmanın bu özelliği, araştırmacıya empatik özellikler yükler. Bu araştırmada, araştırmacının rolü, olay ve olgulara dahil olan, katılımcıyı anlamaya çalışan, anlamadığı yerde sorular soran, göz kaş hareketleriyle ve mimiklerle katılımcıya onu anladığını gösteren katılımcı bir roldür.

Araştırmacı görüşme sırasında katılımcılara soruların daha iyi anlaşılmasını sağlamak için alternatif sorular ve sondaj sorular sormuştur. Sadece ses kaydı yapan ve notlar alan bir rol değil, katılımcıya onu anladığını gösteren ve mimiklerle eşlik eden bir rol benimsemiştir. Katılımcılar tarafından okulla ilgili gösterilen resimlere bakılmış ve katılımcının olaylara bakışı ve değer verdiği öğeler anlamaya çalışılmıştır.

Bunun dışında, okulda bulunduğu sürede, araştırmacının, öğretmenlerin birbiriyle ve öğrencileriyle olan ilişkilerini ve iletişimlerini gözleme olanağı olmuştur. Öğretmenler odasında iken okula gelen üç mezunu ve öğretmenlerle görüşmelerini izleme fırsatı olmuştur. Araştırmacının okul panolarını inceleme şansı olmuştur. Bununla beraber, katılımcıları yönlendirici herhangi bir imada bulunulmamıştır ve herhangi bir soru sorulmamıştır.

Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci devam ederken, araştırmacı University of Amsterdam tarafından verilen “*Qualitative Research Methods*”¹ isimli dört haftalık online eğitime katılmıştır. Veri toplama süreci üç aşamada gerçekleşmiştir. İlk aşama soruların oluşturulması aşamasıdır. İkinci aşama, okullara giriş izinlerinin alınması için yapılan çalışmalardan oluşan bir aşamadır. Son aşama, okullarda görüşmelerin yapılması aşamasıdır.

İlk aşama soruların oluşturulması aşamasıdır. Veri toplama aracı olarak sorular hazırlanırken konuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması kapsamında, araştırma konusuna ilişkin tez (Nicolas, 2015), makale (Deal, 1985; Hofstede, 1980; Peterson ve Deal, 1998) ve kitaplar (Peterson ve Deal, 2009) incelenmiştir. Konunun kavramsal ve kuramsal temelleri hazır hale geldikten sonra araştırmacının problemi ve alt problemleri belirlenmiştir.

Daha sonra muhtemel araştırma soruları hazırlanmıştır. Sorular, öğretmenlere sorulacak sorular ve yöneticilere sorulacak sorular olmak üzere iki kategoride hazırlanmıştır. Hazırlanan soruların geçerliliğini temin etmek ve anlaşılabilirliğini kontrol etmek için Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi anabilim dalından olan yedi uzman² görüşünden yararlanılmıştır. Görüşme soruları uzmanlar tarafından değerlendirilmiştir. Gelen geri bildirimler çoğunlukla Türkçe imla hataları ve uygun kelime seçimleriyle ilgili olmuştur. Örneğin, “Görüşleri nasıldır?” yerine “Görüşleri nelerdir?” şeklinde.

¹ <https://www.coursera.org/learn/qualitative-methods#syllabus>

² Uzmanlar: Prof. Dr. Şaduman Kapusuzoğlu, Prof. Dr. Murat Özdemir, Doç. Dr. Nihan Demirkasımoğlu, Doç. Dr. Gökhan Arastaman, Dr. Öğr. Üyesi Yusuf Badavan, Arş. Gör. Hilal Büyükgöze, Arş. Gör. Mehmet Küçükçene

Bunun dışında, paylaşılan ortak değerler konusunda açıklamalara ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Paylaşılan ortak değerlerin, okulda var olduğu düşünülen değerler anlamında kullanıldığı belirtilmiştir ve bu konuda düzeltme yapılmıştır. Ek olarak, yöneticiden beklenenler olduğu gibi, öğretmenlerden beklenenler konusunda da soru eklenebilir yönünde geribildirim gelmiştir. Bu yönde düzeltme yapılmış ve soru eklenmiştir.

Son düzeltme, okul kültürünün öğelerinin etkileri konusunda soruların eklenebileceği yönünde olmuştur. Bu doğrultuda düzeltme yapılmış ve sondalar kısmına sorular eklenmiştir. Bu şekilde, uzmanlardan gelen geri bildirimler doğrultusunda sorularda düzeltmeler yapılmıştır. Son aşamada, dört öğretmenle yapılan pilot çalışma sonucu araştırma soruları son halini almıştır. Yapılan ön çalışma sonucunda soruların daha anlaşılabilir olması için alternatif sorular eklenmiştir. Özellikle, paylaşılan ortak değerler konusunun anlaşılmadığı ve değerlerden neyin kastedildiğinin örneklerle açıklanmaya ihtiyacı olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun dışında, pilot uygulama zamanı vizyon konusunda açıklamalara ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü vizyon denildiğinde insanların aklına genelde dış görünüş geldiği bulunmuştur.

İkinci aşama, görüşmeler için gerekli izinlerin alındığı aşamadır. Bakü Eğitim İdaresi'ne çalışmayı yürütebilmek amacıyla izin almak için başvurulmuştur. Daha önce okullarda yaşanan öğrenci intiharları ve okullara giriş izninde yaşanan suistimler nedeniyle, araştırmacının sadece Bakü Eğitim İdaresi tarafından belirlenecek belli okullara gidilebileceği belirtilmiştir. Verilen listeden amaca uygun olduğu düşünülen iki devlet okulu araştırmacı tarafından seçilmiştir ve onlara gidilmesi amaçlanmıştır. Bu şekilde iki devlet okulunda uygulama yapmak için izin alınmıştır.

Özel okullarda, giriş izni için okulların kendilerine başvurulmuştur. Bazı okullara, e-mail üzerinden yazılı olarak müracaat edilmiştir. Bazı okullara okul müdüründen randevu almak ve daha sonra müdürle görüşmek suretiyle başvurulmuştur. Güvenlik nedeniyle, bazı okullar başvuruya izin vermemiştir. Bir okul, öğretmenlerinin zamanlarının yeterli olmadığını gerekçesiyle başvuruyu geri çevirmiştir. Diğer bir okul, sadece yazılı olarak soruları cevaplandırabileceklerini, öğretmenlerle görüşme için izin veremeyeceklerini belirtmiştir. Gerekli bilgilerin elde edilememesi endişesiyle soruların bu şekilde yanıtlanması araştırmacı tarafından

kabul edilmemiştir. Son olarak kolay ulaşılabilir durum örnekleme çerçevesinde iki özel okuldan izin alınabilmiştir.

Üçüncü aşama, görüşmelerin yapılması aşamasıdır. Gerekli izinler alındıktan sonra Bakü ilinde faaliyet gösteren devlet ve özel okullarına orada çalışan yönetici ve öğretmenlerle görüşme yapmak amacıyla gidilmiştir. Belirlenen listeye göre seçilen öğretmenlerin görüşmeyi kabul edip etmeyeceğini öğrenmek için öğretmenlerle görüşülmüştür. Birçok öğretmen, tedirginlik duydukları için görüşme talebini kabul etmemiş, bazı öğretmenler de, görüşmeyi kabul etmiştir fakat ses kaydı yapılmasını istememiştir. Yaşanabilecek muhtemel bilgi kaybını önlemek amacıyla araştırmacı bu öğretmenlerle görüşmeyi kabul etmemiştir. Son olarak devlet okullarından on öğretmen, özel okullardan on iki öğretmen belirlenmiştir ve bu şekilde görüşmelere başlanmıştır.

Daha sonra, görüşmeyi kabul eden yönetici ve öğretmenlerle görüşme için randevu alınmıştır. Önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış sorular sorularak yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri üzerine bilgi toplanmıştır. Görüşmeler yüz yüze yapılmıştır. Ses kaydı yapılacağı yönünde katılımcılar bilgilendirilmiştir. Önceden katılımcılardan yazılı izin alınarak mülakat süreci kayıt altına alınmıştır. Ses kaydı yazılı hale dönüştürülmüştür, incelemeleri ve düzeltmeler yapmaları için katılımcılarla yüz yüze görüşülmüştür. Görüşme soru ve cevapları son halini aldıktan sonra analiz için hazır hale gelmiştir. Bu şekilde veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

En uzun görüşme 101 dakika, en kısa görüşme 25 dakika sürmüştür. Bunun dışında görüşmeler ortalama 45-50 dakika civarında değişmiştir. Ortalama bir görüşmenin ses kaydının yazıya dökülmesi 4.5-5 saat zaman almıştır. Yazılı hale getirilen bir görüşmenin, katılımcılar tarafından tashihi için ortalama 30 dakika süre harcanmıştır. Her bir görüşme formunun kodlanması ortalama 60-70 dakika sürmüştür. Görüşmeye katılan her bir katılımcı için sarf edilen toplam süre ortalama 7-7.5 saat olarak hesaplanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak, 12 adet yarı yapılandırılmış sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Veri toplama aracı, araştırmacı tarafından literatür (Peterson ve Deal, 2009) ışığında geliştirilmiştir. Öğretmenlere ve yöneticilere

sorulan sorulariki ayrı nüshada hazırlanmıştır. Öğretmen görüşme formu, altı kişisel bilgi ve on iki görüşme sorusundan oluşmaktadır. Yönetici görüşme formu da, altı kişisel bilgi ve on iki görüşme sorusundan oluşmaktadır. İlk soru okul kültürünün tanımıyla ilgilidir ve araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Sonraki yedi soru Peterson ve Deal (2009) tarafından hazırlanan kuramsal çerçeveye uygun olarak, okul kültürünün alt öğelerinden oluşmuştur. Son dört soru, uzman görüşlerini de hesaba katarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir ve sırasıyla okul kültürünün geliştirilmesinde öğretmen ve yöneticilere düşen roller ve stratejiler, karşılaşılan sorunlar ve genel değerlendirmeyle ilgili sorulardır.

Hazırlanan soruların geçerliliğini temin etmek ve anlaşılabilirliğini kontrol etmek için Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi anabilim dalından yedi uzman görüşünden yararlanılmıştır. Uzmanlardan gelen geri bildirimler doğrultusunda sorularda düzeltmeler yapılmıştır. Son aşamada, dört öğretmenle yapılan pilot çalışma sonucu araştırma soruları son halini almıştır. Yapılan ön çalışma sonucunda soruların daha anlaşılabilir olması için alternatif sorular eklenmiştir.

Öğretmen Görüşme Formu

1. Okul kültürü kavramı sizin için ne anlam ifade ediyor? [Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir]
2. Okulunuzun tarihçesiyle ilgili bilgi verebilir misiniz? [Peterson and Deal, (2009) yararlanılmıştır.]
3. Okulunuza ait misyon ve vizyon ifadesi bulunmakta mıdır? Evetse, açıklayınız? [Peterson and Deal, (2009) yararlanılmıştır.]
4. Size göre okulunuzda (paydaşlar arasında) paylaşılan ortak değerler ve inançlar nelerdir? [Peterson and Deal, (2009) yararlanılmıştır.]
5. Okulunuzda belli aralıklarda kutlama ve etkinlikler düzenlenmekte midir? [Peterson and Deal, (2009) yararlanılmıştır.]
6. Okulunuza ait sembol ve logolar var mıdır? [Peterson and Deal, (2009) yararlanılmıştır.]
7. Okulunuzda anlatılan efsaneler, hikayeler ve önemli olaylar nelerdir? [Peterson and Deal, (2009) yararlanılmıştır.]
8. Okulunuzdan mezun olup topluma örnek kişiler var mı? Varsa bilgi verebilir misiniz? [Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.]

9. Okul kültürünün geliştirilmesi (okul paydaşlarının aynı amaç, değer ve anlam etrafında birleşmesi) için okul müdürüne düşen roller nelerdir? [Nicolas, (2015) yararlanılmıştır.]
10. Okul kültürünün geliştirilmesi (okul paydaşlarının aynı amaç, değer ve anlam etrafında birleşmesi) için öğretmenler olarak siz ve meslektaşlarınıza düşen roller nelerdir? [Uzman görüşleri doğrultusunda geliştirilmiştir.]
11. Okul kültürünün geliştirilmesi (okul paydaşlarının aynı amaç, değer ve anlam etrafında birleşmesi) için ne gibi süreçler ve stratejiler izlenebilir? [Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.]
12. Okulunuzda nasıl bir okul kültürü olduğunu açıklar mısınız? [Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.]

Yönetici Görüşme Formu

1. Okul kültürü kavramı sizin için ne anlam ifade ediyor? [Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.]
2. Okulunuzun tarihçesiyle ilgili bilgi verebilir misiniz? [Peterson and Deal, (2009) yararlanılmıştır.]
3. Okulunuza ait misyon ve vizyon ifadesi bulunmakta mıdır? [Peterson and Deal, (2009) yararlanılmıştır.]
4. Okulunuzda (paydaşlar arasında) paylaşılan ortak değerler ve inançlar nelerdir? [Peterson and Deal, (2009) yararlanılmıştır.]
5. Okulunuzda belli aralıklarda kutlama ve etkinlikler düzenlenmekte midir? [Peterson and Deal, (2009) yararlanılmıştır.]
6. Okulunuza ait sembol ve logolar var mıdır? Varsa nelerdir? [Peterson and Deal, (2009) yararlanılmıştır.]
7. Okulunuzda anlatılan efsaneler, hikayeler ve önemli olaylar nelerdir? [Peterson and Deal, (2009) yararlanılmıştır.]
8. Okulunuzdan mezun olup topluma örnek kişiler var mı? [Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.]
9. Okul kültürünün geliştirilmesi (okul paydaşlarının aynı amaç, değer ve anlam etrafında birleşmesi) için okul müdürüne düşen roller nelerdir? Siz bu rolleri ne ölçüde yerine getirmenizdir? [Nicolas, (2015) yararlanılmıştır.]

10. Okul kültürünün geliştirilmesi (okul paydaşlarının aynı amaç, değer ve anlam etrafında birleşmesi) için okul müdürü olarak ne gibi zorluklarla karşılaşmaktasınız? [Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.]
11. Okul kültürünün geliştirilmesi (okul paydaşlarının aynı amaç, değer ve anlam etrafında birleşmesi) için ne gibi süreçler ve stratejiler izlenebilir? [Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.]
12. Okulunuzda nasıl bir okul kültürü olduğunu açıklar mısınız? [Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.]

Verilerin Analizi

İlk önce gönüllülük esasına göre kayıt altına alınan sesler Microsoft Word programı üzerinden yazıya dökülmüştür. Kişisel bilgilerin korunması amacıyla katılımcılar cinsiyetine ve okul türüne göre kodlanmıştır. Cinsiyet olarak kadın öğretmen KÖ olarak, erkek öğretmen EÖ olarak kodlanmıştır. Kadın yönetici KY olarak, erkek yönetici EY olarak kodlanmıştır. Okullar, özel okul ÖO ve devlet okulu KO okulu şeklinde kodlanmıştır. Örneğin, görüşme yapılan devlet okulundan kadın öğretmen KOKÖ12 olarak kodlanmıştır. Özel okuldan görüşme yapılan erkek öğretmen ÖOEÖ13 olarak kodlanmıştır.

Baş ve Akturan (2017), veri analizini, toplanan verileri bilgiye dönüştürme işi olarak tanımlamıştır ve üç aşamada gerçekleştiğini belirtmiştir. İlk aşama, elde edilen verilerin alt konu başlıklarına bölünmesidir. İkinci aşama, bölünmüş konuların özelliklerine göre etiketlemek. Üçüncü aşama, elde edilen bulguları tanımlama ve yorumlamaktır. Bu bakımdan görüşmeler sonucu elde edilen veriler yorumlanıp bilgiler elde edilmiştir.

Yıldırım ve Şimşek (2016), araştırma yapan herkes için üç önemli konunun var olduğunu ifade etmiştir: (1) betimleme, (2) analiz, (3) yorumlama. Betimleme, “ne” sorusuna cevap aranan konudur. Burada elde edilen verilerin ne söylediği belirlenir. Bu çalışma kapsamında, gönüllülük esasına göre görüşmeye katılan öğretmen ve yöneticilerin okul kültürüne ilişkin neler söylediği betimlenmiştir. Analiz konusu, elde edilen verilerden “neden” ve “nasıl” sorularına cevap bulma aşamasıdır. Bu aşamada, yapılan kodlamalar sonucunda ortaya çıkan temalar ve alt temalar arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu çalışma kapsamında, kodlamalar sonucu okul kültürüne ilişkin tema ve alt temalar

belirlenmeye ve ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Üçüncü aşama, yorumlama aşamasıdır. Bu aşamada, elde edilen bulguların anlamının ve okuyucuya anlatmak istediklerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Son aşama olarak okul kültürüne ilişkin bilgilerin neler anlattığının yorumlanması yapılmıştır.

Toplanan araştırma verileri, içerik analizi tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları kavramlar ve ilişkiler üzerinden açıklayabilmektir. Katılımcılardan elde edilen veriler önce kavramsallaştırılır. Daha sonra kodlar, ulaşılan kavramlara uygun olarak düzenlenir. Son olarak verileri açıklayacak temalar oluşturulur. İçerik analizinde dört aşama vardır: (1) elde edilen verilerin kodlanması, (2) uygun temaların ortaya çıkarılması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi ve (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2015).

Görüşme soruları çerçevesinde, ilk aşama olarak kodlama yapılmıştır. Veriler araştırmacı tarafından defalarca okunmuştur. Verilere aşinalık kazandıktan sonra kodlamalar yapılmıştır. Kodlamalar, Microsoft Word programı üzerinde yapılmıştır. Kodlar sarı renkle renklenmiştir. Renklenen kodlar Microsoft Excel programına aktarılmıştır. Bu şekilde 924 kod oluşturulmuştur. Daha sonra kodlar birleştirilmiştir ve son olarak 761 kodun olduğu tespit edilmiştir. Aşağıda bir yöneticinin görüşmesinin kodlamasının bir örneği verilmiştir:

“Etkinlikler öğretmenleri birleştiriyor. İlişkileri de pekiştirmektedir. Etkinlik sonrası öğretmenler birbirini daha yakından tanıdığını ifade etmektedir. Etkinlikler insanları birbirine yaklaştırıyor. Küs olanlar varsa onları barıştırıyor. Bu da okulun genel işini iyi yönde etkilemektedir. Öğrenciler için de yanı şey geçerlidir. Okul dışında yapılan görüşmeler ve etkinlikler, hem öğrencileri, hem de öğretmenleri birleştiriyor.”

Kodlamalardan sonra, ikinci aşama olarak temaların ortaya çıkarılması yapılmıştır. Bunun sonucunda, yedi ana temaya ulaşılmıştır: (1) Okul kültürü tanımları, (2) Okul kültürünün temelleri boyutu, (3) Okul kültürünün tarih boyutu, (4) Okul kültürünün eylem boyutu, (5) Okul kültürünün semboller boyutu, (6) Okul kültürünün önündeki engeller, (7) Okul kültürünün geliştirilmesi. Üçüncü aşama olarak, kodlar ve temalar düzenlenmiştir. Kodlamalar sonucu temalar belirlenmiştir. Temaların alt başlıklarına göre alt temalar oluşturulmuştur. Sonuçta oluşan tema ve alt temalar şu şekildedir:

1. Okul kültürü tanımları

2. Okul kültürünün temelleri boyutu
 - 2.1. Misyon
 - 2.2. İnanç ve varsayımlar
 - 2.3. Normlar
 - 2.4. Paylaşılan değerler
3. Okul kültürünün tarih boyutu
 - 3.1. Geçmiş
 - 3.2. Hikayeler
 - 3.3. Mezunlar
4. Okul kültürünün eylem boyutu
 - 4.1. Rutinler ve gelenekler
 - 4.2. Törenler
 - 4.3. Misyonu iletme
5. Okul kültürünün semboller boyutu
6. Okul kültürünün önündeki engeller
7. Okul kültürünün geliştirilmesi
 - 7.1. Yöneticiden beklenenler
 - 7.2. Öğretmenlerden beklenenler
 - 7.3. Stratejiler

Son aşamada, elde edilen bulgular ayrıntılı bir şekilde ilişkilendirilerek ve yorumlanarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu şekilde verilerin anlamlandırılması amaçlanmıştır. Yorumları desteklemek amacıyla araştırmacı tarafından katılımcıların doğrudan alıntılarına yer verilmiştir. Kodların frekansı, Excel programının bir özelliği olan PivotTable uygulaması yardımıyla tespit edilmiştir. Aynı zamanda, bulgular literatürle karşılaştırılmıştır. Literatürde değinilmeyen konulara çalışmada yer verilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırma tamamlandığında elde edilen sonuçların inandırıcılığı önemli göstergelerden biridir. Bunun için, yapılan bilimsel araştırmanın doğru ve tekrarlanabilir olduğu anlamına gelen geçerlik ve güvenirlik ölçütleri önem arz etmektedir. Araştırmacının, bu iki ölçütü sağlaması ve elde ettiği sonuçları teyit etmesi beklenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Geçerlik, yapılan araştırmanın doğruluğuyla ilgili bir ölçüttür. Araştırmacı, yapılan araştırmanın iç geçerliliğini temin etmek için aşağıdaki yöntemlere başvurmuştur:

- 1) Öncelikle Miles ve Huberman'a (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016) göre iç geçerliliği sağlamanın yollarından biri, kuramsal çerçevenin veri toplama sürecinde rehber olup olmadığıyla ilgilidir. Bu amaçla, sorular hazırlanırken ilgili literatür ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, kuramsal bir çerçeve oluşturulmuş ve sorular literatür ışığında hazırlanmıştır.
- 2) Miles ve Huberman (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016), iç geçerliliği artırmanın yollarından birinin, bulguların kendi içerisinde tutarlı olup olmadığını kontrol etmek olarak belirtmiştir. Bu kapsamda, temaların bulguları karşılaştırılmıştır ve bulguların birbirlerini desteklediği görülmüştür. Bu şekilde, çalışmanın iç tutarlılığı araştırmacı tarafından kontrol edilmiştir.
- 3) İç geçerliliği sağlamanın bir diğer yolu, bulguların katılımcılar tarafından gerçekçi bulunmasıdır (Miles ve Huberman, akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu kapsamda bulgular araştırmacı tarafından katılımcılardan beş öğretmen ile paylaşılmış ve katılımcılar tarafından teyid edilmiştir. Bu şekilde katılımcı teyidi alınmıştır.
- 4) Creswell'e (2016) göre geçerliliği sağlamanın bir yolu da, çeşitlemedir. Araştırmacı çoklu ve farklı veri kaynaklarını kullanarak çeşitleme yapabilmektedir. Bu çerçevede, çeşitleme kapsamında, araştırmacı farklı çevrelerden (iki özel okul ve iki devlet okulu) ve farklı kaynaklardan (kadın ve erkek öğretmenlerden) doğrulama amaçlı bilgiler almıştır.

- 5) Bir diğerk gecelik sağlama metodu olarak zengin ve yoğun betimleme yolu kullanılabilir (Creswel, 2016). Bu alışma kapsamında, betimleme amacıyla çok sayıda doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Güvenirlik, çalışmanın tekrar edilebilirliği ile ilgili bir ölçüttür. Nitel araştırmada, insanın yerinde durmadığı ve sürekli değiştiği gerçeğinden yola çıkarak her zaman aynı sonuçlara ulaşmanın mümkün olmadığı varsayılmaktadır. Yine, nitel araştırmada farklı araştırmacıların aynı olguları farklı algılamaları ve yorumlamaları gerçeğine dayanarak sonuçların tekrar edilebilirliği beklenmemektedir. Bununla beraber, güvenirliği temin edebilmek için araştırmacı tarafından bazı adımlar atılabilir:

- 1) Öncelikle araştırmacı araştırma sürecinde kendi rolünü açıklamak durumundadır (LeCompte ve Goetz, akt. Yıldırım ve şimşek, 2016). Bu bakımdan araştırmacı kendi konumunu ve araştırma içindeki rolünü ayrıntılı bir şekilde açıklamıştır. Araştırmacı görüşme sırasında katılımcılara alternatif sorular sormuştur. Sadece ses kaydı yapan ve notlar alan bir rol değil, katılımcıya onu anladığını gösteren ve mimiklerle eşlik eden bir rol benimsemiştir. Araştırmacı, katılımcının kendini rahat hissetmesi için yaptığı şakalara gülen ve göz kaş hareketleriyle ona eşlik eden bir pozisyonda olmuştur. Katılımcılar tarafından okulla ilgili gösterilen resimlere bakılmış ve katılımcının olaylara bakışı ve değer verdiği öğeler anlamaya çalışılmıştır. Okulda bulunduğu sürede araştırmacının okulu gözlemeleme şansı olmuştur. Bununla birlikte, hiç bir şekilde katılımcıları yönlendirici sorulara ve imalara yer vermemiştir.
- 2) Bir diğerk yöntem, kullanılan kavramsal çerçevenin tanımlanmasıdır (LeCompte ve Goetz, akt. Yıldırım ve şimşek, 2016). Bu bakımdan araştırmacı kuramsal çerçeveyi oluştururken kullandığı kaynakları açıkça belirtmiştir.
- 3) Güvenirliği sağlamak için, her soruyla ilgili katılımcılardan gelen farklı görüşler ve yorumlara yer verilebilir. (Miles ve Huberman, akt. Yıldırım ve şimşek, 2016). Bu bakımdan, araştırmacı tarafından bulgular ve yorum bölümünde katılımcılardan gelen farklı görüş ve yorumlara yer verilmiştir.

- 4) Güvenirliği sağlamanın diğer bir yöntemi, ham verilerin başkalarının kullanabilmesi için saklanmasıdır (Miles ve Huberman, akt. Yıldırım ve şimşek, 2016). Bu amaçla, ham veriler araştırmacı tarafından saklanmıştır.
- 5) Bir diğer yöntem ise, yapılan çalışmanın yöntem ve aşamalarının araştırmacı tarafından ayrıntılı bir şekilde tanımlanmasıdır (Miles ve Huberman, akt. Yıldırım ve şimşek, 2016). Bu çerçevede, yöntem bölümünde araştırmacı tarafından çalışmanın yöntemi ve aşamaları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Bölüm 4

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Verilerin çözümlenmesi sonucunda ulaşılan bulgular, okul kültürünün tanımları, okul kültürünün temelleri boyutu, okul kültürünün tarihi boyutu, okul kültürünün eylem boyutu, okul kültürünün sembolleri boyutu, okul kültürünün önündeki engeller ve okul kültürünün geliştirilmesi olmak üzere yedi tema altında incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Okul Kültürü Tanımları

Katılımcıların okul kültürünün tanımlarına ilişkin görüşleri “*okul kültürü kavramı sizin için ne anlam ifade ediyor?*” ve “*daha önce okul kültürü kavramını duydunuz mu?*” sorularıyla araştırılmıştır. Katılımcılardan 13 öğretmen ve bir yönetici olmak üzere toplam 14 katılımcı, okul kültürü kavramını daha önce duymadığını belirtmiştir. Öğretmenlerden yedi kişi ve yöneticilerden üç kişi olmak üzere toplam 10 katılımcı okul kültürü kavramını duyduğunu ifade etmiştir.

Yöneticilerden, ikisi devlet okulundan ve biri özel okuldan olmak üzere toplam üç kişi okul kültürü kavramını daha önce duyduğunu ifade etmiştir. Özellikle devlet okullarına atanacak müdürler, görevlerine başlamadan önce bir eğitim sürecinden geçmeleri zorunludur. Yöneticiler, bu eğitim sürecinde okul kültürü kavramından katılımcılara kısaca bahsedildiğini belirtmiştir. Bu bakımdan, yöneticilerin okul kültürüne ilişkin doğru cevap vermeleri beklenen bir durumdur. Bununla beraber, tanımlara bakıldığında okul kültürü kavramının, hem öğretmenler hem yöneticiler tarafından yeteri düzeyde bilinmediği ifade edilebilir.

