



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

HOFSTEDE'İN KÜLTÜR BOYUTLARI BAĞLAMINDA OKUL KÜLTÜRÜNÜN İNŞASI:

FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA

Ezgi Ecem KORKUSUZ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2023

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

HOFSTEDE'İN KÜLTÜR BOYUTLARI BAĞLAMINDA OKUL KÜLTÜRÜNÜN İNŞASI:

FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA

THE CONSTRUCTION OF SCHOOL CULTURE IN THE CONTEXT OF HOFSTEDE'S

CULTURAL DIMENSIONS: PHENOMENOLOGICAL STUDY

Ezgi Ecem KORKUSUZ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2023

Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,

Ezgi Ecem KORKUSUZ'un hazırladığı "Hofstede'in K¼lt¼r Boyutları Bağlamında Okul K¼lt¼r¼n¼n İnşası: Fenomenolojik Bir Araştıрма" başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Y¼netimi Bilim Dalında Y¼ksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Başkanı Doç. Dr. G¼khan ARASTAMAN İmza

J¼ri Üyesi (Danışman) Doç. Dr. Didem KOşAR İmza

J¼ri Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Onur ERDOğAN İmza

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisans¼st¼ Eğitim, Öğretim ve Sınav Y¼netmeliđi'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri üyeleri tarafından 02/10/2023 tarihinde uygun gör¼lm¼ř ve Enstit¼ Y¼netim Kurulunca / /2023 tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İsmail Hakkı MİRİCİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼r¼

Öz

Bu araştırmanın amacı, Hofstede'in kültür boyutları bağlamında Ankara ilinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü, okul kültürü ve okul kültürünü oluşturan faktörlere, okul kültürünün oluşumunda ve sürdürülmesinde, okul kültüründe iç ve dış paydaşların rolüne, okul kültürünün güçlü olması ile zayıf olmasındaki etmenlere ve okul kültürünün geliştirilebilmesine ilişkin görüşlerini incelemektir. Araştırma, Ankara ilinde bulunan ortaokullardan amaçlı örnekleme yöntemi türlerinden olan maksimum çeşitlilik örnekleme yoluyla seçilen 15 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nitel yöntem ve fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formuyla elde edilen veriler, içerik analizi tekniği kullanılarak bulgulara dönüştürülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre okullarda güç mesafesinin düşük olduğu, toplulukçu hareketlere eğilimin olduğu, dışılık özelliklerin ön plana çıktığı, belirsizlikte kaçınmanın yüksek, kısa/uzun dönemli yönelimde kararsız, hoşgörülülüğün baskın olduğu söylenebilir. Ayrıca okul kültürünün benimsenen yönetim tarzı, öğretmenlerin çalışma disiplini, veli-öğrenci iş birliğinin önemli olduğu ifade edilebilir. Okul kültürünün oluşmasında okulu oluşturan her bir birey önemlidir. İletişim okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesinde öğretmenlerin düşüncelerinin anlaşılmasında bu araştırma sonuçlarının kaynak teşkil etmesi öngörülmektedir.

Anahtar sözcükler: okul kültürü, Hofstede, öğretmen, ortaokul

Abstract

The aim of this research is to examine the organizational culture, school culture and the factors that make up school culture, the role of internal and external stakeholders in school culture, the strength and weakness of school culture, the organizational culture of teachers working in public secondary schools in Ankara, in the context of Hofstede's cultural dimensions. To examine their views on factors and how school culture can be improved. The research was conducted with 15 teachers selected from secondary schools in Ankara through maximum diversity sampling, which is a type of purposeful sampling method. Qualitative method and phenomenology design were used in the research. The data obtained with the semi-structured interview form were converted into findings using the content analysis technique. According to the results of the research, it can be said that the power distance is low in schools, there is a tendency to collectivist movements, the feminine features come to the fore, uncertainty avoidance is high, short/long-term orientation is unstable, and tolerance is dominant. In addition, it can be stated that the management style adopted by the school culture, the working discipline of the teachers, and the parent-student cooperation are important. For this reason, it is foreseen that the results of this research will be a source in understanding the thoughts of teachers in the creation, maintenance and development of school culture.

Keywords: school culture, Hofstede, teacher, secondary school

Teşekkür

Eğitim hayatımda önemli dönüm noktalarımın biri olan bu yolda tezimi hazırlarken bilgi ve tecrübeleriyle bana her zaman ışık tutan ve yanımda olduğunu hissettiren kıymetli Tez Danışmanım Doç. Dr. Didem KOŞAR'a, tezimi geliştirmemde desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN'a ve değerli görüşleri ile tezime katkı sunan Dr. Öğr. Üyesi Onur ERDOĞAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Her sürecimde koşulsuz desteklerini ve dualarını hissettiğim aileme ve sınırsız sevgisi ile yanımda olan eşime teşekkür ederim.

İçindekiler

Kabul ve Onay.....	i
Öz.....	ii
Abstract.....	iii
Teşekkür.....	iv
Tablolar Dizini.....	vii
Şekiller Dizini.....	viii
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	4
Araştırma Problemi.....	5
Sayıtlılar.....	6
Sınırlılıklar.....	6
Tanımlar.....	6
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli.....	7
Kültür Kavramı ve Özellikleri.....	7
Örgüt Kültürü.....	14
Okul Kültürü.....	39
Bölüm 3 Yöntem.....	45
Araştırmanın Modeli.....	45
Araştırmanın Çalışma Grubu.....	46
Veri Toplama Süreci.....	49
Veri Toplama Aracı.....	49
Verilerin Analizi.....	52
Verilerin Geçerlik ve Güvenirliği.....	53
Bölüm 4 Bulgular ve Yorumlar.....	55
Örgüt Kültürünün Öğretmenlerdeki Anlamına İlişkin Bulgular.....	55

Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürünün Oluşturulma, Geliştirilme Sürecindeki Yaşantıları ve Deneyimlerine İlişkin Bulgular.....	59
Öğretmenlerin Okullarında Kültürün Oluşturulma ve Sürdürülmesinde İç ve Dış Paydaşların Rolüne İlişkin Bulgular.....	68
Okul Kültürünün Güçlü ve/veya Zayıf Olmasına Etki Eden Faktörlere İlişkin Bulgular.....	77
Okul Kültürünün Geliştirilmesine İlişkin Bulgular	115
Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerin Hofstede'in Kültür Boyutları Kapsamında İncelenmesine Yönelik Bulgular	119
Bölüm 5 Sonuç, Tartışma ve Öneriler	122
Sonuç ve Tartışma	122
Kaynaklar	136
Ek-A: Aydınlatılmış Onam Formu	156
Ek-B: Veri Toplama Araçları	158
Ek-C: Araştırma Etik Komisyonu Onay Bildirimi.....	161
Ek-Ç: Ankara Valiliği Araştırma İzni	162
Ek-D: Etik Beyanı.....	163
Ek-E: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu	164
Ek-F: Thesis/Dissertation Originality Report	165
Ek-G: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı	166

Tablolar Dizini

Tablo 1 <i>Kültürü Oluşturan Öğeler</i>	10
Tablo 2 <i>Düşük Güç Mesafeli Örgütler ile Yüksek Güç Mesafeli Örgütlerin Özellikleri</i>	26
Tablo 3 <i>Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Düşük Olan Toplumlar ile Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Yüksek Olan Topluların Özellikleri</i>	27
Tablo 4 <i>Bireyciliğin Ön Planda Olduğu Örgütler ile Toplulukçuluğun Ön Planda Olduğu Örgütlerin Özellikleri</i>	28
Tablo 5 <i>Dişil Örgütler ile Eril Örgütlerin Özellikleri</i>	29
Tablo 6 <i>Uzun Vadeli Oryantasyon ile Kısa Vadeli Oryantasyon Arasındaki Farklar</i>	30
Tablo 7 <i>Hoşgörü Ön Planda Olan Örgütler ile Bastırılmışlık Ön Planda Olan Örgütler Arasındaki Farklar</i>	31
Tablo 8 <i>Japon, Amerikan ve Z Teorisi Örgütlerin Özellikleri</i>	32
Tablo 9 <i>Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri</i>	48
Tablo 10 <i>Araştırmanın Amaçları ve Görüşme Soruları</i>	51
Tablo 11 <i>Okul Kültürü Kavramına İlişkin Görüşler</i>	56
Tablo 12 <i>Okullardaki Örgüt Kültürünün Oluşturulma, Geliştirilme Sürecindeki Yaşantılar ve Deneyimlere İlişkin Görüşler</i>	60
Tablo 13 <i>Kültürün Oluşturulma ve Sürdürülmesinde İç ve Dış Paydaşların Rolü</i>	70
Tablo 14 <i>Okul Kültürünün Güçlü ve/veya Zayıf Olmasına Etki Eden Faktörler</i>	79
Tablo 15 <i>Okul Kültürünün Geliştirilmesi</i>	115
Tablo 16 <i>Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerin Hofstede'in Kültür Boyutlarındaki Yeri</i>	120

Şekiller Dizini

Şekil 1 <i>Deal ve Kennedy'nin Örgüt Sınıflaması</i>	33
-------------------------------------------------------------------	----

Bölüm 1

Giriş

Araştırmanın bu bölümünde, tez konusu olarak ele alınan problemin durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmada kullanılan tanımlara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Problem Durumu

Kültür, geçmişten günümüze farklı anlamlar ifade eden bir kavramdır. Kültür, antropolog Edward B. Taylor tarafından ilk kez 1871 yılında bireylerin inançları, bilgileri, sahip oldukları bakış açıları, gelenek ve alışkanlıklarından oluşan bir bütünlük olarak ele alınmıştır. Sosyolog Emile Durkheim mit, sembol ve törenlerin kültürde önemli bir yeri olduğunu ifade etmiş ve kültürün sosyal gerçeklerin anlaşılmasına yardım ettiğini belirtmiştir. Sosyolog Max Weber ise bireylerin yönetiminin herhangi bir yapı ya da geleneğe bağlı kalınmadan yönetilmesini toplumun kültürü ile ilişkilendirmiştir. Böylece kültür kavramı birçok disiplin alanında ve günlük hayatta da yerini almıştır (Terzi, 2019, s. 2).

Malinowski (2016, s. 141) kültürün bireyler tarafından doğaya karşı kendi varlığını sürdürmek için oluşturduğu ikincil bir çevre olduğunu ve bu ikincil çevrenin hem bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılayabilmelerinde bir fırsat sağladığını hem de varlıklarına karşı doğanın zararlı etkilerinden korunabilmelerine katkı sağladığını belirtmiştir. Turhan'a göre kültür, toplumu oluşturan bireylerin her türlü bilgisinden, ilgilerinden, ahlaki durumlarından ve davranışlarından oluşan bütündür (akt. Çapçioğlu & Demir, 2020). Bu kapsamda, toplumu oluşturan bireylerin deneyimledikleri sorunlar karşısında ürettikleri çözüm yollarından bazılarının zaman içerisinde toplumun bütününe mal olarak toplum kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır (Yıldız, 1998, s. 16).

Kültür, bireyden ayrı düşünülemez. Aksine kültür, toplum tarafından kabul gören, bir anlama sahip olan ve belirli davranış dizileriyle bireylerin yaşamlarını şekillendiren bir kavramdır. Bu açıdan ele alındığında kültürün, bireyler tarafından süreç içerisinde herhangi

bir şekilde öğrenildiği ya da oluşturulduğu ve bir sonraki nesile aktarıldığı söylenebilir. Kültür bireysel farklılıklarla başlayan ve toplumdaki bireylerin yaş, cinsiyet, inanç ve benzeri faktörlerden etkilenen çok yönlü bir yapıdır (Morrison, 2000, s. 60).

Toplumda olduğu gibi örgütlerde de bir kültür anlayışından söz etmek son derece doğaldır. Çünkü örgütü oluşturan yapı, gruplar ve bu grupları oluşturan bireyler aralarında bir ilişki kurmaktadır. Bu ilişkiler bireylerin sahip oldukları iletişim becerileri ve ağırları, ekip içerisinde çalışma uyumu, ortak değerleri ve inançlarından oluşmaktadır. Örgütte çalışan bireyler, farklı kültürlerden gelseler dahi ortak değerlere sahip yeni bir gruba katılarak örgüt kültürü içindeki yerlerini almaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürü, örgüte yeni dahil olan bireylerin örgütteki işlerin işleyiş biçimlerini, örgütün çalışma kurallarını, diğer bireyler ile sergileyeceği tutumlar ve davranışları düzenleyici niteliktedir (Seymen & Bolat 2005, s. 32).

Örgüt kültürü modellerinden alanyazında en sık karşılaşılan model olan Hofstede'in Kültür Modeli güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-toplumculuk ve erillik-dişlilik, kısa dönem-uzun dönem yönelim ve hoşgörü- bastırılmışlık boyutlarından oluşmaktadır. Hofstede ve ark. (2010, s. 7) tarafından yapılan kültür sınıflamasında yer alan güç mesafesi boyutuna ilişkin Wilson ve Chaudhry (2017) güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerdeki örgüte bağlılık düşük düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Yıldırım ve Deniz (2014) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin güç mesafesi algısı ile devam bağlılıkları arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğu öne sürülmüştür. Belirsizlikten kaçınma boyutu ile ilgili olarak Ning, Lee ve Lee (2016) tarafından yürütülen çalışmada öğretmenlerin hizmet içi eğitimlere katılma istekleri ile yapılan işin kalitesinin en güçlü yordayıcısı olduğu belirtilmiştir. Kirkman ve Shapiro (2001), takım çalışmasına yatkın olan bireylerde, yönetsel kararlara uyma isteğinin takım çalışmasına yatkın olmayan bireylere göre iş tatmininin ve işe bağlılığın daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Klassen, Usher ve Bong (2010) yaptıkları çalışmada toplulukçuluğun ön planda olduğu örgütlerde kültürel değerlerin derinlemesine yerleşmiş olmasından dolayı öğretmenlerin daha fazla iş tatmini yaşadığını

belirtmiş ve toplulukçuluğun kültür olarak benimsendiği okullarda uyumun daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Kaasa (2016) dişillik boyutunun öne çıktığı toplumların güven ve duygusal açıdan destekleyici, çatışmaların az yaşandığı ve yeni fikirlere açık olduklarını vurgulamıştır. Amzaleg ve Masry-Herzallah (2022)'ın yürüttüğü çalışmada dişil niteliklere sahip okulun ve eğitim sisteminin işbirlikçi öğrenmeye büyük önem verdiğini sonucuna ulaşmıştır. Al Hawamdeh ve Al Qatamin (2021) tarafından yürütülen çalışmada toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve uzun vadeli yönelim gibi kültür boyutların, eğitim örgütlerinde bilgi paylaşmaya yönelik olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, erillik ve güç mesafesi boyutlarının ise bilgi paylaşma üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

Schein (2010, s. 2) örgüt kültürünü örgüt lideri ile çalışanların birbirleriyle uyum içerisinde çalışabilmeleri ve olası sorunlara çözüm yolu üretmesine ilişkin tutumları olarak açıklamıştır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı ortak değerler, inançlar, duygu, düşünce ve ilişki örüntüleri olarak tanımlanmaktadır (Örücü & Ayhan, 2001).