Okul kültürü kavramı, katılımcılar tarafından beş farklı şekilde tanımlanmıştır. Tanımların, “*ilişkiler, davranışlar, eğitim faaliyetleri, gelenekler ve etik kurallar*” şeklinde olduğu görülmüştür. Katılımcıların okul kültürü tanımlarına ilişkin görüşleri Tablo 3’te verilmiştir:

Tablo 3

Okul kültürü tanımıyla ilgili görüşler

No	Tanımlar	KAMU		ÖZEL		Toplam
		Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	
1.	İlişkiler	5	1	2	1	9
2.	Davranış	1	0	4	0	5
3.	Eğitim faaliyetleri	2	0	3	0	5
4.	Gelenekler	1	1	0	1	3
5.	Etik kurallar	1	0	1	0	2
Toplam		10	2	10	2	24

Tablo 3'te görüldüğü gibi katılımcılar okul kültürünü en çok “*ilişkiler*” olarak tanımlamıştır. Okul kültürü dokuz katılımcı tarafından “*ilişkiler*” olarak ifade edilmiştir. İkinci en çok ifade edilen tanım “*davranışlar*” ve “*eğitim faaliyetleri*” olarak tespit edilmiştir. Beş öğretmen bu yönde fikir beyan etmiştir. Katılımcılardan üçü okul kültürünü “*gelenekler*” olarak, ikisi ise “*etik kurallar*” olarak tanımlamıştır. Sonuçların literatürle (Peterson ve Deal, 2009) benzer olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda katılımcılar şunları ifade etmiştir:

“Okul kültürü denince, öğretmenlerin kendi arasındaki, öğretmenlerle öğrenciler arasındaki, öğretmenlerle veliler arasındaki, öğretmenlerle yöneticiler arasındaki ilişkiler aklıma geliyor.” (KO1EÖ1)

“Okul kültürü, okulla öğrenciler arasındaki, okulla aileler arasındaki, öğretmenlerle öğrenciler arasındaki, velilerle öğretmenler arasındaki ilişkilerin doğru bir şekilde oluşturulması demektir.” (KO1KÖ4).

“Okul kültürü, öğrencilerin okul içinde ve okul dışında sergilediği davranışlardır.” (ÖO1EÖ16)

“Okul kültürü, okulda çalışan insanlar arasındaki ilişkiler demektir. O ilişkiler ki, özellikle okulun misyonu, okulun gelenekleri, okulun felsefesi üzerine kurulmuştur. Ben böyle anlıyorum.” (ÖO1KY1)

“Bana göre okul kültürü, kuralları olan herhangi bir yere uygun sergilenen davranışlardır. Okulun kendine has olan ve onu diğer yerlerden ayıran davranışlar toplusuna okul kültürü diyebiliriz.” (ÖO2EÖ17)

Okul kültürü tanımlarının okul türüne göre karşılaştırılması. Okul kültürü tanımlarının okullar üzere karşılaştırılması incelendiğinde cevapların benzer olduğu tespit edilmiştir. Hem devlet okullarında hem özel okullardan frekanslar farklı olmakla beraber aynı cevaplar elde edilmiştir. Frekanslara bakıldığında, devlet okullarında en çok ifade edilen tanım "*ilişkiler*" olarak, özel okullarda "*davranışlar*" olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3'te ifade edildiği gibi, devlet okullarından iki, özel okullardan üç katılımcı okul kültürünü "*eğitim faaliyetleri*" olarak tanımlamıştır. Frekanslar farklı olmakla beraber hem devlet okullarında, hem özel okullarda ilişkilerin önemi katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Biri devlet okulundan, biri özel okuldan olmak üzere iki katılımcı okul kültürünü "*etik kurallar*" olarak ifade etmiştir. Katılımcılar konuya ilişkin şu yönde fikirler beyan etmiştir:

"Öğretmen, öğrenci ve okul idaresi arasındaki iyi ilişkilere okul kültürü denir."
(KO2KÖ7)

"Okul kültürünü, okulda hem öğrenciler hem veliler hem de öğretmenler arasında oluşmuş adet aneneler olarak anlıyorum." (KO2EY3)

"Bana göre okul kültürü, kuralları olan herhangi bir yere uygun sergilenen davranışlardır. Okulun kendine has olan ve onu diğer yerlerden ayıran davranışlar toplusuna okul kültürü diyebiliriz." (ÖO2EÖ17)

"Okul kültürü denince hem öğrencinin hem de öğretmenin dışarıdaki konuşma tarzını ve davranışlarını anlıyorum. Çünkü bunlar bizi dışarıda tanıtan, bizim hakkımızda bilgiler veren ölçütlerdir." (ÖO2EÖ20)

Okul kültürü tanımlarının statüye göre karşılaştırılması. Katılımcıların, okul kültürünün statüye ilişkin görüşleri incelendiğinde okul kültürü, öğretmenler tarafından beş farklı şekilde, yöneticiler tarafından iki farklı şekilde tanımlanmıştır. Tablo 3'te görüldüğü gibi, öğretmenler tarafından en çok ifade edilen tanım "*ilişkiler*", yöneticiler tarafından "*gelenekler*" ve "*ilişkiler*" olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul kültürüyle ilgili tanımlarının sırasıyla, "*ilişkiler*", "*davranışlar*", "*eğitim faaliyetleri*", "*etik kurallar*" ve "*gelenekler*" olduğu tespit edilmiştir. Okul kültürü, yöneticiler tarafından "*gelenekler*" ve "*ilişkiler*" olarak tanımlanmıştır. Öğretmenler ve yöneticiler konuyla ilgili şunları dile getirmiştir:

“Bana göre okul kültürü, herhangi bir eğitim ocağının yıllar içinde oluşan kendine has özellikleridir. Nasıl ki bir ülkenin kültürü var, tüm bunlar da okulun kültürüdür, gelenekleridir.” (Ö02EY4)

“Okul kültürü, okulda çalışanların dünya görüşünün etik, insani ve ahlaki yönlerinin göstericisidir.” (Ö01EÖ15)

Okul Kültürünün Temelleri Boyutu

Okul kültürünün temelleri boyutu, misyon, inanç ve varsayımlar, normlar ve değerler başlıkları altında incelenmiştir.

Misyon. Okulun misyonu, “*okulunza ait misyon ve vizyon ifadesi bulunmakta mıdır?*” sorusuyla öğrenilmeye çalışılmıştır. Misyon, pozitif kültürlerin özelliğidir ve insanları birleştiren ortak bir amaçtır. Vizyon ise, okulun gelecekte ne olabileceğinin hayalidir (Peterson ve Deal, 2009). Görüşmeler zamanı, tüm okulların yazılı misyonlarının olduğu fakat vizyon ifadesinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Misyonla ilgili görüşler Tablo 4'te verilmiştir:

Tablo 4

Misyon alt temasıyla ilgili görüşler

No	Tanımlar	KAMU		ÖZEL		Toplam
		Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	
1.	Topluma faydalı insan yetiştirme	10	2	6	2	20
2.	Dünya vatandaşı yetiştirmek	0	0	4	0	4
Toplam		10	2	10	2	24

Tablo 4'te görüldüğü üzere okulların misyonu katılımcılar tarafından “*topluma faydalı insan yetiştirme*” ve “*dünya vatandaşı yetiştirmek*” üzere iki şekilde tanımlanmıştır. Devlet okullarından katılımcılar kendi misyonlarını sadece “*topluma faydalı insan yetiştirme*” olarak dile getirmiştir. Özel okullar ise kendi misyonlarını hem topluma hem dünyaya faydalı insan yetiştirme olarak belirtmiştir.

Misyon alt temasının okul türüne göre karşılaştırılması. Misyon, katılımcılar tarafından “*topluma faydalı insan yetiştirme*” ve “*dünya vatandaşı yetiştirmek*” üzere iki şekilde ifade edilmiştir. Bu sonuçların, literatürle (Bursalıoğlu, 2015) benzer sonuçlar olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4'te ifade edildiği üzere, devlet

okullarında çalışanların misyon algıları yaşadıkları topluma yönelik olurken, özel okullardan olan katılımcıların misyonla ilgili görüşlerinin hem ülke için hem dünya için faydalı insan yetiştirme şeklinde olduğu bulunmuştur. Özel okulların sosyo-ekonomik düzeyi yüksek hedef kitlesi göz önüne alındığında bu sonucun beklenilir bir sonuç olduğu söylenebilir. Katılımcılar misyonla ilgili şu ifadelere yer vermiştir:

“Okulun görevi sadece eğitim vermek olmamalı. Okulun aynı zamanda insan ve vatandaş yetiştirme gibi görevi de var. Misyonumuz robot değil, değerli insan yetiştirmektir. Bu yönde işler yapmaktayız.” (KO1KY2)

“Misyonumuz, Azerbyacan toplumuna faydalı, Azerbaycan halkına layıkli evlatlar yetiştirmektir. Düşenin elinden tutan ve zor durumda olandan yardımını esirgemeyen insanlar yetiştirmek.” (KO1KÖ3)

“Misyonumuz, ilk olarak kendimiz için, daha sonra ise dünyaya açılacak ve bizi orada temsil edecek vatandaşlar yetiştirmektir.” (ÖO1KÖ13)

“Okulumuzun, çok açık bir misyonu var. Eğitimli, vatanına milletine hayırlı bir dünya vatandaşı yetiştirmektir.” (ÖO1EÖ16)

“Misyonumuz, öğrencilerin dünyaya entegrasyonunu sağlamaktır. Öğrencilere sadece bilginin kapılarını değil, dünyanın kapılarını da açmaktır.” (ÖO1KÖ12)

Misyon alt temasının statüye göre karşılaştırılması. Misyonun katılımcılar tarafından “*dünya vatandaşı yetiştirme*” ve “*topluma faydalı insan yetiştirme*” şeklinde ifade ettikleri tespit edilmiştir. Tablo 4’te görüldüğü gibi, misyon alt temasının statüye göre karşılaştırılması incelendiğinde öğretmenlerden dört kişinin misyonlarını “*dünya vatandaşı yetiştirmek*” olarak ifade ettikleri gözükmektedir. Öğretmenlerden 16 katılımcı misyonlarını “*topluma faydalı insan yetiştirme*” olarak belirtmiştir. Yöneticilerin tamamı öğretmenlerden farklı olarak kendi misyonlarını, “*topluma faydalı insan yetiştirme*” olarak ifade etmiştir. Öğretmenler ve yöneticiler misyonla ilgili şu şekilde fikirler beyan etmiştir:

“Okulun görevi sadece eğitim vermek olmamalı. Okulun aynı zamanda insan ve vatandaş yetiştirme gibi görevi de var. Misyonumuz robot değil, değerli insan yetiştirmektir. Bu yönde işler yapmaktayız.” (KO1KY2)

“Misyonumuz, Azerbyacan toplumuna faydalı, Azerbaycan halkına layıkli evlatlar yetiştirmektir. Düşenin elinden tutan ve zor durumda olandan yardımını esirgemeyen insanlar yetiştirmek.” (KO1KÖ3)

“Aslına bakarsak, okulun bir amacı olmalı: toplum için gerekli şahsiyetler yetiştirmek. Öyle bir şahsiyet olmalı ki, onun hem bilgisi olmalı, hem vatanını sevmeli, hem de topluma faydalı insan olmalı. Bizim en büyük amacımız budur.” (KO1KÖ2)

Tablo 4'te belirtildiği üzere, misyonun çalışanlarda motivasyon sağladığı ve sorumluluk aşladığı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Katılımcılardan 10 kişi misyonun kendilerini motive ettiğini belirtmiştir. Sekiz katılımcı misyonun kendilerine sorumluluk aşladığını dile getirmiştir:

“Okulumuz, ülkemiz için çok iş yapmıştır. Amacımız, topluma saf, faydalı, bilgili, aydın vatandaşlar yetiştirmektir.” (KO1EÖ5)

“Okulumuzun misyonu öğrencilerimize talim ve terbiye vermektir. Devletimiz için faydalı insanlar yetiştirmektir.” (KO2KÖ8)

“Okul olarak misyonumuz, öğrencilerin dünyaya entegrasyonunu sağlamaktır. Öğrencilere sadece bilginin kapılarını değil, aynı zamanda dünyanın kapılarını da açmaktır.” (ÖO1KÖ12)

“Okulumuzun yazılı misyonu var. Misyon üzerinden verilmek istenen izlenim şudur ki, elimizdeki kaynakları kullanarak daha güzel insan ve daha güzel vatandaş yetiştirmemiz lazım. Bu mesaj verilmektedir.” (ÖO1EÖ15)

İnanç ve varsayımlar. İnançlar ve varsayımlar, insanların çevresindeki dünya hakkındaki anlayışlarıdır (Deal ve Peterson, 2009). Bu çerçevede, öğretmenlerin okul, okul kültürü, misyon, öğrenciler ve eğitimle ilgili inançları “*okulunuzda (yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında) paylaşılan ortak değerler ve inançlar nelerdir?*” sorusuyla elde edilmiştir. Katılımcıların inanç ve varsayımları Tablo 5’te gösterilmiştir:

Tablo 5

İnanç ve varsayımlar alt temasıyla ilgili görüşler

No	Tanımlar	KAMU		ÖZEL		Toplam
		Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	
1.	Okulun fonksiyonu değerler eğitimidir.	5	1	1	1	8
2.	Okul liderine benzer.	1	1	5	0	7
3.	Misyon birlik demektir.	1	0	5	0	6
4.	Öğrenciler emek verdikleri işe değer verirler.	0	0	1	1	2
5.	Okulun kalitesi öğretmenlerin kalitesine bağlı.	0	0	1	1	2
6.	Misyon hayata anlam katıyor.	0	0	1	0	1
Toplam		7	2	14	3	26

Tablo 5'de belirtildiği üzere, katılımcıların görüşleri literatürle (Bursalıoğlu, 2015; Hoy ve Miskel, 2015; Barnard, 1956; Peterson and Deal, 2009; Çelik 2012) karşılaştırıldıklarında benzer sonuçlar elde edildiği bulunmuştur: “Okulun fonksiyonu değerler eğitimidir”, “Okul liderine benzer.”, “Okulun kalitesi, öğretmenlerin kalitesine eşittir.”, “Misyon insanları birleştiriyor” ve “Misyon hayata anlam katıyor.” şeklinde özetlenebilir.

Yine, Tablo 5'te ifade edildiği üzere, en sık dile getirilen inanç ve varsayım okulun fonksiyonu ile ilgili olmuştur. Okulun fonksiyonu, katılımcılar tarafından “değerler eğitimi” şeklinde dile getirilmiştir. Bunun dışında, katılımcıların, okul liderinin önemine vurgu yaptıkları tespit edilmiştir. Okulun, liderine benzediği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Son olarak, misyonun, bir kurumda çalışanları birleştirdiği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibi olmuştur:

“Okul sadece eğitim kurumu değil, değerler eğitiminin menbaıdır, merkezidir.”
(KO1KÖ4)

“Bana göre, her okul kendi yönetenine benzer. O yönetenin ruhu nasılsa öğretmenlerde de öyle oluyor.” (KO1KY2)

“Misyon demek, herkesin aynı şeye hizmet etmesi demek. Farklılıklar yok, herkes aynı amaç yönünde hareket etmektedir.” (ÖO1EÖ14)

“Şunu ifade edebilirim ki, hedefler olmazsa, misyon olmazsa hayat anlamsız olurdu” (ÖO2EÖ17)

“Her yerde söyleriz, okulda yüksek eğitim öğretmenle başlar.” (ÖO1KY1)

“Kültür katılımı başlar. İlk olarak, düzenli bir şekilde öğrencilerin okula gelmelerini temin etmek gerekiyor.” (KO2KÖ7)

İnanç ve varsayımlar alt temasının okul türüne göre karşılaştırılması.

İnanç ve varsayımların okul türüne ilişkin kodları incelendiğinde, devlet okulunda en çok ifade edilen inanç ve varsayım, “*okulun fonksiyonu değerler eğitimidir.*” şeklinde olmuştur. Okulun misyonu, katılımcılar tarafından insan yetiştirmek olarak ifade edilmiştir. Bu bakımdan, bu sonucun diğer sonuçlarla tutarlılık arzettiği tespit edilmiştir.

Tablo 5'te belirtildiği üzere, özel okullar olarak en çok ifade edilen inanç ve varsayım, “*okul liderine benzer.*” inancı olmuştur. İkinci bir fark, misyonla ilgili inanç ve varsayım olmuştur. Devlet okullarından sadece bir kişi, misyonun insanları birleştirdiği yönünde fikir bildirirken, özel okullarından beş kişi aynı yönde fikir bildirmiştir. Üçüncü bir fark, inanç ve varsayımların sayısında tespit edilmiştir. Devlet okullarında üç farklı inanç ve varsayım ifade edilmişken, bu sayı özel okullarda altı olarak tespit edilmiştir:

“Okul insanları şekillendiriyor. Toplumun görgü kuralları vardır. Okul, toplum içinde nasıl davranılması gerektiğini öğretir.” (KO2KÖ8)

“Davranışların öğrencilere okulda aşılması gerekiyor. Yani, öğrencinin okulda ilk önce insan olarak yetişmesi lazım.” (KO1EÖ5)

“Misyon odur ki, herkes aynı şeye hizmet ediyor, farklılıklar yok, herkes aynı amaca doğru hareket etmektedir. Önümüzde bir okul var, hepimiz o okulun amacı doğrultusunda adım atmaktayız.” (ÖO1EÖ14)

“Öğrencilerde şöyle bir özellik var: öğretmene karşı sevgi taşımazlarsa o öğretmenin öğrettiği derse karşı da sevgi taşımazlar.” (ÖO2EÖ17)

İnanç ve varsayımlar alt temasının statüye göre karşılaştırılması. İnanç ve varsayımlar alt temasının statüye ilişkin kodlar incelendiğinde öğretmenlerin, okul kültürü bakımından yöneticinin önemine vurgu yaptıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlerden altı kişi, okulun liderine benzediği görüşünü belirtmiştir. Okulun fonksiyonunun değerler eğitimi olduğu konusunda hem öğretmenlerin hem yöneticilerin ortak fikirde olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir husus olarak, öğretmenler misyonu vurgularken, yöneticilerin misyon konusunda fikir beyan etmedikleri görülmüştür.

Tablo 5'te gösterildiği gibi, öğretmenler tarafından dile getirilen inanç ve varsayımlar, *“okul liderine benzer.”*, *“okulun fonksiyonu değerler eğitimidir.”*, *“misyon birlik demektir.”* ve *“okulun kalitesi öğretmenlerin kalitesine bağlıdır.”* şeklinde özetlenebilir. Yöneticiler tarafından ifade edilen inanç ve varsayımların, *“okul liderine benzer.”*, *“okulun fonksiyonu değerler eğitimidir.”* ve *“öğrenciler emek verdikleri işe değer verirler.”* şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler ve yöneticiler kendi düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Yöneticimizle ne zaman görüşürsek, bizleri samimi olarak karşılar. Onun bu tip davranışları bizi diğerlerine karşı aynı şekilde davranmaya motive eder. Benim müdürüm bana bu şekilde davrandığı için ben de öğrencilere aynı şekilde davranıyorum.” (ÖO2EÖ17)

“Aslında bizi motive eden müdürümüzdür. O her zaman bizimle işbirliği içinde olduğu için biz de öğretmenler olarak işbirliği içindeyiz.” (ÖO1KÖ12)

“Bence bazı şeyler yapıldıkça öğretmenlerde alışkanlık haline gelmektedir. Başlangıçta sorunlar var idi, öğretmenlerin çoğu farklı okullarından gelmişlerdi, birbiriyle iletişim kurarken, birbirlerine hitap ederken sorunlar yaşıyordu. O değerleri biz uyguladıkça, zamanla o değerler onlarda alışkanlık haline geldi.” (ÖO2EY4)

“Bu seneki üniversite sınavlarını kazanma başarımız %100'dür. Bunu için yıllarca çalıştık ve savaştık. Bu bir fen hocasının, bir öğretmenin, bir sınıf hocasının işi değil. Bu bir ekip işidir. Misyonumuz etrafında birleştik ve bunu başardık.” (KO1KY2)

Normlar. Normlar, okuldaki çalışanlar olarak öğretmenlerden beklenen davranışlardır (Deal ve Peterson, 2009). Bu başlıkta, öğretmenlerin kendilerinden beklenen davranışlar *“okulunuzda (paydaşlar arasında) paylaşılan ortak değerler ve inançlar nelerdir?”* sorusuyla öğrenilmiştir. Normlar, Tablo 6'da verilmiştir:

Tablo 6

Normlar alt temasıyla ilgili görüşler

No	Tanımlar	KAMU		ÖZEL		Toplam
		Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	
1.	İlişkilerimizi genişletmeliyiz.	4	1	5	1	11
2.	Öğrencilere değerler eğitimi vermeliyiz.	6	2	1	2	11
3.	Rol model olmalıyız.	2	0	1	2	5
4.	Öğrencileri etiketlemememiz lazım.	2	1	0	1	4
5.	Velilerden hediye almamalıyız.	0	0	1	1	2
6.	Misyonumuzu bilmeliyiz.	0	0	1	0	1
7.	Öğrencileri motive etmeliyiz.	1	0	0	0	1
8.	Öğrencilerin velisi gibi olmamız lazım.	1	0	0	0	1
9.	Velilerin makamlarıyla ilgilenmemeliyiz.	0	0	0	1	1
Toplam		16	4	9	8	37

Tablo 6'da gösterildiği gibi, katılımcıların normlar alt temasına ilişkin görüşleri incelendiğinde literatürdeki çalışmalara (Bursalıoğlu, 2015; Hoy ve Miskel, 2015; Barnard, 1956; Peterson and Deal, 2009) benzer sonuçlar olduğu bulunmuştur. İlgili görüşleri “*ilişkilerimizi genişletmeliyiz.*”, “*öğrencilere değerler eğitimi vermeliyiz.*”, “*rol model olmamız lazım*”, “*öğrencileri etiketlememeliyiz*”, “*misyonumuzu bilmeliyiz*” ve “*öğrencileri motive etmeliyiz*” şeklinde özetlenebilir. Bu konuda katılımcılar fikirlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Öğretmenler arasında birlik olmalı. Birlik olmazsa onların arasındaki ilişkiler zarar görür. Halbuki öğretmenler arasındaki ilişkiler güçlü olmalı. Çünkü eğitim öyle bir şey ki, tüm fenlerin birbirleriyle ilişkisi var.” (KO2KÖ9)

“Okulda ilişkiler önemlidir. Çünkü bazen öyle bir insan oluyor ki, ona selam bile vermiyorsunuz, çünkü tanımiyorsunuz. Amma ilişkiler geliştikçe, onu tanıdıkça

görüyoruz ki, o aslında çok değerli birisidir, ondan öğrenebileceğimiz çok şey var.” (Ö01KÖ12)

“İlk olarak, terbiye (değerler eğitimi) geliyor. Her şeyin başında terbiye durmaktadır. Terbiye olmayan yerde eğitim söz konusu bile olamaz.” (KO2KÖ6)

“Bizim amacımız, iyi fizikçi, iyi matematikçi, iyi kimyacı yetiştirmek olmaması lazım, öğretmenler olarak ilk amacımız iyi insan yetiştirmek olmalı.” (KO1KÖ3)

“Her şeyden önce, bu konuştuklarımızı kendim uygulamaya çalışıyorum. Eğer ben öğretmen olarak öğrenciler arasında adaleti gözetmesem, o sevgi ve değeri onlara vermezsem, doğal olarak aynı şeyi onlarda göremem.” (Ö01EÖ14)

“Yaramaz çocuklar geleceğin cesur kahramanları olabilir. Şu anda dersleri zayıf olan bir öğrenci gelecekte hayırsever bir insan olabilir. Çocukları kara listeye almamalıyız, onları ötekileştirmemeliyiz.” (KO2KÖ8)

Yine, Tablo 6'da belirtildiği üzere, katılımcılar velilerin makamlarıyla ilgilenmemeli olduklarını ifade etmiştir. Çünkü velisinin makamını bildiği öğrenciye karşı öğretmen davranışlarını belli bir çerçeveye salabilir. Velisi yüksek makamda çalışan bir öğrenciye karşı öğretmen kendini baskı altında hissedebilir. Bu şekilde farklı haksızlıklara sebep olabilir.

Bunun dışında, literatürde karşılaşılmayan sonuçlar katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Katılımcılardan iki kişi velilerden hediye alınmaması yönünde fikir bildirmiştir. Öğrenciden veya veliden hediye almak öğretmeni minnet altında bıraktığı için ileride farklı sorunlara sebebiyete verebilir. Kendini onların isteklerini yapmaya mecbur hissedebilir. Örneğin, öğretmen, hediye veren öğrenciye kötü not yazmak istemeyebilir. Bunun sonucunda okulda adalet konusunda sorunlar çıkabilir. Sonuç olarak, okul kültürü kötü yönde etkilenebilir. Öğretmenler ve yöneticiler normlarla ilgili şu şekilde fikirler beyan etmiştir:

“Sadece ders anlatmakla yükümlü değilim, öğrencilerime manevi değerleri de aşılammam gerekiyor.” (KO1KÖ2)

“Okulda hassas olduğumuz başka bir konu kesinlikle hediyedir. Hediyeleri kabul etmiyoruz. Ayrıca, velilere dağıttığımız broşürlerde de yazıyoruz: “*Lütfen, sevgili ebeveynler, okula hiçbir hediye getirmeyin. Böylece, eğitim-öğretimi olumsuz etkiliyorsunuz. Öğretmenlere karşı farklı bir tutum oluşturuyorsunuz.*” Buna kesinlikle şiddetle karşıyız. Her şeyden önce, örnek olarak ben kendim hediye kabul etmiyorum, imkansız.” (Ö01KY1)

“Okulun en sevdiğim yanı, okulda hediyein yasak olması. Konu ne olursa olsun. Ebeveynlere gönderilen okul yönetmeliğinde bile, öğretmenlere herhangi bir şekilde hediye vermenin yasak olduğu söyleniyor. Küçük bir kek bile yasak. Öğretmenlerden birinin doğum günü olursa, bunu idare kendisi yapar, öğrencilere izin verilmez. Bir hediye varsa, sadece okul tarafından verilecektir.” (ÖÖ1EÖ15)

“Başka bir konu da, heç bir velinin makamıyla kesinlikle ilgilenmiyoruz. Onu bilmemek bize işimizde çok büyük güven veriyor, çok büyük enerji veriyor. Ama onu bilmek enerjimiz elimizden alıyor. Bu işin psikolojik tarafıdır. Karşında oturan birinin kim olduğunu bildiğimiz zaman söyleyeceğimiz sözleri, atacağımız adımları az da olsa çerçeveye salıyoruz.” (ÖÖ1KY1)

“Her şey dışarıdan gözükdüğü gibi değil. Herkesin durumu normal gözükebilir ama herkesin sorunları vardır. Sormazsanız öğrenemezsiniz, herkes de kendi sorunlarıyla yaşamağa devam eder. Bu bakımdan ilişkilerimiz çok önemlidir. Birbirmizle konuşmamız lazım. Sadece konuşmak için değil, aile bireyleri gibi olmamız lazım.” (KO1EÖ5)

Normlar Alt Temasının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması. Normlar alt temasının okul türüne ilişkin kodları incelediğimizde, her iki okul türünde öğretmenlerin ilişkiler ve değerler eğitimi konusunda hemfikir oldukları tespit edilmiştir. Bunun dışında, özel okullardan üç katılımcı öğrencilere rol model olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Özel okullarında öğrencilerin etiketlenmemesi konusunda fikir beyan edilmezken, devlet okullarından üç katılımcı bu soruna dikkat çekmiştir. Bunlara ek olarak, özel okullara giriş sınavla olduğu için zaten seçilmiş öğrenciler okumaktadır. Bu sebeple özel okulda çalışan öğretmenle öğrencilerin motive edilmesine dair fikir beyan edilmemiştir.