Örgüt kültürü, çeşidi ne olursa olsun örgütün başarılı ya da başarısız olmasında önemli bir unsurdur (Mete, 2018). Güçlü bir örgüt kültürünün varlığı, örgütü ve örgüt üyelerinin işlerini nasıl yaptığını şekillendirmektedir (Deal & Peterson, 2016, s. 5). Cameron ve Freeman örgüt kültürünün birçok kurumda olduğu gibi okullarda da etkililiğin önemli unsurları arasında olduğunu belirtmiştir (Akt. Köse & Korkmaz, 2019). Okul, toplumun eğitim faaliyetlerini yerine getirmek için kurulan formal yapıda bir eğitim örgütüdür. Okul, toplumun ihtiyaçları ve ülkenin eğitim politikaları doğrultusunda belirlenen eğitsel amaçlara ulaşılabilmesi için öğrencilere gerekli olan bilgi, beceri ve tutumların planlı bir şekilde ve belirlenen zaman diliminde kazandırılmasını sağlamaktadır (Başaran & Çınkır, 2013, s. 133). Kültür açısından ele alındığında okulların hem öğrencilerin bireysel farklılıklarını gözeterek hem akademik başarılarının geliştirilmesini sağlayarak hem de öğretmenler ve diğer öğrencilerle olan ilişkileri düzenleyerek toplumun bireyden beklediği birtakım rolleri

gerçekleştirmesine yardımcı olur. Kültür dinamik bir süreçtir ve bireylerin birbirleriyle olan etkileşimleriyle gelecek nesillere aktarılır. Kültür toplulukları bir arada tutan önemli bir unsurdur. Bu nedenle toplumda var olan kültürün kuşaktan kuşağa aktarılması ve toplumun ortak değerlerinin yaşatılması önem arz etmektedir. Bu nedenle okullar geleceği şekillendiren güçlü bir kültürel yapıya sahip olmalıdır (Demirtaş & Ekmekyapar, 2012). Toplumsal yaşamın ayrılmaz parçası olan ve toplumun geneli ile yakından ilişkili olan okulların da kendilerine ait bir kültürünün olması kaçınılmazdır (Demirtaş, 2010).

Sonuç olarak, örgüt kültürü kendisini oluşturan unsurlar açısından diğer örgütlerden farklılık gösterir. Örgüt kültürü kavramı, okul açısından ele alındığında eğitimin neyi amaçladığı ve bu amaçlarda okulun sorumluluklarını, okulun çevresi ile ilişkilerini, okulun kendi iç yapısındaki düzenlemeleri, öğrenmenin gerçekleşmesine katkısı ve benzeri faktörlerin okulun kültür yapısını etkilediği ifade edilebilir. Çünkü etkili ve güçlü okul kültürü de okul üyelerinin aynı değerler, normlar ve inançlar çevresinde birleşmeleriyle oluşmaktadır. Bu kapsamda yapılacak araştırmanın, okul kültürünün oluşmasında ve aktarılmasında önemli bir rehber niteliğinde olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, okullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü, okul kültürü ve okul kültürünü oluşturan faktörlere ilişkin görüşlerini Hofstede'in kültür bağlamında incelemektir.

Bilgi toplumunda meydana gelen her değişme okulların yapısını da etkileyecektir. Okul mevcut örgüt kültürünü korumaya çalışırken, aynı zamanda bilgi toplumunun yeni değerlerini kendi kültürüne uyarlamaya çalışacaktır. Bu değişim sürecinde okulu oluşturan yönetici, öğretmen, öğrenci ve personelin de tutum ve değer yargıları hızla değişecektir. Buna karşılık okul kültürü yaşanan tüm değişikliklerde bir denge unsuru olarak rol oynamalıdır (Çelik, 2009, s. 136). Eğitim örgütlerinde görev yapan her bireyin ortak bir inanç, değer ve davranış örüntüsü içerisinde hareket edebilmesi ancak okulu oluşturan

bireylerin de katılım sağladığı ortak bir kültürün oluşturulması ile mümkün olabilecektir. Kültürel koşulların bilinmesi, karar verme süreçlerinde doğru ve etkili kararların alınmasında ve karar alma üzerinde etkisi olan faktörlerin çözümlenmesinde yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünü bilen yöneticiler, bireylerin arasındaki ilişkilerde oluşan zıtlıkları ve ortaya çıkan örgütsel çatışmaları daha iyi analiz eder. Yine bir örgütün etkililiği ve verimliliği örgütün kültürü ile yakından ilişkilidir. Çünkü verimliliğin bir değer olarak yer aldığı kültüre sahip örgütler daha etkili olabilirler (Çelik, 2009, s. 48). Dolayısıyla kültür, bir okulda hemen bütün süreç ve uygulamalarda etkili olan bir faktör olarak görülebilir. Yani okulla ilgili hiçbir konu, kültürün dışında değildir (Şişman, 2014, s. 180).

Hofstede'in kültür boyutları açısından düşünüldüğünde okul kültürünün, içinde bulunduğu toplumun da kültür özelliklerini yansıtması beklenmektedir. Bu kapsamda öğretmen tarafından örgüt kültürünün ve okul kültürünün açıklanmasının, okul kültürüne ilişkin deneyimlerinin paylaşılmasının okul kültürünün oluşmasındaki faktörlerin belirlenmesine ek olarak okul kültürünün nasıl geliştirilebileceğine ilişkin görüşleri okul örgütünü etkileyen faktörler ve okul örgütünün gelişimine katkı sağlamak açısından gelecek çalışmalara yön verecektir.

Araştırma Problemi

Araştırmanın problem cümlesi "Hofstede'in kültür boyutları bağlamında okulda kültür nasıl inşa edilmektedir?" şeklindedir. Bu bağlamda araştırmanın alt problemleri şu şekildedir;

Alt Problemler

Öğretmenlerin,

1. örgüt kültürünün anlamına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. okullarındaki örgüt kültürünün oluşturulma, geliştirilme sürecindeki yaşantıları ve deneyimleri nelerdir?

3. okullarında kültürün oluşturulma ve sürdürülmesinde iç ve dış paydaşların rolü nedir?
4. okul kültürünün güçlü ve/veya zayıf olmasına etki eden faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?
5. okul kültürünün geliştirilmesi konusunda neler yapılabilir?
6. okul kültürüne ilişkin görüşlerinin Hofstede'in kültür boyutlarındaki yeri

Sayıtlılar

Araştırmada katılımcıların görüşlerini içtenlikle sunacakları varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırmanın verileri, 2022-2023 eğitim ve öğretim yılında Ankara'daki ortaokul kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerini yansıtmaktadır.

Tanımlar

Öğretmen. Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurum ve kuruluşlarda aktif olarak derse giren kişileri ifade etmektedir. Bu araştırmada 2022-2023 eğitim ve öğretim yılında Ankara'daki ortaokul kurumlarında görev yapan kişilerdir.

Bölüm 2

Araştırmanın Kuramsal Temeli

Bu bölümde konu ile ilgili alan yazında, araştırma problemini açıklamak ve araştırma sonucunda elde edilen bulguları yorumlamak üzere oluşturulan kavramsal çerçeveye ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Kültür Kavramı ve Özellikleri

Kültür kelimesi, Latince “colere” kökeninden gelmekte, etimolojik bakımdan bakmak, yetiştirmek gibi manalara karşılık gelen ve içerdiği anlam açısından ise zengin bir kelimedir. Bu açıdan antropoloji, davranış bilimleri, tarım, sağlık alanı, siyaset gibi farklı disiplin alanlarında kullanılmaktadır (Çelik, 2020, s. 2). Farklı disiplin alanlarında kültür kelimesinin kendine yer bulması nedeniyle tek bir tanım yapmak mümkün değildir. Kültür kavramına ilişkin ilk tanımlamayı yapan Tylor kültürü, toplumun bir üyesi olan bireyin kendine kattığı bilgisi, inancı, sanata yönelik düşünceleri, ahlak boyutu ve gelenek ile göreneklerle beraber geliştirdiği alışkanlıkların karmaşık bir yapısı olarak ifade etmiştir (akt. Ünlü & Kaşkaya, 2021, s.173). Tylor’un yapmış olduğu tanım sonrasında farklı disiplinlerin de kullanmış olduğu kültür kavramında birçok tanım yapılmıştır. Bu kapsamda Kongar, kültür kavramına dair ortak bir tanımın yapılmasının zor olduğunu ifade etmiştir (akt. Çelik, 2020, s. 2). Hofstede ve ark. (2010, s. 6) kültürü, bir topluluğu diğer topluluklardan farklı kılan ortak bir zihinsel programlama olarak tanımlamış ve daha sonra kültürün zihinsel programlamayı, düşünme ve hissetme kalıplarını ve potansiyel değişimi içerdiğini belirterek kültürü sosyal bir oyun olarak ele almış ve yazılı olmayan kurallardan oluştuğunu, doğuştan mevcut olmadığını, öğrenmenin ise zaman aldığını ifade etmiştir. Malinowski (2016, s. 141), bireyin ihtiyaçlarının giderilebilmesinde hem direkt hem de dolaylı olarak kullanılan araç-gereçler, gelenek-görenekler, bedensel ya da zihinsel süreçlerin tamamı olarak ifade etmiştir. Schein (2010, s. 1) kültürü, bireylerin çevresinde her daim var olan, aktifliğini koruyan ve diğer bireylerle etkileşimlerimiz esnasında oluşan dinamik bir olgu olarak tanımlamıştır.

Matsumoto ve Juang (2016, s. 16) kültürü, grubu oluşturan her birey için farklılık gösterse de diğer bireylerle paylaşılan ve nesiller arası aktarılan tutumlar ve değerler olarak belirtmiştir. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumunca (UNESCO) yayımlanan bildiriye ise kültür en geniş anlamı ile bir topluma ya da toplumsal bir gruba özgü olan hem maddi-manevi, mental ve duygusal özelliklerin oluşturduğu bir bütün hem de bilimi, sanatı, yaşam tarzlarını, bireylerin temel hak ve özgürlüklerini, değerlerini, gelenek ve göreneklere ile inançlarını da içinde barındıran bir olgu olarak tanımlanmıştır (Unesco, 1989).

Ülkemizde kültür kavramı ilk kez Gökalp tarafından tanımlanmıştır. Gökalp, kültürün topluluğu oluşturan tüm bireyler arasındaki çeşitli bağlarla sistematik bir şekilde bir araya getiren bir yapı olduğunu ifade etmiştir (Kaplan, 1976, s. 25). Güngör (2010, s. 9) ise kültürün inanç, bilgi, his ve heyecanlardan oluştuğunu belirterek somut bir kavram olmadığını ifade etmiştir. Yine Güngör (2010, s. 9)'e göre kültür, bireyin günlük yaşamında maddi boyuta kavuşmaktadır. Kültüre dair yapılan tanımlamalardan yola çıkılarak kültürün, insan eliyle oluşturulduğu, toplumun bir parçası olan bireylerle paylaşılarak nesilden nesile aktarıldığı ve bireylerin davranış örüntülerini şekillendirdiği konularında ortak bir tanım yapılabilir. Haviland ve arkadaşları (2017, s. 101) kültür kavramını, bakış açısına göre işlevsellik kazanabilecek şekilde betimsel, tarihsel, kuralcı, psikolojik, yapısal ve genetik olmak üzere altı boyuta ayırmıştır. Alony ve Jones (2007), kültürün kolayca kazanılan bir şey olmadığını ve topluma dönüşmenin inanç, tutum ve değerleri öğrenme, toplum tarafından kabul gören faaliyetlere katılma, rol model olma ve sembollerini anlamayı içeren yavaş bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Aynı şekilde McGregor (2000, s. 22-23) da kültürün, sürekliliği olan bir eylem olduğunu, toplumu oluşturan bireyler tarafından katılım gerektiğini, değişen ihtiyaçlara cevap verebilmek adına yeni bir düzen kurabilmek için sürekli bir çabalama ve modern dünyanın yeniden ele alınması manasına geldiğini belirtmektedir.

Youngdahl ve arkadaşları (2003, s. 111) kültüre dair yapılan tanımlarda birtakım ortak özellikler olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar:

- Kültürün açık ve örtük davranışlardan oluştuğu,
- Kültürün oluşumunda sembollerin önemli olduğu ve kültür aktarımında artefaktlarla somutlaştığı,
- Kültürün özünün geleneksel düşünceler ile bu düşüncelere bağlı değerlerden oluştuğu,
- Kültürün bir yandan yapılan davranışların bir ürünü olarak görülürken diğer yandan yapılması beklenen davranışların da belirleyicisi olarak kabul edildiğidir.

Kültürün toplumun üyeleri tarafından kabul edilen, ortak deneyimler sonucu meydana gelen değerler, nesilden nesile aktarılan inançların da yer aldığı davranışlar, yorumlar, normlar ve önemli olaylardan oluştuğu ifade edilebilir. Özellikle bireylerin bir topluluk şeklinde yaşamlarına devam etmeleri bireylerin arasında gelenek ve göreneklerin oluşmasına destek olarak kültürün temelini oluşturduğu bu nedenle toplumun kültür üzerindeki etkisi ile kültürün toplum üzerindeki etkisi düşünüldüğünde birbirini etkileyen etkileşimli bir alan olduğu söylenebilir. Kültür kavramını oluşturan öğeler Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1*Kültürü Oluşturan Öğeler*

Kültürün Öğeleri	Tanımı
İnanç	Geçmişin yorumlanmasına, yaşanan günün açıklanmasına ve gelecekte olabilecek durumlara ilişkin önlemlerin alınmasını sağlayan gerek göz ile görülebilen gerekse görülemeyen olgulara yönelik ortak görüşlerdir.
Dil	Kültürün paylaşılmasındaki en önemli taşıyıcıdır. Dil ile kültürü oluşturan tüm unsurlar gelecek nesillere aktarılır. Bireyler arasındaki iletişim ve sosyal hayatlarının düzenlenmesini sağlar. Böylece kültürün öğrenilmesi, aktarılması, sembol kazanmasına destek olur.
Normlar	Bireylerin ideal davranış sergileyebilmeleri için olması gerekeni açıklayan ve kaynağını değerlerden alan kurallar bütünüdür.
Değerler	Bireylerin karşılaştıkları olumsuz durumlarda başa çıkmanın bir yoludur. Aynı zamanda toplumun kültürel öğelerinin anlam kazanmasını sağlarlar.
Davranış ve Semboller	Bireyler tarafından kolay anlamlandırılabilen, dışarıdan gözlemlenebilen, mitler, efsaneler ve semboller gibi unsurların tamamıdır.
Sayıtlar	Bireylerin düşünme, bir olguyu algılama ve eyleme geçme süreçlerinin kaynağıdır. Bu nedenle kültürü oluşturan değerleri, inançları ve normları şekillendirmektedirler.

Eroğlu, 2021, s.145; Şişman, 2014, s. 3-4; Dilmaç ve diğerleri, 2009, s. 11; Avcı, 2016 ve Güçlü, 2014, s. 15'ten uyarlanmıştır.

Tablo 1'de yer alan kavramlar incelendiğinde kültürü üretenlerin toplumu oluşturan bireyler olduğu ve bu nedenle kültürün birçok faktöre bağlı tarihi toplumsal değişiklikler ve yaşanan süreç ile bu süreçlerin sonucunda oluşan başkalaşımın sonucu olarak ortaya çıktığı ifade edilebilir (Cuhe, 2009, s. 239).

Kültürün birçok tanımının olmasına rağmen yapılan tanımlarda dikkat çeken bazı ortak özellikler mevcuttur. Bu özellikler başlıca kültürün öğrenilmesi, bütünlük içerisinde olması, toplumu oluşturan diğer bireylerle paylaşılması, aktarılabilirlik durumu ve birtakım simgeleri içermesidir (Haviland ve diğerleri, 2017, s. 104-120). Bu kapsamda kültürün özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Barutçugil, 2011, s. 21; Güvenç, 1997, s. 55-56; Sadri & Flammia, 2011, s. 34-35):

- Kùltür topluma özgùdür. Toplumdan topluma değişen kùltürler aynı zamanda bireylerin de genel bir özelliği olarak kabul edilebilir. Zamana ve mekâna göre değişebilmektedir.
- Kùltür öğrenilebilir bir kavramdır. Toplum üyesi olan bireyler sahip oldukları kùltürü doğuştan getirmez. Birey kendi kendine öğrenebileceği gibi toplum bu öğrenmeyi sağlayabilir ve hatta figürlerle kùltürel olarak da öğrenebilir.
- Kùltür yapı olarak daimidir çünkü toplumda nesilden nesile aktarım söz konusudur.
- Kùltür yalnızca bireysel deneyimler yoluyla değil yaşıanan sorunlara verilen toplumsal yanıtlarla anlam kazanır ve böylelikle kùltürün kapsamı genişler.
- Kùltür, bireylerin alışkanlıkları, hayat tarzları, algıları, görenekleri, değerleri, inançları, sorunlarla başa çıkma yöntemleri gibi hayatı düzenleyen kavramlar bütünüdür. Bu nedenle kùltürün bireyin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu ifade edilebilir.
- Kùltür, bir toplumun gelenekleri, inançları, değer yargıları, kurallarından etkilendiği için bir bütündür ve bütünleştircidir.
- Kùltür, toplum tarafından olması gerekenin kabul edildiği ideal davranış kurallarının bütünüdür. Bu kapsamda bireyler ait oldukları toplumdaki kùltür yapısında ideal olan ve olmayan davranışları bilir.

Kùltür, özgünlüğü ile bir toplumu diğer toplumlardan ayırırken aynı zamanda toplumu oluşturan bireyler arasında birleştirci özelliği ile bireyleri bir arada tutmaya destek olmaktadır. Ayrıca kùltür, denetleyici yönü ile ise toplumun uzun yıllar mevcudiyetini korumasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle bireylerin toplum içerisinde kabul görmesi ve içerisinde bulunduğu topluma ayak uydurabilmesi önem arz etmektedir. Aynı zamanda kùltürün zaman ve mekâna göre değişmesi ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayabilmesine

yönelik olarak toplumu oluşturan bireyler tarafından geliştirilmesi durumunda gelecek nesillere aktarılabilir olacak olup aksi durumda ise sönecektir (Özdemir ve diğerleri, 2018).

Kültür, alanyazında farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bunlar arasında genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür, karşıt kültür, Millî kültür-evrensel kültür ve popüler kültür gibi çok farklı türde tanımlamalara yer verilmiştir (Eroğlu, 2021, s. 148; Sayılı, 1987; Tezcan, 2011; Yazar, 2019).

Genel Kültür- Alt Kültür: Genel kültür bir bölge ya da coğrafyada yaşayan topluluklarda geçerliliğini koruyan egemen unsurlardır. Başka bir deyişle genel kültür, toplumdaki bütün davranışların temelinde yer alan kültürdür. Alt kültürler ise kendilerine özgü değerleri taşımaktadır (Eroğlu, 2021, s. 148). Alt kültür, toplumsal değerler içerisinde, birey ya da küçük grupların kendine özgü değerlerini günlük yaşam tarzları yoluyla ifade etmeleridir. Alt kültür genel kültür ile uyumlu olabileceği gibi genel kültürden farklı özellikler de taşıyabilir. Bu nedenle aynı ülkede yaşayan fakat farklı coğrafi bölgelerden bireylerin alt kültürü farklıdır (Ercan & Özer, 2020). Alt kültürlerin arasındaki farklılıkların artmasıyla sosyal çatışmalar da artacaktır. Ancak tüm bu alt kültürler ise genel kültürü oluşturmaktadır.

Maddi Kültür- Manevi Kültür: Maddi kültür, kültürü oluşturan yapı taşı olarak kabul edilmektedir. Toplumu oluşturan bireylerin ihtiyaçlarına karşılık veren nesnelere ya da somut maddelere maddi kültürü oluşturmada olup tüketilen ve yerinin doldurulmasına ihtiyaç duyulan unsurlardır. Manevi kültür ise kültürü oluşturan üst yapı özelliğini taşımaktadır. Dil, inanç, gelenek ve görenekler gibi daha çok soyut unsurlardan oluşmaktadır (Gümüş, 2022).

Karşıt Kültür: Bireylerin değer, norm ve yaşam tarzı bakımından halihazırda yaşanan kültür ile ters düşen tutum ve davranışları kapsayan alt kültürlerdir (Tezcan, 2011, s. 189).

Millî Kültür-Evrensel Kültür: Bir toplumun maddi ve manevi öğeleri Millî kültürü oluşturmada olup bir millete özgü değerleri yansıtır. Evrensel kültür ise farklı dil, inanç, gelenek ve göreneklere sahip olan kültürlerin tamamını kapsamaktadır (Aksoy, 2013, s. 15-16).

Popüler Kültür: Yaygın olarak ortak paylaşılan ve temelini geleneklerden alıp halkın popüler olarak inançları, uygulamaları ve bu unsurların içinde barındırdığı normlardan oluşmaktadır (Schudson, 1999, s. 169). Belirli bir halkın oluşturduğu popüler kültür aynı zamanda kitlelere ulaşarak diğer halklar tarafından da özümselenebilir (Özer & Dağtaş, 2011, s. 17).

Kültürün sınıflandırılmasında özellikle Hofstede (1980) ile Schein (2010, s. 36) tarafından geliştirilen sınıflandırmalar yaygın olarak kullanılmaktadır. Hofstede (1980) tarafından büyük çok uluslu bir şirketin 50'den fazla ülkede bulunan şubesinde, 100.000'den fazla çalışanın yanıtladığı 116.000 anketten oluşan bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde ettiği verilerden 40 ülkede 32 sorunun faktör analizini yapmış ve farklı kültürlerin değer yargıları konusunda yaşanan farklılıkların ayırt edilmesini temel almıştır. Böylece toplumların taşıdıkları kültür özelliklerinin sınıflamalarına ilişkin örgüt literatüründe en yaygın kullanıma sahip kültürel farklılıklar modelini geliştirmiştir (Dirlik, 2022). Çalışma sonucunda bazı kültürlerin, hiyerarşi ve güç mesafesine önem verdiği tespit edilirken bazı kültürlerin ise eşitliğe önem verdikleri, bazı kültürlerin planlanan yaşam döngüsünde ortaya çıkan karar sapmalarına uyum sağlamakta güçlük çekerken bazı kültürlerin ise yaşanan değişiklikler ile kolaylıkla başa çıktıkları tespit edilmiştir. Yapılan bu tespitler neticesinde güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve erillik-dişillik boyutları olmak üzere her ülkeye ait boyutların olduğu ifade edilmiştir (Hofstede 1980; Schneider & Barsoux, 2003).

Schein (2010, s. 2) ise kültürün; ulusların, etnik-dinî topluluklar ile küresel çaptaki mesleklerden oluşan makrokültür, hem özel hem de kamu kurum ve kuruluşları ile kâr amacı gütmeyen kuruluşların kültüründen oluşan örgütsel kültür; örgütte görev yapan meslek gruplarının kültürlerinden oluşan alt kültür ve örgütün yapısından kaynaklanan ve dış faktörlerden oluşan mikro sistemler olmak üzere dört boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir.

Bireyler, paylaştıkları ortak unsurlar ile oluşturdukları kültür sayesinde topluma ayak uydurarak yaşamlarını belirli bir düzende sürdürürler. Bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve

belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen bireylerin kurduğu örgütler de kendilerine özgü kültürleri yansıtmaktadır. Özellikle toplumun ihtiyaçları doğrultusunda zaman ve mekâna göre değişikliklerin de elzem olarak hissedildiği eğitim örgütleri bu ihtiyacı karşılayan örgütlerin başat unsurlarından biri olarak kabul edilebilir. Bu kapsamda toplumun kültürü eğitim örgütlerini de şekillendiren temel yapıtaşdır.

Örgüt Kültürü

Örgüt, İşcan ve Timuroğlu (2007) tarafından bir ya da birden fazla bireyin önceden bir araya gelerek belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek için iş birliği yapmak olarak tanımlanmıştır. Başaran ve Çinkır (2013, s. 73) örgütü, güç birliği oluşturarak ortak amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelen bireylerin oluşturduğu, çevreden alınan girdilerin güç haline getirilerek belirlenen amaç doğrultusunda çıktılar elde eden toplumsal yapı olarak tanımlanmıştır. Örgüt kavramı içerdiği anlam açısından ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş bireylerin kurduğu iletişim, çevreden alınan girdileri işleme süreci ve amaçları gerçekleştirebilmek adına yapılacak faaliyetleri organize ederek sistemli çalışmayı sağlayan karmaşık bir yapıdır (Keyton, 2010; Robbins & Judge, 2019). Örgütler kuruluş aşamasında toplumda belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere kurulan ve daha sonra sistemli bir bütün haline gelen kompleks yapılardır. Örgütlerin başat unsurunun birey olması nedeniyle bireylerin bir araya gelerek kuracakları iletişim ve iş birliği, örgütün amaçlarına ulaşmasında önem arz etmektedir. Ayrıca örgütlerin en belirgin özelliği bireylerin aynı amaç için çaba göstermesidir (Daft, 2015, s. 11). Örgütler fiziki ve beşerî kaynakların koordineli bir şekilde bir araya getirilmesinden oluşan açık sistemler olarak kabul görmekte ve her örgüte ait kültür ve alt kültürlerin olduğu ileri sürülmektedir. Örgütler içerisinde buldukları toplumların kültürlerinden etkilenecekleri için toplumdan ve bireyden ayrı düşünülemez (Fiş & Wasti, 2009). Birey ise kendine özgü kültürü olan ve toplumu oluşturan yapıtaş olduğundan bireylerden meydana gelen örgütler karmaşık ve bir o kadar da önemli yapılardır (Akgün, 2018). Bu kapsamda ele alındığında örgütler, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak üzere belirli girdiler ile amaçlanan sonuçları elde etmek için çabalayan bireyler

tarafından oluşturulan sosyal sistemler olarak da tanımlanabilir. Nitekim bireyler tarafından oluşturulan bu sosyal sistemler, örgütte görev yapan her bireyin kendi kültürünü yansıttığı düşünüldüğünde örgüt içerisinde de bir kültür oluşturulduğu kabul edilen bir gerçektir. Bireylerin mevcut kültürleri yaşamlarını sürdürmede en önemli etkenlerdendir ancak gözle görülemez (Goffee & Gareth, 2003, s. 15).

Batılı toplumların 1970'li yıllarda yaşadığı ekonomik durgunluğa karşın Japonya'nın güçlü ekonomik yapısı, rekabeti zorlaması, dönemin ekonomi birincisi Amerika ile yarışır hale gelmesi taraflar arasında oluşan bu farklılığın sebebinin sorgulanmasını sağlamıştır (Bakan, 2018 s. 51). İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hızlı bir şekilde ekonomik alanda bir güç haline gelmeye başlayan Japonlar, yönetim bilimi ve örgüt alanlarında araştırma yapanların da dikkatini çekmiştir. Yapılan araştırmalarda ise toplumu yansıtan örgütlerin Millî kültürü yansıttığı bu nedenle konunun esas odak noktasının insan olduğuna dikkat çekilmiştir (Smircich, 1983). Böylelikle 1980'li yıllardan günümüze dek özellikle yönetim bilimi ve örgütsel davranış bilimleri tarafından çok ilgi gören konulardan biri olarak karşımıza çıkan örgüt kültürü kavramı oluşmuştur (Robbins ve diğerleri, 2016, s. 36). Örgütlere yönelik özellikle son otuz yıldır yürütülen çeşitli kültür araştırmalarında birçok örgüt kültürü tanımı yapılmıştır. Bu tanımlar genel olarak anlam, yorum, değer ve normla ilişkilidir (Alvesson & Sveningsson, 2007, s. 36).