Tablo 6'da ifade edildiği üzere, devlet okullarından bir kişi öğrencilerin motive edilmesi konusuna değinmiştir. Öğrencilerin etiketlenmemesi koduna ilişkin devlet okullarından üç katılımcı, özel okullardan bir katılımcı aynı yönde fikir beyan etmiştir. Bunun dışında misyon konusuna devlet okullarından değinen olmamıştır. Özel okuldan bir katılımcı misyonun bilinmesinin gerekliliğini ifade etmiştir. Hedef kitlesi genelde sosyoekonomik düzeyi yüksek insanlardan oluşan özel okuldan olan katılımcılar, velilerden hediye almamaları ve velilerin makamlarıyla ilgilenmemeleri konusunu belirtmiştir. Devlet okulunda çalışanların bu yönde bir görüş bildirdikleri gözlemlenmemiştir. Her iki okul türünden katılımcıların konuyla ilgili görüşleri şu şekilde beyan edilmiştir:

“İnsanlar arasında ilişkiler kötü olduğu zaman insan işe gelmek istemiyor. Hassas insanlar var. Burada çalışanlardan mali olarak memnun olmayanlar var, ama sırf ortama göre seve seve geliyorlar okula. Çevremden dolayı buradayım, meslektaşlarımdan dolayı buradayım, bazı çocuklarım var, buradayım çünkü mezun olduklarını görmek istiyorum.” (Ö01KÖ13)

“İnsanlara her zaman özenle, gülyüzlü ve nezaketle davranmalıyız. İlişkilerimizi iyi bir şekilde geliştirmeye çalışıyorum.” (KO2KÖ10)

“Davranışlarımıza dikkat etmeliyiz. Birisine kaba davranırsak, aynı şey bize geri döner. Hem öğrencilere hem de öğretmenlere saygı göstermemiz lazım. Çünkü öğrencilerin de kişilikleri var.” (KO2KÖ6)

Normlar Alt Temasının Statüye Göre Karşılaştırılması. Normlar alt temasının statüye ilişkin görüşleri incelenmiştir. Öğretmenler tarafından en çok dile getirilen normların, *“ilişkilerimizi genişletmeliyiz.”*, *“öğrencilere değerler eğitimi vermeliyiz”*, *“rol model olmalıyız”* ve *“öğrencileri etiketlememiz lazım”* şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler, kendi normlarını *“öğrencilere değerler eğitimi vermeliyiz”*, *“ilişkilerimizi genişletmeliyiz.”* ve *“öğrencileri etiketlememiz lazım”* şeklinde ifade etmiştir.

Tablo 6'da ifade edildiği gibi, görüşler incelendiği zaman hem öğretmenler hem yöneticilerin ilişkiler, rol model olma, öğrencileri etiketlememe ve değerler eğitimi konularında aynı düşüncede oldukları bulunmuştur. Yöneticilerden ve öğretmenlerden birer katılımcı hediye konusunda görüş bildirmiştir. Yöneticilerden bir katılımcı velilerin makamlarıyla ilgilenmemeleri gerektiğinin altını çizmiştir. Öğretmenlerden bir katılımcı öğrencilerin velisi gibi olmaları gerektiği yönünde görüş beyan etmiştir. Öğretmenler ve yöneticiler konuyla ilgili şunları dile getirmiştir:

“Eğitimde en önemli şey temsilidir. Ön plana çıkan şey budur. Bu nedenle, attığımız adımlarla güven aşılmalıdır. Her şeyde bu böyledir.” (Ö02EY4)

“İşin ilginç yanı, daha az başarılı olan, yaramazlık yapan ve azarladığımız çocuklar mezun olduktan sonra bizi daha çok hatırlıyor, onlar daha vefalı oluyor. Bu da bizi mutlu ediyor.” (KO1KY2)

“Bence öğrencinin hakkı neyse not olarak onu vermek her zaman doğru olmayabilir. Amacımız öğrenciyi dersi sevdirmektir. Hem de belli aralıklarla yapmak gereklidir. Öğrenciyi her zaman motive etmeliyiz, peşimizden “sürüklemeyiz.” (KO1EÖ5)

“Ben aynı zamanda her öğrencinin ebeveyniyim. Ben öyle hissediyorum. Öğrencinin bakışından, masada oturduğundan, gözlerindeki sorulardan, bugün ailede durumların iyi mi kötü mü olduğunu anlayabiliyorum.” (KO1KÖ2)

Değerler. Değerler, bir okulda iyiye ve kaliteli olana ilişkin mükemmelliği ifade eden ölçütlerdir (Peterson ve Deal, 2009). “okulunuzda (paydaşlar arasında) paylaşılan ortak değerler ve inançlar nelerdir?” sorusuyla katılımcıların değerlere ilişkin görüşlerinin öğrenilmesi amaçlanmıştır. Katılımcı görüşleri literatür ışığında (Barnard, 1956; Aydın, 2010; Hoy ve Miskel, 2015) incelendiğinde benzer sonuçlar elde edildiği tespit edilmiştir. Değerler konusunda katılımcıların görüşlerinin “dayanışma”, “saygı ve kibarlık”, “güven ve samimiyet”, “adalet ve şeffaflık”, “sorumluluk”, “dikkat ve ilgi”, “sabır ve anlayış” ve “vatanseverlik” şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların değerlere ilişkin görüşleri Tablo 7’te verilmiştir:

Tablo 7

Değerler alt temasıyla ilgili görüşler

No	Tanımlar	KAMU		ÖZEL		Toplam
		Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	
1	Dayanışma	8	1	8	1	18
2	Saygı ve kibarlık	9	2	6	1	18
3	Güven ve samimiyet	6	1	8	2	17
4	Adalet ve şeffaflık	7	1	2	2	12
5	Sorumluluk	5	0	5	1	11
6	Sabır ve anlayış	4	2	3	1	10
7	Dikkat ve ilgi	7	0	2	0	9
8	Vatanseverlik	3	1	1	0	5
Toplam		49	8	35	8	100

Tablo 7’de belirtildiği üzere, katılımcılar tarafından en çok ifade edilen değer, dayanışma olarak tespit edilmiştir. Dayanışma, hem işbirliği hem manevi destek anlamında kullanılmıştır ki, bu da literatürle (Barnard, 1956; Aydın, 2010) benzer bir sonuçtur. İşbirliği ve destek, öğretmenler arasında olabileceği gibi, yöneticilerle öğretmenler arasında ve velilerle okul arasında da olabilir. Bu bakımdan, işbirliği ve

desteğin her çeşidinin katılımcılar tarafından önemli olduğu belirtilmiştir ve okul kültürüne katkısının büyük olduğu ifade edilmiştir:

“Önümüzdeki herhangi bir amaç için, velilerle görüş zamanı veya herhangi bir sorunun çözümünde müdürümüz doğrudan işin içinde oluyor. Bu sebeple bizim için zor olmuyor. Bu destek bizim için önemlidir. Bu nedenle, her konuda çok uygun çözümler bulabiliyoruz.” (KO1KÖ4)

“İyi ve kötü günde birlikte olmaya çalışıyoruz. Birisinin bir problemi olduğunda, bunu olabildiğince birlikte çözmeye çalışırız.” (KO2KÖ8)

“Okulumuzda işbirliğinin yüksek düzeyde olduğunu düşünüyorum. Bununla beraber, yine üst seviye yardımlaşma var okulumuzda. Böyle olmasaydı bu okula geldiğimde iki ay gibi kısa sürede uyum sağlayamazdım. İki aya tam olarak bu okula adapte olabildim.” (ÖO1EÖ16)

Bununla beraber, Tablo 7'de ifade edilen bulgulara göre, katılımcıların değerler alt temasına ilişkin diğer bir görüşü saygı ve kibarlıkla ilgili olduğu bulunmuştur. Katılımcılar hem yöneticilerden hem velilerden saygı ve kibarlık görmek istediklerini, aynı zamanda öğrencilere karşı da saygı ve kibarlık içinde davranmalı olduklarını ifade etmiştir. İnsana, insan olduğu için değer vermenin önemi katılımcılar tarafından vurgulanmıştır ve şu ifadelere yer verilmiştir:

“Biz öğretmenler, öğrenciler, veliler, yöneticiler birbirimize saygı duyuyoruz. Saygı olmadan, burada durumlar farklı olurdu. Her şeyi basit bir ses tonuyla çözmek mümkün. Yüksek sesle konuşamazsınız. Çocuklara hakaret edilmemelidir.” (KO2KÖ6)

“Karşılıklı saygı, okulumuzda öğretmenli öğrencili herkesin bağlı olduğu bir değerdir.” (ÖO2EÖ20)

“Ebeveynler, öğretmenler ve öğrenciler arasında karşılıklı saygı vardır. Bu karşılıklı saygı önemlidir. Öğretmen, önünde oturan öğrenciye insan olarak saygı gösteriyor. Öğrenci de önündeki öğretmeni saygıdeğer bir varlık olarak görür.” (KO2EY3)

Bunlara ek olarak, Tablo 7'de belirtildiği üzere, katılımcılar beraber çalıştıkları insanlara güvenmek istediklerini belirtmiştir. Samimiyet ve güvenin katılımcılar tarafından en çok ifade edilen değerlerden biri olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer değer, adalet ve şeffaflık olarak ifade edilmiştir. Adaletsizliğin insanların motivesini düşürdüğü ve okul kültürünü kötü yönde etkilediği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Dikkat ve ilginin, hatalara karşı anlayış ve sabrın, sorumluluk ve

vatanseverliğin katılımcılar tarafından ifade edilen değerlerden olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların değerlerle ilgili fikirlerinin şu şekilde olduğu tesbit edilmiştir:

“İlk olarak, okulda büyük bir güven olmalı. İster müdür, ister öğretmen, ister öğrenci ya da ebeveyn olsun, herkes arasında güven olmalı.” (KO1KÖ2)

“Güven her işte önemlidir. Güven itici bir güçtür. Güven, iyi işbirliği için çok önemlidir. Okullar ve idareler öğretmenlere güven aşılmalıdır.” (ÖO1EÖ15)

“Herkes özel ilgisi var müdürümüzün. Davranışı, tarzı, şahsi hayatı, adımları, tutumu ve tavsiyesi ile doğrudan kişisel bir örnektir. Önemli günlerde, doğum günlerinde, yıldönümlerinde, emekliye ayrılan insanlar olduğunda, o kadar özel bir ilgi gösteriyor ki, öğretmenler kendini değerli hissediyorlar.” (KO1KÖ2)

“Çünkü işbirliği olursa ilişkilerimiz güzel olacak, morelimiz yüksek olacak ve işimizi sevgi ile yapacağız. İşbirliği ve adalet ilkesi çok önemlidir. Adaletsizlik olduğu zaman moraller bozulur. Bu nedenle, ilk olarak işbirliği, ikinci olarak dengenin ve adaletin çok önemli olduğunu düşünüyorum.” (ÖO1KÖ13)

Değerler Alt Temasının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması. Değerler alt temasının okul türüne ilişkin görüşleri incelendiğinde frekansları farklı olmakla beraber değerler konusunda katılımcıların aynı görüşte olduğu tespit edilmiştir. En çok ifade edilen değerler, saygı ve kibarlık, güven ve samimiyet, dayanışma, dikkat ve ilgi, sorumluluk şeklinde dile getirilmiştir.

Tablo 7'de belirtildiği üzere, devlet okullarında en çok bahsi geçen değer in saygı ve kibarlık olduğu, özel okullarda güven ve samimiyet olduğu bulunmuştur. İkinci olarak en çok bahsi geçen değer in, her iki okul türü için dayanışma olduğu ifade edilmiştir. Bununla beraber, dayanışma, sorumluluk, adalet ve şeffaflık, sabır ve anlayış hem devlet okullarından hem özel okullardan katılımcılar tarafından belirtilen değerlerden olmuştur. Katılımcılar görüşlerini dile getirirken şu ifadelere yer vermiştir:

“İnsanların anlayabileceği bir dilde açıklamalar yapıldığında, eksikliklerini daha iyi anlarlar. Ve pişmanlık duygusu hiss ederler. Öğretmenlere, hatası karşısında agresif tavır sergilendiği zaman, suçlu olduklarını unuturlar, onlara karşı yapılan agresif tavırları hatırlarlar.” (KO2EY3)

“Öğretmenler, öğretmen olduklarını unutmamalıdır. Öğretmenler üzerine düşen tüm sorumluluklarını yerine getirmelidir. Sorun ne olursa olsun, öğretmen sınıfa girdiğinde her şey dışarıda bırakılmalıdır. Sorunları öğrenciye yansıtmamalıyız.” (ÖO1KÖ12)

Değerler Alt Temasının Statüye Göre Karşılaştırılması. Değerler alt temasının statüye ilişkin görüşleri incelendiğinde öğretmenler ve yöneticilerin frekansları farklı olmakla beraber aynı değerlerin önemini vurguladıkları tespit edilmiştir. Öğretmenler tarafından dile getirilen değerlerin, “*dayanışma*”, “*saygı ve kibarlık*”, “*güven ve samimiyet*”, “*sorumluluk*”, “*adalet ve şeffaflık*” ve “*dikkat ve ilgi*” şeklinde olduğu tespit edilmiştir. “*Adalet ve şeffaflık*”, “*güven ve samimiyet*”, “*saygı ve kibarlık*” ve “*sabır ve anlayış*” ise yöneticiler tarafından dile getirilen değerler olmuştur.

Tablo 7’de ifade edildiği üzere, yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki tek farkın dikkat ve ilgi konusunda olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler en üst konumda olduğu için dikkat ve ilginin kaynağı olma durumundadırlar. Okul içinde dikkat ve ilgi bekledikleri bir makam olmadığı için değer olarak dikkat ve ilgi konusuna değinmedikleri bulunmuştur. Bu konuda katılımcılar şunları ifade etmiştir:

“Bir şey yaparsam, müdür tarafından karşılığını görüyorum. Müdürümüz herhangi bir olayda ve konuda fikrilerimizi ve düşüncelerimizi sorar, bizlere değer verir.”
(KO2KÖ7)

“Herkesin fikrini dikkate alıyorum. O zaman karar vermek kolay oluyor. Akıl akıldan üstündür. Akıllıyım, bu şekilde istiyorum, söylediklerimde haklıyım, şeklinde düşünceler yanlıştır. Öğretmenler, kendi fikirlerini söyledikleri zaman alınan karara karşı sorumluluk duyuyorlar. O işin yapılması daha kolay oluyor.” (KO1KY2)

Okul Kültürünün Tarih Boyutu

Okul kültürünün tarih boyutu, geçmiş, hikayeler ve mezunlar alt temalarından oluşmaktadır. Katılımcıların geçmiş, hikayeler ve mezunlar alt temasına ilişkin görüşleri incelendiğinde literatürle (Peterson and Deal, 2009) benzer algıların varlığı tespit edilmiştir. Katılımcıların, tarih boyutuyla ilgili görüşleri, “*motivasyon aşılama*”, “*okula bağlılık*”, “*rol model olma*”, “*sorumluluk aşılama*” ve “*disiplin sorunlarında azalma*” şeklinde özetlenebilir.

Katılımcılardan 16 kişi tarihin motivasyon sağladığını ifade etmiştir. Bir diğer vurgunun okula bağlılık konusunda yapıldığı bulunmuştur. Katılımcılardan 13 kişi bu konuda fikir beyan etmiştir. Yedi katılımcının, tarihin sorumluluk aşıladığını ifade ettiği görülmüştür. Katılımcılardan altı kişi tarihin insanlara rol model olduğunu ifade etmiştir. Bu konuda katılımcılar şunları ifade etmiştir:

“Mezunlar bizi ziyarete geldikleri zaman, bize değer verdiklerini düşünüyoruz ve kendimizi değerli hissediyoruz. Bu da bizim motivasyonumuzu yükseltiyor. Öyle bir zamanda yaşıyoruz ki, itibar görmek insanı mutlu ediyor. O değerleri mezunlarda gördüğümüz zaman geleceğe ümitle bakıyoruz.” (ÖO2EÖ20)

“Okulun geçmişini, okulu kimlerin kurduğunu, okudan kimlerin mezun olduğunu bildiği zaman insan okula bağlanıyor. Okula isteksiz gelen öğretmenlerde istek oluşuyor. Okuldaki sorunların çözümü için elinden geleni yapmak istiyor insan.” (KO2KÖ6)

“Mezunlar okula geliyorlar. Bizi gördükleri zaman ellerimizden öpüyorlar. Bu da bizi gururlandırıyor. Aynı zamanda da sorumluluk yüklüyor. Doğru yolda olduğumuzu düşünüyoruz, bu şekilde çalışıp böyle insanlar yetiştirmek lazım diye düşünüyoruz. O bakımdan kendimi geliştiriyorum.” (KO2KÖ8)

“Mezunlar bizim için çok önemli. Çünkü mezunlar diğer öğrenciler için canlı örnektir. Hatta birinci dereceden örnektir. Mezunlara dergimizde yer ayırıyoruz. Diğer öğrenciler de okuyorlar onları.” (ÖO1KY1)

Geçmiş. Bir okulun kültürü, zamanla insanlar birlikte çalışırken, birlikte oynarken, birlikte ağlarken ve birlikte gülerken oluşur (Peterson ve Deal, 2009). O yüzden geçmiş bir okulun kültürü için önem arz etmektedir. Katılımcıların geçmişle ilgili görüşleri “*okulunuzun tarihçesiyle ilgili bilgi verebilir misiniz?*” ve “*çalıştığınız okulun tarihçesini bilmek okul kültürünü nasıl etkilemektedir?*” sorularıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların ilgili görüşleri Tablo 8’de verilmiştir:

Tablo 8

Geçmiş alt temasıyla ilgili görüşler

No	Tanımlar	KAMU		ÖZEL		Toplam
		Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	
1.	Geleceğe yön vermek için önemlidir.	5	0	3	0	8
2.	Değerlerin oluşturulması ve korunması için önemlidir.	1	2	3	0	6
3.	Gelişmeye götüren motivasyondur.	1	0	1	1	3
4.	Gördüğün işe anlam katıyor.	3	0	0	0	3
5.	Başarı varsa önemlidir.	0	0	1	1	2
6.	Çok önemli değil.	0	0	2	0	2
Toplam		10	2	10	2	24

Tablo 8'den görüldüğü gibi, katılımcılar, geçmişin, geleceğe yön vermek için önemli olduğunu belirtmiştir. Bunun dışında, katılımcılar tarafından tarih, değerlerin oluşturulması ve korunması bakımından önemli bulunmuştur. Diğer taraftan, katılımcılar, tarihi, gelişmeye götüren motivasyon olarak tanımlamıştır. Son olarak, tarihin katılımcılar tarafından görülen işe anlam kattığı ifade edilmiştir. yöneticiler ve öğretmenler konuyla ilgili görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Geçmişini hatırladığımız zaman ne kadar çok emek verildiğini anlıyoruz. Bu da gelecekteki işlerimizi doğru şekilde kurmak için itici bir güçtür. Geçmişini bilmek insanı motive ediyor.” (KO1KÖ2)

“Geçmişini bilmek, karşılaştırma bakımından önemlidir. Daha önce nasıldı, şimdi nasıl. İleri gidip gidemediğimizi, nerede eksikliklerimiz olduğunu, hangi dönemlerde ne tür sorunlar yaşadığımızı bilmek önemlidir. Tarihi bilmek önemlidir, eğer onları takip eder, analiz eder ve uygularsak. Sadece bilmek hiçbir şeyi değiştirmeyecektir. Dolayısıyla doğru ve yanlışını bilmek geleceğe bakmak açısından önemlidir.” (ÖO2KÖ11)

“Geçmişini bilmediğinizde, sadece işe gider ve gelirsiniz, anlamsız bir şey olur. Bildiğiniz zaman, değer verirsiniz, korursunuz ve geliştirmeye çalışırsınız.” (KO1EÖ5)

“Daha önce de söylediğimiz gibi, her okulun kendine has gelenekleri var. Bunlar iyi ya da kötü olabilir. Okulda gelenekleri sürekli iyi yönde geliştirmek için tarihi bilmek iyidir.” (KO2EY3)

Geçmiş Alt Temasının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması. Katılımcıların geçmiş alt temasın okul türüne ilişkin görüşleri incelenmiştir. Her iki okul türünden olan katılımcılar geleceğin planlanması ve değerlerin oluşması için geçmişin önemini vurgulamışlardır. Tablo 8'de ifade edildiği üzere, devlet okullarının sonuçtan bağımsız olarak varlığın devam ettirmesi söz konusu olduğu için katılımcıların geçmişi başarıyla ilişkilendirmediği görülmüştür. Özel okullarda, ticari kaygı sebebiyle durumlar farklıdır. Varlıklarını sürdürebilmek ve diğer özel okullarla rekabet edebilmek için başarı hayati öneme sahiptir. Bu sebeple geçmişi başarıyla ilişkilendirmek literatürden farklı bir sonuç olsa da beklenen bir durumdur. Katılımcılar, geçmiş alt temasına ilişkin şunları ifade etmiştir:

“Geçmiş, olimpiyatlarda, üniversiteye giriş sınavlarında ve diğer alanlarda yüksek sonuçlar varsa, mezunların başarısı yüksekse önemlidir. Benim için geçmişin bundan başka bir değeri yok.” (ÖO2EY4)

“Okulumuzun geçmişi, başarı varsa önemlidir. Sıf okulun kurulma günü olarak geçmişin bir önemi yok. Başarı kazansak, tarih yazabilirsek tarih önemli olacaktır.” (ÖO2EÖ20)

“Geçmişi bilmek, sadece ilerlemek için bir teşviktir. Onu anlıyorum. Basitten başlarız, karmaşığa doğru gideriz.” (ÖO1KY1)

“Bu gurur verici bir haldir ve beni kendimi geliştirmeye itiyor. Hatalarımı düzelterek kendi üzerimde çalışıyorum.” (KO2KÖ6)

Tablo 8'de ifade edildiği gibi, literatürden farklı olarak özel okullardan olan katılımcılardan ikisinin geçmişin önemli olmadığını, iki katılımcının başarı varsa önemli olduğunu ifade ettiği görülmüştür. Geçmişin önemli olmadığını söyleyen katılımcı, okuldan bağımsız olarak kendi prensipleri olduğunu ve bu yüzden geçmişin kendisini etkilemediğini ifade etmiştir. Bu bakımdan, herhangi bir çalışanın çalıştığı okulun geçmişin bilmemesi çalışana bir şey kaybettirmez şeklinde fikir beyan etmiştir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin konuyla ilgili görüşleri şu şekilde olmuştur:

“Bana göre geçmişi bilmek iş sürecinde önemli rola sahip değildir. Şahsen ben kendi çalıştığım yerden bağımsız olarak çalışma prensiplerim aynıdır. Sadece çalıştığım

yer bakımından malumat sahibi olmak daha iyi olabilir. Ama işime etki etmez.“
(Ö01KÖ13)

“Bence, büyük bir önemi yok. Sadece olarak çalıştığımız yeri bilme bakımından
lazım olabilir. Bana göre geçmişini bilmesek te olur. Bilmek çok önemli değil.”
(Ö02EÖ17)

Geçmiş Alt Temasının Statüye Göre Karşılaştırılması. Tablo 8'de belirtildiği gibi, değerlerin oluşması ve korunması için geçmişin önemli olduğu hem öğretmenler hem yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Geçmiş alt temasının statüye ilişkin görüşleri incelendiğinde geçmişini gelecekle ilişkilendiren katılımcıların tamamının öğretmenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Geçmiş öğretmenler tarafından geleceğe yön vermek için önemli bir öğe olarak ifade edilmiştir. Bunlara ek olarak, geçmişin, gördükleri işe anlam kattığı öğretmenler tarafından dile getirilmiştir. Yöneticilerin geçmişle ilgili görüşleri, “*değerlerin oluşturulması ve korunması için önemlidir*”, “*başarı varsa önemlidir*” ve “*gelişmeye götüren motivasyondur*” şeklinde olmuştur. Öğretmenlerden farklı olarak yöneticiler geçmişini gelecekle ilişkilendirmemiştir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin konuyla ilgili görüşleri şu şekilde olmuştur:

“Geçmişimizi unutmamalıyız. Geleceğe başarılı bir şekilde adımlamak için geçmiş önemlidir. Şu anki durumla karşılaştırmak için geçmişini bilmek gereklidir.” (K02KÖ9)

“Geçmişimizi bilmediğimiz zaman geleceğimizi inşa edemeyiz. Okulda kimler çalışmış, kimler mezun olmuş, okuldan hangi alimler, hangi kahramanlar çıkmış, bunları bilmemiz gerekiyor. Okulumuzun girişinde şehit büstü var. Okulumuzun şehididir. Bunu öğrenci de görüyor, öğrenci için okula gelen ebeveyn de. Bu da okulun zengin geçmişinin habercisidir.” (K02KÖ7)

“Okul kültürü için okulun geçmişini önemlidir. Güzel gelenekleri devam ettirebilmek için geçmişini bilmemiz gerekiyor.” (K01KY2)

Hikayeler. Hikayeler ise, bir okul hakkında önemli bilgileri öğretmenlerin gücü yoludur (Deal ve Peterson, 2009). Bu bakımdan “*okulunuzda anlatılan efsaneler, hikayeler ve önemli olaylar nelerdir? Varsa örnekle anlatır mısınız?*” ve “*bu anlatılan efsaneler, hikayeler ve önemli olaylar okul kültürünü nasıl etkilemektedir?*” sorularıyla katılımcıların hikayelerle ilgili görüşlerini almak hedeflenmiştir. Katılımcıların hikayeler alt temasına ilişkin görüşleri Tablo 9’da verilmiştir:

Tablo 9

Hikayeler alt temasıyla ilgili görüşler

No	Tanımlar	KAMU		ÖZEL		Toplam
		Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	
1.	Okul kurucusuyla ilgili	4	1	2	0	7
2.	Okul mezunlarıyla ilgili	4	0	1	0	5
3.	Başarılarla ilgili	1	1	2	1	5
4.	Zorluklarla ilgili	2	0	0	1	3
5.	Öğretmenlerle ilgili	0	1	1	0	2
6.	Yardımlaşmayla ilgili	0	0	2	0	2
Toplam		11	3	8	2	24

Tablo 9'da görüldüğü gibi, en çok anlatılan hikayelerin, okul kurucularıyla ilgili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçla, katılımcılar, bir okul için liderlerin önemini vurgulamıştır. Ek olarak, görüşler incelendiğinde okulda anlatılan hikayelerin okulun mezunlarıyla, okulun başarılarıyla, okulun ilk yıllarında katlanılan zorluklarla ilgili olduğu tespit edilmiştir. Bunun dışında, yardımlaşma hikayeleri ve öğretmenlerle ilgili hikayelerin anlatıldığı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Katılımcılar tarafından konuyla ilgili şu ifadelere yer verilmiştir:

“Burada anlatılan, daha çok duyduğum hikayeler okul kurucusuyla ilgilidir. Karşılaştığı zorluklara, hatta tehditlere rağmen okulu kurmasından konuşulur. İlk olarak, okulun az sayıda öğrenciyle başladığından ve şu anda bu noktaya kadar geldiğinden bahsediliyor.” (ÖO1EÖ16)

“Bizim okulda anlatılan hikayeler sadece okul kurucumuzla ilgilidir. Onun hakkında kitap da bastırdık. Çok büyük işler görmüş okul için. Onun hikayelerini anlatıyoruz, ona benzemeye çalışıyoruz. O (vefat etmesine rağmen) hala aramızda yaşıyor. Şu anda onun adının okula verilmesi için çalışıyoruz. Çok zorluklarla karşılaşmış ama her zaman mücadele etmiş okul için.” (KO1KY2)