Örgüt kültürü Pettigrew (1979, s. 574) tarafından belirli bir zaman diliminde belirli gruplar için geçerliliğini koruyan ve genel kabul gören anlamların bütünü olarak tanımlanmıştır. Schwartz ve Davis (1981, s. 33) örgüt kültürünü, örgütte görev yapan bireyler tarafından paylaşılan ve onların tutum ve davranışlarını hem etkileyen hem de şekillendiren inançlar, normlar ve beklentilerin oluşturduğu bir bütün olarak ifade etmiştir. Hofstede ve ark. (1990, s. 286) örgüt kültürüne ilişkin yapılan farklı tanımlamaların ortak özelliklerini göz önünde bulundurarak örgüt kültürünü, geçmişten yaşanan zamana gelen, belirli bir kültür birikimine dayanan, birey ve toplumla doğrudan ilişkisi olan, değiştirilmesi zor bir kavram olarak tanımlamışlardır. Alvesson ve Sveningsson (2007, s. 36) Hofstede ve

ark. (1990) tarafından yapılan tanımdan yola çıkarak örgütte varlığını sürdüren belirli grupların taşıdıkları özelliklerin birbiriyle benzer olduklarını fakat aynı olmadıklarını ifade etmiş ve örgüt kültürünü gerçeklerin gruplar arasında farklı bir şekilde düşünülüp değerlendirilmelerini sağlayan bir zihinsel bir olgu olarak tanımlamıştır. Schein (2004, s. 17) örgüt kültürünü, dışsal uyum ve içsel bütünleşmedeki problemlerin çözümü esnasında öğrenilen, örgütü oluşturan bireyler tarafından örgüte katılacak yeni bireylere aktarılabilir geçerlilik ve niteliğe sahip olan bir dizi ortak temel sayılılar şeklinde açıklamıştır. Kondalkar (2007, s. 336) örgüt kültürünü, bir örgütün normları, değerleri ve yazılı olmayan davranış kuralları ile hâkim olan yönetim tarzları, öncelikleri, inançları ve kişilerarası davranışlardan oluşan karmaşık bir yapı olarak tanımlamıştır. Purnama (2013, s. 90)'ya göre örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireylerin verimli çalışmasına yardımcı olabilecek, davranışlarını şekillendirebilecek ve örgüte yeni katılan her bireyin mutlaka bilmesi gereken bir dizi araçtır. Ehrhat vd., (2014, s. 2) örgüt kültürünü, örgütteki bireylerin kendi kültürlerinin dışında örgütün hikayeleri ve törenleri ile örgüte yeni katılan bireylere aktarılan, davranış dizileri, ortak inançlar ve değerler şeklinde ifade etmiştir. Jones (2013, s. 201) örgüt kültürünü hem örgütteki bireylerle hem de diğer örgütlerle arasındaki iletişimi düzenleyen, örgütte paylaşılan ortak değerler ve normlar olarak ifade etmiştir.

Acaray ve Şevik (2016, s. 4) bir örgütteki bireyler tarafından kabul görmüş norm, alışkanlıklar, kültürel değerler ve davranışları benimseyerek yaşam tarzını bu kültür doğrultusunda şekillendirip örgüt ile bütün olarak hareket etmesi olarak açıklamıştır. Eren (2020, s. 136) örgüt kültürünü, bireyin dünyaya geldiği aileden sınırları içerisinde yaşamını sürdürdüğü ülkeye kadar içinde yaşadığı toplulukların niteliklerini aktardığı ve örgütteki diğer topluluklarla olan ilişkilerinde de yönlendirici bir etkisi olan bir olgu olarak ifade etmiştir. Tofur (2018) örgüt kültürünü örgütü oluşturan bireylerin birbirine bağlanmasını ve iyi ilişkiler kurulmasını sağlayan ortak paylaşılan değerler ile anlamların bütünü olarak açıklamıştır. Hoy ve Miskel (2020, s. 165) örgüt kültürünü, örgütü bir arada tutan ve onu diğer örgütlerden ayıran ve örgüte kimlik kazandıran örgüt bireyleri tarafından ortak paylaşılan bir sistem

olarak tanımlamıştır. Cameron ve Quinn (2017, s. 44) ise örgüt kültürünün yazılı ve yazılı olmayan kurallardan oluştuğunu, örgütün kendine özgü ilkeler ile bireylere kimlik hissi vererek aidiyet duygularını artırdığı ve örgüt içindeki sosyal sistemi dengede tutan bir olgu olarak açıklamıştır.

Örgüt kültürüne ilişkin tanımlar incelendiğinde birçok araştırmacının örgüt kültürünü, bir örgütün diğer örgütlerden ayrılmasını sağlayan ve örgütü oluşturan bireyler tarafından öğrenilerek aktarılan, bağlı kalınan ve paylaşılan değerler, normlar ve inançların etrafında temellendiği görülmektedir. Bu kapsamda örgüt kültürü, kendini oluşturan bireylerin hem birbirleri hem de çevreleriyle nasıl etkileşimde bulunması gerektiğini şekillendiren, değerler, inançlar, sayıltı ve normlardan oluşan bir sosyal sistemdir (Balaji ve diğerleri, 2020, s. 2). Deniz ve Demirdağ (2020) ise örgüt kültürünü, örgütteki bütün paydaşların bir araya gelerek, örgütteki işlerin ne şekilde yürütüleceği, paydaşlar arasındaki ilişkilerin nasıl olması gerektiği gibi birçok konuda ortak bir karara varılması sonucunda oluşan değerler bütünü olarak ifade etmiştir.

Örgüt kültürü örgüt içerisindeki değerleri, tutumları barındırması nedeniyle hem örgütteki çalışanların bireysel süreçleri üzerinde hem de örgütsel süreçler anlamında belirleyici bir niteliğe sahiptir (Baron & Greenberg, 1990).

Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgütün bireylerinin birbirlerine ve örgüte olan yaklaşımı, paylaştıkları değerler, ortak inançlar, sayılıtlar ve semboller örgütün kültürünün oluşumunda önemli bir etkidir. Örgüt ve örgüt kültürünün oluşması için tek bir birey yeterli değildir, anlam, sembol ve değerlerle birlikte sağlanan sosyokültürel bir oluşumdur (Durgun, 2006). Örgüt kültürünün oluşması için örgüt bireylerinin tümünü kapsayacak bir şekilde bireylerin arasında beklentilerin, değerlerin, inançların, normların, tutumların ve sayılıtların yeni bireylere aktarılması gerekmektedir. Böylelikle örgütte yeni göreve başlayan bireyi yönlendiren hem dışsal hem içsel olarak yaşanan sorunlarla başa çıkmayı öğreten, herhangi bir yerde yazılmayan ancak örgüte özgü kuralları belirten ve yol gösteren bir olgudan söz edilebilir

(Özkaya, 2019). Örgütteki bireylerin davranışları ve düşünceleri ne kadar kurumsallaşırsa örgüt kültürünün benimsenmişlik düzeyi o kadar yüksektir (Kondalkar, 2007, s. 335). Örgüt kültürü örgütün özel yapısı ve örgütte neyin nasıl gerçekleşmesi gerektiğini ifade eden güç (Selimoğlu, 2021) olmakla birlikte bir örgütün bireylerini birbirine görünmez bağlar ile bağlayan ortak inançlar, değerler ve anlamların bütünüdür (Tofur, 2018). Bu açıdan örgüt kültürü örgütteki personelin örgütsel bağlılığını artırıp diğer personelle bir arada tutar ve örgüte bir kimlik kazandırır. İnsanlar ne kadar çok etkileşime girer ve birbirini tanırorsa, kültürel değerlerin paylaşılması ve güçlendirilmesi de o kadar olasıdır (Ouchi & Wilkins, 1985). Örgüt bireylerinin düşüncelerinde, inanç ve değerlerinde varlık gösteren örgüt kültürü, özellikle kâr amacı gütmeyen örgütlerdeki grupları bir arada tutan bir güç olarak ele alındığında örgütler için daha önemli bir kavram olmaktadır (Woodbury, 2006, s. 48).

Örgüt kültürü toplumsal kültürün bir alt kültür olarak kabul edilebilir ancak alt kültürlerin birleşimini ifade etmez. Çünkü örgüt kültürü kendi içerisinde yer alan alt kültürleri kapsar (Şişman, 2014, s. 71). Başka bir deyişle örgüte ait kültür, o örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgütün yapması gereken araçları içerir (Lunenburg & Ornstein, 2013, s. 57).

Örgüt kültürü, örgüte olumlu katkı sağlayabilir ya da olumsuz etkilere sebebiyet verebilir (Fırat, 2007). Çünkü örgüt kültürü bireylerinden etkilenirken aynı zamanda da onları etkiler ve böylece hem bireylerin örgütün amaçlarını ve hedeflerini anlamasına destek olur hem de onların örgütün bir parçası olmasını sağlar (Sune, 2016). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde planlama ve karar alma süreçleri daha kolay yürütüldüğünden bürokratik işlemlere çok daha az ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca örgütte gerçekleştirilen iş ve işlemlere yönelik bir standardın geliştirilmesi örgüt bireyleri için daha çalışılabilir bir ortam oluşturmakta ve böylece verimliliğini de olumlu yönde etkilemektedir (Robbins, 1990, s. 439). Güçlü örgüt kültürü semboller ve davranışlarla kolayca fark edilir. Zayıf kültürlerde ise örgütü oluşturan unsurlar, bireylerde davranış değişikliği oluşturamaz. Aynı zamanda zayıf kültürlerde örgütün politikası, varoluş amacı ile uygulamalar arasında oluşan büyük

uyuşmazlıklar vardır. Bundan dolayı gerçekleştirilen iş ve işlemler sürekli kontrol edilmelidir (Çimen, 2009, s. 19-20).

Bir örgütün kültürü, onu hem diğer örgütlerden ayırır hem de çevre tarafından tanınmasını ve başka örgütlerle de ilişkiler geliştirmesini sağlar (Yeşil ve diğerleri, 2016). Sonuç olarak örgüt kültürüne ilişkin örgütün içerisinde bulunan tüm ilişki ve davranışları yönlendirerek örgütün var olma amacı doğrultusunda devamlılığını sağlamasına büyük bir katkıda bulunduğu söylenebilir.

Örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Örgütün yönetici grubunda yer alan bireylerin kültürü, düşünce yapıları ve amaçları doğrultusunda şekillenen ve gelişen örgüt kültürü, örgütteki tüm bireyleri etkisi altına alır ve zamanla bireyler tarafından benimsenir (Eren, 2020, s. 138-139).
- Örgüt kültürü, bireyler arasındaki iletişim ile yayılan değerler, inançlar ve davranışlar olarak kendini görünür kılmaktadır (Eren, 2020, s. 138-139).
- Örgüt kültürü içerisinde önceden belirlenmiş birtakım kurallar ile uyumlu olmak üzere, örgüte her yeni katılan bireye aktarılabilen ve sürekliliği olan bir düzen barındırır (Eren, 2020, s. 138-139).
- Örgütte görev yapan bireyler ile örgütün dış çevresinde bulunan birey, grup ve topluluğun ilişki çerçevesini belirler (Eren, 2020, s. 138-139).
- Örgüt kültürü yazılı değildir. Ancak örgütteki her bireyin düşünme biçimlerinde, inançlarında ve değer yargılarında kendini gösterir (Eren, 2020, s. 138-139).
- Örgüt kültürü her örgütün kendisine özgüdür (Kılıç, 2003).
- Örgüt kültürü sembollerden oluşur, kuralları açıklayıcıdır ve nesnel bir özellik taşımaktadır (Martin, 2002).

Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Mayo (1994, s. 37) örgüt kültürünün inanç ve değerler, yönetimin örgüt bireylerinden beklentileri, örgütün politikaları, örgütteki davranış normları, formal/informal sistemlerden oluştuğunu ifade etmiştir. Denison ve Neale (1999, s. 3), örgüt kültürünün temel değerler, inançlar ve ilkelerden oluştuğunu belirtmiş ve ilkelerin geliştirilmesini sağlayan uygulamalar ve davranışların örgüt bireyleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu açıklamıştır. Judge ve Robbins (2012, s. 520) ise örgütteki bireylerce kabul gören ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılan bir değerler sistemi şeklinde açıklamıştır.

Örgüt kültürünün oluşum süreci incelendiğinde toplumsal kültürün oluşum sürecine benzer olduğu görülmektedir. Toplumun ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan örgütler gerek iç yapısından kaynaklanan gerekse dış kaynaklı faktörlerden dolayı yaşadığı sorunlara ürettiği çözüm yöntemleri ve ilişki deneyimleri ile gelecekte yaşanması muhtemel sorunlarda izlenecek stratejiler geliştirmektedir. Bu stratejiler örgütü oluşturan bireylere aktarılmakta ve bu durum bireyler tarafından doğru sayılılar olarak kabul edilmektedir. Böylelikle bu sayılılar normlara, değerlere ve inançlara dönüşerek örgüte yeni katılan bireyler ile de paylaşılır. Böylece örgüt kültürü oluşum, kabul ediliş ve gerektiğinde değişim süreci devam etmektedir (Şimşek, 2014).

Örgüt kültürü, örgütte var olan bireyler tarafından bilinen ve paylaşılan, yeni katılan bireylere ise öğretilen örgütün temel misyonu, vizyonu, belirlenen hedeflere ulaşmak için izlenen yöntemler, örgütte yaşanan sorunlar için üretilen çözüm basamakları gibi örgüte özgü unsurlardan oluşur (Schein, 2010, s. 15-16). Bu unsurların örgüt tarafından işleniş biçimi örgüt kültürünün oluşması, devamlılığı ve gerektiğinde değiştirilmesinde örgüt hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlayabileceği düşünülmektedir. Örgüt kültürünün tanımlanması konusundaki problemleri gidermek için kültürü farklı noktalarda incelemek gerekir. Kültür, soyut ve derinlik açılarından farklı boyutlarda ortaya çıkan paylaşılan inançlar ve değerler, paylaşılan normlar ve gizli sayılılardır (Hoy & Miskel, 2015, s. 166).

Duncan, örgüt kültürünü oluşturan yaklaşık 200 unsurun olduğunu ama bunlardan yalnızca 50 kadarının araştırmalarda veri toplanacak unsurlar olduğunu ifade etmiştir. Yine Duncan, örgütü oluşturan unsurları semboller, hikayeler, törenler ve fiziksel özelliklerden oluşan gözle görülebilir boyut ile inançlar, değerler sistemi, sayılılardan oluşan gözle görülemeyen boyut olmak üzere iki boyutta incelemiştir (akt. Şişman, 2014, s. 89). Steinhoff ve Owens (1989) ise örgüt kültürünün örgütün tarihi geçmişi, örgütün değerler sistemi ve inançları, örgütü açıklayan kendine özgü mitler ve hikayeleri, örgütün kültürel normları, örgüte has gelenek ve törenler ile örgütün kahramanları olmak üzere altı boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Hofstede ve arkadaşları (1990) örgüt kültürünü oluşturan unsurları örgütün değerleri, semboller, adetler (örgütteki bireylerden zorunlu olarak yapılması istenen faaliyetler) ve kahramanlar olmak üzere dört grupta sınıflandırmıştır. Schein (2010, s. 24) örgüt kültürünün üç boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Bunlar örgütün mimarisi, örgütte görev yapan bireylerin giyim tarzı ve davranışları, kullanılan teknoloji, örgütün dili, örgüte ilişkin hikayeler, seremoniler ve semboller gibi somut unsurlardan oluşan artifaktlar boyutu; idealler, amaçlar, fikirler ile neyin nasıl yapılacağına ilişkin doğru varsayımlardan oluşan inançlar ve değerler boyutu ve son olarak algı, düşünce ve hislerden oluşan ve değerler ile inançlardan temel alan sayılılar boyutudur. Hoy ve Miskel (2020)'e göre örgütün hikayeleri, ikonları ve törenleri bir örgütün kültürün temalarına dair önemli bir sembol oluşturmaktadır. Robbins ve Judge (2019) da örgüt kültürünün özellikle davranışlar, hikayeler, semboller ile dil aracılığıyla bireyler arasında yayıldığını belirtmiştir.

Sayıtlar ve İnançlar. Sayıtlar gerçek olarak kabul edilmiş yargılar ya da inançlar olarak kabul edilebilir. İnanç ise dünyanın oluşumu ve işleyişine dair bireylerin kabul ettiği doğrulardır. Bu kapsamda sayıtlı ve inanç kavramlarının, bireylerin belirli bir konuya dair tartışılmaksızın kabul ettikleri doğruları, gerçekleri ifade ettiği söylenebilir (Şişman, 2014, s. 85). Bireyler genellikle inançları sorgulamaz ve benimserler. Bireylerin inançları örgütün kültürünü de etkileyerek şekillendirir ve devamlılığını sağlar. Sayıtlar ve inançlar, örgüt

kültüründeki en soyut unsurdur ve diğer bireylere aktarılan değer ve davranışların yapıtaşını oluşturur (Young, 2000).

Değerler. Değerler, bireylerin yaşadıkları an içerisindeki durumu, eylemleri, başka bireylerin davranışlarını kendilerince yorumlamada kullandıkları ölçütler olarak ifade edilebilir (Ada, 2014, s. 44). Değerler, örgüt bireylerinin ortak bir paydada bir araya gelmesine katkıda bulunur ve bireylere düşen rolleri, çalışma yöntemlerini ve örgütteki tutumların çerçevesini belirleyerek bireylerin verimli olmalarına olumlu bir etki sağlar (Över, 2021). Değerler, farklı olayların yaşanması durumunda bireylere özgü kriterler sağlar ve onlara rehberlik eder (Hodgkinson, 2008).

Normlar. Örgütte uyulması gereken kurallar bütünüdür. Aynı zamanda örgütün denetim mekanizması olarak da ifade edilebilen normlar (Ballı, 2019), kalıplaşan tutum ve davranışlardan meydana geldiği için örgütteki bireylerin davranışlarını azımsanmayacak derecede etkilemektedir (Doğan, 2015). Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ve başarıya ulaşılmasında bir araç olarak görülürler ve örgütün tüm bireylerince benimsenirler. Bu açıdan normların değişim geçirmesi oldukça zaman almaktadır (Arman & Arpacı, 2014).

Dil ve Semboller. Dil kültürlerin birbirinden ayrılmasını sağlayan önemli bir unsurken aynı zamanda kültür aktarımında da önemli bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda örgütteki iletişim, sosyal ilişkiler ve değerlerin aktarılmasında da dil kullanılmaktadır (Meydan & Polat, 2010). Semboller gerek yazılı gerekse gizli mesajları içeren bir tür koddur. Başka bir deyişle bir tür iletişim aracıdır (Sezgin, 2014). Örgütlerin kullanmış olduğu örgütü temsil eden unsurlar, bireylere örgüt kültürünü ve örgütün var oluş felsefesini hatırlatarak bireylerin örgüte karşı olan aidiyet bağlarını güçlendirir (Eren, 2020, s. 137).

Seremoni ve Törenler. Törenler, örgüt için belirli bir anlamı olan ve önem arz eden olayların belirli günlerde kutlanmasıdır. Seremoniler ise gelenekselleşen törenleri kapsamaktadır. Seremoni ve törenlerde amaç belirli bir iletinin örgüt bireyelerine verilmesidir. Törenler ve seremoniler ile önemli kültürel normlar ve değerler örgüt bireyelerine aktararak sağlamlaştırılır (Çelik, 2009, s. 39; Özkalp & Kirel, 2021, s.185). Örgütten emekli olan

bireyler için yemek etkinliğinin yapılması, bireyler arasındaki selamlaşma şekilleri, ödül törenleri örnek olarak verilebilir.

Kahramanlar ve Hikayeler. Kahramanlar, örgüt kültürünü ve örgütün değer sistemini somut bir şekilde belirten bireylerden oluşmaktadır (Tofur, 2018, s. 1769). Başarılı ve azimli olmaları ile dikkat çeken kahramanlar, örgütün kültürel değer sistemi doğrultusunda örnek davranış kalıplarını oluşturur (Doğan, 2015, s. 27). Bundan dolayı kahramanlar için örgütün rol modeli ve hatta ruhları denilebilir (Çetin, 2003). Hikayeler ise örgütün geçmişinde yaşanan, örgütün bireyleri arasında paylaşılan ve örgütteki yeni bireylere örgütün yapısı, değer sistemine ilişkin bilgi desteği sağlayan olaylardır (Duncan, 1995, s. 168). Örgütün üst yöneticilerinin örnek davranış örüntülerini taşıması, ulaşılabilmesi, yetenekli olması olumlu hikâyelerde mevcutken örgüt tarafından doğru sayılan davranış örüntülerini taşımayanların yaşadıkları durumlar ise olumsuz hikayeler olarak gruplandırılabilir (Panda & Gupta, 2001) Böylelikle örgüt hikayeleri ile hem örgütün değer sisteminin oluşturularak yaygınlaştırılması hem de karar verme sürecinde örgütün daha önceki deneyimlerini göz önünde bulundurulması sağlanır.

Örgüt Kültürünün Faydaları

Örgüt kültürü, örgütün hem stratejik amaç ve planlarını hem iç işleyişini hem de çevresi ile olan ilişkilerini düzenlerken (Keskin ve diğerleri, 2016, s. 5) aynı zamanda aşağıda yer alan fonksiyonları da yerine getirmektedir (Eren, 2020, s. 168; Güney, 2020, s. 190-191; Özkalp & Kirel, 2018, s. 174; Tutar, 2017, s. 218-221):

- Örgüt kültürü, örgütün içerisindeki kontrol ve koordinasyon yapısının düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlar.
- Örgütteki bireylerin yaşadığı sorunların çözümünde rehber görevi görür.
- Örgüt bireyleri arasında dayanışmayı sağlar, örgüte olan bağlılık düzeyini artırır, örgütteki diğer bireylerle daha uyumlu çalışmalarına destek olur.

Böylece sosyal ilişkiler pozitif yönde şekillenir ve grup içi ikilemler önemli seviyede azalır.

- Örgüt bireylerinin haberleşmede ve iletişimde ortak bir paydayı paylaşması takım ruhunu geliştirir.
- Örgüt bireyleri tarafından yürütülen iş ve işlemlerdeki yöntemlerde standartlaşmayı sağlar, bireylerin etkinliğinin ve dolayısıyla verimliliğinin artırılmasına destek olur.
- Örgüt bireylerini örgüt ile bütünleştirerek bireylere kimlik kazandırır.
- Örgütün yöneticileri ile örgüte katılan yeni bireylerin örgütün değer sistemi, normları ve standartları doğrultusunda yetişmesini sağlayarak yeni davranış kazanmaları, bilgi, beceri ve tecrübe edinmeleri konusunda bireyleri destekler.
- Örgütün belirlenmiş değer sistemi, normları standartları ile örgüt bireylerinin karar verme süreçlerini şekillendirir.
- Örgütler arası rekabette örgüte olumlu değer katar.
- Bir örgütün diğer örgütlerden farkını ortaya koyar.
- Örgütü kültürünü oluşturan dil, inanç, değer sistemi, hikayeler, kahramanlar ve törenler ile örgütün varlığının devam etmesine katkıda bulunur.

Örgüt Kültürü Modelleri

Her toplumun kendine özgü olan değer sistemleri, inançları, davranış örüntüleri, hikayeleri, sembolleri, gelenek ve görenekleri vardır (Koşar, D., 2014, s. 155). Bundan dolayı birden fazla örgüt kültürü modeli ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü modellerine ilişkin yapılan alanyazın taraması sonucunda en sık karşılaşılan modellerin Hofstede'in Kültür Modeli, Ouchi'nin Z Teorisi Modeli, Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli, Deal

ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli, Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması, Killmann'ın Örgüt Kültürü Modeli ve Schein'in Örgüt Kültürü Modeli olduğu görülmüştür.

Hofstede'in Kültür Modeli. Geert Hofstede tarafından geliştirilen bu model, kültürel farklılıkları ülkeler arası bir boyutta açıklamak için 50'den fazla ülkede, 100.000'den fazla katılımcıdan elde ettiği verilerle geliştirilmiş ve kültürün bir çeşit zihin programlaması olduğu ileri sürülmüştür. Asıl amaç ülkeler arası farklılıkların kültürü nasıl etkilediği olsa da bu metodoloji aynı zamanda örgütlere de uyarlanmıştır. İlk zamanlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-toplumculuk ve erillik-dişlilik olmak üzere dört boyuttan oluşan Hofstede'in Kültür Modeli'ne, Hong Kong'da yürütülen bağımsız araştırmalar sonucunda kısa dönem-uzun dönem oryantasyonu beşinci boyut; Minkov tarafından yürütülen Dünya Değerler Anketi'nden elde edilen verilerin analizi sonucunda ise hoşgörü-bastırılmışlık altıncı boyut olarak eklenmiştir. Tüm bu boyutlar 2011 yılında Hofstede tarafından çıkarılan "Dimensionalizing Cultures" kitabına eklenmiştir.

Güç Mesafesi Boyutu. Gücün eşitsiz bir şekilde dağıtılmasının kabul edilmesi, eşitsizliği temsil etmektedir ve bu durumun var olması örgüt yöneticileri kadar alt düzey çalışanları tarafından da onaylanması anlamına gelmektedir.

Örneğin yüksek güç mesafesine sahip olan örgütlerde astlar kendilerinden ne istendiğini üstün söylemesini bekler. Bu açıdan hiyerarşik düzen oldukça hissedilmektedir. Düşük güç mesafesi olan örgütler ise gücün kaynağının yasalar olduğunu bilir ve hem astına hem de üstüne eşit davranır (Hofstede, 2011, s. 9). Hofstede, yapmış olduğu çalışmalar neticesinde düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde bireylerin daha eşitlikçi ve demokratik olduğunu belirtmiştir.

Tablo 2*Düşük Güç Mesafeli Örgütler ile Yüksek Güç Mesafeli Örgütlerin Özellikleri*

Düşük Güç Mesafeli Örgütler	Yüksek Güç Mesafeli Örgütler
Örgüt gücünü kanunlardan alır	Örgüt gücünü yöneticiden alır
Örgüt yöneticisi her çalışana eşit davranır	Örgütte her çalışan yöneticiye eşit güç mesafesinde değildir
Astlar kendilerine danışılmasını bekler	Astlar, ne yapmaları gerektiğini üstlerin söylemesini bekler
Örgüt için kararların, çoğunluk oylamasına dayanan seçim yönetimiyle alınması	Örgütte kararı yöneticiler alır, astlara karara ilişkin herhangi bir görüş sorulmaz
Örgütte yolsuzlukların nadir yaşanması, yaşanması durumunda yöneticinin kariyerinin sonlanması	Örgütte yolsuzluklar sık yaşanır, yaşanması durumunda ört-bas edilir.
Örgütteki çalışanlar arasında gelirin oldukça eşit dağıtılması	Örgütteki çalışanlar arasında gelir eşit dağıtılmamaktadır.

Hofstede (2011, s. 9)'ten uyarlanmıştır.

Tablo 2 incelendiğinde ifadelerin her ne kadar uç noktalarda olduğu görülse de örgütte yaşananlar bu uç noktalar arasında bir yerde olabilir, bu ilişkiler istatistiksel olup mutlak değildir (Hofstede, 2011, s. 9).

Belirsizlikten Kaçınma Boyutu. Bu boyut örgüt çalışanlarının beklenilmeyen ve yapılandırılmamış olan bir durumla karşı karşıya geldiklerinde belirsizliği tolere etme derecesi yani örgüt çalışanlarının ne kadar rahat ya rahatsız hissedeceğini ifade etmektedir. Örneğin belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan bir örgütte farklı görüşler tehlikeli kabul edilir ve tehdit olarak görülür. Yine benzer şekilde farklı fikir ve farklı kişilere yönelik tahammülsüzlük kendini göstermektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan örgüt çalışanlarında duygusallık ve yüksek stres vardır. Belirsizlikten kaçınma derecesi düşük örgütlerdeki çalışanların ise daha düşük stresle çalıştıklarını söylemek mümkündür. Aynı zamanda herhangi bir zaman diliminde oluşabilecek belirsizlik durumlarına karşı daha rahat oldukları görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan örgütlerde örgüt kuralları eleştirilebilir, bu örgütler için değişim zor değildir aksine farklı fikir, kişiler merak uyandırır ki bu da örgütün zenginliği olarak görülür (Hofstede, 2011, s. 10).

Tablo 3

Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Düşük Olan Toplumlar ile Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Yüksek Olan Toplumların Özellikleri

Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Düşük Olan Toplumlar	Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Yüksek Olan Toplumlar
Örgütteki bireylerin stres ve kaygı düzeyi düşük, öz kontrol düzeyi yüksektir.	Örgütteki bireylerin çalışanlarının stres ve kaygı düzeyi yüksek, öz kontrol düzeyi düşüktür.
Örgütteki bireyler netliğin olmadığı durumlar için bilmiyorum diyebilir.	Örgüt bireylerinin tüm cevapları bilmesi gerekir
Örgütün doğasından kaynaklanan belirsizlikler kabul edilir ve yeni planlamalar ortaya çıkan belirsizlikleri de göz önünde bulundurarak yapılır.	Örgütün doğasından kaynaklanan belirsizlikler bir tehdit olarak algılanır ve mücadele edilmesi gereken bir durum olarak hissedilir.
Örgüt yeni fikirlere ve kişilere açıktır, yenilik zenginlik olarak görülür.	Örgüt yeni fikirlere ve kişilere karşı tahammülsüzdür ve farklı olan tehlikeli olarak algılanır.
Yöneticiler örgütteki bireyleri yetkin olarak görür ve yöneticiler tarafından bu yetkinlik hissettirilir.	Yöneticiler örgütteki bireyleri yetersiz görürler ve yöneticileri tarafından bu yetersizlik hissettirilir.

Hofstede (2011, s. 10)'ten uyarlanmıştır.