“Okulumuzdan çok sayıda şehitlerimiz var. En son Nisan Savaşlarında bir şehidimiz daha oldu. Yeni mezun olmuştu. Doğal olarak üzlüydük amma gurur hissi yaşadık. Şu anda öğrencilerimize baktığım zaman görüyorum ki, ona benzemeye çalışıyorlar. Derslerine daha çok çalışıyorlar, örnek öğrenci olmaya çalışıyorlar, öğretmenlere daha çok saygı duyuyorlar.” (KO2KÖ8)

“Okulumuzun en sevdiğim yanı herhangi bir öğretmenin sorunu olduğu zaman ona destek olunmasıdır. Onun durumu hatta okul kurucusuna kadar ulaşabiliyor. Çok destek görüyoruz burada. Bir öğretmenimiz vardı, çocuğu vefat etti, o zaman mesela, okul çok yardımcı oldu o öğretmene.” (ÖO2KÖ18)

Hikayeler Alt Temasının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması. Hikayelerin okul türüne ilişkin kodları incelendiğinde frekanslar farklı olmakla beraber sonuçların benzer olduğu sonucuna varılmıştır. Devlet okullarında en çok anlatılan hikayelerin okul kurucusuyla ilgili olduğu tespit edilmiştir. Özel okullarda katılımcılar, en çok anlatılan hikayelerin başarılarla ilgili olduğunu belirtmiştir. Tablo 9'da belirtildiği gibi, özel okul ve devlet okullarında anlatılan hikayeler benzerlik arz etmiştir. Her iki okul türünde, anlatılan hikayelerin, okul kurucusuyla, mezunlarla, okulun başarıları ile, okulda yaşanan zorluklarla ve öğretmenlerle ilgili olduğu tespit edilmiştir. Tek farkın, yardımlaşma ile ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özel okullardan iki katılımcının, okullarında yardımlaşma hikayelerinin anlatıldığını ifade ederken, devlet okullarında bu konuda fikir beyan edilmediği tespit edilmiştir. Bu konuda katılımcılar şunları dile getirmiştir:

“Okulun kurulduğu ilk yıllarda okul kurucumuz başta elbiselerin dağıtımını olmakla, sınıfların paylaşılmasında ve diğer işlerde herkes gibi çalışmış. Makam mevki söz konusu olmamış. Kurucumuz sıradan bir işçi gibi çalışmış. Bu tür şeylerin önemli olduğunu düşünüyorum, çünkü samimiyetin göstergesidir.” (ÖO2EY4)

“Bu okul binası tutulduğunda, veliler, öğretmenler ve bilen herkes geldi. Kimileri duvar yıkımıyla uğraştı, kimi kapı pencere işiyle uğraştı, kendi parasıyla çimento alanlar oldu. Bu şekilde belli işler görüldü. Ben de o zamanlar bir veli olarak çalıştım. Sadece bu bina vardı o zamanlar. Kısaca okulumuz bu şekilde kuruldu.” (KO1EÖ5)

“Okulumuzda isimli bir öğretmen var. Onun yaptıkları hala okulumuzda konuşulan konulardandır. Dersleri zayıf öğrencileri vardı. Bazen öyle oluyordu ki, zamanını öğrencilerine ayırıyordu ve bu yüzden öğle yemeklerini bile kaçırıyordu. Kendi yemek saatini bile öğrencilerine ayırıyor. Anlatılan hikayeler daha çok öğretmen fedakarlıklarıyla ilgilidir.” (ÖO2EÖ17)

Hikayeler Alt Temasının Statüye Göre Karşılaştırılması. Hikayeler alt kümesinin statüye ilişkin görüşleri incelendiği zaman benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yöneticiler tarafından belirtilen görüşlerin tamamı öğretmenler tarafından da dile getirilmiştir. Yöneticilerin görüşlerinden farklı olarak, öğretmenler anlatılan hikayeler olarak mezunlarla ve yardımlaşma ile ilgili hikayelerin varlığını ifade etmiştir. Tablo

9'da gösterildiği üzere, hikayeler alt kümesinin statüye ilişkin kodları incelendiğinde öğretmenler tarafından en çok anlatılan hikayelerin okul kurucularıyla ilgili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, okulda öğretmenler için liderlerin öneminin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Yöneticiler tarafından en çok ifade olunan hikayelerin başarılarla ilgili olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler tarafından en çok anlatılan diğer hikayelerin mezunlarla ilgili olduğu görülmüştür. Mezun demek öğretmen emeğinin ürünü demek. Bu sebeple öğretmenlerin mezunlar hakkında hikayeler anlatması doğal karşılanabilir. Hikayeler alt temasıyla ilgili katılımcılar tarafından şu ifadelere yer verilmiştir:

“Okulumuzda isimli bir öğretmen vardı. Emekliye ayrıldı. Okula bağlılığı ve öğrencilerle ilişkisi ile diğer öğretmenlere örnek idi. O öğretmen asla öğrencileri cezalandırmağa veya ötekileştirmeğe yanaşmazdı. Hep öğrencileri kazanmaya çalışırdı. Sorunları her zaman öğrencilerin lehine çözerdi.” (KO2EY3)

“Bizim işimiz genel olarak öğrenci odaklıdır. Onların başarıları üzerine kuruludur işimiz. O yüzden genelde öğrenci başarılarını konuşuyoruz. Bu başarılar bize moral oluyor.” (KO1KÖ4)

“Okulumuz var olduğu günden hep başarılarımız olmuştur. Ülke çapında yarış ve olimpiyat galiplerinin çoğu bizim okuldan olmuştur.” (KO1KY2)

Mezunlar. Mezunlar alt temasına ilişkin görüşler “*okulunuzdan mezun olup topluma örnek kişiler var mı?*” ve “*mezunlarla ilgili ne gibi programlarınız var?*” sorularıyla öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu sorular üzerinden mezunlarla irtibat durumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen görüşler incelendiği zaman, en çok ifade edilen görüşün, mezunların kendilerinin okula geldiği şeklinde olduğu tespit edilmiştir. İlgili görüşler Tablo 10'da verilmiştir:

Tablo 10

Mezunlarla irtibat alt temasıyla ilgili görüşler

No	Tanımlar	KAMU		ÖZEL		Toplam
		Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	
1.	Kendileri geliyor.	2	2	5	0	9
2.	Okula davet ediyoruz.	3	0	4	1	8
3.	İletişimsizlik var.	3	0	3	0	6
4.	Mezun günleri oluyor.	2	0	1	0	3
5.	Mezun birimi var.	0	0	0	1	1
Toplam		10	2	13	2	27

Tablo 10'da belirtildiği üzere, görüşler incelendiğinde mezunlarla irtibatın farklı şekillerde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğuna göre mezunlar kendileri geliyor, mezunlarla ilgili iletişim düzenli değil veya iletişimsizlik var. Bir çok katılımcı, mezunların okula davet edildiklerini ifade etmiştir. Bununla beraber, belli aralıklarla mezun günleri düzenlendiği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bir özel okul, mezun birimlerinin olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar konuya ilişkin şu yönde fikirler beyan etmiştir:

“Maalesef bu soruya cevap veremeyeceğim. Çünkü mezunları tanımıyorum. Sonuçlarını görüyoruz, başarılı mezunlarımız var. Ama kendilerini tanımıyorum. Mezun birimi olsaydı belki mezunları bize tanıtır, bizim de bilgimiz olurdu. Mezunlarla ilgili programlar olduğunu görmedim hiç. Kendileri geliyorlar bazen. O zaman da kütüphanede kendileri veya müdürle görüşüyorlar, bu kadar.” (ÖO1EÖ16)

“Mezuniyet programlarımız oluyor. Bunun dışında mezunlarla işbirliğimiz iyidir. Her zaman iletişim halindeyiz. Bazen kendileri geliyorlar, bazen de biz davet ediyoruz.” (ÖO1KÖ12)

“Tanımıyorum mezunları. Tanıdıklarım yok. Mezunlarla ilgili programlar yapılmıyor. Yapılıyorsa da bizim haberimiz yok.” (KO2KÖ10)

“Okulumuzun 25. yıldönümünde mezunları davet etmiştik. Daha çok ilk mezunlar davet olundu. Güzel program oldu. Hoş bir ortam oldu.” (KO2KÖ6)

“Mezun günlerimiz oluyor. Onlarla görüşüyoruz, okuldan öğrendikleri ve okulun hayatlarına katkıları konusunda konuşuyoruz. Fikir alışverişi yapıyoruz. Onlar da bize kendi düşüncelerini ve tavsiyelerini söylüyorlar.” (KO1KÖ2)

Mezunlar Alt Temasının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması. Mezunlarla irtibat konusunda okul türüne ilişkin görüşler incelendiği zaman devlet okullarında öğretmenlerle mezunlar arasında iletişimsizlik veya düzenli bir iletişimin olmadığı tespit edilmiştir. Bu bakımdan, özel okulların mezunlarla ilgili durumunun daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Tablo 10'da beyan edildiği gibi, mezunlarla irtibat konusunda mezunların daha çok çaba gösterdikleri katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Her iki okul türünde mezunların kendilerinin okula geldiği belirtilmiştir. Bunlara ek olarak, her iki okul türünde, iletişimsizliğin var olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bazı katılımcılar, mezunların okula davet edildiğini dile getirmiştir. Son olarak, bir özel okulda, mezun biriminin var olduğu beyan edilmiştir. Öğretmenler ve yöneticiler kendi düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Mezunlar iftara davet olunmuştu. Kordinatör tarafından davet edildiler. Onlara seminerler düzenlendi, farklı yarışmalar yapıldı. Kendileri de geliyorlar.” (ÖO2EÖ20)

“Mezunlarla ilgili bir program olduğunu görmedim, ama beni birkaç kez aradılar ve beni yemeğe davet ettiler. Sınıf öğretmenleri ve müdür yardımcıları vardı. Kendileri gelenler de oluyor, bizim davet ettiklerimiz de var. Belirli günlerde mezunlardan kendilerinin de geldikleri oluyor.” (ÖO2EÖ19)

“Her sene mezunlarımız mezuniyet günü kendileri gönüllü olarak geliyor. Öğretmenlerden de münferit olarak davet edenler oluyor. Ama mezunlara yönelik programlarımız yok, yapılmıyor.” (KO2KÖ7)

Mezunlar Alt Temasının Statüye Göre Karşılaştırılması. Tablo 10'da görüldüğü üzere, mezunlarla irtibat konusunda öğretmenlerden iki katılımcının iletişimsizlik olduğu yönünde görüş beyan etmesine rağmen, yöneticiler bu yönde herhangi bir fikir beyan etmemiştir. Mezunlarla irtibat konusunda statüye ilişkin görüşler incelendiğinde, hem yöneticiler hem öğretmenler tarafından en çok ifade edilen görüşün mezunların kendilerinin okula geldiği yönünde olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak mezunlar konusunda belli bir çabanın olduğu görülmüştür. Bununla beraber, mezunlarla irtibat konusundaki çabaların yeterli olmadığı dile getirilmiştir. Konuyla ilgili şu ifadeler yer verilmiştir:

“Mezunlarımızın güzel haberlerini duyuyoruz. Ama son senelerde onlarla ilgili bir programın yapıldığını görmedim.” (KO1KÖ4)

“Mezunlar ara dönem tatillerinde kendileri geliyorlar. Ama onlarla ilgili bir program yapılmıyor maalesef.” (KO1EÖ5)

“Mezunlarla ilgili birimiz var. Baş idareimizde yerleşmektedir. Onların kendi yıllık planları var. O plana uygun olarak mezunlarla belli programlar, bilgi yarışmaları, futbol turnuvaları, iftar programları ve diğer görüşmeler yapılmaktadır.” (ÖO2EY4)

“Etkinliklerimizin bir çoğuna mezularımızı davet ediyoruz. Özellikle mezun günlerine davet ediyoruz. Okulumuzun 20 yıllığına davet ettik. Başarılı mezunları davet ediyoruz, onlarla röportaj yapıyoruz. Bu röportajları okulumuzun sayına yerleştiriyoruz.” (ÖO1KY1)

Okul Kültürü Semboller Boyutu

Semboller, somut olmayan kültürel değerleri ve inançları temsil eder (Peterson and Deal, 2009). Bu bakımdan, “*okuluza ait sembol ve logolar var mıdır? Varsa nelerdir?*” ve “*bunlar okul kültürünü nasıl etkilemektedir?*” sorularıyla katılımcıların sembollere ilişkin görüşlerinin elde edilmesi amaçlanmıştır. Semboller incelendiğinde literatürle (Peterson and Deal, 2009) benzer sonuçlar müşahade edilmiştir. Seçilen okulların tamamında okul uniforması, bayrak, logo ve okul marşının yanında farklı sembollerin de var olduğu tespit edilmiştir. Her dört okulda okul marşının söz ve müziği kendi öğretmenleri tarafından yazılmıştır.

Karabağ şehidinin ismini taşıyan okulda, şehidin büstü okulun girişine dikilmiştir. Bir öğretmen, bu şehit büstünün öğrencilere örnek olduğunu ve onların üzerinde olumlu etki bıraktığını belirtmiştir. Bunun dışında aynı okulda gaziler ve şehitler panosunun olduğu araştırmacı tarafından tespit edilmiştir. Bir özel okulda, literatürden rastlanmayan bir durum olarak “Hipokrat Andı” gibi öğretmen andı olduğu belirtilmiştir. Bir devlet okulunda da öğretmenlerin uniforma uygulaması olduğu ifade edilmiştir. Öğretmenlerden biri konuyla ilgili şunları belirtmiştir:

“Ben her zaman arzu ederdim ki öğretmen uniformamız olsun. En sonunda geçen sene müdürümüz sayesinde bunu yapabildik. Mavi etek, mavi ceket, mavi kravat ve beyaz gömlek. Bu çok güzel bir şey. Öğrencinin dikkati, öğretmenin elbiselerine değil, öğretmenin anlattığı konulara odaklanıyor. Ben şahsen seve seve giyiyorum.” (KO2KÖ6)

Öğretmenlerin uniforma uygulamasının öğrencilerin dikkat dağınıklığını önlemede etkili olduğu başka bir öğretmen tarafından ifade edilmiştir. Şöyle ki, halihazırdaki öğretmen uniforması sade renkler olan mavi ve beyaz renklerinden

oluşmaktadır. Uniforma olmadığı zaman, özellikle kadın öğretmenlerin giydikleri renkli elbiselerin öğrencilerin dikkatini dağıttığı ifade edilmiştir. Katılımcıların semboller alt temasına ilişkin görüşleri Tablo 11’de özetlenmiştir:

Tablo 11

Semboller alt temasıyla ilgili görüşler

No	Tanımlar	KAMU		ÖZEL		Toplam
		Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	
1.	Okula bağlılık	7	1	4	1	13
2.	Sorumluluk	4	1	6	2	13
3.	Kimlik kazandırma	3	0	4	1	8
4.	Farklılıkları ortadan kaldırma	1	0	4	1	6
5.	Motivasyon aşılama	2	0	3	0	5
6.	Disiplin sorunlarında azalma	2	0	0	0	2
7.	İlişkileri geliştirme ve sosyalleştirme	1	0	1	0	2
8.	Birlik oluşturma	0	0	1	0	1
9.	Dikkat dağınıklığını önleme	1	0	0	0	1
10.	Rol model olma	1	0	0	0	1
Toplam		22	2	23	5	52

Tablo 11’de görüldüğü gibi, bir sembol olarak uniformanın hem öğrenciler hem öğretmenler arasındaki sınıf farkını kapattığı altı katılımcı tarafından, ilişkileri kolaylaştırdığı iki katılımcı tarafından, birlik oluşturduğu bir katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Semboller alt temasıyla ilgili en çok ifade edilen görüşün, sembollerin okul bağlılığına götürdüğü ve sorumluluk yüklediği yönünde olduğu tespit edilmiştir. Hem okul bağlılığı hem sorumlulukla ilgili 13 kişinin fikir beyan ettiği müşahede edilmiştir. Öğretmenlerin uniforma uygulaması öğrencilere rol model olduğu, onların da uniformayı giymedeki sorunlarını ortadan kaldırdığı bir öğretmen tarafından belirtilmiştir. Öğretmenler ve yöneticiler sembollerle ilgili şu şekilde fikirler beyan etmiştir:

“Bir çok öğrenciye logoyu sordum. Hepsi okulumuzun öğrencisi olduklarından gurur duyduklarını söyledi. Bu bakımdan öğrencilere sorumluluk aşılacağı ve kimlik kazandırdığını düşünüyorum.” (KO1EÖ1)

“Okul uniformasının olması veliler tarafından memnuniyetle karşılanıyor. Çünkü elbise aramak zorunda kalmıyorlar. Öğrenciler açısından da iyi bir uygulama. Uniforma öğrenciler arasındaki eşitsizliği aradan kaldırıyor. Öğretmenler için de iyi bir durum. Öğrenciler ders olmayan günlerde okula geldiğinde öyle pahalı elbiseler giyorlar ki, öğretmen tüm sene maaşını biriktirse o elbiseleri alamaz. Bu sebeplerden ötürü, okul uniforması çok çok önemli.” (ÖO1EÖ16)

“Öğrencilerin rengarenk giymelerine karşın okul uniformasının olması daha iyidir. Özel okul olsak da insanların maddi durumları farklı olabiliyor. Okul uniforması olduğu zaman o farklılıklar kayboluyor. Bir de, uniforma öğrencilerin masumluğunu gösteren bir ölçüttür. Uniformada oldukları zaman kendi yaşlarına daha uygun gözüküyorlar. Bunun dışında, uniformanın üzerinde olan logo, öğrencinin okula ait olduğunu gösteriyor.” (ÖO2EÖ17)

“Bazen görüyorum, öğrenciler sunum falan hazırladıkları zaman okulumuzun logosunu da sunuma yerleştiriyorlar. Dışarıdan birisi o sunumu izlediği zaman bizim okula ait olduğunu hemen anlıyor. Hem o logo okulumuzu tanıtıyor, hem de öğrenci gurur duyuyor okulumuzun öğrencisi olmakla.” (ÖO1EÖ14)

“Öğrenciler için uniformanın olması iyi bir durum. Eskiden rengarenk giyorlardı. Kendilerini öğrenci olarak hiss etmiyorlardı. Onların davranışlarına bakınca sokak çocuğu gibi geliyordu insana. Ama okul uniforması onları belli bir şekle saldı. Öğrenci de sorumluluk hissediyor bir öğrenci olarak.” (KO2KÖ8)

Bunların dışında, literatürden farklı durum olarak, bir katılımcı logonun gereksiz olduğunu ifade etmiştir. Logonun sadece ticari bir amaç için var olduğunu öne sürmüştür. Katılımcı, az bir meblağla alabileceği bir elbisenin logo yüzünden çok daha fazla parayla alınması, sadece okulun işine geldiğini ve öğrenci için bir fark yaratmadığını dile getirmiştir ve şu ifadelerle yer vermiştir:

“Aslında logo, insanları o uniformayı satın almaya zorluyor. Logo konusu sanki özel okullara has ticari bir anlayıştır. Aynı uniformanın logosuz olanını dışarıdan çok daha ucuza alabilirsiniz, halbuki. Logo okul için gereklidir, öğrenci için anlamsızdır. Logo hangi okula ait olduğunuzu göstermektedir. Ama bu ayrıntı hiç kimseye gerek değildir.” (ÖO1EÖ16)

Literatürde rastlanmayan başka bir durum olarak, bir devlet okulunda, aynı zamanda teneffüs aralarında Azerbaycan klasik bestelerini kullandıkları ve bunun okuldaki disiplin sorunlarında azalmaya sebep olduğu iki öğretmen tarafından belirtilmiştir:

“Okul zilini dinledikleri zaman kötü iş yapmaktan uzak duruyorlar.” (KO2KÖ9)

“Ders aralarında çocuklar koridorlarda koşuyordu, kavga ediyordu, düşüyorlardı. Teneffüs zili çalar çalmaz kendilerini dışarı atıyorlardı. Şimdi öyle değil. Her sınıfta radyo kavşağı var. Oturup müziği dinliyorlar.” (KO2KÖ7)

Okul Kültürünün Eylem Boyutu

Okul kültürü eylem boyutu teması rutinler ve gelenekler, törenler ve misyon iletmeye alt temalarından oluşmaktadır. Katılımcıların eylem boyutuyla ilgili algılarının pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. İlgili görüşler incelendiğinde, eylem temasına ilişkin en çok vurgu yapılan özelliğin, ilişkileri geliştirdiği ve sosyalleştirdiği yönünde olduğu görülmüştür. 17 katılımcı eylem boyutunun hem öğrencileri hem öğretmenleri sosyalleştirdiği ve ilişkileri geliştirdiği yönünde fikir beyan etmiştir. Bunun dışında, yapılan etkinliklerin öğrencileri ve öğretmenleri okula bağladığı dokuz katılımcı tarafından ifade edilmiştir:

“Gezilere gidiyoruz. Okuldan ve dersten uzak samimi bir ortam oluyor. Geri döndüğümüzde düşünüyoruz ki, filan öğretmen gözümüzün önünde olmuş ama onu hiç tanımamışız. Veya okuldan bir yöneticiye bakıyoruz ki, okulda her zaman ciddi olmuş. Ama orada bizimle oyunlar oynuyor, konuşuyor, espiri yapıyor, gülüyor. Halbuki, okulda hiç güldüğü görülmemiştir.” (KO2KÖ7)

“Sosyalleşmeye yardım ediyor. Öğrenciler etkinliklere hazırlanırken birbirlerine yardım ediyorlar, işbirliği yapmağı öğreniyorlar. Kendilerinin de bilmedikleri istidatları ortaya çıkıyor. Bunun dışında öğretici rolü da var.” (ÖÖ1KÖ12)

“Bu etkinlikler öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarını karşıladığı için okula bağlılığı artırıyor ve ihtiyaçlarını dışarıda karşılama yoluna gitmiyor. Okuldan soğumayı engelliyor bu etkinlikler.” (ÖÖ2EÖ17)

Katılımcılar tarafından ifade edilen diğer görüşler öğrencileri keşfetme, değerleri hatırlatma ve motivasyon aşılama şeklinde olmuştur. Katılımcılardan sekiz kişi yapılan bu etkinliklerin, öğrencilerin gizli kabiliyetleri ortaya çıkarma bakımından önemli olduğunu vurgulamıştır. Yedi katılımcıya göre yapılan etkinlikler hem öğrencilere hem öğretmenlere hem velilere insan yetiştirmek için gerekli olan değerleri hatırlatıyor. Yedi katılımcı okulda motivasyonu yükseltme adına etkinliklerin önemini altını çizmiştir. Genel olarak, konuyla ilgili şu ifadelere yer verilmiştir:

“Etkinliklere hazırlanmak öğrencilerin okula gelme motivasyonudur. Özellikle mart ayında hem öğrencilerde hem de öğretmenlerde bir durgunluk oluyor. Etkinlik yapınca okulda bir canlanma oluyor.” (KO1KÖ3)

“Bizim burada etkinlikler insanların bilinçaltına müsbet mesajlar iletiyor. Doğruluk, dürüstlük, kimseyi kandırmamak, adaletli olmak ve bu tipli mesajlar veriyor. Biz şimdi onu hemen çocuklarda göremeyebiliriz. Ama bu tip mesajların, özellikle mezun olduktan sonra öğretmenlerle ilişkilerinde ve diğer meslelerde öğrenciler üzerinde iz bıraktığını düşünüyorum. Öğretmenler de çalıştıkları yere bağlanıyor. Ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyorlar. Çalıştığı yeri gelir ve maaş yeri olarak görmüyorlar, insan yetiştirmeye çalışıyorlar. Velilere bakan yönüyle, okula geliyorlar, yakından olaylara şahit oluyorlar ve okula güvenleri artıyor. Çocuklar sosyalleşiyor.” (ÖO2EY4)

“Etkinlikler çocukların hiç görmediğimiz yönlerini ortaya çıkarıyor. Bir öğrencim vardı, dersleri zayıftı, notları düşüktü. Etkinlikler zamanı onun öyle yeteneğini gördüm ve düşündüm ki, bu çocuğun insani yönleri tam not verdiğim bir çok öğrencimden kat kat yüksek. Halbuki, o çocuğunun derslerinin zayıf oluşu çocuğu gözümüzden düşürmüştü. Bu bakımdan, etkinlikler öğrencileri tanımada çok işe yarıyor diye düşünüyorum.” (ÖO2KÖ18)

Bunun dışında, katılımcılardan dördü etkinliklerin okulda birlik oluşturduğunu, üç katılımcı okul başarısında yükselmeye neden olduğunu, üç katılımcı öğrencilerde vatanseverlik oluşturduğunu, iki katılımcı disiplin sorunlarında azalmaya ve bir kişi de samimiyete sebep olduğunu ifade etmiştir. Öğrenciler etkinliklere hazırlanırken beraber çalışarak birlik olmayı öğreniyorlar. Bunun dışında, motivasyona bağlı olarak okul başarısında yükselme olması beklenen bir durumdur. Özellikle, ülke tarihi için önem arz eden günlerde düzenlenen törenler ve yapılan etkinlikler öğrencilerin vatanseverlik duygularında yükselmeye sebep olduğu ifade edilmiştir. Katılımcılar konuyla ilgili şunları dile getirmiştir:

“Okuldaki ilk senem, farklı sebeplerle gergin geçmişti. Yaz okulu yaptık. Öğrencilerle gezdik, dolaştık, beraber oyunlar oynadık, beraber zaman geçirdik. Birbirimizi tanıdık, ilişkilerimiz ilerledi. Sonra tekrar eylülde dersler başlayınca o öğrencilerle ders yapmak daha kolay oldu, hiç disiplin sorunları yaşamadım, ders çıkışlarında daha samimi olduk öğrencilerle.” (ÖO2EÖ20)

“Etkinlikler zamanı çocuğun iç yüzünü görebiliyoruz ve ona karşı davranışlarımız müsbet anlamda değişiyor. O da öğretmenin davranışlarının değiştiğini görüyor. O zaman derse karşı da ilgisi artıyor. Daha çok çalışıyor. Çalışınca da başarıyor.” (KO1EÖ5)

“Etkinlikler, boşuna değil, bir amaç uğuna yapılıyor. Amacımız olayı karşı tarafa iletmek. Bu bakımdan hem öğretmenler hem de öğrenciler üzerinde duygusal bir etki

yapıyor. İnsanların vatanseverlik hisleri kabarıyor, onların ruhunda vatanseverlik güçleniyor.” (KO1EÖ1)

Rutinler ve Gelenekler. Rutinler ve gelenekler, özel bir geçmişi ve anlamı olan ve her yıl o sene içinde gerçekleşen önemli olaylardır. Bunlar günlük olabileceği gibi, haftalık, aylık ve yıllık da olabilir. Gelenekler, törenlerden farklı olarak, resmiyete ve büyük toplumsal etkinliklere ihtiyaç duymazlar. Gelenekler okul tarihinin bir parçasıdır ve insanları kültürel köklerine bağlamaktadır (Peterson and Deal, 2009). Katılımcıların, okullarında hangi rutinler ve geleneklerin yapıldığına ilişkin görüşlerini öğrenmek için “*okulunuzda belli aralıklarda törenler ve ritüeller düzenlenmekte midir?*”, sorusu sorulmuştur. İlgili görüşler Tablo 12’de verilmiştir:

Tablo 12

Rutinler ve gelenekler alt temasıyla ilgili görüşler

No	Tanımlar	KAMU		ÖZEL		Toplam
		Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	
1.	Yarışmalar	5	3	5	1	14
2.	Fenlerin tanıtılması	4	2	4	1	11
3.	Gezi ve ziyaretler	7	0	3	0	10
4.	Rol model insanları okula davet etme	1	2	5	1	9
5.	Tiyatrolar	4	0	3	0	7
6.	Müzakere ve bilgi paylaşımları	4	0	1	0	5
7.	Selamlaşma	1	0	3	0	4
8.	Velileri okula davet etme	2	0	0	1	3
9.	Derslerde oturma	0	0	1	1	2
10.	Mezunlarla öğrencileri görüştürme	2	0	0	0	2
11.	Öğretmenlere hediyeler verme	1	0	1	0	2
12.	Öğrencileri ödüllendirme	1	0	0	0	1
13.	Sınıf saatleri	0	0	1	0	1
14.	Velilerle sık sık iletişim kurma	1	0	0	0	1
15.	Yaz kampları	0	0	1	0	1
Toplam		33	7	28	5	73

Tablo 12'de ifade edildiği gibi, okullarda en çok ifade edilen gelenek ve rutinler, “*yarışmalar*”, “*fenlerin tanıtılması*”, “*gezi ve ziyaretler*”, “*rol model insanları okula davet etme*”, “*tiyatrolar*”, “*müzakere ve bilgi paylaşımları*” şeklinde tespit edilmiştir. Bunun dışında, okulda selamlaşma kültürünün yaygın olduğu, velilerin sık sık okula davet edildiği ve mezunlarla öğrencilerin görüşmelerinin düzenlendiği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Son olarak, az sayıda katılımcı tarafından dile getirilse de velilerle sık sık iletişim kurma, yaz kampları yapma, sınıf saatleri yapma ve öğrencileri ödüllendirme gibi gelenek ve rutinlerin var olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda katılımcılar şunları ifade etmiştir:

“Belli aralıklarla, öğretmenler arasında yarışmalar yapılmaktadır. Öğretmenler gruplara bölünüyorlar. Bilgi yarışmaları veya futbol turnuvaları düzenleniyor. Bu zaman ilişkilerimiz daha da derinleşiyor. Samimiyet artıyor.” (KO1EÖ1)

“Bunların dışında öğrencilerin sosyalleşmesi için okulumuzda farklı etkinlikler yapılmaktadır. Fen aylıkları yapılmaktadır. Edebiyat öğretmenleri şiir yarışmaları düzenliyor.” (KO2EY3)

“18 Nisan Azerbaycan’da Müzeler ve Anıtlar Günü’dür. O gün mutlaka okul çapında sırayla, öğrencileri müzelere götürüyoruz. 18 Nisan bizim takvimimizde yer etmiş artık. Bunun dışında Tarih Müzesi var. Bazen oraya gidiyoruz, dersleri orada yapıyorum. Öğrencilerin dikkatini derse yöneltmeye çalışıyorum. (KO2KÖ7)

“Okulumuzda geziler düzenleniyor. Müzelere gidiyoruz. Yazın hemen hemen hergün biryerlere gidiyoruz. Mayıs ayının tamamını öğrenciler dışarıda oluyor. Bana göre, bu her okulda olmalı. Öğrenciler dört duvar arasından çıkmalı. Hem sosyalleşme adına hem de sıkılmamak için önemlidir.” (Ö01KÖ13)

“Okul korumuz var. Sesi güzel olan öğrencilerimiz koroda yer almaktadır. İstidatlı öğrencilerimiz var. 20 Ocak faciası ile ilgili tiyatrolar düzenleniyor. Onları izlediğimiz zaman tüylerimiz diken diken oluyor. Kendimizi olayların içinde hiss ediyoruz.” (KO2KÖ8)

Katılımcılardan iki öğretmen okulla duygusal bağın önemini vurgulamıştır. Kurumla aralarında duygusal bağ olduğu takdirde okul için çalışacaklarını ifade etmiştir. Eğer bir çalışan çalıştığı kuruma duygusal olarak bağlanmamışsa, hep kendi menfaati yönünde çalışacağı iki öğretmen tarafından öne sürülmüştür. Duygusal bağın oluşması için üç fikir ireli sürülmüştür.