Tablo 3 incelendiğinde belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan örgütlerin kural sayısının daha az, bireylerinin daha düşük stres ve kaygı düzeyine sahip oldukları, farklı durumlara karşı daha hoşgörülü, yeniliklere daha açık oldukları söylenebilir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan örgütlerdeki bireylerin daha duygusal oldukları bu nedenle içsel motivasyondan daha fazla etkilendikleri, çevrelerine karşı duygularını belli edemedikleri, yüksek bir stres ve kaygı düzeyine sahip oldukları ve bir kural listesine ihtiyaç duydukları, yeniliklere açık olmadıkları söylenebilir.

Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutu. Bireycilik toplumdaki diğer herkesi de birey olarak görme, herkesin söz hakkına sahip olduğunu kabul etme, özel hayatın gizliliğini savunmayı ifade ederken toplulukçuluk ise bir gruba bağlı olduğunu hissettirme, bireyin diğer bireyleri kendi gibi görmeme, tek başına karar alması yerine bağlı olunan gruba göre karar almasını ifade eder (Hofstede, 2011, s. 11).

Bireyciliğin ön planda olduğu örgütlerde birey sorunlarıyla başa çıkmada yalnızdır ve diğer bireylerle uzaktır. Toplulukçuluğun ön planda olduğu örgütlerde ise bireyler birbirlerine ve gruplarına sıkı bir şekilde bağlıdır. Sadakat toplulukçulukta önemli bir esastır.

Tablo 4

Bireyciliğin Ön Planda Olduğu Örgütler ile Toplulukçuluğun Ön Planda Olduğu Örgütlerin Özellikleri

Bireyciliğin Olduğu Örgütler	Toplulukçuluğun Olduğu Örgütler
Örgütteki bireylerin hepsi kendisinden sorumludur ve yaşanacak bir durumda birey olarak kendi başa çıkmalıdır.	Örgütteki bireyler gruptaki bireylere karşı sorumludur, yaşanacak her şey grupta çözüme kavuşturulur.
Ben bilinci hakimdir.	Biz bilinci hakimdir.
Özel hayatın gizliliğini savunur.	Grup sadakati önemli olduğundan özel hayatın gizliliği önemsizdir.
Diğer herkes birey olarak kabul edilir.	Gruptan olmayan kabul edilmez.
Kuralları ihlal etmek suçluluk duygularına sebep olur.	Kuralları ihlal etmek utanç duygularına sebep olur.
Kişisel görüş önemlidir.	Grubun görüşü kişisel görüşten üsttedir.

Hofstede (2011, s. 11)'ten uyarlanmıştır.

Tablo 4'e göre bireycilik ile toplulukçuluk arasındaki esas farkın bir gruba aidiyet olduğu ve bu gruba olan sadakatin son derece önemli olduğu ifade edilebilir.

Erillik-Dişillik Boyutu. Bu boyut bireyler açısından değil örgütlerin göstermiş olduğu özellikler açısından ele alınır. Dişillik özelliği ön planda olan örgütler daha mütevazı ve şefkatli bir duruş sergilerken erillik özelliği ön planda örgütler iddialı ve rekabetçi bir duruş sergiler. Dişil örgütlerdeki bireyler arasında cinsiyet farklılıklarından kaynaklanan sorunlar en az seviyededir. Zayıf olan bireylere sempati ile yaklaşılır ve iş-yaşam dengesinin önemi kabul edilir. Örgütte kadın erkek sayısı neredeyse eşittir. Eril örgütlerde cinsiyet farklılıkları örgütteki bireyler için önemlidir. Erkeklerin iddialı ve hırslı olması beklenirken kadınlar için böyle bir durumdan söz edilmez. İş yaşam dengesi yoktur çünkü iş yaşamı aile

yaşamından önce gelir. Zayıf bireyler önemsenmez ancak güçlü bireylere karşı hayranlık vardır. Örgütte kadın sayısı erkek sayısından oldukça azdır (Hofstede, 2011, s. 12).

Tablo 5

Dişil Örgütler ile Eril Örgütlerin Özellikleri

Dişil Örgütler	Eril Örgütler
Cinsiyetler arasında düşük düzeyde sosyal rol farklılaşması vardır.	Cinsiyetler arasında yüksek düzeyde sosyal rol farklılaşması vardır.
Erkekler ve kadınlar mütevazı ve şefkatli olmalı.	Erkekler iddialı ve hırslı olmalıdır, kadınlar için böyle bir zorunluluk yoktur.
İş yaşam dengesi ön plandadır.	İş yaşamı aileden önde tutulur.
Örgütteki zayıflara sempati ile yaklaşılır.	Örgütteki güçlülere her zaman hayranlık duyulur.
Rekabet ve güç savaşı yoktur.	Örgütte rekabet önemli bir yere sahiptir.
Örgütteki kadın ve erkek sayısı neredeyse eşittir.	Örgütteki erkek sayısı kadın sayısından daha fazladır.

Hofstede (2011, s. 12)'ten uyarlanmıştır.

Tablo 5 incelendiğinde eril örgütlerin tabularına sıkı sıkıya bağlı oldukları, bu nedenle çoğu zaman birçok konunun açık bir şekilde tartışılmadığını göstermekte iken dişil örgütlerin hemen her konuda daha ılımlı olduğu ifade edilebilir.

Zaman Oryantasyonu Boyutu. Hofstede'in kültür sınıflandırmasında olmaması nedeniyle ayrı bir boyut olarak eklenen (Fang, 2003, s. 351) ve zaman oryantasyonu olarak adlandırılan bu boyut, çalışmayı ilk kez kaleme alan Michael Harris Bond'un Konfüçyüs İş Dinamizmi olarak adlandırdığı boyuttan temel almış ve Geert Hofstede'in bu boyutu yalnızca geçmişinde Konfüçyüs olan ülkeler için geçerli olmadığından boyutu yeniden adlandırarak Kısa Dönem ve Uzun Dönem Oryantasyonu olarak kendi kültür sınıflandırmasına eklemiştir (Hofstede, 1991, s. 166) boyutu yeniden adlandırmayı tercih etmiştir. Bir örgütün karar alma sürecini geleneklerine olan bağlılığı, geçmişinden etkilenme düzeyini, içinde bulunulan zaman ile geleceğin getireceklerinin göz önünde bulundurulmasını içeren bir boyuttur. Uzun vadeli oryantasyon henüz yaşanmamış olayların

en önemli olduğunu belirtir, bireyin iyiliğinin duruma göre değişken olduğunu, geleneklerin günün gerektirdiği şartlara ayak uydurabileceğini, tutumlu olmanın bir amaç olduğunu ve başarının gösterilen gayret ile geldiğini esas alır. Kısa vadeli oryantasyonda ise gelenekler kutsal ve değiştirilemez olarak görülür, iyi olan bireyin her zaman iyi olduğu kabul edilir, geçmişte ya da içinde bulunulan anda yaşanan olayların en önemli olduğuna inanılır ve başarının şansa bağlı olduğu düşünülür (Hofstede, 2011, s. 15).

Tablo 6

Uzun Vadeli Oryantasyon ile Kısa Vadeli Oryantasyon Arasındaki Farklar

Uzun Vadeli Oryantasyon	Kısa Vadeli Oryantasyon
En önemli olaylar gelecek zamanda yaşanacaktır.	En önemli olaylar geçmişte yaşandı, şimdi de yaşanmaya devam ediyor.
Bireyin içindeki iyilik duruma göre değişkendir.	Bireyin içinde mevcut olan iyilik hep vardır ve duruma göre değişmez.
Gelenekler değişen şartlara uyarlanabilir.	Gelenekler kutsaldır ve değişmez.
Tutumluluk ve azim önemli hedeflerdir	Sosyal harcama ve tüketim değerlidir.
Başarı gösterilen çaba ile doğru orantılıdır.	Başarı ve başarısızlık şansa bağlıdır.
İyi ve kötü koşullara bağlıdır.	İyi ve kötüyü evrensel kurallar belirler.

Hofstede (2011, s. 15)'ten uyarlanmıştır.

Hoşgörü-Bastırılmışlık Boyutu. Bu boyut yukarıda sayılan beş boyutun dışında kalan mutluluk ve yaşam kontrolüne odaklanmıştır. Örgütteki hoşgörü, bireylerin yaşamlarından memnun oldukları, insani arzularının kısmen özgürce tatmin edebilmesine izin verir, bireyin hayatı kendi kontrolündedir. Bastırılmışlıkta ise birey mutsuzdur, kendini değersiz hisseder, konuşma özgürlüğü yok denecek kadar azdır, özgürlük bir sorun olarak algılanmaktadır (Hofstede, 2011, s. 16).

Tablo 7

Hoşgörü Ön Planda Olan Örgütler ile Bastırılmışlık Ön Planda Olan Örgütler Arasındaki Farklar

Hoşgörü Ön Planda Olan Örgütler	Bastırılmışlık Ön Planda Olan Örgütler
Örgütte mutlu birey sayısı fazladır.	Örgütte mutlu birey sayısı azdır.
Bireyin yaşam kontrolü kendindedir.	Bireyin başına gelen olaylardan başkalarını sorumlu tutar.
Örgütte bireyin kendini özgürce ifade edebilir.	İfade özgürlüğü bireyin birincil kaygısı değildir.
Boş zaman değerlidir.	Boş zaman önemsizdir.
Örgüt düzenini korumak yüksek bir öncelik taşımamaktadır.	Örgüt düzenini korumak ana önceliklerdendir.

Hofstede (2011, s. 16)'ten uyarlanmıştır.

Ouchi'nin Z Teorisi Modeli. William Ouchi tarafından 1980 yıllarında geliştirilen Z Teorisi Modeli katılımcı yönetim anlayışından oluşmaktadır (Vural, 2018, s. 9). Amerikan ve Japon firmaları toplumsal değer yargıları sistemi açısından ele alınarak karşılaştırılmıştır (Özkalp & Kirel, 2005, s. 188). Yapılan çalışmada Amerikan firmalarının Japonya'da yeteri kadar başarı gösteremezken Japon firmalarının ise ABD'de başarılı oldukları tespit edilmiştir. Bunun üzerine Ouchi, bu farklılığı oluşturan sebeplere ilişkin yürüttüğü araştırmalar sonucunda firmaların örgüt kültürü ve yönetim şekillerinin firmaların başarısını etkilediğini ifade etmiştir. Amerikan firmaları Tip A, Japon firmalarının ise Tip J olarak adlandırıldığı bu çalışmada her iki tipin de güçlü yönleri alınarak esnek yönetim anlayışı ile başarılı bir rekabet ortamının sağlanabileceğini ileri sürmüştü ve bu birleşime ise Teori Z (Tip Z) adını vermiştir. Z Teorisinin esas felsefesi fikir birliğinin sağlanarak katılımcı karar almaktır (Vural, 2018, s. 9). Buna göre Z Teorisine sahip olan örgüt kültürlerinin önemli özellikleri arasında demokratik bir ortamın sağlanması ve katılımcıların fikir birliğine dayanması söylenebilir. Tablo 8'de Japon firmaları, Amerikan firmaları ve Z Teorisi yaklaşımları karşılaştırılmıştır.

Tablo 8

Japon, Amerikan ve Z Teorisi Örgütlerin Özellikleri

Japon Firmalarının Özellikleri	Amerikan Firmalarının Özellikleri	Z Tipi
Ömür boyu istihdam fırsatı	Kısa dönemli istihdam	Uzun süreli istihdam
Yavaş değerlendirme ve terfi imkânı	Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Uzmanlaşmayan kariyer	Uzmanlaşmış kariyer	Çapraz-işlevli kariyer
Gizli kontrol mekanizmalarının varlığı	Açık kontrol mekanizması	Dengeli, açık ve kapalı kontrol mekanizmaları
Kolektif karar alma	Bireysel karar alma	Oybirliğiyle katılımcı karar alma
Kolektif sorumluluk	Bölünmüş ilgi	Bireysel sorumluluk
Bütünüyle ilgi		Bütünüyle ilgi

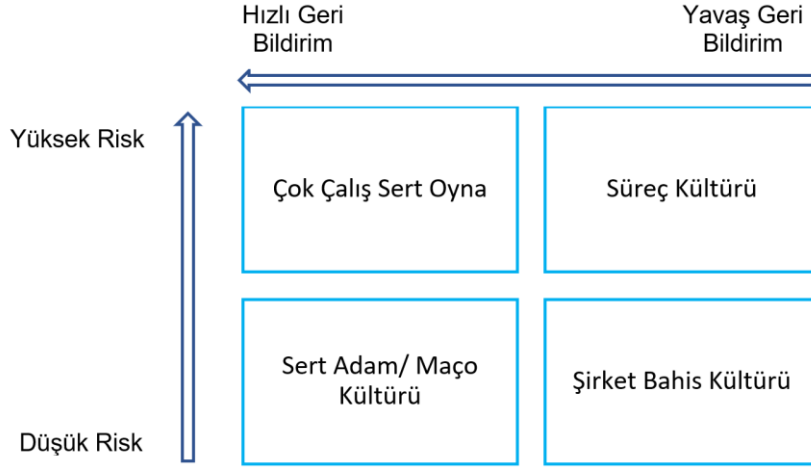
Vural (2018, s. 11)'dan alınmıştır.

Tablo 8 incelendiğinde Z Teorisinin Tip J firmalardan daha çok etkilendiği görülmektedir. Tip Z firmalarda astlar ve yöneticiler arasındaki ilişkide yalnızca örgütteki roller temel alınmaz, bütünüyle tam bir ilgi söz konusudur. Başka bir ifade ile örgütteki bireyler arasındaki ilişkiler samimidir. Sorumluluk ve güven duygularının Tip Z firmalarında öncelikli olduğu ifade edilebilir (Tanrıöğen ve diğerleri, 2014).

Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması. Deal ve Kennedy (1982) örgütün içinde bulunduğu çevrenin örgüt yapısına etki etmesinin yanı sıra örgüt kültürü üzerinde de etkili olduğunu öne sürmüştür. Örgütte yürütülen faaliyetlere ilişkin olarak çevresel belirsizliklerin karar verme sürecine etki durumu ve verilen kararlardan elde edilen başarı ile çevreden alınan geri bildirim hızını temel alarak tanımlanan dört farklı kültür tipi Şekil 1'de verilmiştir (Eren, 2020, s. 136; Deal & Kennedy, 1982, s. 107-112).

Şekil 1

Deal ve Kennedy'nin Örgüt Sınıflaması



Deshpandé ve Parasuraman (1986, s. 31)'dan uyarlanmıştır.

Çok Çalış Sert Oyna Kültürü. Bu kültür tipindeki örgütte yürütülen faaliyetler ile ilgili az derecede risk alınır ve sonuçlara ilişkin geri bildirim hızı oldukça yüksektir. Örgütte takım ruhu esas olup beraber hareket ederek en iyisi için çaba gösterilir (Deal & Kennedy, 1982, s. 108). Bu kültürlere satış bölümleri örnek olarak verilebilir.