İlk olarak, büyük ekipler duygusal bağ kurmada sorun olduğu için, daha küçük ekipler halinde çalışmanın duygusal bağ kurmada yardımcı olabileceği belirtilmiştir. İkinci olarak, insan bir şeye emek verdiği takdirde onunla bağ kurduğu ve değer verdiği öne sürülmüştür. Bu bakımdan, hem öğrenciler hem öğretmenler okulun işlerinde aktif rol aldıkları takdirde okulla duygusal bağ oluşturabilecekleri ifade edilmiştir. Son olarak, okul öğretmenin sorunlarıyla ilgilenirse, öğretmenin de okulun işleriyle ilgileneceği ve duygusal bağ oluşacağı dile getirilmiştir:

“Aslında duygusal bir bağ kurmak istiyorum. İki sınıfın sınıf öğretmeniyim. Oradaki çocuklar için kolayca ağlayabilirim. Ve beni çalıştığım yere bağlayan da bu.” (Ö01EÖ16)

“Şirkete duygusal bağlılığım olursa, şirket için çalışacağım. Şirketle duygusal bir bağlantım yoksa, kendim için çalışacağım. Olaylar duygu taşıdığı zaman hatırlanır. Duygusal bağ olması için kendininki gibi olması lazım. Kendininki gibi olması için o işe emek vermesi lazım. O şekilde olursa akılda kalıcı olur. Okulumuzda 200-300 öğretmen var ve bunları dört kişi yönetiyor. Halbuki yetki paylaşımı olması gerek,

yönetimin büyük bir ekip olması gerek. Okulun ilgilendiği sorunların içinde öğretmen olmalı.” (Ö01EÖ15)

Rutinler ve Gelenekler Alt Temasının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması. Tablo 12'de görüldüğü gibi, rutinler ve gelenekler alt temasının okul türüne ilişkin görüşler incelendiği zaman frekanslar farklı olmakla beraber her iki okul türünde benzer rutin ve geleneklerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. “Yarışmalar”, “gezi ve ziyaretler”, “fenlerin tanıtılması”, “tiyatrolar” ve “rol model insanları okula davet etme” en sık karşılaşılan geleneklerden olduğu tespit edilmiştir. Yarışmalar, gezi ve ziyaretler, fenlerin tanıtılması hem özel hem devlet okullarında başta gelen gelenek ve rutinlerdendir.

Bununla beraber, devlet okullarında katılımcılar tarafından en çok vurgu yapılan gelenek, yarışmalar olarak tespit edilmiştir. Özel okullarda en çok başvurulan gelenek, katılımcılarca, topluma rol model olan insanların okula davet edilmesi olarak ifade edilmiştir. Bunun dışında, belli aralıklarla velilerle iletişim kurma, onları okula davet etme, belli günlerde öğretmenlere hediyeler verme, tiyatrolar düzenleme gibi gelenekler hem özel hem devlet okullarınca yapılan gelenekler olarak tespit edilmiştir. Devlet okullarında var olan mezunlarla öğrencileri görüştürme ve öğrencileri ödüllendirme geleneklerinin, özel okullardaki katılımcılar tarafından bahsi geçmediği tespit edilmiştir. Diğer taraftan, özel okullarda ismi geçen her sene sonu yapılan yaz kampları ve öğretmenlerin birbirilerinin derslerinde oturması geleneğinin devlet okullarında ifade edilmediği tespit edilmiştir. Bu konuda katılımcılar fikirlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Ülkemizden ve dünyadan nüfuslu insanları okulumuza davet ediyoruz. Nisan Savaşlarından sonra generallerimizden birini okula davet ettik. Kendisi Karabağ savaşlarına katılmış birisidir. Öğrencilere savaşlardan bahsetti. Milli ruh oluşturulmaya çalışıldı.” (Ö02EÖ19)

“Okulumuzun resim demeği var. Ünlü ressamı okulumuza davet etmiştik. Öğrencilerin çizdiği resimlere baktılar ve fikirlerini söylediler. Bu öğrencileri çok motive etti. Genel olarak öğrencilerin ilgileri çerçevesinde okula ünlü simaların gelmesi, öğrencilerle görüşmesi, onlara fikirlerini söylemesi öğrencileri motive ediyor.” (Ö02EÖ20)

“Mezunları önemli günlerde okula davet ediyoruz. Onların isimlerini okuyoruz. Onların başarılarını anlatıyoruz. Onları okula davet ettiğimiz zaman öğrencilerle

görüştürüyoruz. Mezunlarımız, öğrencilerimize başarılarının sırlarından bahsediyorlar.” (KO1EÖ1)

“Ülkenin önemli günleri olduğu zaman kompozisyon, resim, şiir müsabakaları düzenliyoruz. Farklı etkinlikler yapılıyor. Etkinliklerden sonra otobüslerle öğrencileri Şehitler Hıyabanına götürüyoruz. Bunun dışında Nisan şehitlerimizi de yad ediyoruz. Ne kadar acı dolu günler olsa da kahramanlık destanı olarak görüyoruz bunları.” (KO1KÖ3)

Rutinler ve Gelenekler Alt Temasının Statüye Göre Karşılaştırılması.

Rutinler ve gelenekler alt temasının statüye ilişkin görüşleri incelendiğinde, Tablo 12'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin en çok vurguladıkları geleneğin gezi ve ziyaretler olduğu müşahade edilmiştir. Birbirlerini tanımağa ve ilişkileri iyileştirmeye sebep olduğu için gezi ve ziyaretler hakkında öğretmenler tarafından olumlu fikirler beyan edilmiştir. Yöneticilerin yarışmalara vurgu yaptıkları görülmüştür. Yarışmalar hem öğretmenler hem yöneticiler tarafından okul kültürü bakımından önemli bulunmuştur. Hem öğretmenlerde hem öğrencilerde motivasyon sağlaması bakımından yarışmaların önemi vurgulanmıştır. Eğitim kurumu olarak okulda fenlerin sevdirmesi önem arz etmektedir. Bu bakımdan, yine hem öğretmenler hem yöneticiler tarafından fenlerin tanıtılmasının önemi belirtilmiştir. Farklı bir durum olarak, gezi ve ziyaretler öğretmenler tarafından önemli bulunmuşken, yöneticiler bu konuda fikir beyan etmemiştir. Katılımcılar rutinler ve geleneklerle ilgili şu ifadelere yer vermiştir:

“Çalışmalarımızı sadece derslerle sınırlamıyoruz. Öğrencilerin zekalarını geliştirmek için ders dışı etkinlikler düzenlemek çok önemlidir. Bu sebeple, öğrencilerin okul içinde ve okul dışında yarışmalara katılımını sağlıyoruz.” (KO1KY2)

“20 Ocak için bir senaryo hazırladık ve sahneledik. Çocuklar kendileri yaptılar. Aynı zamanda Şehitler Hıyabanına gezi düzenledik.” (KO2KÖ10)

“Karabağ gazilerinin ve şehitlerinin çocuklarını okulumuza davet ediyoruz. Çocuklarımız onlara kitaplar hediye veriyorlar. Bazen onlarla ilgili sunumlar yapıyoruz. Tiyatrolar düzenliyoruz, şehit ve gazilerle ilgili skeçler sahneleştiriyoruz.” (ÖO1KÖ13)

Törenler. Törenler, manevi destek sağlayan, ayrıntılı ve kültürel olarak onaylanmış etkinliklerdir. Bu periyodik sosyal olaylar, insanları birbirine bağlar ve yazılı olmayan kültürel değerleri şekillendirir (Peterson and Deal, 2009). Katılımcıların okulda hangi törenlerin yapıldığına ilişkin görüşlerini öğrenmek için

“okulunuzda belli aralıklarda törenler ve ritüeller düzenlenmekte midir?” sorusu kullanılmıştır. Törenler alt temasına ilişkin görüşler Tablo 13’te verilmiştir:

Tablo 13

Törenler alt temasıyla ilgili görüşler

No	Tanımlar	KAMU		ÖZEL		Toplam
		Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	
1.	Ülke tarihinin önemli günleriyle ilgili törenler	9	2	10	2	23
2.	Jübile törenleri	3	0	0	0	3
3.	Mezuniyet törenleri	1	0	2	0	3
4.	Emeklilik törenleri	2	0	0	0	2
Toplam		15	2	12	2	31

Tablo 13'ten görüldüğü gibi, katılımcıların cevapları incelendiğinde literatürle (Peterson ve Deal, 2009) benzer sonuçlar olduğu tespit edilmiştir. Törenler, “*Ülke tarihinin önemli günleri*”, “*Jübilelerin kutlanması*”, “*Mezuniyet törenleri*” ve “*Emekliye ayrılanların uğurlanması*” şeklinde tespit edilmiştir. Okul kültürünün tarihiyle ilgili soruda katılımcıların tarihi, “*Değerlerin oluşturulması ve korunması için önemlidir.*”, “*Geleceğe yön vermek için önemlidir.*”, “*Gelişmeye götüren motivasyondur.*” ve “*Gördüğün işe anlam katıyor.*” şeklinde tanımlamaları göz önüne alındığında ülke tarihinin önemli günlerinin törenlerle anılması ve öğrencilere iletilmesi önemli bir olay olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar konuya ilişkin şu yönde fikirler beyan etmiştir:

“Takvim günlerini, ülke hayatının bütün önemli olaylarını törenle anıyoruz: Bağımsızlık Günü, Ordu Günü, Cumhuriyet Günü ve diğer günler. Genel olarak devletçilikle ilgili tüm günlerin törenlerini yapıyoruz. Sonra Azerbaycan tarihinde olan facialar, Karabağla ilgili bir sıra anım günleri yapılıyor.” (KO2EY3)

“Devletimiz için tarihi değeri olan bütün günleri anıyoruz. Benim en sevdiğim bayramlardan birisi Bağımsızlık Günüdür (18 Ekim). Onun bizim için her zaman özel bir değeri olmuştur.” (KO1KY2)

“Milli günlerimiz, bayramlarımız, soykırım günlerimiz okulumuzda üst düzeyde anılmaktadır. 20 Ocakla ilgili törenlerimiz oluyor her sene. O facianın canlı şahitlerini okulumuza davet ediyoruz.” (Ö01KÖ13)

“Soykırım ve işgal günleri mutlaka anılmaktadır okulumuzda. Tarih öğretmenleri o günler hakkında malumat veriyor ve o günün önemini anlatıyor.” (ÖO1EÖ15)

“Mezun olan öğrenciler için mezuniyet törenleri düzenliyoruz. Törenin etkinliklerini tamamen öğrenciler hazırlıyorlar. O etkinlikler zamanı bizim öğrencilere yaklaşımımız değişiyor. Dersi zayıf olan bir öğrenci öyle bir istidat sergiliyor ki, o çocuğun asla o kadar istidatlı olduğunu düşünemezdik. Demek ki, her şey matematik, fizik, kimya değil.” (ÖO2EÖ20)

“Bu sene 65 yaşı olan üç öğretmenin jübilelerini okul olarak kutladık. Onlara okul tarafından bir onur belgesi, bir demet çiçek, hatıra olarak saklayacakları bir hediyeye verildi.” (KO2KÖ7)

Törenler Alt Temasının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması. Tablo 13'te belirtildiği üzere, görüşler okul türüne göre incelendiği zaman, devlet okullarında ülke tarihinin önemli günleri, jübileler, emekliye ayrılanların uğurlanması ve mezuniyet törenlerinin düzenlendiği tespit edilmiştir. Özel okullarda, katılımcılar ülke tarihinin önemli günleriyle ilgili törenlerin ve mezuniyet törenlerinin düzenlendiğini ifade etmiştir. Katılımcı görüşleri incelendiği zaman devlet okullarında öğretmenler için düzenlenen emeklilik ve jübile törenlerinin özel okullarda düzenlenmediği ortaya çıkmıştır. Devlet dairelerinde iş güvenliği olduğu için işten atılma sık yaşanan bir durum değildir. Bu sebeple devlet okullarında çalışan öğretmenler genelde yer değiştirmedikleri için işe başladığı okullardan emekliye ayrılıyorlar. Özel okullarda öğretmenlerin yer değiştirmesi sık yaşanan bir hadise olduğu için jübile ve emekliye ayrılanlara yönelik törenlerin düzenlenmemesi beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bu konuda katılımcılar şunları ifade etmiştir:

“Önemli günlerimizde, doğum günlerimizde, jübilelerimizde, emekliye ayrıldığımızda okulumuz öyle bir tutum sergiliyor ki, insan gerçekten kendini değerli hissediyor. Bilirsiniz, emekli olduğumuz bir zaman var. Yaşlı insanlarız. Okul bizi öyle uğurluyor ki, o anda bir ömrü değerli ve manalı yaşadığımızı düşünüyoruz.” (KO1KÖ2)

“Nevruz bayramlarını kutluyoruz. Okulda öğrencilerle beraber kutluyoruz. 9 Kasım Bayrak Günüyle ilgili törenler düzenliyoruz, 20 Ocak faciası ve Hocalı soykırımıyla ilgili törenler düzenliyoruz, Öğretmenler Günü istisnasız her sene kutlanır.” (ÖO2KÖ11)

“Tüm takvim günlerini kutluyoruz. Geçen sene okulumuzun 20. Yıldönümünü kutladık. Hocalı soykırımını anıyoruz. Nevruzu kutluyoruz. Mayıs ayında Kültürlerin Çeşitliliği başlıklı sergimiz oldu. Her katta bir ülkenin kültürü tanıtıldı. O kat, tanıtımının yapıldığı ülkeye uygun olarak süslendi.” (ÖO1KÖ12)

Törenler Alt Temasının Statüye Göre Karşılaştırılması. Törenler alt temasının statüye ilişkin görüşleri incelendiği zaman Tablo 13'te ifade edildiği gibi, öğretmenler ülke tarihinin önemli günleri, jübilelerin kutlanması, mezuniyet ve emekliye ayrılanlarla ilgili törenlerin düzenlendiğini belirtmiştir. Yöneticiler tarafından dile getirilen tek törenin, ülke tarihinin önemli günleriyle ilgili olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin algıladıkları ve hatırladıkları törenlerin sadece ülke tarihinin önemli günleriyle ilgili olduğu tespit edilmiştir. Emekliye ayrılanlar ve jübileler için düzenlenen törenler öğretmenlere hitap ettiği için genelde onlar üzerinde olumlu bir etki bırakmaktadır. Bu sebeple, öğretmenlere, kendilerini değerli hissettiren bu törenlerin öneminin, yöneticiler tarafından yeterince bilinmesinin ve uygulanmasının okul kültürü için müsbet katkıları olacağı rahatlıkla ifade edilebilir. Öğretmenler ve yöneticiler kendi düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Milli hafıza törenleri düzenliyoruz. Törenlere, toplumda bilinen ve saygınlığı olan insanları davet etmeye çalışıyoruz. Onlar öğrencilere pozitif düşünceler aşıyorlar. Bir Azerbaycanlı edebiyat aliminin bizim edebiyatın terbiyevi yönünü öğrencilere anlatması öğrenciler tarafından daha çok hatırlanıyor ve onlara daha çok etki ediyor.”
(Ö02EY4)

“İlk olarak iç işlerimiz dediğimiz, jübilelerin düzenlenmesi, emekliye ayrılanların uğurlanması, başarıların ödüllendirilmesi, yakınları vefat edenlere destek olma gibi törenlerimiz olmaktadır. İkinci olarak, ülkenin ve toplumun yaşadığı tarihi günlerle ilgili, bayram günleriyle ilgili, yaşadığımız facialarla ilgili törenler düzenliyoruz ve hep beraber oluyoruz. 20 Ocak ve Hocalı soykırımı okulumuzun en çok üzerinde durduğu anım günleridir. Bu günlerle ilgili şiir yarışması, resim sergisi, kompozisyon yarışması yapıyoruz. İlk olarak önümüzde 18 Ekim Bağımsızlık Günü var. 31 Aralık Dünya Azerbaycanlılarının Dayanışma günüyle ilgili törenlerimiz düzenlenmektedir.”
(K01KÖ3)

Misyon iletme. Misyon iletme yöneticilere ilişkin bir alt temadır. Kültürün önemli bir temeli olan okul misyonunu çalışanlara iletme yolları ile ilgilidir. Yöneticilerin misyon iletme yollarına ilişkin görüşleri “*misyon ve vizyonunuzu öğretmenlere nasıl iletmektesiniz?*” sorusuyla elde edilmiştir. İlgili kodlar Tablo 14'te özetlenmiştir:

Tablo 14

Misyon iletmeye alt temasıyla ilgili görüşler

No	Tanımlar	KAMU		ÖZEL		Toplam
		Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	
1.	Pedagojik toplantılar	0	2	0	1	3
2.	Misyon yönümlü etkinlikler	0	1	0	1	2
3.	Zümre toplantıları	0	1	0	1	2
4.	Misyonu duvarlara asma	0	0	0	1	1
5.	Misyonu içinde barındıran öğretmen yemini	0	0	0	1	1
6.	Okul kurucusuyla görüş	0	0	0	1	1
Toplam		0	4	0	6	10

Tablo 14'ten görüldüğü gibi, yöneticilerin misyonu öğretmenlere pedagojik veya zümre toplantıları gibi toplu şekilde ilettikleri veya misyonu duvarlara asma gibi uzaktan iletmeye yöntemleri kullandıkları tespit edilmiştir. Değerler konusunda öğretmenlerin üzerinde durdukları dikkat ve ilgi değeri gözönüne alındığında, yöneticilerin öğretmenlerle bireysel görüşmeler yapması hem öğretmenlerin motivasyonu hem okul kültürü için önemli katkılar sağlayacağı söylenebilir. Bunlara ek olarak, misyon yönümlü etkinlikler üzerinden misyonun iletilmesi yönteminin okullarda kullanıldığı tespit edilmiştir. İki yönetici görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

“Pedagojik şuralarımız oluyor. Okulda hergün etkinlikler yapılmaktadır. Olimpiyat çalışmaları var, çeşitli yarışmalar düzenlenmektedir. Öğretmen zaten o çerçeveden dışarı çıkamıyor. Çünkü hergün bu süreçler işlemektedir. Hatırlatmağa özel bir gerek kalmıyor. Eylemler planıyla hareket ediyoruz, her zaman onu hatırlıyorlar zaten.” (KO1KY2)

“Genelde toplu şekilde iletmeler yapılmaktadır. Bizim öğretmenlerle haftalık pedagojik toplantılarımız ve diğer görüşlerimiz var, onlar üzerinden misyonu iletmeye ve hatırlatmaya çalışıyoruz. Okulun genel etkinlikleri de misyon yönümlü gitmektedir. Zümre toplantılarında da bunları konuşuyoruz.” (ÖO2EY4)

Misyon iletmeye alt temasının okul türüne ilişkin görüşleri incelendiği zaman Tablo 14'te ifade edildiği gibi, devlet okullarında üç farklı yolun kullanıldığı tespit edilmiştir. Özel okullarda altı farklı yöntemin kullanıldığı yöneticiler tarafından

belirtilmiştir. Bir özel okul, diğerlerinden farklı olarak öğretmenlere misyonu iletmek için okul kurucusuyla görüşler düzenlediklerini beyan etmiştir. Özel okulların daha farklı yollar kullandığı tespit edilmiştir. Devlet okulları, Eğitim Bakanlığı'na bağlı olduğu ve devlete ait yönetmeliklerle yönetildiği için belli bir çerçevenin dışına çıkmıyorlar veya buna gerek görmüyorlar. Bu sebeple, zümre ve pedagojik toplantılar ve etkinlikleri kullanarak misyonu iletme ve hatırlatma yoluna gidiyorlar. Özel okullar daha bağımsız olduğu için farklı yöntemleri kullanabildikleri görülmüştür. İki yönetici konuyla ilgili şu ifadeleri dile getirmiştir:

“Misyonumuz tüm öğretmenlerimiz biliyorlar. Misyonumuzu her tarafta duvarlara asmışız. Veliler için de bröşürler hazırlıyoruz. Bunun dışında, kendi okulumuzun yemini var. Nasıl ki, doktorların Hipokrat Andı var, bizim de Öğretmenler Andımız var. Onun içinde hem kendi misyonumuz, hem kendi felsefemiz, hem de değerlerimiz ifade edilmiştir. Bana göre, bu okul kültürü zincirinin önemli bir parçasıdır.” (ÖO1KY1)

“Misyonumuzu çeşitli görüşmelerle iletiyoruz: zümre toplantıları, pedagojik şuralarda ve görüşmelerde. Yardımcılarla ayrıca görüşüyoruz. Kendi düşüncelerimi onlara söylüyorum, onlar da öğretmenlere iletiyorlar. Veya zümre toplantılarında öğretmenlerle kendim görüşüyorum.” (KO2EY3)

Okul Kültürünün Önündeki Engeller

Okul kültürünün engeller boyutunda, okul kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesinin önündeki muhtemel engeller incelenmiştir. Yöneticilere yönelik bu soruda 14 farklı engel ifade edilmiştir. Literatürle (Cemaloğlu ve Gülcan, 2018) karşılaştırıldığında, “ders yoğunluğu”, “maaşların yetersiz olması”, “altyapı sorunları”, “müfredat sorunu”, “okul nüfusunun aşırı büyük olması” gibi benzer sonuçların olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların bu temaya ilişkin görüşlerini tespit etmek için “okul kültürünün geliştirilmesinde, okul müdürü olarak ne gibi zorluklarla karşılaşmaktasınız?” sorusu kullanılmıştır. Bu temanın muhatabı okul yöneticileri olmakla beraber, kodlama zamanı öğretmenlerin de bu konuya değindikleri tespit edilmiştir. Okul kültürüne ilişkin görüşler Tablo 15'te gösterilmiştir:

Tablo 15

Okul kültürünün önündeki engeller temasıyla ilgili görüşler

No	Tanımlar	KAMU		ÖZEL		Toplam
		Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	
1.	Ders yoğunluğu	1	0	1	0	2
2.	Kurucunun okulun işlerine müdahale etmesi	0	0	2	0	2
3.	Maaşların yetersiz olması	0	0	2	0	2
4.	Öğretmenlerle okulun amaçlarının ortak olmaması	0	0	2	0	2
5.	Velilerin okulun işlerine müdahale etmesi	0	1	0	1	2
6.	Altyapı sorunları	0	1	0	0	1
7.	Maaş sisteminin adaletsiz oluşu	0	0	0	1	1
8.	Müfredat sorunu	0	1	0	0	1
9.	Öğretmenin sık sık değişmesi	0	0	1	0	1
10.	Öğretmenleri okulun kendisinin seçememesi	0	1	0	0	1
11.	Okul nüfusunun aşırı büyük olması	0	0	1	0	1
12.	Okulun maddi sorunları	0	0	0	1	1
13.	Velilerin eğitim seviyesinin düşük olması	0	1	0	0	1
14.	Yöneticinin sık sık değişmesi	0	0	1	0	1
Toplam		1	5	10	3	19

Tablo 15'de görüldüğü gibi, iş yükünün fazla oluşu katılımcılar tarafından okul kültürünün önündeki bir engel olarak ifade edilmiştir. Etkinliklerin okul kültürü için önem arzettiği göz önüne alındığı zaman öğretmenlerin ders yoğunluğu sebebiyle etkinliklere katılamaması önemli bir engel olarak tespit edilmiştir. Bunun dışında, velilerin okulun işlerine müdahale etmesi hem özel hem devlet okullarından

katılımcılar tarafından okul kültürünün önündeki bir engel olarak beyan edilmiştir. dört yönetici kendi görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bana göre, okulumuzda kalitenin sağlanabilmesi için ortam gereklidir, kadro lazım, araç geçeler lazım. Devlet okulu olsak da formatımız farklıdır ve bu sebeple müfredatımızın da farklı olmasını çok isterim. Ama bunu izin verilmiyor. Bunun dışında müdür olarak öğretmenleri kendim seçmek isterim. Yüksek puan alan öğretmen iyi öğretmen demek değil. Bazen bize puanı yüksek öyle öğretmen geliyor ki, insani yönleri iyi değil.” (KO1KY2)

“Sorunlarımızdan birisi maliye sorunudur. Bence, belli aralıklarla öğretmenlere yönelik toplu programlar düzenlemek gereklidir. Hiç olmazsa her dönemde bir defa yapmak lazım. Ama bunları yapmak için yeterli mali gücümüz yok.” (ÖO2EY4)

“Başka ortamdan gelen velilerle çatışmalar yaşayabiliyoruz. Ben de başka bir ortamdan geldim. Ama her okulun bir ruhu var. Biz hepimiz okulun o ruhunu bulup o doğrultuda hareket etmeliyiz. Dışarıdan radikal müdahaleler okulun kültürünü yörüngesinden çıkarabilir, gelenekler bozulabilir.” (KO2EY3)

“Velilerimizle hala sorunlar yaşıyoruz. Birinci sorunumuz velilerimizdedir. Ama yavaş yavaş başardığımızı düşünüyorum. Genel olarak, okul kültürünün oluşması ve gelişmesi aniden olmaz. Bunun için büyük gayret ve say gerekiyor. Zaman lazım bu iş için.” (ÖO1KY1)

Engeller Temasının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması. Engeller temasının okul türüne ilişkin kodlar incelendiği zaman özel okulların daha fazla sorunlarla karşılaştığı görülmüştür. Tablo 15'te beyan edildiği gibi, devlet okullarında altı farklı sorun belirtilmişken, bu sayı özel okullarda 10 olarak tespit edilmiştir. Özel okullardan daha fazla engelin olduğu tespit edilmiştir. Maaş sisteminin adaletsiz oluşu devlet okullarında bir sorun olarak ifade edilmezken, özel okullarda sorun olarak beyan edilmiştir. Merkezîyetçi sistemin gereği, maaşlarda takip edilen bir standart uygulama olduğu için devlet okullarında bu sorun olarak karşılaşılan bir durum değildir. Özel okullarda yerel bir mesele olduğu ve rekabetle başedebilmek adına öğretmenleri elde tutabilmek için belli bir sistemi takip etmek zor olabilir.