Sert Adam/Maço Kültürü. Bu kültür tipindeki örgütte yürütülen faaliyetler ile ilgili yüksek derecede risk alınır ve sonuçlara ilişkin geri bildirim hızı oldukça yüksektir. Çalışanların en iyi olmak için bireysel şekilde çabaladıkları bir kültürdür (Deal & Kennedy, 1982, s. 107). Bireysel çabanın daha öne çıktığı spor faaliyetleri bu kültüre örnek olarak verilebilir.

Süreç Kültürü. Bu kültür tipindeki örgütte yürütülen faaliyetler ile ilgili az derecede risk alınırken sonuçlara ilişkin geri bildirim hızı da oldukça yavaştır. Bu nedenle alınan bir kararın örgüte ve yürütülen faaliyetlere etkisinin anlaşılması uzun bir süre almaktadır. Bu kültüre sahip örgütlerde bireysel çabaların ölçülmesi zordur (Deal & Kennedy, 1982, s. 108).

Şirket Bahis Kültürü. Bu kültür tipindeki örgütte yürütülen faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin geri bildirim hızı düşük ve sınırlıdır. Ayrıca sonuçları büyük etkiler yaratacak kararlar alınmaktadır. Tıp alanında yapılan çalışmaların sonuçlarının zamana yayılması ve

sonuçların ise büyük etkiler yaratması göz önünde bulundurulduğunda sağlık sektöründeki örgütler bu örgüt kültürüne örnek verilebilir (Deal & Kennedy, 1982, s. 108).

Harrison ve Handy Modeli. Örgüt kültürü Harrison tarafından güç kültürü, birey kültürü, rol kültürü ve görev kültürü olmak üzere sınıflandırılmıştır. Örgüt kültürü çalışmalarında Harrison'ın örgüt kültürü modelinden etkilenen Handy ise örgüt modeli çalışmasını Harrison'ın örgüt sınıflandırmasını temel alarak gerçekleştirmiş ve bu kültür sınıflandırmasını Yunan mitolojisindeki tanrıların özellikleri benzediğinden onların ismini vererek yapmıştır. Her iki örgüt kültürü modelinin birbirini kapsamamasından dolayı beraber değerlendirilmektedir (Topçu, 2019, s. 147).

Güç Kültürü (Zeus). Bu kültüre sahip örgütlerde güç, kontrol ve statü merkezdedir. Bu nedenle, güç yöneticilerdedir ve alınan tüm kararlar da yöneticilere aittir. Gücü merkeze aldığından Handy tarafından Zeus olarak adlandırılmıştır. Bu tür güç merkeziliği genellikle küçük girişimcilerin, sendikaların veya ticaret firmalarının şirketlerinde bulunmaktadır. Güç bir örümcek ağı şeklinde merkezden uca kadar uzanmaktadır. Örgütteki bireyler yalnızca üstün verdiği emirleri yerine getirir. Güce sahip olanların astları üzerinde söz sahibi olmak için sürekli bir baskısı söz konusudur. Bu durum ise çıkar ve güç çatışmalarına yol açmaktadır (Schein, 2010, s. 166).

Rol Odaklı Kültür (Apollo). Bu kültürde yürütülen faaliyetler mantık ve rasyonalite ile yapılır. Bu nedenle bu kültür tipi Apollo olarak adlandırılmıştır (akt. Mert, 2020). Üst düzey yöneticiler, alt düzey yöneticiler, büro personeli ve işçilerden oluşan bu kültür piramit şeklindedir. Ancak piramitteki katman sayısının artması çalışan sayısının azalması anlamına gelmektedir. Farklı işleri yürüten çalışanlara ait iş bölümü yapılmıştır. Çalışanın işini nasıl yapacağını açık ve net şekilde kurallar ve düzenlemeler ile standartlaştırılarak ifade edildiği bu kültür tipinde çalışanların istenilen role girerek örgütte faaliyet göstermesi beklenmektedir. Genel olarak Devlet daireleri ile kurumsal büyük ölçekli işletmelerde bu kültür tipi yaygın görülmektedir (Pheysey, 2002, s. 16).

Birey Kültürü (Dionysus). Bu kültüre sahip örgütlerde bireyin ön plana çıkması, kısıtlamanın olmaması ve bireyin özgür olduğu vurgusunun ön plana çıktığından Dionysus olarak adlandırılmıştır (Şeref, 2019). Örgütün öncelikli olarak onu oluşturan bireylerin kendi çabalarına bağlı olarak karşılayamayacakları ihtiyaçlarına cevap vermek için var olduğu inancı hakimdir (akt. Andersen, 2003). Birey kültüründe, örgüte bağlılık, sadakat, gelenekler, ekip çalışması ve diğer ekiplerle iş birliği, bireylerin fikir birliği ve gelişimi bu kültürün yapıtaşlarıdır (Cameron, 2004; Cameron & Quinn, 2011, s. 43). Birey kültürünü benimseyen bir örgütteki yönetimin esas görevi, bireyleri güçlendirmek, katılımlarını sağlamak ve onların örgüte bağlılığını artırmaktır (Cameron & Quinn, 2011, s. 41). Örgütteki bireylerin rolleri kişinin kendi tercihi, gelişimi ve öğrenme ihtiyaçları çerçevesinde belirlendiğinden bireyler kendi amaç ve değer yargıları ile uyuşmayanları genellikle yapmaz. Bu tür kültüre sahip örgütteki bireylerin yönetilmesinin zor olduğunu öne sürmüştür (Handy, 1993, s. 191).

Görev Kültürü (Athena). Görev kültürünün hâkim olduğu örgütlerde belirlenen en üst hedefe ulaşmak örgütün amacıdır. Örgütün yapısı, fonksiyonları ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin tümü örgütün amacına ulaşmasında önem arz etmektedir (Harrison, 1972). Bu kültüre sahip olan örgütlerin odak noktasının amaçlanan işi bitirmek olduğundan ve bu amaç mücadeleye gerektirdiğinden Handy (1995, s. 28) mitolojideki savaş tanrıçası Athena'ya benzetmiştir. Bireylerin yaratıcılıkları takdir edilerek gençlere fırsat tanınmaktadır. Örgütteki bireyler kendi amaçları yerine örgütün amaçlarını merkeze alır ve bu amaca götüren hedeflerin gerçekleşmesi için ekip olarak çabalarlar. Bu nedenle ekip kültürü olarak da adlandırılmaktadır. Ekipler tarafından kararlar alınmaktadır (Şişman, 2014, s. 142-143). Görev kültürüne sahip örgütlerde bulunan ekipler (Topçu, 2019, s. 149-150) farklı amaçlar için de adapte edilebildiklerinden (Koşar, S., 2014, s. 51) aynı zamanda bir uyum kültürüdür denilebilir.

Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli, 1983 yılında Quinn ile Rohrbaugh tarafından yürütülen

çalışmadan esinlenmiş olup dört temel değere dayanmaktadır (Djoman, 2021). Bu değerler örgütün dış ve iç çevrelerinde yaşanan değişikliklere karşı oluşturduğu stratejik hedefleri kapsayan esneklik; örgütün gerek iç gerekse örgütler arası bağlamda, uzun süre hayatta kalmasını ifade eden kararlılık; örgütteki iş bölümü bağlamında bireylere ve ekiplere farklı ortamların sunularak öğrenme fırsatının verildiği farklılaşma (Yi ve diğerleri, 2018) ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için farklı ekiplerin veya grupların çalışmalarının bir uyum içerisinde olmasının sağlanarak işbirliğini güçlendiren entegrasyondur (Cameron & Quinn, 2011; David ve diğerleri, 2018). Cameron ve Quinn (2011), çalışmalarında bu dört temel değer rekabet eden veya karşıt durumları temsil ettiğini vurgulamıştır. Değerlerin varyasyonlarına göre dört farklı kültür tipi ortaya çıkmıştır.

Klan Kültürü. Klan kültüründe, dostça bir çalışma ortamı, örgütte derin sosyal ilişkiler yaratarak bireylerin birbirleri ile daha fazla paylaşım yapmasına teşvik eder, böylece bir aile bakış açısı oluşturur (Cameron & Quinn, 2011; David ve diğerleri, 2018; Jae & Kim, 2009; Yu & Wu, 2009). Örgüt yöneticisi, bireylerin örgüte olan bağlılıklarını kuvvetlendirmede bir mentor olarak kabul edilmektedir (Cameron & Quinn, 2011; David ve diğerleri, 2018; Yu & Wu, 2009). Klan kültürü, bireyler arasındaki iş birliği ve yardım ile desteklenen bir yetkilendirme ve bireyleri geliştirme, koordinasyon ve örgütlenmeye odaklanmıştır (Heritage ve diğerleri, 2014). Bu açıdan klan kültürüne sahip örgütlerin yüksek düzeyde uyum ve morale odaklandığı bunu sağlamak için de bireylerin gelişimlerini destekledikleri ve fikir birliğine önem verdikleri ifade edilebilir.

Hiyerarşi Kültürü. Hiyerarşi kültüründeki örgütlerde, yapılan işin prosedürleri, süreçleri ve yönetim anlayışı oldukça resmi, kontrol edilebilir ve yapılandırılmıştır (Cameron & Quinn, 2011; David ve diğerleri, 2018; Yu & Wu, 2009). Bu amaçla hiyerarşi kültüründe, yalnızca kararlılık yoktur, görevlerin ve işlevlerin nasıl yapılacağı, kontrollerin ve koordinasyonların sağlanma yöntemlerinin açıklandığı ve böylece tekdüzeliğin sağlandığı standartlar mevcuttur (Fralinger & Olson, 2007). Örgütteki bireylerin iyi organize oluşları ve koordinatörlük düzeyleri şaşırtıcıdır. Örgüt yöneticisi daha çok örgütün verimliliği ve

performansı ile ilgilenir (Cameron & Quinn, 2011; David ve diğeri, 2018). Örgütsel hiyerarşi öncelikle verimli bir düzeyde ve yüksek performansla çalışmaya odaklanan bireylere dikey bir yaklaşımdan oluşmaktadır (Heritage ve diğeri, 2014).

Market Kültürü. Bu kültür tipindeki örgütler daha çok örgütün gelir, gider ve kar hesabı üzerine eğilim göstermektedir. Bu nedenle diğer örgütlere odaklanır ve rekabetçi bir tutum izler. Sonuç odaklı örgütler olarak da tanımlanabilirler (Morales, 2021). Örgütün rekabetçi tutumu örgüt içerisinde de hırslı ve saldırgan bir ortam oluşturur, bireylerde bu tutumdan etkilenir ve daha çok kâr elde etmek için daha çok çalışmaya yönlendirilir (Cameron & Quinn, 2011; David ve diğeri, 2018; Yu & Wu, 2009). Örgütün yöneticisi yaratıcı, sert ve talepkârdır (Morales, 2021).

Adhokrasi Kültürü. Adhokrasi kültürü, örgütün başarısında inovasyon ile öncü girişimlerin ana faktörler olduğunu vurgular ve bu nedenle yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ile karakterizedir (Cameron & Quinn, 2011). Geçici, uzmanlaşmış ve dinamik birliği ifade eden ad-hoc teriminden ismini alan (Fralinger & Olson, 2007) bu kültür tipinde yönetim, yaratıcılığı, girişimciliği ve en yüksek düzey olarak kabul edilen faaliyetlerin geliştirilmesine odaklanmaktadır (Cameron & Quinn, 2011). Örgüt yeni standartlar oluşturarak, sürekli iyileştirme sağlayarak, yaşanan sorunlara yaratıcı çözümler bularak ve sürpriz yenilikleri teşvik ederek kalite standartlarını yükseltmektedir (David ve ark., 2018).

Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli. Kilmann bir örgütün harekete geçmesindeki söylemler ile faaliyet boşluğunu dolduran sosyal enerjinin örgüt kültürü olduğunu ifade etmiştir (Akyol, 2009, s. 51-52; Kilmann ve diğeri, 1986, s. 88). Örgüt kültürü, örgütün işleyişini, karar alma biçimini, örgütteki bireylerin davranışlarını ve inançlarını etkiler. Örgüt kültürü, örgütün amaçları ile aynı yönde olup olmamasına göre örgüt kültürünün etkisi, örgüt kültürünün bireyler arasındaki yaygınlığı ve örgüt kültürünün örgütteki gücü olmak üzere üç ana faktörden etkilenir. Örgüt kültürü örgütün amaçları ile aynı yönde ise etkisi o düzeyde artacaktır. Örgüt kültürü bireyler arasında ne kadar yaygın ise örgütün başarısı da o oranda artacaktır. Örgütteki bireylerin örgütün kurallarına uyma düzeyi ise örgütün gücünü olumlu

yönde etkileyecektir. Bu açıdan bu üç unsurun yüksek düzeyde bir araya gelmesi örgütün performansını da artıracaktır (Kilmann ve diğerleri, 1986, s. 88). Kilmann örgüt kültürünü bürokratik kültür ve yenilikçi kültür olarak ikiye ayırmıştır.

Bürokratik Kültür. Bu kültür tipinde hiyerarşik yapıların olduğu ve klasik yaklaşımların temel alındığı görülmektedir. Bu nedenle yönetim merkezidir, bireylerin görev, yetki ve sorumlulukları açık ve net şekilde ifade edilmiştir (Doğan, 2007; Eren, 2020, s. 146). Örgütte yürütülen faaliyetlerin kontrolü denetim yoluyla sağlanır (Kilmann, 1984, s. 95). Örgütte yürütülen faaliyetler ve bireylerden beklenen roller standart olduğundan örgütteki bireyler risk almaktan kaçınır, yaratıcı düşünceden uzaklaşır ve kısır döngüye girer. Bu durumun ise örgütü kapalı bir sistem olmaya ittiği ifade edilebilir. Bürokratik kültür tipi örgütlerin bireyleri, kültürlerinin değişmelerine karşı olumlu değillerdir (Uç, 2013, s. 31).

Yenilikçi Kültür. Yenilikçi kültüre sahip örgütlerde yeniliğe, değişime ve rekabete önem verilmektedir ve yeni fikirler için çaba gösterilmektedir. Çünkü değişen çevre şartlarına karşı en iyi yöntemlerden biri değişimi takip etmek ve rekabete uyum sağlayarak ayakta kalmaktır. Bu kültürde bürokratik kültürün aksine risk alma ve yenilikler için girişimler mevcuttur (Görmen, 2018, s. 125). Örgütteki bireylerden risk alabilen, girişken, yaratıcı ve sonuç odaklı olmaları beklenmektedir (Kilmann, 1984, s. 95).