Yine ticari kaygı sebebiyle okul kurcusunun veya sahibinin okulun işlerine sık sık müdahale etmesi, özel okullarda bir sorun olarak karşılaşılabilen bir durumdur. Devlet okullarında böyle bir sorunun varlığı katılımcılar tarafından ifade edilmemiştir. Okul türü kapsamında diğer bir sorun olan öğretmenlerin sık sık değişmesi devlet okullarında bir sorun veya engel olarak belirtilmemiştir. Ticari kaygı ve iş güvencesi

sebebiyle, öğretmenlerin değişmesi özel okullarda sorun olarak ifade edilmiştir. Katılımcılar engellerle ilgili şu ifadelere yer vermiştir:

“Artık beş senedir burada çalışmaktayım. Müdürler sık sık değişiyor. Bu şekilde olmaması lazım. Müdür ekibi taniyana kadar artık değişiyor. Öğretmenler de artık bıkmış kendilerini yeni müdüre ispatlamağa çalışmaktan.” (ÖO2KÖ11)

“Okul kurucusu okulun günlük işlerine müdahil oluyorsa, okul müdürü okulda tam yetkiyle çalışamaz. Artık bir yerden sonra müdürün yapabileceği bir şey kalıyor. Çalışanlar da bunu biliyorsa sorun daha da büyüyor. Problemler oldukça herkes kurucuyla görüşmeye çalışıyor. Okul müdürü “ofsaytta” kalıyor. Okulun yapısı bozuluyor.” (ÖO1EÖ15)

“Okulumuzda maaş sistemi doğru bir şekilde oturtulmamış. Eski çalıştığım yerde maaş konusunu konuşmaya gerek yoktu. Standartlar vardı. Maaşlar o standartlara göre hesaplanıyordu. Burda o standartlar yok. Öğretmenler kendilerine haksızlık yapıldığını düşünebiliyor. Mali konular çok önemli. Çalışanın mali durumu yerinde değilse, motivasyon düşüyor, diğer konulara da etki ediyor. Öğretmenler, söylenen sözü bir dede nasihatı olarak görüyor, bir kulağından giriyor, diğer kulağından çıkıyor. Artık kendi planlarını yapmaya çalışıyor. Başka bir iş bulunca da hemen okulu bırakıp gidiyor. Bu da okulun genel havasını bozuyor.” (ÖO2EY4)

“Okulumuzda çok güzel etkinlikler oluyor. Ama maalesef ders yoğunluğundan katılamıyoruz.” (KO1EÖ5)

“Günümüzde maddiyat meseleleriyle ilgili çok ciddi sorunlar var. Bir bakıyorsunuz, öğretmen dersten çıkar çıkmaz, ordan başka bir işe gitti. Bu da öğretmenin okuldaki performansını kötü yönde etkiliyor. Maaşların düşük olması aynı amaç uğrunda birleşmeyi zorlaştırıyor.” (ÖO2EÖ19)

Engeller Temasının Statüye Göre Karşılaştırılması. Engeller teması yöneticilere yönelik bir soru olmasına rağmen kodlama zamanı öğretmenlerin de engeller konusunda fikirler beyan ettiği araştırmacı tarafından tespit edilmiştir. Tablo 15'te beyan edildiği gibi, engeller temasında öğretmen görüşlerine de yer verilmiştir. Bunun sonucunda engeller temasına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri, araştırmacı tarafından karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Katılımcıların statüye ilişkin görüşleri incelendiği zaman *“maaşların yetersiz olması”, “öğretmenlerle okulun amacının aynı olmaması”, “öğretmenlerin sık sık değişmesi”* gibi literatüre (Barnard, 1956; Aydın, 2010) uygun sonuçlarla karşılaşılmıştır.

Örgütlerin, kendi amacına ulaşmanın yanında çalışanlarının da amacına ulaşmasına yardımcı olması gibi bir görevi vardır (Barnard, 1956). Bu bakımdan

maaşların yetersiz oluşu ve çalışan olarak öğretmenin amacına ulaşamaması, okul kültürünün önünde bir sorun olarak ifade edilmiştir. Öğretmenlerin dile getirdikleri “*yöneticinin sık sık değişmesi, öğretmenlerin sık sık değişmesi, okul nüfusunun aşırı büyük olması, öğretmenlerle okulun amacının farklı olması, ders yoğunluğu*” gibi engellerin genelde okuldaki ilişkilerle ilgili olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin ise daha çok yönetsel konularla ilgili sorunları engel olarak ifade ettikleri görülmüştür. Velilerin okulun işlerine karışması, altyapı sorunları, öğretmenleri kendilerinin seçememesi gibi otoriteyle ilgili problemler, okul yöneticileri tarafından ifade edilen engeller olarak tespit edilmiştir. Öğretmenler ve yöneticiler konuyla ilgili şunları dile getirmiştir:

“Belirli zor koşullardan kaynaklanan sorunlarımız var. Altyapı sorunlarımız var. Bir spor salonumuz yok. Spor derslerini bölemiyoruz, toplu olarak yapıyoruz. Bu aynı zamanda paraya bağlı bir meseledir.” (KO1KY2)

“Amaçların bir olması gerektiğini düşünüyorum. Müdürün bir amacı, öğretmenin başka bir amacı, öğrencinin başka bir amacı olan yerden bir şey bekleyemezsiniz.” (ÖO2KÖ18)

“Çünkü öğretmen olarak senin prensiplerinde okulun prensipleri bağdaşmayabilir. Ya bağdaşmalı, ya da senin bağdaştırmayı başarmam gerekiyor. Aksi takdirde ya sen o kurumu zarara uğrattırısın, ya da o kurum seni psikolojik olarak zarara uğratabilir.” (ÖO1EÖ16)

“Okulda fazla öğrenci olduğu için genelde toplu programlar yapmak zordur.” (ÖO1EÖ15)

Okul Kültürünün Geliştirilmesi

Okul kültürünün geliştirilmesi, yönetici ve öğretmenlerin ortak değerler ve inançlar etrafında birleşebilmeleri anlamında kullanılmıştır. Literatüre (Barnard, 1956) uygun olarak örgüt üyelerinin işbirliği, bir amaç etrafında birleşmeleri önem arz etmektedir. Okul kültürünün geliştirilmesi teması üç alt tema olarak incelenmiştir. Alt temalar, öğretmenlerden beklenenler, yöneticilerden beklenenler ve stratejiler başlıklarıyla incelenmiştir.

Öğretmenlerden Beklenenler. İlk olarak, öğretmenlerin okul gelişimi için üzerlerine düşen görevlerin neler olduğu öğrenilmeğe çalışılmıştır. Öğretmenlerden beklenenler alt temasına ilişkin görüşler, “*okul kültürünün geliştirilmesi (paydaşların*

aynı amaç, anlam ve değerler etrafında birleşmesi) için öğretmenler olarak siz ve meslektaşlarınıza düşen roller nelerdir?” sorusuyla elde edilmiştir. Katılımcıların, öğretmenlerden beklenenler alt temasına ilişkin görüşleri “sorumluluklarını yerine getirme”, “velilerle sık sık iletişim kurma”, “kendilerini sürekli geliştirme”, “öğrencilere rol model olma”, “öğrencileri tanıma” ve “gülümseme” şeklinde özetlenebilir. Öğretmenlerin sorumluluklarını yerine getirmesinin önemi her iki okul türünde katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Öğretmenlerin velilerle sık sık iletişim kurması, öğrencilere rol model olması ve kendilerini sürekli geliştirmeleri hem özel hem devlet okulu kapsamında katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Öğretmenlerden beklenenler alt temasının okul türüne ilişkin görüşleri Tablo 16'da gösterilmiştir:

Tablo 16

Öğretmenlerden beklenenler alt temasıyla ilgili görüşler

No	Tanımlar	KAMU		ÖZEL		Toplam
		Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	
1.	Sorumluluklarını yerine getirme	5	0	3	1	9
2.	Velilerle sık sık iletişim kurma	3	2	0	1	6
3.	Kendilerini sürekli geliştirme	1	1	1	0	3
4.	Öğrencilere rol model olma	2	0	1	0	3
5.	Öğrencilerin katılımını sağlama	2	0	0	0	2
6.	Gülümseme	0	0	1	0	1
7.	Öğrencileri tanıma	0	0	0	1	1
8.	Öğrencilerin bireyselliğini dikkate alma	1	0	0	0	1
Toplam		14	3	6	3	26

Tablo 16'da beyan edildiği gibi, öğretmenlerin sorumluluklarını yerine getirmesi en çok ifade edilen görev olarak tespit edilmiştir. Her okulda o okulun kendine has yazılı ve resmi kuralları vardır. Çalışanlar olarak öğretmenlerden ilk

olarak beklenenler, o okul kurallarına uymaları ve kendi üzerine düşen sorumluluklarını yerine getirmeleridir. Sorumlulukların yerine getirilmesi zaten bir çok sorunun önüne geçecektir. Bu bakımdan, öğretmenlerin her şeyden önce üzerine düşen sorumlulukları yaptıkları taktirde okul kültürüne katkı yapacakları katılımcılar tarafından ifade edilmiştir:

“Öğretmenler, öğretmen olduklarını unutmamalıdır. Öğretmen üzerine düşen tüm sorumlulukları yerine getirmesi lazım. Sorun ne olursa olsun, öğretmen sınıfa girince her şeyi bir kenara bırakmalı. Sorunlarımızı öğrencilere yansıtmamalıyız.”
(Ö01KÖ12)

“Öğretmenler birbirlerine karşı agresif tavırlar sergilememeli, herkes birbirlerine saygı göstermeli, kibar olmalı, yasalara uymalı ve itaat etmelidir. Değerleri korumak için yasalara uymak gerek. Eğer yasalara uymazsam, bu değerler koruyamam.”
(KO2KÖ9)

Tablo 16'da belirtildiği üzere, öğretmene düşen görevler arasında en çok vurgu yapılan diğer bir görüş, öğretmenlerin velilerle sık sık iletişim kurması gerektiği olmuştur. Bunun dışında, yeniliklerin hızlı bir şekilde yaşandığı günümüzde, öğretmenlerin kendilerini sürekli geliştirmeli oldukları katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Diğer bir önemli konu, öğretmenlerin öğrencilere rol model olmaları gerektiği konusu olmuştur. Katılımcılar, öğretmenlerin üzerinde etkili olabilmeleri için anlattıklarının kendileri tarafından yaşanmasının gerekliliğini vurgulamışlardır. Bu konuda katılımcılar fikirlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Deneyimler, ebeveynlerle daha fazla iletişim kurmanın hem etkili olduğunu hem de okulun sorunlarını, ihtiyaçlarını, okuldaki koşulları, okul geleneklerini daha rahat bir şekilde aktarabileceğinizi gösteriyor.” (KO2EY3)

“Öğretmen söylediği her şeyi öğrenciye davranışlarına gösterebilmelidir. Veya bir öğrenciye doğru olmayan bir davranışla ilgili fikir söylese, önce kendisinin o doğru davranışı sergilemesi gerekiyor. Aksi takdirde, öğrenci öğretmene, önce kendin yap sonra uyar, diye çıkışabilir. Görebildiğim kadarıyla kıyafetler özellikle önemlidir.”
(Ö01EÖ14)

“Öğretmen, öğrencinin bireysel özelliklerini göz önüne almalı. Bunu yapmadan herkese aynı şablonla yaklaşırsa, farkında olmadan bazı çocukları dışlamış olabilir. O zaman o öğrencilerden istediklerinizi alamazsınız. Genel yaklaşımla beraber, bireysel yaklaşım da önemlidir. Öğrencinin bireysel özelliklerini dikkate aldığınız zaman ondan gerekli verimi alabilirsiniz.” (KO1EÖ1)

“Öğretmenler dersleri, öğrencinin dersle ilgilenmesini sağlayacak şekilde öğretmelidir. Öğretmen, ayrıca kendi üzerinde çalışarak ve yenilik getirerek öğrenciyi derse dahil etmelidir. Bu kendi içinde kültürün bir parçasıdır.” (KO2KÖ7)

“Kültür, katılımı başlar. İlk olarak, öğrencilerin devamlı okula gelmelerini sağlamak gerekiyor. Okulda disiplin olmalı. Okul içi disiplin kurallarına uyulması, okul kültürünün gelişmesi demektir.” (KO2KÖ7)

Yöneticilerden beklenenler. İkinci olarak, okul kültürünün gelişimi için yöneticilerden beklenen davranışlar incelenmiştir. Yöneticilerden beklenenler alt temasına ilişkin görüşler, “*okul kültürünün geliştirilmesi (paydaşların aynı değer, anlam ve amaçlar etrafında birleşmesi) için okul müdürüne düşen roller nelerdir?*” sorusuyla öğrenilmiştir. Katılımcıların ifade ettikleri görüşler literatür ışığında incelendiğinde “*öğretmenlere bireysel ilgi gösterme*”, “*öğretmenleri motive etme*”, “*okulda rol model olma*”, “*herkese eşit muamele etme*”, “*öğretmenlerle vakit geçirme*”, “*öğretmenlerin fikirlerine önem verme*”, “*okulda birlik oluşturma*” ve “*öğretmenleri denetleme*” şeklinde benzer sonuçlarla karşılaşılmıştır. İlgili görüşlerin okul türüne ilişkin kodları Tablo 17’de verilmiştir:

Tablo 17

Yöneticilerden beklenenler alt temasıyla ilgili görüşler

No	Tanımlar	KAMU		ÖZEL		Toplam
		Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	
1.	Öğretmenlere bireysel ilgi gösterme	3	0	3	0	6
2.	Öğretmenleri motive etme	1	0	5	0	6
3.	Herkese eşit müamele etme	2	0	2	0	4
4.	Rol model olma	1	2	1	0	4
5.	Öğretmenlerle vakit geçirme	0	0	3	0	3
6.	Öğretmenleri kontrol etme	2	0	0	0	2
7.	Öğretmenlerin fikirlerine önem verme	0	0	1	1	2
8.	Okulda birlik oluşturma	0	0	1	0	1
Toplam		9	2	16	1	28

Tablo 17'den görüldüğü üzere, katılımcılar tarafından en çok ifade edilen görüş, yöneticilerin öğretmenlere bireysel ilgi göstermesi ve onları motive etmesi olmuştur. Altı katılımcı bu konuda görüş beyan etmiştir. Değerlerle ilgili görüşler incelendiğinde, dikkat ve ilginin, okul gelişimi için gerekli değerlerden olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bu bakımdan, öğretmenlerin yöneticilerden ilgi görme isteği tutarlı bir sonuç olarak ifade edilebilir. Bu konuda katılımcılar şunları ifade etmiştir:

“Bir öğretmenin her şeyden önce dikkate ihtiyacı var. Yönetimin, öğretmenin yaptığı işlerin farkında olması öğretmen için önemlidir. Yönetici bunu farkedemezse çalışanların motivasyonu düşer. Zaten yapsam da yapmasam da aynı şey, diye düşünür. Dikkat en üst seviyede olması lazım.” (ÖO2KÖ18)

“Okul müdürünün, öğretmenlerin problemlerinden haberi olması lazım. Müdür, hangi öğretmenin hangi problemleri olduğunu bilmeli. Eğer okul müdürü öğretmenlerle samimi olursa, öğretmen de kendi problemlerini okul müdürüne anlatma cesareti bulur.” (KO2KÖ8)

“Okula geldiğimizde, insan faktörü önemli rol oynamaktadır. İster öğretmen olsun, ister toplumun bir ferdi olsun, her zaman ilgi bekliyor insan. Biz öğretmenler de insanız. Sadece öğrencilerin değil, öğretmenlerin de ilgiye ihtiyacı var.” (KO1EÖ1)

“Tıpkı öğrencilerin teşvik edilmeyi sevdiği gibi, öğretmenler de ister. Benim düşünceme göre, okul kültürü açısından, özellikle başarılı öğretmenlere değer verilirse, diğer öğretmenlere de örnek olur. Hangi davranışların ödüllendirildiğini görecekler ve aynı davranışları yapmağa çalışacaklar.” (ÖO1EÖ14)

Tablo 17'de ifade edildiği gibi, çokça ifade edilen başka bir görüş, yöneticilerin çalışanlar arasında ayırım yapmaması ve adil davranmasıdır. Yöneticiler adil davranmazsa, öğretmenler ve dolayısıyla okul kültürü bundan kötü yönde etkilenebilir. Yöneticilerden beklenen diğer bir davranış, okulda herkese rol model olmalarıdır. İnsanlar sözlere değil, davranışlara bakar. Bu sebeple, yöneticiler çalışanlarda ve öğrencilerde görmek istediği davranışları, önce kendi davranışlarında gösterebilmeli. Yöneticilerden beklenenler katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“Eşitlik olması gerektiğini düşünüyorum. Öğretmenler arasında ayırım yapılmaması gerekiyor. Her öğretmen emeğinin farkedilmesini, ilgi görmesini, değerlendirilmesini istiyor, hem maddi, hem de manevi olarak. Bir teşekkür belgesi bile öğretmen için büyük bir olaydır.” (ÖO1KÖ12)

“Okul müdürünün en büyük sorumluluğu adalet ve eşitlik ilkesini korumaktır. Adalet, eşitlik, eşit muamele, eşit bakım, eşit sevgi ihmal edilmezse, okul müdürü zaten görevini en layıklı bir şekilde yapmış olur. Ekip eşit olarak yönetilirse, işler sorunsuz bir şekilde kendiliğinden devam eder zaten.” (KO1KÖ3)

“Kaç kez şahid oldum. Müdürümüz okulda gezerken yerde kağıt parçası veya herhangi bir çöp gördüğü zaman, eğilip onu aldı. Öğrenciler bunu görüyor ve kendileri de yapıyorlar. Öğrencilere örnek oluyor.” (KO2KÖ6)

“İlk olarak, davranış örneği gereklidir. Öğrencilere şöyle davranın, böyle davranın şeklinde tavsiyeler vermek kolaydır. Halbuki, onu davranışlarında gösterse, başka bir şey söylemesine ihtiyaç kalmaz. Sadece davranışlar çok şeyi değiştirebilir.” (ÖO2EÖ17)

Son olarak, Tablo 17'de gösterildiği gibi, okul kültürünün gelişimi için yöneticilerden beklenen davranışlardan bir diğeri öğretmenlerle vakit geçirme şeklinde ifade edilmiştir. Öğretmenlerin fikirlerine önem verme, onlara danışma okul kültürünün gelişimi için yöneticilerden beklenen başka bir önemli davranış olarak belirtilmiştir. Öğretmenlerin fikirlerine önem verme onları değerli hissettirir ve motivasyonlarını yüksek tutar. Öğretmenlerin denetimi, katılımcılar tarafından ifade edilen bir görüş olarak görülmüştür. Yine literatürle (Barnard,1956) benzer bir şekilde okulda birlik oluşturma katılımcılar tarafından dile getirilmiştir ve şu ifadelere yer verilmiştir:

“Müdür kendi odasına çekileceğine, öğretmenlerin arasında olursa daha iyi olur. Genel olarak, insanlar, etrafına emirler yağdıran yöneticiden çok, onların yanında olup, onlarla beraber iş yapan liderlere ihtiyaç duyarlar. Bu şekilde olursa çalışanları etkiler. Müdür yapıyorsa ben niye yapmayayım, diye düşünür öğretmenler. Müdür kendi aralarında görürlerse, onu karşılarındaki biri olarak değil, kendilerinden biri olarak görürler. Odasından çıkmayan müdürler, öğretmenlere karanlık bir dünya olarak kalır. Öğretmenlerle zaman geçiren müdürlür, karar verirken onları düşünüp ona göre kararlar verebilir.” (ÖO2EÖ19)

“Okul müdürü kendisi öğretmenleri doğrudan denetlemeli. Öğretmenlerin sınıfa zamanında girmesinde, derslerin yapılmasında, günlüklerin yazılmasında ve diğer konularda denetleme olursa öğretmen de sorumluluk hisseder, işlerini doğru yapar.” (KO2KÖ10)

“Yönetimden en çok istediğim, öğretmenlerin görüşlerine önem vermeleridir. Her alanda çalışan birisi, yöneticinin o personele ihtiyacı olduğunu düşünmelidir. Bunu hissederseniz, işlerinizde daha verimli olursunuz. Öğretmenlerin görüşleri ideal

olmayabilir. O zaman da tepkiler öyle olmalı ki, öğretmen incinmesin, kendi görüşünü geliştirebilsin.” (ÖO2KÖ18)

Stratejiler. Son olarak, öğretmen ve yöneticilerin görevleri dışında yapılabilecek stratejiler incelenmiştir. Katılımcıların stratejiler alt temasına ilişkin görüşleri, “*okul kültürünün geliştirilmesi (paydaşların aynı amaç, anlam ve değerler etrafında birleşmesi) için ne gibi süreçler ve stratejiler izlenebilir?*” sorularıyla elde edilmiştir. Katılımcıların görüşleri, “*okul içi aktiviteler*”, “*okul dışı aktiviteler*”, “*öğretmen eğitimleri*”, “*memnuniyet anketleri yapma*” ve “*velileri bilgilendirme*” şeklinde özetlenebilir. İlgili görüşler Tablo 18’de özetlenmiştir:

Tablo 18

Stratejiler alt temasıyla ilgili görüşler

No	Tanımlar	KAMU		ÖZEL		Toplam
		Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	
1.	Okul içi aktiviteler	5	2	7	2	16
2.	Okul dışı aktiviteler	4	0	3	0	7
3.	Öğretmenleri yetiştirme	1	0	2	1	4
4.	Değişiklikler yapmak	0	0	1	0	1
5.	Memnuniyet anketi	0	0	1	0	1
6.	Velilere eğitimler verme	0	0	1	0	1
7.	Yetke devrimi	0	0	1	0	1
Toplam		10	2	16	3	31

Tablo 18’den görüldüğü üzere, katılımcılar altı farklı strateji belirtmişler. En çok ifade edilen strateji aktiviteler yapma olarak tespit edilmiştir. Okul içinde ve okul dışında yapılan aktivitelerin insanları birleştirdiği ve bu sebeple okul kültürünü geliştirdiği ifade edilmiştir. Bunun dışında, “*öğretmenlerin yetiştirilmesi, velilere eğitimlerin verilmesi, değişikliklerin yapılması, memnuniyet anketlerinin uygulanması ve yetke devrimi*” katılımcılar tarafından dile getirilen stratejilerden olmuştur.

Stratejiler Alt Temasının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması. Stratejiler alt temasının okul türüne ilişkin görüşler incelendiğinde, Tablo 18’den de görüldüğü

üzere, devlet okullarından üç farklı strateji önerildiği görülmüştür. Özel okullardan yedi farklı strateji dile getirilmiştir. Benzer sonuçlarla beraber, özel okullarda daha fazla strateji önerilmiştir. Engeller temasında ifade edildiği üzere, özel okullarda katılımcılar daha fazla engelle karşılaşmaktadırlar. Bu sebeple, devlet okullarıyla karşılaştırıldığında daha fazla sorun yaşayan özel okullar tarafından daha fazla stratejinin dile getirilmesi çalışmanın kendi içinde tutarlı olduğunu göstermektedir. Okul içi ve okul dışı aktiviteler, okul kültürü gelişimi için her iki okul türünde önemli olduğu ifade edilmiştir. Özel okullardan bir katılımcı, okulda değişikliklerin önemini vurgulamıştır.

“Aktiviteler öğretmenleri birleştiriyor. İlişkileri daha da geliştiriyor. Aktivitelerden sonra birbirimizi daha iyi tanıdığımızı görüyoruz. İnsanları bir araya getiriyor. Kúsenleri barıştırıyor. Etkinliklerin okulun genel işleri üzerinde çok iyi bir etkisi vardır. Aynı şey öğrenciler için de geçerlidir. Ders içi faaliyetler, ders dışı faaliyetler tüm çocukları ve personeli birleştiriyor.” (KO1KY2)

“Okulda hem öğretmenler hem de öğrenciler arasında yarışmalar, paneller, tartışmalar, turnuvalar düzenlemek lazım. İnsanlar arasındaki ilişkileri geliştirmek lazım. Öğretmenlerin genel kültürleri yüksek olmalı.” (KO1KÖ2)

“Müdür, çalışanlarla sık sık okulun dışında görüşmeli, bence. Okul dışında oturup çay içersek, yemek yersek, müdür bizi daha iyi tanır, biz de onu iyi tanırız. Sosyal faaliyetler önemlidir. Birbirimiz daha fazla tanıyoruz. İletişim üst düzeyde oluyor. Bazen öyle şeyler oluyor ki, karşı tarafa söylememiz gerekiyor ama iletişimsizlik yüzünden söyleyemiyoruz.” (ÖO2EÖ20)

“Okulda değişiklikler yapılmalı. Bunlar mutlaka yapılmalı. Öğretmenler için de geçerlidir. En basitinden, sınıf odalarının tasarımı konusu. Odalarda bence posterler asılmalı. Ciddi hava katar sınıflara. Öğretmen sıkılırsa öğrenci daha fazla sıkılır.” (ÖO1KÖ13)

Özel okullarda, memnuniyet anketi yaparak okul kültürünün geliştirilebileceği belirtilmiştir. Bunlara ek olarak, özel okullarda velilere eğitimler verme ve yetki paylaşımı, strateji olarak önerilmiştir. Okul nüfusu büyük olduğu zaman müdür tek başına işleri yetiştirmesi zor olabilir. Bu bakımdan müdür yetkisini, belli şahıslara dağıtarak onlar üzerinden okul denetimi yaparsa, okul kültürü için faydalı olabileceği ifade edilmiştir. Bunun dışında, öğretmenlerin hizmet içi ve hizmet sonrası eğitimlerinin önemi katılımcılar tarafında vurgulanmıştır. Katılımcılar konuya ilişkin şu yönde fikirler beyan etmiştir:

“Belli aralıklarla anketler yapılabilir. Anket yapan şirketler var. Onlarla anlaşarak anketler yapılabilir. İnsanların memnun olmadığı noktalar tespit edilebilir. Tüm öğretmenlerin memnun olmadığı yerler var. Bu şekilde okuldaki sorunlar çözülebilir.” (ÖO1EÖ15)

“Bence veliler okul ve eğitim konusunda eğitilmeli. Veliler, yalnız çocuğun akademik yönünü düşünüyorlar, sınav sonuçları ve çocuğun durumunun nasıl olacağı. Diğer konularla hiç ilgilenmiyorlar. Ben öğretmenim, öğrencinin sınav sonucuyla beraber onların davranışlarıyla, ilişkileriyle, konuşmalarıyla ve diğer konularla da ilgilenmem gerekiyor.” (ÖO2EÖ20)

“İlk olarak, biz büyük bir ekibiz. Bu ekibi bölmek lazım. Kontrol için belli öğretmenler görevlendirilebilir. Onlardan gelen geribildirimle okulu yönetebilir. Böyle olursa denetim daha iyi yapılır ve daha fazla sorun çözülebilir. Bu şekilde müdürün görevi sadece tespit edilen sorunları çözmek olur.” (ÖO1EÖ15)

Stratejiler Alt Temasının Statüye Göre Karşılaştırılması. Tablo 18'den görüldüğü gibi, hem öğretmenlerin hem yöneticilerin okul içi aktivitelerin ve öğretmenlerin yetiştirilmesinin önemine vurgu yaptıkları tespit edilmiştir. Bunun dışında, öğretmenler sadece okulun içinde değil aynı zamanda okul dışında yapılacak aktivitelerin okul kültürünün geliştirilmesi için faydalı olabileceğini belirtmiştir. Okul içi etkinliklerin yapılması hem yöneticiler hem öğretmenler tarafından en çok vurgu yapılan strateji olarak tespit edilmiştir. Diğer bir strateji, öğretmenler tarafından memnuniyet anketlerinin yapılması olarak dile getirilmiştir. Memnuniyet anketlerinin yapılması, okulda yöneticinin dikkatinden kaçmış sorunların ortaya çıkarılmasına ve çözümlenmesine yardımcı olabileceği bir öğretmen tarafından ifade edilmiştir. Okulda değişiklikler yapmak, velilere eğitimler vererek onları bilinçlendirmek ve yöneticinin yetkilerini okuldaki uygun gördüğü öğretmenlerle paylaşması okul kültürünün geliştirilmesi bakımından öğretmenler tarafından ifade edilen stratejilerden olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda katılımcılar fikirlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Önemli olan uygun aktivitelerin yapılmasıdır. Bayramlarda yapılan aktiviteler, öğretmenler için düzenlenen programlar, değerlere uygun düzenlenen seminerler çok faydalı stratejiler olurdu.” (ÖO2EY4)

“İlk olarak, biz büyük bir ekibiz. Bu ekibi bölmek lazım. Kontrol için belli öğretmenler görevlendirilebilir. Onlardan gelen geribildirimle okulu yönetilebilir. Böyle olursa denetim daha iyi yapılır ve daha fazla sorun çözülebilir. Bu şekilde müdürün görevi sadece tespit edilen sorunları çözmek olur.” (ÖO1EÖ15)

“Öğretmenler yurtdışına götürülürse iyi olur. Orada örnek okullar gezdirilse, eğitimler verilse, kitaptan okumak yerine görseller uygun bir strateji olurdu. 15-20 öğretmen seçise ve oralarda neler olup bittiğini öğrenmek için yurtdışına gönderilse iyi olur.” (KO2KÖ10)

“Bu tür platformlar, toplantılar, resepsiyonlar, piknikler, spor aktiviteleri herkesin birbirini rahatça gözlemlemesi, samimiyetin oluşması için bir fırsattır. Sadece sosyal şebekelerden iletişim kurmakla, ayda yılda bir kez görüşmekle birbirimize yakın olmamız imkansızdır. Geziler organize edilmeli, çalışanlar toplanmalı, birlikte etkinlikler yapılmalıdır.” (ÖO1EÖ16)

“Gezi ve piknikler gibi sosyal aktiviteler, uygun strateji olabilir. Herkesin katılımı sağlanmalı. Yönetim, ekip arasında birlik oluşturmak istyorsa etkinlikler uygun bir stratejidir. İnsanlar kaynaşıyor, birbirini tanıyor. Sert olarak tanıdığımız yöneticilerin aslında yumuşak karakterli olduğunun şahidi oluyoruz. Öğrencilerle de aynı şekilde. Hep ders, hep ödev, hep sınav, bir yerden sonra monotonlaşıyor işler, öğrencilerle ve velilerle yüz göz oluyoruz. Ama okul dışında bir aktivite yaptıktan sonra öğrencilerin gözünde farklı bir öğretmen oluyoruz. Söylememiz gerekenleri söyleyebiliyoruz, öğrenciler de söylediklerimizi doğru anlıyor ve kabul ediyor.” (ÖO2KÖ11)

Bölüm 5

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın bu kısmında, okul kültürü tanımları, okul kültürü algıları, okul kültürünün önündeki engeller ve okul kültürünün geliştirilmesi ana temalarına ilişkin sonuç ve tartışmalara yer verilmiştir.

Okul Kültürü Tanımlarına İlişkin Sonuçlar. İlk ana tema olarak okul kültürü tanımlarına yer verilmiştir. Okul kültürünün tanımlarıyla ilgili görüşler incelendiği zaman katılımcıların çoğu bu kavramı daha önce duymadığını ifade etmiştir. Bununla beraber, okul kültürünü duyduğunu ifade eden katılımcıların görüşleri incelendiğinde tanımların eksik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tanımlar incelendiğinde okul kültürünün, katılımcılar tarafından “*ilişkiler*”, “*davranışlar*”, “*eğitim faaliyetleri*”, “*gelenekler*” ve “*etik kurallar*” olarak ifade edildiği tespit edilmiştir. Literatürle (Peterson ve Deal, 2009) karşılaştırıldığında sadece bir kaç katılımcı okul kültürünü doğru bir şekilde, “*gelenekler*” olarak tanımlamıştır. Sonuç olarak elde edilen görüşlerden, okul kültürü kavramının okullarda yeterince bilinmediği görülmüştür.

Okul Kültürü Algılarına İlişkin Sonuçlar. İkinci ana tema, okul kültürü algıları olarak belirlenmiştir. Katılımcıların okul kültürü algıları incelendiği zaman farklı görüşlerin ifade edildiği tespit edilmiştir. İlk olarak, bir çok katılımcı, okul kültürünün çalışanlarda ve öğrencilerde okul bağlılığına neden olduğunu ifade etmiştir. Literatürle (Peterson ve Deal, 2009) uygun olan bu sonuca göre, okula bağlı olan öğrenci ve öğretmenler okulu daha çok severler. Bu sevgi sonucu olarak, işlerini daha iyi yaparlar. Bu da okul başarısına götürür. Bu bakımdan, okul kültürünün okul için önemli olduğu belirtilebilir.

Buna ek olarak katılımcıların çoğu, okul kültürünü bir bütün olarak değerlendirdiğinde okulda motivasyon aşıladığını belirtmiştir. Motivasyon, başarı için gerekli bir faktördür. Bu sebeple, çalışanlarda ve öğrencilerde motivasyon sağlayan okul kültürünün, okul için önemli bir konu olduğu ifade edilebilir. Bunun

dışında, okul kültürünün okula bağlılığa ve bunun sonucunda başarıya götürdüğü daha önce ifade edilmiştir. Okul kültürünün hem okul bağlılığına götürdüğü hem okulda motivasyona neden olduğu sonuçları beraber düşündüğü zaman araştırma sonuçlarının kendi içinde tutarlı olduğu ifade edilebilir.

Mezunların okulda hem öğretmenlerle hem öğrencilerle görüşmesi, her iki taraf için motivasyon kaynağı olarak ifade edilmiştir. Öğretmenler eski öğrencileriyle görüştikleri zaman doğru yolda olduklarını düşündüklerini ve bunun sonucunda işlerine motive olduklarını dile getirmiştir. Benzer şekilde, öğrenciler kendilerinden biri olarak mezunlarla görüştikleri zaman bunun onları motive ettiği ve derslerine daha istekli çalıştıkları katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu sonucun daha önceki sonuçlarla tutarlılık içinde olduğu beyan edilebilir. Hem öğretmenler hem öğrencilerle ilgili bu sonuçlar göz önüne alındığı zaman okul kültürünün, okul hayatına katkı sağladığı dile getirilebilir.

Ulaşılan diğer bir sonuç olarak, okul kültürünün ilişkileri geliştirdiği ve insanları sosyalleştirdiği bir çok katılımcı tarafından dile getirilmiştir. Okulun görevlerinden birinin öğrencinin sosyalleşmesi olduğu (Aydın, 2014) düşünülürse, okul kültürünün okulun fonksiyonunu yerine getirmede önemli olduğu dile getirilebilir. Okulda yapılan etkinlikler, insanların biraraya gelmelerine ve birbirilerini tanımalarına sebep olduğu katılımcılar tarafından beyan edilmiştir. Bu bakımdan, etkinliklerin okulda insani ilişkileri düzenlediği ve hem çalışanları hem öğrencileri sosyalleştirdiği dile getirilmiştir. İnsanların birbirini tanması ve etkileşim içinde olması özellikle insan yetiştiren bir kurum olarak okulda önem arzettiği düşünüldüğü zaman okul kültürünün öğeleri olan törenler, rutinler ve geleneklerin okul hayatına olumlu etkilerinin olduğu belirtilebilir.

Okul kültürünün bir ögesi olarak okul uniformasının okuldaki sosyoekonomik farklılıkları ortadan kaldırması bakımından önemli olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Okulda her öğrenci farklı sosyoekonomik kültürden geldiği belirtilmiştir. Okul uniformasının bu farkı kapatmakta olduğu ve herkesin eşit olduğu mesajını verdiği belirtilmiştir. Okuldaki eşitsizliğin çaresi olarak okul uniforması katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur.

Okul uniformasının hem öğrenciler hem çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlediği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Kutuplaşma ve ötekileştirmenin,

örgüt için önemli olan birlik ve beraberliğin önünde bir engel olduğu ifade edilebilir. Bu bakımdan, okul kültürünün bir ögesi olan okul uniformasının, okulun amacına ulaşmadaki engeli kaldırması bakımından önem arzettiği dile getirilebilir. Okul uniformasının okul bağlılığına ve dolayısıyla okul başarısına götürdüğü sonucu göz önüne alındığı zaman bu sonucun, araştırmının diğer sonuçlarıyla tutarlılık içinde olduğu ifade edilebilir.

Bunlara ek olarak, okul kültürünün çalışanlara ve öğrencilere kimlik kazandırdığı ifade edilmiştir. Okul uniforması ve okul logosunun çalışanlara ve öğrencilere kimlik kazandırdığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Logo hakkında soyisim benzetmesi yapan bir katılımcı, soyismin insanın bir aileye mensup olduğunu bildirdiği gibi logonun da insanın ait olduğu okulu gösterdiğini belirtmiştir. Bunun dışında, öğrencilerin kimliklerini belli bir okulun öğrencisi olarak ifade ettikleri katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bu sonuçlar beraber düşünüldüğü zaman, okul kültürü öğelerinin okula katkı yaptığı ve okul başarısına götürdüğü ifade edilbilir.

Bir okul kültürü ögesi olarak etkinliklerin, okulda öğrencilerin bilinmeyen yönlerinin açığa çıkmasına sebep olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Dersleri zayıf bir öğrencinin iyi tiyatro sergileyebileceği, iyi şiirler söyleyebileceği, iyi resimler çizebileceği, herhangi bir müzik aletinde iyi olabileceği ifade edilmiştir. Tüm bu yeteneklerin ders zamanı ortaya çıkmayabileceği dile getirilmiştir. Bu bakımdan okulda yapılan sınıf geceleri, etkinlikler ve diğer rutinler öğrencinin kabiliyetini ortaya çıkarma bakımından önemli olduğu katılımcılar tarafından beyan edilmiştir. Literatürle (Aydın, 2014) uygun olan bu sonuca göre, okul kültürü eğitimin işlevini gerçekleştirme konusunda önemli bir öge olarak belirtilebilir.

Yine, bazı katılımcılar, okul kültürü öğelerinin okulda insani değerlerin hatırlatılmasında katkısı olduğunu ifade etmiştir. Okulun fonksiyonun değerler eğitimi olduğu bulgusu göz önüne alındığı zaman okul kültürünün, okulun fonksiyonunu yerine getirmede önemli bir öge olduğu ifade edilebilir. Okulda yapılan etkinliklerin, çalışanlarla beraber öğrencilere ve velilere gerekli mesajları ilettiği ve insani değerleri hatırlattığı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Okul insan yetiştiren bir kurumdur ve değerler okul için önem arz etmektedir (Bursalıoğlu, 2015). Etkinlikler üzerinden izleyicilere değerler iletilmektedir. Bu şekilde okulun misyonunun ve amacının hatırlatıldığı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Her

zaman dersle uğraşmanın işleri monotonlaştırdığı ve okulun amacının unutulabildiği belirtilmiştir. Bu sebeple, etkinliklerin okulun amacını ve değerleri hatırlatma bakımından önem arzettiği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Literatürle (Barnard, 1956) uygun olarak, bir eğitim örgütü olarak okulun amacını gerçekleştirmesi için birlik olma ve bir amaç etrafında gerekli bir durumdur. Katılımcılardan bazıları, okul kültürü öğelerinin okulda birlik oluşturduğunu dile getirmiştir. Bu sonuca dayanarak okul kültürünün, okulun amacını gerçekleştirmede önemli olduğu beyan edilebilir. Okul kültürü öğelerinin okuldaki sosyoekonomik nedenlerden kaynaklanan farklılıkları ortadan kaldırdığı ve insani ilişkileri düzenlediği bir çok katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Bu sonuçlara dayanarak okul kültürünün okulun amacını gerçekleştirmede önemli bir faktör olduğu belirtilebilir.

Katılımcıların okul kültürü algılarıyla ilgili görüşleri incelendiği zaman okul misyonunun çalışanları aynı amaç etrafında birleştirdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Misyonun çalışanları birleştirdiği ve okulda birlik oluşturduğu ifade edilmiştir. Yapılan etkinlikler zamanı insanların beraber çalıştıkları, işbirliği yaptıkları ve bunun sonucunda okulda birlik ve beraberliğin mümkün olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bunun dışında, okul uniforması ve logonun insanlarda birlik duygusunu tetiklediği belirtilmiştir. Birlik duygusu oluşturma bakımından okul kültürünün öğeleri olan misyon, okul uniforması ve logonunun okul için önem arzettiği belirtilebilir.

Okuldaki disiplin sorunlarında azalma bakımından okul kültürünün önemli olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Öğretmenlerle sadece ders kapsamında biraraya gelen öğrencilerin, ödev verdiği ve sorumluluk yüklediği için öğretmenleri kendilerine eziyet eden insanlar olarak gördükleri belirtilmiştir. Bunun sonucunda farklı disiplin sorunlarının yaşandığı dile getirilmiştir. Ne var ki, etkinlikler zamanı bir araya gelen öğretmen ve öğrenciler birbirlerini daha iyi tanıma fırsatı elde edecekleri için bu tip sorunların çözülme ihtimalinin yüksek olacağı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Okul kültürünün okuldaki disiplin sorunlarında azalmaya yol açtığını belirtmiştir. Bununla beraber, okul kültürünün okulda öğrenci başarısının yükselmesinde önemi vurgulanmıştır. Okul kültürünün motivasyon ve okul bağlılığına götürdüğü ve sonuç olarak öğrenci başarısına yol açtığı daha önce ifade

edilmiştir. Bu iki sonuç beraber düşünüldüğü zaman araştırma sonuçlarının kendi içinde tutarlı olduğu ifade edilebilir.

Katılımcılar, öğrencilerin okul uniformasının ve logonun onları okula bağladığını ifade etmiştir. Logo ve uniforma, öğrencileri diğerlerinden farklı kılan unsurlar olduğu için öğrencilerin kendilerini farklı hissettikleri ve bunun da onları okul bağlılığına götürdüğü dile getirilmiştir. Okula bağlılığın, okul başarısına götürdüğü düşünüldüğü zaman okul kültürü öğeleri olarak logo ve okul uniformasının okul için değerli olduğu dile getirilebilir.

Okulda yapılan etkinlikler, törenler ve diğer rutinler öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerine yol açtığı ve sonuç olarak onları okul bağlılığına götürdüğü katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bununla beraber, başarılı mezunların varlığı, öğretmenlerin çalıştıkları okulun bir parçası olmakla gurur duymalarına ve okul bağlılığına götürdüğü katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu bakımdan, okul kültürünün bir ögesi olan mezunların, okul için önem arz ettiği ifade edilebilir.

Bununla beraber, katılımcıların bir çoğu, okul kültürünün okulda çalışanlara ve öğrencilere sorumluluk aşıladığının altını çizmiştir. Literatürle (Hoy ve Miskel, 2015) uygun olarak, sorumluluk okulda bulunması gereken bir değerdir. Bu sonuçlar göz önüne alındığında, okul kültürünün okula katkı sağladığı ve okula işlevlerini yerine getirmede yardımcı olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenler okul misyonunu her gördüklerinde işlerine karşı daha fazla sorumluluk hissettiklerini ifade etmiştir. Bununla beraber, geçmişte yaşanan başarılar kendilerine sorumluluk yüklediği ve kazanılan başarıları daha ileriye götürme ihtiyacı hissettikleri katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Logo ve uniforma öğrencilere ait oldukları kurumu temsil ettikleri düşüncesini verdiği ve bu sebeple öğrencilerin sorumluluk hissettikleri katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bu bakımdan, okul kültürünün öğeleri olan okulun misyonu, anlatılan hikayeler, logo ve uniforma okul ve okul başarısı için önemli bulunmaktadır.

Okul kültürünün katılımcılar tarafından algılanan başka bir özelliği insanlara rol model olması olarak ifade edilmiştir. Okulda anlatılan herhangi bir hikayenin öğretmenlere rol model olabileceği ve öğretmenlerin anlatılan hikayelerdeki pozitif örnekleri kendi hayatlarında uygulama yoluna gidebilecekleri belirtilmiştir. Anlatılan hikayelerin, öğretmenlerle beraber öğrencilere de etki ettiği belirtilmiştir. Buna ek

olarak, okul mezunları okuldaki öğrenciler için rol model olma bakımından önem arzettiği dile getirilmiştir. Yabancı bir ülke vatandaşının başarı hikayeleri, kendilerinden biri olmadığı için öğrencilere örnek olmadığı, bununla beraber, kendi okullarından yetişmiş bir mezunun başarısı o okulun diğer öğrencileri için rol model olduğu öne sürülmüştür. Bu sonuçlar göz önüne alındığı zaman mezunların ve anlatılan hikayelerin varlığı okul için önemli olduğu belirtilebilir.

Okul kültürü, okula bağlılığa, motivasyona, rol model olmaya, kimlik kazanmaya sebep olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bütün bunların okul başarısına götürdüğü yine katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Katılımcıların görüşleri hesaba katıldığı zaman, öğretmen ve yöneticilerin okul kültürü algılarının olumlu olarak ifade edildiği beyan edilebilir. Sonuç olarak, okul kültürü kavramının okul için önem arzettiği ifade edilebilir.

Okul Kültürünün Önündeki Engeller Temasına İlişkin Sonuçlar. Üçüncü ana tema olarak okul kültürünün önündeki engeller belirlenmiştir. Özel okul ve devlet okulu kapsamında bazı engellerin aynı olmasıyla beraber, farklı engellerin olduğu da tespit edilmiştir. Okul kültürünün oluşturulmasında ve geliştirilmesinde engel olarak ifade edilen görüşler, *“ders yükünün çok olması”, “maaşların düşük olması”, “öğretmenlerle okulun amacının aynı olmaması”, “velilerin okulun işlerine müdahale etmesi”, “altyapının yetersiz olması”, “öğretmenlerin sık sık değişmesi”, “müdürün sık sık değişmesi”, “okulun kendi öğretmenlerini seçememesi”, “okul nüfusunun büyük olması”* ve *“okulun maddi sorunlar”* şeklinde belirlenmiştir.

Yapılan etkinliklerin okulda birlik ve beraberliği temin ettiği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bu bakımından etkinliklere katılımın önem arzettiği belirtilmiştir. Ders yükünün fazla olması hem özel okullarda hem devlet okullarında o etkinliklere katılmanın önünde engel olarak dile getirilmiştir. Etkinliklere katılmaya zaman bulamayan öğretmenlerin, buna bağlı olarak diğer öğretmenlerle ilişkilerinin gelişmesinde sorunlar yaşadığı öne sürülmüştür. Bu sebeple, ders yükünün fazla olması katılımcılar tarafından okul kültürünün geliştirilmesinin önünde bir engel olarak dile getirilmiştir.

Her iki okul türünde tespit edilen bir diğer engel velilerin okulun işlerine müdahale etmesi olarak beyan edilmiştir. Farklı bir kültürden gelen öğrencilerin velileri karşılaştıkları farklılıklara adapte olmak yerine, o farklılıkları sorun olarak

algıladıkları için okulun işlerine müdahale etmeye teşebbüs ettikleri ifade edilmiştir. Bu şekilde okul kültürünün olumsuz olarak etkilendiği ve bunun bir engel olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Devlet okullarında öğretmen atamaları Eğitim Bakanlığı tarafından yapıldığı için okullar, öğretmenlerini kendilerinin seçme şansı bulunmadığını bildirmiştir. Bu bakımdan bunun okul kültürü üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Yeni gelen öğretmen okul kültürüne alışmak istemeyebilir. Bununla beraber, yeni gelen öğretmenin insani özellikleri yeterli düzeyde olmayabilir. Bu sebepler gözönüne alındığında, insan yetiştiren bir kurum olarak okulda bu tip öğretmenlerin varlığı okul kültürünün önünde bir engel olarak ifade edilmiştir.

Özel okullar kapsamında, okul kurucusunun okulun işlerine müdahale etmesi katılımcılar tarafından bir engel olarak dile getirilmiştir. Bir okulda hiyerarşinin başında okul müdürünün olduğu ve herhangi bir sorun yaşandığında çözüm olarak ona gidildiği belirtilmiştir. Okul kurucusunun okul işlerine müdahale ettiği durumda okulda ikili standartın olduğu ve öğretmenlerin sorunlarını okul müdürüyle çözmek yerine okul kurucusuna gidebildikleri ifade edilmiştir. Okuldaki sorunlardan haberdar olmayan ama olaylara müdahale eden kurucunun bu şekilde sorunları çözmeye çalışması okul kültürünün önündeki engel olarak belirtilmiştir.

Devlet okullarında maaşlar merkezi sistemle belli standartlara düzenlendiği için katılımcılar tarafından sorun olarak ifade edilmemiştir. Özel okullarda takip edilen bir standardın çoğu zaman olmaması maaşlarda adaletsizliğe sebep olduğu öne sürülmüştür. Bunun öğretmenler tarafından adaletsizlik olarak algılanması, onların motivasyonlarının düşmesine ve okul kültürünün kötü yönde etkilenmesine neden olduğu bildirilmiştir. Bu bakımdan hem maaşların düşük olması hem maaş sisteminin adaletsiz oluşu özel okullarda katılımcılar tarafından okul kültürünün önündeki birer engel olarak ifade edilmiştir.

Özel okullar kapsamında müdürlerin ve öğretmenlerin sık sık değişmesi katılımcılar tarafından okul kültürünün önünde bir engel olarak belirtilmiştir. Okul kültürünün oluşması ve gelişmesi için zamana ihtiyaç vardır (Peterson ve Deal, 2009). Bu sebeple, öğretmenlerin ve müdürlerin kültüre ve çalışanlara alışmışken değişmesi okul kültürünü olumsuz yönde etkilediği ifade edilmiştir. Aynı durumun

öğrenciler için de geçerli olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Öğrenciler, veliler ve öğretmenler birbirlerini tam tanıdıkları ve belli bir rutini takip ettikleri sırada öğretmenlerin değişmesi hem öğrencilerin hem velilerin tepkisine neden olmaktadır. Bunun sonucunda da, okulun güvenirliliğinin düştüğü belirtilmiştir.

Özel okullar kapsamında katılımcılar tarafından diğer bir engel, okulla öğretmenin amacının aynı olmaması olarak ifade edilmiştir. Literatürle (Barnard, 1956) uygun olan bu sonuca göre, bir örgüt için ortak amaç önem arz etmektedir ve amaçları farklı insanlar örgüt oluşturamazlar. Bu sebeple, insan yetiştiren bir örgüt olarak okulla, çalışanlarının amaçlarının aynı olmasının gerekli bir konu olduğu bildirilmiştir. Amaçların aynı olmamasının, bir hedef etrafında birleşmeyi zorlaştırdığı öne sürülmüştür. Birlik olmadığı zaman okul kültürü gelişemez. Bu bakımdan, çalışanla okulun amaçlarının farklı olması, başka bir engel olarak dile getirilmiştir.

Okul kültürünün gelişmesi, çalışanların ve öğrencilerin aynı hedefe kilitlenmesi olarak ifade edilebilir (Çelik, 2012). Bu bakımdan birlik ve beraberlik, okul kültürü için önem arz ettiği beyan edilmiştir. Okul nüfusunun, bir araya gelemeyecek ve toplu aktiviteler yapamayacak kadar büyük olması katılımcılar tarafından bir engel olarak dile getirilmiştir. Nüfus büyük olduğu için birbirini tanımayan ve iletişim kuramayan insanlar var olabileceği belirtilmiştir. Sonuç olarak, bu iletişimsizliğin okul kültürünün önünde bir engel olduğu yönünde fikirler beyan edilmiştir.

Okul kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi önünde, maddi sorunlar bir başka engel olarak belirtilmiştir. Birlik ve beraberlik oluşturmak için okul içinde ve okul dışında farklı aktivitelerin yapılmasının önemi katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Maddi sorunlar bu tip etkinliklerin yapılmasını zorlaştırdığı için insanların birbirini tanımasını ve ilişkilerini geliştirmesini geciktirdiği öne sürülmüştür. Bu sebeple, maddi sorunlar katılımcılar tarafından bir engel olarak ifade edilmiştir.

Okul Kültürünün Geliştirilmesi Temasına İlişkin Sonuçlar. Dördüncü tema olarak, okul kültürünün geliştirilmesi incelenmiştir. Okul kültürünün geliştirilmesi teması öğretmenlerden beklenenler, yöneticiden beklenenler ve stratejiler olarak üç başlık altında değerlendirilmiştir. Okul kültürünün geliştirilmesi için öğretmenlere düşen görevler, *“sorumluluklarını yerine getirme”*, *“velilerle sık sık iletişim halinde olma”*, *“kendilerini sürekli geliştirme”*, *“öğrencilere rol model olma”*

ve “*öğrencilerini katılımını sağlama*” şeklinde tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak, “*gülümseme*” ve “*öğrencileri tanıma*” katılımcılar tarafından öğretmene düşen görevler arasında ifade edilmiştir.

Katılımcılara göre, öğretmenlerin kendi sorumluluklarını aksatmadan yerine getirmeleri, bir çok sorunu kendiliğinden çözeceği için okul kültürü bakımından önemli bulunmuştur. Bununla beraber, öğrenci velileriyle iletişim kurma okul kültürünün geliştirilmesi yönünde öğretmenlerden beklenenler arasında belirtilmiştir. Velilerle sık iletişim halinde olma, okulu tanımaları ve herhangi bir durumda okula destek olmaları bakımından onlarla iletişimin önemi katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

Her insanın özellikleri farklı olduğu gibi öğrenme metotlarının farklı olduğu öne sürülmüştür. Öğrenme metotlarıyla beraber her insanın psikolojisinin ve iletişim kurma becerilerinin farklı olabileceği dile getirilmiştir. Bu bakımdan, öğretmenler üniversite yıllarında öğrendikleri ile yetinmeyip, hem pedagojik anlamda hem psikolojik anlamda sürekli yeni şeyler öğrenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Öğrencilerini daha iyi tanıyan ve bu alanda bilgi sahibi olan öğretmenlerin onlarla daha iyi iletişim kuracağı öne sürülmüştür. Öğretmenlerle iyi iletişim halinde olan öğrencilerin okula devamlılığı ve derslere katılımı artabileceği beyan edilmiştir. Bu şekilde öğrenci başarılarında yükselme olacağı ifade edilmiştir.

Tebessüm etme, öğretmenlerden her zaman beklenen davranışlardan birisi olarak dile getirilmiştir. Tebessüm aradaki önyargıları ortadan kaldırmada faydalı olabileceği ve iletişimi kolaylaştıracağı için önemli olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Literatürle (Sünbül, 1996) uygun olarak diğer bir bulgu, beklenen diğer bir öğretmen davranışı olarak öğrencilere rol model olma olarak tespit edilmiştir. Öğretmen davranışlarının, öğrenciler üzerinde etkisi olduğu gözönüne alınarak, öğretmen davranışlarının öğrencilere örnek olacağı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bu bakımdan, insan yetiştiren kurumun çalışanları olarak öğretmenler sadece anlatmakla değil, anlattıkları değerleri yaşamakla okul kültürünün geliştirilmesi yönünde katkı yapabilecekleri öne sürülmüştür.

Yöneticilerden beklenen davranışlar, “*öğretmenlere bireysel ilgi gösterme*”, “*öğretmenleri motive etme*”, “*okulda rol model olma*”, “*herkese eşit muamele etme*”, “*öğretmenlerle vakit geçirme*”, “*öğretmenleri denetleme*” ve “*okulda birlik oluşturma*”

şeklinde tespit edilmiştir. Katılımcılara göre, çalışan için gerekli değerlerden birisinin dikkat ve ilgi olduğu müşahade edilmiştir. Bu sebeple, okul müdürünün öğretmenlere bireysel ilgi göstermesi ve onları motive etmesi katılımcılar tarafından kaydedeğer bulunmuştur. Müdürden ilgi gören çalışanların kendilerini ve işlerini değerli bulacakları öne sürülmüştür. Bunun sonucunda okul kültürünün gelişeceği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Müdürlerin öğretmenlere bireysel ilgi göstereceği gibi, okul içinde ve okul dışında onlarla beraber toplu olarak vakit geçirmesi de katılımcılar tarafından değerli bulunmuştur. Beraber olmanın, iletişimin iyileşmesi ve insanların birbirini iyi tanıması anlamına geldiği şeklinde yorumlanmıştır. Bunlara ek olarak, müdürün öğretmenlerle okul içinde veya okul dışında yapacağı aktivitelerin, öğretmenlerin monotonluğunu kıracağı ve motivasyonlarını yükselteceği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bu sebeple, müdürün öğretmenlerle beraber vakit geçirmesi, okul kültürüne katkıda bulunacağı, dile getirilmiştir.

Bununla beraber, öğretmenlerin denetlenmesinin önemi katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Literatürle (Van Fleet, 1993) uygun olan bu sonuca göre, denetim eksikliği okulda otorite boşluğu algısına yol açabilmektedir. Bunun sonucunda, öğretmenlerin rahat davranarak görevlerini aksatabilecekleri ifade edilmiştir. Bu sebeple, okul müdürünün öğretmenleri denetlemesinin, okul kültürünü geliştireceği yönünde fikirler beyan edilmiştir.

Öğretmen ve yöneticilerden beklenmemekle beraber yapıldığı takdirde okul kültürünü geliştireceği dile getirilen stratejiler, “*okul içinde aktiviteler yapma*”, “*okul dışında aktiviteler yapma*”, “*öğretmenlerin hizmet içi ve sonrası eğitimler*”, “*okulda ve sınıfta değişiklikler yapma*”, “*memnuniyet anketleri yapma*” ve “*velileri bilgilendirme*” şeklinde özetlenmiştir. Yapılan aktiviteler hem çalışanların, velilerin, öğrencilerin birbirilerini tanımaları, iletişimi kolaylaştırması ve monotonluğu kırıp motivasyonları yüksek tutması bakımından katılımcılar tarafından önemli bulunulmuştur. Bu sebeple, okul içinde ve dışında aktiviteler yapmak okul kültürünün geliştirilmesi için en çok üzerinde durulan strateji olarak ifade edilmiştir.

Öğretmenler ve veliler için geliştirici seminerler ve eğitimler düzenleme diğer bir strateji olarak beyan edilmiştir. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri, eğitim kalitesini artıracığı için okul kültürünü de geliştireceği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

Aynı şekilde, velilere, eğitim veren ve insan yetiştiren bir kurum olarak okulun fonksiyonları konusunda verilecek seminerlerin, velilerin bilinçlendirilmesi ve okulu tanıyıp destek olması bakımından önemli olduğu vurgulanmıştır. Bunlara ek olarak, okulda tekdüzeliği kırmak için yapılan değişikliklerin kaydadeğer olduğu ifade edilmiştir.

Son olarak memnuniyet anketinin önemi vurgulanmıştır. Okulda birçok olaydan ve sorundan müdürün habersiz olabileceğinin mümkünlüğü dile getirilmiştir. Bu bakımdan, okulda yapılacak bir memnuniyet anketinin, var olan sorunların ortaya çıkarılması ve çözülmesi bakımından önemli olduğu belirtilmiştir. Bunun sonucunda okul kültürünün gelişeceği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Yukarıdaki sonuçlar özel okul - devlet okulu kapsamında değerlendirildiğinde, literatürle (Açıkalin, 1998; Yılmaz, 2005; İlgar, 2014) benzer olduğu belirtilebilir. Özel okullar kendi kararlarını okul olarak kendileri verebilirler. Demokratik ortama sahip olması beklenirler. Bu sonuca uygun olarak, özel okul öğretmenlerinin okuldan beklentileri arasında okulda değişiklikler yapma, yöneticinin öğretmenlerle vakit geçirmesi, öğretmenlerin fikirlerine önem verilmesi, yetki devrimi, velilerin bilgilendirilmesi gibi konuların bulunduğu tespit edilmiştir. Devlet okullarında ise, sorumluluklarını yerine getirme, öğrencilerin katılımını sağlama, öğretmenlerin kontrolü gibi konulara değinilmiştir.

Bunun dışında, devlet okullarındaki sorunlar, daha çok merkezîyetçi sistemden kaynaklanan sorunlar olarak ifade edilmiştir. Müfredat sorunu, öğretmenlerini kendilerinin seçememesi sorunu, altyapı sorunları gibi sorunlar devlet okulundan katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Özel okullarda ise, daha çok devlet okullarında karşılaşılan olanağı olmayan sorunlar olarak ifade edilmiştir. Kurucunun okul işlerine müdahale etmesi, maaş sisteminin adaletsiz olması, öğretmenlerin ve yöneticilerin sık sık değişmesi, okul nüfusunun aşırı büyük olması gibi sorunların özel okullarda var olduğu tespit edilmiştir.

Sonuçlar yönetici öğretmen kapsamında değerlendirdirildiğinde, bazı farkların olduğu görülmüştür. İnceleme zamanı, yöneticilerin daha çok teknik konulara vurgu yaptığı tespit edilmiştir. Altyapı sorunları, maaş sistemi, öğretmenlerin seçimi, müfredat, okulun maddi sorunları yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Öğretmenler ise olayları daha çok insan ilişkileri yönünden

değerlendirmiştir. Velilerle iletişim kurma, öğretmenlerin motive edilmesi, öğretmenlere bireysel ilgi gösterilmesi, öğretmenler gibi öğrencilerin de bireysel olduğu gerçeği, okulda öğretmenler arasında eşit muamele, beraber zaman geçirme gibi konuların öğretmenler tarafından ile getirildiği tespit edilmiştir.

Öneriler

Bu araştırmanın bugularına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmıştır.

1. Bu çalışma kapsamında katılımcıların okul kültürüne ilişkin algıları, başarılı bir okul kültürü için üzerinde durulması gereken bazı noktalar olduğunu ortaya çıkarmaktadır. İlk olarak, katılımcıların okul kültürü kavramını yeterince bilmemeleri bulgusu üzerinde durulabilir. Kavramlar bilindiği takdirde, geliştirilebilir. Bilinmeyen kavramlar başka kavramlarla ilişkilendirilemez, geliştirilemez, yönetilemez. Okul başarısı üzerinde etkisi olan okul kültürü kavramının bilinmemesi, okulun kültüründen kaynaklanan bir çok sorunu çözümsüz bırakabilir. Bu bakımdan, okulda öğretmenler ve yöneticilerin okul kültürü hakkında bilinçlendirilmesi önem arz etmektedir.
2. İkinci konu, misyonun ve okulun amacının çalışanlara iletilmesi ve hatırlatılması konusudur. Misyonun, kendilerini birleştirdiğini ve kendilerine sorumluluk yüklediği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Misyon, bir kurumun var olma sebebidir ve çalışanları birleştiren bir kavramdır. Günlük iş yoğunluğundan, misyon sıradanlaşabilir veya unutulabilir. Bu sebeple, yöneticinin farklı metotlar kullanarak misyonu ve okulun var olma sebebini öğretmenlere hatırlatması gereklidir.
3. Yapılan etkinliklerin okul kültürü bakımından önemli olduğu katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Okul içinde ve dışında yapılan etkinlikler, ilişkileri düzenlemektedir, öğrencilerin saklı kabiliyetlerini ortaya çıkarmaktadır, okulda birlik ve beraberliği temin etmektedir. Bu sebeple, belli aralıklarla yöneticilerin öğretmenlerle, öğretmenlerin öğrencilerle okul içinde ve dışında etkinlikler düzenlemesi önerilebilir.
4. Misyon iletme alt temasından yola çıkarak, yöneticilerin öğretmenlerle toplu olarak ve dolaylı olarak görüştüğü ortaya çıkmıştır. Bireysel görüşmelere yer verildiği ifade edilmemiştir. Yöneticilerin öğretmenlerle bireysel görüşme

veya bireysel ilgi gösterme konusunda herhangi bir görüş bildirdikleri müşahade edilmemiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin bireysel ilgi görme istedikleri bulgusuyla beraber değerlendirildiği zaman yöneticilerin çalışanlara bireysel ilgi göstermesinin önemli olduğu beyan edilebilir. Bu bireysel ilgi eksikliği, öğretmenlerde kendilerine ve okul misyonuna değer verilmediği algısına yol açabilir. Bunun dışında, yöneticilerin öğretmenlerle bireysel görüşler yapmaması, onların okuldaki işine etki edebilecek ailevi ve diğer sorunlarından habersiz olmalarına neden olabilir. Öğretmenlerin sorunlarından habersiz olan yönetici onların sorunlarını çözemez. Bu sebeple, yöneticilerin belli aralıklarla öğretmenlerle bireysel görüşler yapması, hem onları yakından tanımalarına, hem öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerine neden olabilir.

5. Bununla beraber, ders yükünün fazla olması nedeniyle öğretmenlerin okuldaki toplu etkinliklere katılamaması bulgusu üzerinde durulabilir. Ders yükünün fazla olması öğretmenlerin hem diğer öğretmenlerle hem öğrencilerle olan ilişkilerini zayıflattığı ifade edilebilir. Bunun sonucunda onların motivasyonları düşebilir. Bu sebeple, ders yükünün, öğretmenleri okulun sosyal hayatından uzak tutmayacak şekilde düzenlenmesi okul kültürü ve dolayısıyla okul başarısı bakımından önem arz etmektedir.
6. Diğer bir konu, maaşların düşük olması ve bunun sonucunda öğretmenlerin okuldaki işlerine odaklanamamaları bulgusudur. Çalışanlarını amacına ulaştıramayan kurumların başarılı olamayacağı ifade edilebilir. Maddiyat kaygısı, öğretmenleri mesai bitiminde başka bir iş arayışına itmektir. Okul saatleri dışında başka işler yapan öğretmenler, mesai bitiminde hemen okulu terketme yoluna gitmektedirler. Bu sebeple, okulun düzenlediği aktivitelere katılamamaktadırlar ve okulun misyonuna odaklanamamaktadırlar. Okulun sosyal hayatından uzak olan öğretmenler fazla mesai yaptıkları için tükenmişlik sendromu yaşayabilirler ve verimlilikleri düşebilir. Bu yüzden, okullarda maaşların, öğretmenleri ikinci bir iş arayışına itmeyecek şekilde düzenlenmesi önem arz etmektedir.
7. Okul kültürünün oluşması ve gelişmesi önündeki diğer bir engel, öğretmenlerin ve yöneticilerin sık sık değişmesi konusudur. Okul kültürünün oluşması için zamana ihtiyaç vardır. Yeni gelenlerin okul kültürüne alışması ve okula duygusal olarak bağlanabilmesi zaman alabilir, alışma sürecinde

farklı sorunlar yaşanabilir. Çalışanların sık sık değişmesi okuldaki diğer çalışanları yorabilir. Bu şekildeki değişimler velilerin tepkilerini çekebilir. Öğrencilerine alışan bir öğretmenin ve çalışanlarına alışan bir yöneticinin okula fayda sağlamaya başladığı dönemde değişmesi okul kültürünü kötü yönde etkileyebilir. Bu sebeple, çalışanların okulda uzun dönemde tutulması önem arz etmektedir.

8. Velilerin okulun işlerine müdahale etmesi başka bir konu olarak ifade edilebilir. Okulun dış paydaşı olarak, veliler çoğu zaman bilgi sahibi olmadıkları için okulun işlerine müdahale ettikleri katılımcılar tarafından öne sürülmüştür. Sorunun sebebi iletişimsizlik olarak ifade edilebilir. Okulu tanımayan ve okuldaki işlerden haberi olmayan bir velinin okulun işlerine müdahale etmesi daha kolay olmaktadır. Bu sebeple, velileri okula davet etme, okulun faaliyetleri ile tanıştırma ve velilerin desteğini sağlamanın önemli bir konu olduğu sonucuna ulaşılabilir.
9. Özel okullarda okul kurucusunun okulun işlerine müdahale etmesi bulgusundan yola çıkarak, bu durumun müdürün otoritesini sarstığı ve okulda bir takım sorunlar oluşturduğu ifade edilebilir. Okul kurucusunun okulda sık gözükmesi ve okulu işlerine müdahale etmesi, yöneticinin ciddiyetini ve önemini zedeleyebilir. Öğretmenler müdürü gereksiz bir figur olarak görebilir. Bu sebeple sorun yaşandığı zaman okul müdürünün yerine okul kurucusuna başvurabilirler. Okulu ve çalışanları tam bilmeyen bir kurucunun okulun işleyişine zarar verebilecek kararlar vermesi mümkündür. Bu yüzden, özel okullarda okul kurucusunun okulun işlerine müdahale etmemesi ve okulun yönetimini okulun müdürüne bırakması gerekmektedir.
10. Ticari kaygıyla özel okullarda velilerin öğretmenlerden önemli görüldüğü ve kararlar verilirken sadece velilerin memnuniyetinin göz önünde tutulması, öğretmenlerin motivasyonunu düşürmektedir. Bu durumda öğretmenler kendilerini önemsiz ve değersiz hissedebilir. Sonuç olarak motivasyonları düşebilir. Bu durum eğitim öğretim faaliyetlerini kötü yönde etkileyeceği için yöneticilerin, öğretmenlerin motivasyonunu düşürecek, onlara kendilerini önemsiz hissettirecek davranışlardan uzak durmaları ve öğretmenlere hakettikleri önemi vermeleri gerekmektedir.
11. Başka bir konu, yapılan aktivitelerin ilişkileri geliştirdiğine ve motivasyonları yükselttiğine ilişkin bulgudur. Öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin birbirini

tanınması, iletişimlerinin ve ilişkilerinin yüksek düzeyde olması, değerlerin iletilmesi, motivasyonlarının yükselmesi bakımından okul içi ve okulu dışı etkinlikler önem arz etmektedir. Bunlar ihmal edildiği takdirde işler monoton hale gelmektedir. Bunun sonucunda bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Bu sebeple, yöneticiler ve öğretmenler tarafından belli aralıklarla etkinliklerin düzenlenmesi önem arz etmektedir.

12. Yöneticilerin odalarından çıkmaması ve öğretmenlerle iletişimlerinin zayıf olması yönetici imajını zedelemektedir. Öğretmenleri iyi tanımayan yöneticiler karar verirken öğretmenleri ve okulun durumunu bilmediği için uygulanması zor kararlar verebilir. Bu durum tepkiyle karşılanabilir ve okulda sorunlar yaşanabilir. Bunun sonucunda, okuldaki birlik ve beraberlik zarar görebilir, okul kültürü kötü yönde etkilenebilir. Bu bakımdan, yöneticilerin kendi odalarında oturmak yerine öğretmenlerin arasında olmaları ve onları yakından tanımaları önerilebilir.
13. Mezunlarla iletişimin zayıf olduğu bulgusundan yola çıkarak, bir diğer konunun mezunlarla irtibat olduğu ifade edilebilir. Mezunların öğretmenlere sorumluluk aşladığı, onları okula bağladığı, öğrencilere rol model oldukları, motivasyonlarını yükselttiği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bu bakımdan, mezunların, bir okul için önem arzettiği ileri sürülebilir. Bu önemli konunun kendi akışına bırakılmasının uygun bir strateji olmadığı elde edilen bulgulardan yola çıkarak belirtilebilir. Bu sebeple, okul yöneticilerinin okul olarak, mezunlarla düzenli ve sistemli bir şekilde iletişim içinde olmaları ve onları okula davet etmelerinin okul kültürü bakımından ehemiyet taşıdığı ifade edilebilir.

Sınırlılıklar

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları vardır. İlk olarak, bu araştırma Azerbaycan'ın Bakü ilinin iki özel okul ve iki devlet okulu olmakla toplam dört okulda görevli öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır. Okul kültürü, daha fazla sayıda okulda, daha fazla katılımcıyla incelenebilir. İkinci olarak, bu araştırma, Bakü ilinin merkezi okullarıyla sınırlıdır. Bakü ilinin çevre okullarında veya Azerbaycan'ın diğer illerinde okul kültürüyle ilgili araştırmalar yapılabilir.

Okul kültürü kavramı, sadece Peterson ve Deal (2009) tarafından hazırlanan kuramsal çerçeveye uygun olarak incelenmiştir. Farklı kültür modellerinin varlığı göz önüne alındığı zaman, farklı kuramsal çerçeveler kullanılarak okul kültürü kavramı incelenebilir. Diğer bir sınırlılık olarak, araştırma deseni gösterilebilir. Araştırma nitel desen kullanılarak incelenmiştir. Nicel desen kullanılarak okul kültürü, okul başarısı başta olmakla bir çok değişkenle ilişkili bir şekilde incelenebilir.

Sonuç olarak, okul kültürü geniş bir kavramdır. Bu yüzden, okul kültürünün anlaşılması için daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. Bu araştırma kapsamında sadece yönetici ve öğretmen görüşleri incelenmiştir. Okul kültürü kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için yönetici ve öğretmen görüşleriye beraber, öğrenci, veli ve mezun görüşlerine de yer verilebilir.

Kaynaklar

- Açıklan, A. (1989). Özel ve devlet liselerinde veli beklentilerinin örgütsel ve yönetsel boyutları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 85-91
- Arpaguş, A. U. (2011). *Okul kültürünün öğretmen davranışlarına etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Trakiya Üniversitesi, Edirne
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2013). *Eğitimde örgütsel davranış*. Ankara: Gazi kitabevi.
- Aydın, M. (2014). *Toplum, kültür, eğitim*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Balcı, A. (1988). Etkili okul. *Eğitim ve bilim*, 12 (70), 21-30
- Banderas, D. J. (1985). *Interpreting the concept of organizational culture in schools through analysis of organizational stories* (Doctoral dissertation). University of Southern California, Los Angeles.
- Barnard, C. I. (1956). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard university press.
- Bass, R. N. (2004). *The impact of school culture on school safety: An analysis of elementary schools in a southwestern metropolitan school district*. (Doctorial dissertation). University of Arizona, Tucson
- Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel davranış*. Ankara, Siyasal Kitabevi
- Baş, T., ve Akturan, U. (2017). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Britton, E. M. (2018). *Influence of School Principals on Teachers' Perceptions of School Culture*. (Doctorial dissertation). Walden University, Minneapolis
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çağlar, İ. (2013). *Örgüt geliştirme*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 31(140), 56-61.
- Cameron, K. S., ve Quinn, R. E. (2017). *Örgüt kültürü. örgütsel tanı ve değişim, Rekabetçi Değerler Modeli*. Ankara: Pegem Akademi

- Cemaloğlu, N., & Gülcan, M. G. (2018). *Kuramdan uygulamaya okul yönetimi [School administration through theories and practices]*. Ankara: Pegem Akademi.
- Christensen L. B., Johnson R. B, Turner L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz*. Ankara: AnıYayıncılık
- Coffman, C., & Sorensen, K. (2013). *Culture Eats Strategy for Lunch: The Secret of Extraordinary Results, Igniting the Passion Within*. Liang Addison Press.
- Cresswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Deal, T. E. (1985). The symbolism of effective schools. *The Elementary School Journal*, 85(5), 601-620.
- Deal, T. E., and Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The journal of applied behavioral science*, 19(4), 498-505.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kùltürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158).
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt kùltürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme". *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4).
- Erickson, F. (1987). Conceptions of school culture: an overview. *Educational Administration Quarterly*, 23(4), 11–24.
- Eyüboğlu, Ö. (2006). *Okul kùltürünün oluşturulmasında öğretmenlerin rolü*. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Gladwell, M. (2018). *Outliers (izginin Dışındakiler)*. İstanbul: Mediacat.
- Green, L. M. (2016). *The relationship between principals' leadership styles and school culture, as assessed by teachers* (Doctoral dissertation). Mississippi College, Clinton
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kùltürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gruenert, S., & Whitaker, T. (2015). *School culture rewired: How to define, assess, and transform it*. Alexandria: ASCD.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.

- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times: teachers' work and Culture in the Postmodern Age*. London: Cassell.
- Hargreaves, D. H. (1995). School culture, school effectiveness and school improvement. *School effectiveness and school improvement*, 6(1), 23-46.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(23), 119-128.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind (Ed. 3)*. New York: Mcgraw-hill.
- 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. G. (2015). *Eğitim yönetimi. teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- 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.
- İlgar, L. (2014). Özel okul ve devlet okulunda görev yapmış sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetimindeki farklılıklara ilişkin görüşleri: Nitel bir çalışma. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 259.
- İpek, C. (1999). Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(3), 411-442.
- İzgören, A. Ş. (2018). *Geleceği yönetmek. Değişim, başarı, gelecek*. Ankara: Elma Yayınevi
- Kaya, H. (2009). *Okul kültürünün öğrenci başarısına üzerine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ

- Kolatan, R. (2008). *Eğitim yöneticilerinin oluşturulmasında ve sürdürülmesindeki rolü*. (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Loup, K.S. (1994). *Measuring and Linking School Professional Learning Environment Characteristics, Teacher Self and Organizational Efficacy, Receptivity to Change, and Multiple Indices of School Effectiveness*. (Doctoral Dissertation). Louisiana State University, Baton Rouge
- Mayadağlı, E. F. (2015). *ğretmen ve yönetici görüşlerine göre okul kültürünün değerlendirilmesi*. (Yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul
- McEwan, E. K. (2003). *Seven steps to effective instructional leadership*. California: Corwin Press, INC.
- Nicolas, A. (2015). *The role of the principal in successfully shaping school culture: A basic qualitative study* (Doctoral dissertation). Capella University, Minneapolis
- ncl, M. S., Mehmet, D. ve İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin rgt kltr modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği evresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269
- Otto, A. L. (1998). *Resolving workplace disputes: The role of organizational culture in organizational conflict*. (Doctoral dissertation). University of Minnesota, Minneapolis
- Owens, R. G., & Steinhoff, C. R. (1989). Towards a theory of organisational culture. *Journal of Educational Administration*, 27(3)
- zdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433
- zdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi: Alanın temelleri ve ağdaş yönelimler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Öztürk, . (2004). Ortaöğretim coğrafya ğretmenlerinin ğretim yöntem ve teknikleri kullanabilme yeterlilikleri. *Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi*, 5(2), 75-83.

- Öztürk, D. (2015). *Eğitim örgütlerinde okul kültürü ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Pawlas, E.G. (1997). Vision and school culture. *NASSP Bulletin*, 81(587), 118-128.
- Peter, T. J. & Waterman, R. H. (2004). *In Search At Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row,
- Peterson K, D., and Deal E. T. (1998). How leaders influence the culture of the school. *Educational Leadership*, 56(1), 28-30.
- Peterson, K. D., & Terrence, E. Deal (2009). *The shaping school culture fieldbook*. Second Edition. San Francisco: Josset-Bass.
- Robbins, S. ve Judge, A. T. (2012). *Örgütsel davranış - organizational behavior*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sargut, S. (2015). *Kültürlür arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychological Association*, 45(2), 109-119
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schoen, L. T. & Teddlie C. (2008). A new model of school culture: a response to a call for conceptual clarity. *School Effectiveness and School Improvement*, 19(2),129–153.
- Schooley, M. L. (2005). *An analysis of the relationship between transformational leadership and school culture*. (Doctoral dissertation). University of Missouri, Missouri.
- Sıgı, Ü. ve Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, XXI(1).
- Sünbül, A. M. (1996). Öğretmen niteliği ve öğretimdeki rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 597-608.
- Yıldırım A. ve Şimşek H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Taner, D. (2008). *Öğretmenlerin umutsuzluk düzeyi ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Yılmaz, K. (2005). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul yaşamının niteliğine ilişkin görüşleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.

Yılmaz, S. (2017). *Değerlere dayalı eğitimin okul kültürüne etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul

Van Houtte, M. (2005). Climate or culture: A plea for conceptual clarity in school effectiveness research. *School Effectiveness and School Improvement*, 16(1), 71–89.

Waller, W. (1932). *The sociology of teaching*. New York: John Wiley & Sons, Inc

İnternet sayfaları:

ADA, (2019)

<https://www.ada.edu.az/en/schools/programs/se/129-education-management>

[Erişim Tarihi: 24.01.2019]

ARTI, (2019)

<https://www.arti.edu.az/az/page/15-doktorantura-va-dissertantura>

[Erişim Tarihi: 24.01.2019]

Eğitim Bakanlığı İnternet Sitesi, 2019

<https://edu.gov.az/az/page/72/302>

[Erişim Tarihi: 24.01.2019]

Khazar, (2019)

http://www.khazar.org/files/pdf/MA_in_Educational_Administration.pdf

[Erişim Tarihi: 24.01.2019]

Şeker, S. E. (2015)

<http://mis.sadievrenseker.com/2015/03/hofstedenin-kulturel-boyutlar-teorisi-hofstedes-cultural-dimensions-theory/>

[Erişim Tarihi: 17.01.2019]

Türk Dil Kurumu Sözlük, (2020). <https://sozluk.gov.tr/> internet adresinde erişilmiştir.

[Erişim Tarihi: 30.02.2020]

UNEC, (2019)

<http://unec.edu.az/unec-in-beynelxalq-magistratura-ve-doktorantura-merkezine-ixtisas-secimi-baslayib/>

[Erişim Tarihi: 24.01.2019]

EK-A: Etik Komisyonu Onay Bildirimi



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük



Sayı : 35853172-300
Konu : Bakhtiyar ALİYEV (Etik Komisyon İzni)

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 28.06.2019 tarihli ve 51944218-300/00000656544 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Bakhtiyar ALİYEV**'in **Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU** danışmanlığında yürüttüğü "**Okul Kültürü Üzerine Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Nitel Bir Analizi: Bakü Örneği**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **09 Temmuz 2019** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden 4d06780f-8fbc-464a-a2c0-35235eada801 kodu ile erişebilirsiniz. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimzd@hacettepe.edu.tr İnternet
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Sevda TOPA1