Schein'in Örgüt Modeli. Edgar Schein örgüt modelini yüz yüze veya sanal toplantılar gibi görünebilir, duyulabilir, hissedilebilir eserlere (göstergeler), belirlenen amaçlara ulaşmada dürüstlük, bütünlük ve yeniliği benimsemek gibi değerlere ve bireyin etkili çalışması için ihtiyaç duyduğu içsel motivasyonlar gibi varsayımlara dayandırır (Sawan ve diğerleri, 2018). Schein (2004, s. 25-26), örgüt kültürünü en alt seviyede varsayımların, orta seviyede değerlerin ve son seviyede ise göstergelerin olduğunu ifade etmiştir. Schein'in örgüt kültür modelini yapısal olarak üç katmanlı bir buzdağına benzetmek mümkündür (Werner, 2000).

Göstergeler. Göstergeler katmanı örgütün fiziki çevresi, bina yapısı, kullanılan teknolojik cihazlar, mitler gibi somut faktörlerden oluşmaktadır. Örgütteki bireylerin birbirleri

ile olan ilişkisi, iş akış şemaları ve standartları da göstergelerin bir parçasını oluşturmaktadır (Erkmen, 2010, s. 74; Aytemiz Seymen, 2008, s. 116).

Değerler. Değerler katmanı örgüt tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için izlenecek yolda bireyde olması gerekenin ne olduğunu belirten dürüstlük, yenilik vb. düşüncelerden oluşmaktadır. Değerler bireylerin karşılaştıkları durumlar veya olaylar sırasında nasıl bir bakış açısı ve davranış örüntüsüne sahip olması bilincini kazanmasını sağlar ve birey tarafından benimsenerek diğer bireyler ile paylaşılır. Böylece değerler diğer bireyler arasında yayılarak belirsizlik durumlarında nasıl bir yol izleneceğine karar vermede yardımcı olur (Aytemiz Seymen, 2008, s. 116-117). Schein, kabul edilen değerlerin varsayımlarla tutarlı olması durumunda bu değerleri, bir davranış haline dönüştürmenin bireyler arasındaki bütünleşme sorununu çözmeye yardımcı olabileceğini ifade etmiştir (akt. Dimitrov, 2013).

Varsayımlar. Varsayımlar katmanı bireyin doğasına ilişkin varsayımlar, zamana ilişkin varsayımlar, mekâna ilişkin varsayımlar, bireyler arasındaki ilişkilere ilişkin varsayımlar vb. faktörlerden oluşmaktadır. Varsayımlar ile benimsenen değerler birbirinden uzaklaştıkça bireylerde hayal kırıklıkları, moral eksikliği, bireylerin performansında düşüş yaşanması ve verimsizlik gibi büyük sorunlara neden olabilir. Bundan dolayı örgütün kültürünü oluşturan değerlerin esas kaynağı olarak kabul edilebilirler (Dimitrov, 2013).

Okul Kültürü

Okul, dışsal çevreden edindiği girdileri ve kaynakları, içsel çevredeki kaynaklarla birleştirip bu kaynakları işleyerek kullanan ve toplumun ihtiyaçları doğrultusunda belirli bir program çerçevesinde eğitim hizmeti veren, gerektiğinde değişiklikler yaparak devamlılığını sağlayan açık sistemdir (Ada & Küçükali, 2016, s. 24). Waller okulu, iç içe geçmiş çok sayıdaki sosyal ilişkinin buluşma noktası olarak tanımlamıştır (akt. Provenza, 2021). Böylece Waller okul kültürünün çerçevesini kavramsallaştırmıştır (Grant, 2021). Eğitim için önemli ancak bir o kadar da karmaşık kavramlardan biri de okul kültürüdür (Stoll, 1998).

Okul kültürünü Waller (akt. Grant, 2021), okulu oluşturan bireyler arasında okula ait değerler, mitler, törenler ve geleneklerin dil aracılığıyla aktarılan bir dizi kümesi; Deal ve Peterson (2016, s. 4), okulu oluşturan müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, personel ve öğrencilerin iş birliği içerisinde belirlenen amaçlara ulaşmayı çabalarken süreç içerisinde yaşanan olaylara bağlı olarak gelişen ve zamanla inşa edilen karmaşık gelenekler ve ritüeller ağılar; Engels ve arkadaşları (2008), bireylerin okuldaki düşüncelerini ve davranışlarını etkileyen bir sistem olarak tanımlamıştır.

Kültürü, örgütü oluşturan unsurları bir arada tutan bir yapıştırıcı olarak ifade eden Schein (2010, s. 202)'e göre örgütsel kültürler, bireylerin anlamlandırma çabaları ve deneyimleri ile gelişmektedir. Bu açıdan kültürün bireyleri bir arada tutarak, kontrol ve tutarlılık ile aynı zamanda aidiyet duygularını da geliştirdiği söylenebilir. Bu kapsamda okul kültürü onu oluşturan bireylerin ihtiyaç duyduğu devamlılık, tutarlılık, öngörülebilirlik ve yürütülen iş ve işlemlerin anlam kazanması açısından açık ve net bir çerçeveden oluşmaktadır (Schein, 2010, s. 202).

Okul kültürü paydaşlarından beklenen davranışları tanımladığı için bireyler hangi davranışlarla topluma nasıl bir katkıda bulunacaklarını öğrenmektedirler (Deal & Peterson; 2016, s. 4; Prokopchuk, 2016). Yine kültürdeki anlam kazanma boyutuyla okulun değer yargıları bireyler tarafından oluşturularak hem okula yeni katılan hem de mevcut devam eden bireylere değer yargıları, davranışlar ve hedeflere ilişkin yol gösterici bir rol oynar (Barth, 2002, s. 8; Deal & Peterson, 2016, s. 4; Prokopchuk, 2016). Okul kültürü sayesinde okuldaki birey ister yönetici ister öğretmen ister öğrenci veya diğer paydaşlardan olsun okuldaki rolünü ve beklenen davranış örüntüsünü anlar (Barth, 2002, s. 8; Deal & Peterson, 2016, s. 4; Prokopchuk, 2016; Teasley, 2016). Bu nedenle okul kültürü çok yönlü olarak toplumdaki bireyleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkiler.

Hemen her okulun kendine özgü kültürü bulunmaktadır. Bireylerin birbirlerine olan davranışları, giyim tarzları, hangi konu hakkında konuştukları, kullanılan kelimeler gibi birçok faktörü okul kültürü etkilemektedir. Görev yeri değişen veya ilk kez bir okula atanan

yöneticiler veya öğretmenler, ilk kez farklı bir okula gelen öğrenciler ve veliler, gittikleri okullara ilişkin farklı ve tanımlayamadıkları bir duygu hissederler (Deal & Peterson, 2016, s. 5). Bu açıdan düşünüldüğünde öğretmenler odasında öğretmenlerin birbirleri ile olan etkileşimleri, kullanılan dil ve kurulan cümlelerin yapıları, gözlemlenen davranış kalıpları, ders ve çalışma planlarının oluşturulmasında izlenen yollar, okuldaki baskın değerler ve değer yargıları, öğretim ve öğrenime ilişkin izlenen felsefesi yaklaşım, okula yeni başlayan bireyin uyacağı kuralların varlığına ilişkin normlar, prosedürler ve standartlar dahi bir okulun kültürüne dair ipucu niteliği taşımaktadır (Gruenert, 2000).

Okul kültürü okulun var oluş amacına hizmet eden yönü ile birçok alanda kendini gösterirken onu şekillendirmek ise kritik bir öneme sahiptir (Barth, 2002, s. 8). Çünkü bir okulun amacı bireyler tarafından net bir şekilde anlaşıldığında bireyin rolü, yapması gerekenler ve yürütülen eğitimler esnasında izlenecek standartlar işlerin daha iyi bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunacaktır (Macneil ve diğerleri, 2009, s. 73). Okul yöneticisinin mevcutta okul kültürünü etkin olarak değerlendirmesi, iletişim yöntemlerini kullanarak ileriye dönük iyileştirmeler yapması öğretmen, öğrenci ve görevli personelin motivasyonuna olumlu yönde katkı sağlar, eş güdümlü olarak çalışılmasına katkıda bulunur ve karar verme süreçlerine katılan her birey aynı zamanda bu iyileştirmenin de bir parçası olur (Çelikten, 2006). Stoll (1998) okul kültürünün tarihi geçmişi, ilişkiler bütünü ve onu oluşturan mevcut bireyler tarafından şekillendirildiğini ifade etmiştir. Schein (2010, s. 24), okul kültürünün gelişim dönemlerini üçe ayırmıştır. Kurucularının baskın olduğu ve okul kültürünün çerçevesinin belirlendiği, değerlerin netleştirildiği, kimlik bulma ve yeni gelen bireylerle bunların paylaşıldığı birinci evre, büyümenin ve gelişmenin zorunlu hissedildiği, güçlü ve zayıf yönler ile dışsal ve içsel çevreye uyum gerektiren ikinci evre ve kültürün örtük hale geldiği yerleşik kuralların gömülü olduğu, kanıksandığı üçüncü evre. Üçüncü evrede okul kültüründe değişiklik yapmak oldukça zordur ve bireyler tarafından olumlu karşılanmayabilir (Schein, 2005). Stoll (1998) aşağıdaki faktörlerin okul kültürünü etkilediğini belirtmiştir.

- Okulun kültürü oluşma aşamasından olgunlaşma aşamasına kadar büyük bir gelişme kaydeder ancak zamanla çağa ayak uyduramayan kültürlerin değişimi zordur, büyümeyi ve çevresine tepki vermeyi bırakan okulların hem mevcut hem de yeni gelen bireylerin ihtiyaçlarına vereceği karşılık azalmaktadır.
- Siyaset, ekonomi ve politika gibi ülkenin eğitim sistemini etkileyen durumlar aynı zamanda okul kültürünü de etkilemektedir. Öğrenci ve veliler okula dair kendi düşünceleri ile gelir ancak okul kültürünü hissetmeleriyle okula ilişkin düşüncelerinde değişiklikler yaşanabilir.
- Okul kültürü ilk ve orta dereceli okullar için aynı değildir. Her okulun kültürü kendine özgüdür ancak ilköğretimlerde okul kültürü kendini öğrenciyle ilgilenme, onu koruma ve kontrol etme alanını düzenlemektedir. Bu nedenle ilköğretimden ayrılan bir öğrenci kendini ailesinden ayrılıyor gibi hissetmektedir. Ortaokul düzeyindeki okul kültüründe ise farklı öğretmenlerin derslere girmesiyle birlikte öğrenciler bireycilik deneyimi yaşamaktadırlar.
- Okulun yöneticileri, öğretmenleri, öğrencileri ve personelinin sosyal geçmişleri okul kültürünü etkilemektedir, okulun öğrencileri ve sosyal sınıf geçmişlerinden etkilenir. Özellikle öğrencilerin ergenliğe ulaşmaları ile kimlik ve rol değerleri değişir ve bu değişikliklerden okul kültürü de etkilenir.
- Toplumun değişen yapısı, ihtiyaç duyduğu alanların farklılaşması, öğrenci nüfusunun ve özelliklerinin değişmesi mevcut okul kültürünü de değişime zorlar. Bu tür değişimler karşısında okuldan beklentiler farklılaşır. Bireylerin kültür yapısı değiştikçe okul kültürlerinin de günün koşullarına ayak uydurması gereklidir.

Toplumun ihtiyaç duyduğu insan iş gücünü karşılamada yadsınamaz bir gerçek olan eğitimin, sürekli iyileştirilmesi ve beklentilerin karşılanabilmesi için büyük bir çaba

gerekmektedir (Fadhli, 2017). Öğrencilerdeki potansiyel yetenekleri ortaya çıkararak topluma kazandırmak ancak nitelikli eğitimler ile mümkündür (Widodo, 2016). Nitelikli eğitimin önemli bir parçasını ise öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenler, öğrencilerin etkin bir şekilde öğrenmelerinde büyük bir rol oynamaktadır. Bu açıdan eğitim bir süreç olarak ele alındığında öğretmenin okuldaki rolü de önem kazanmaktadır (Muhson, 2004).

Eğitim sürecini öğretmen dışında etkileyen diğer bir faktör ise okul kültürüdür. Okul kültürü, öğrencilerin gelişimini ön planda tutma, akademik başarılarını izleme, öğrencilere sorumluluk duygusu ve okula yönelik aidiyet duygusu kazandırma, okul arkadaşları ile ilişkilerinin yanı sıra okulu oluşturan diğer paydaşlar ve okulun çevresi ile olan ilişkilerini de düzenler (Ginting, 2011). Zubaidah (2016), yalnızca iyi bir bina alt yapısının, iyi öğrencilerin ve nitelikli öğretmenlerin eğitim kurumunun başarısını etkilemediğini okul kültürünün de bu başarıyı etkilediğini vurgulamıştır. Hoy ve Miskel (2008), okul kültürü güçlü olan eğitim örgütlerinde örgütsel çabanın gücünün, okulu oluşturan bireylerin performanslarının ve öğrencilerinin akademik başarılarının artan bir düzeyde seyretmesi için teşvik yollarının kullanıldığını ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin, eğitim ve öğretim sürecinin etkinliğinin, öğretmenlerin yönetici ve meslektaşları ile iletişimlerinin, değer oluşturma, tören ve geleneklere yer vermenin okul kültürü üzerinde büyük bir etkisi vardır. Okulun tarihi geçmişi, sosyal dokusu, siyasi duruşu ve kültür yapısına uygun, ortak amaçlar etrafında okuldaki tüm bireyler tarafından kabul edilen bir vizyon, kültürün şekillenmesini sağlamaktadır (Koşar, D., 2014, s. 174). Okulun psikolojik iklimi, öğretim ortamı ve kültürel olarak farklı öğrencilerin geçmişlerine saygı ve anlayış, başarılı bir öğretme ve öğrenmenin koşullarıdır. Bu nedenle, okul yöneticileri eğitimin hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırabilir veya tam tersi, ilerlemeyi engelleyebilir. Stolp (1994)'a göre okul yöneticileri, okulun içsel ve dışsal çevresine kültür kavramı odağında bakmaya başladıklarında başarılı olmaktadır. Çünkü okul yöneticileri, okul kültürüne ilişkin anlayışlarının artmasıyla etkin ve verimli bir öğrenme ortamının oluşturulması için gerekli olan değer, tutum ve inançları şekillendirebilirler. Ayrıca okul

yöneticileri, bireylerde ister müfredat ister örtük müfredat olsun istendik yönde davranış değişikliklerinin olabilmesi ve eğitim örgütünün büyümesi için olumlu bir kültürü teşvik etmesi gerekmektedir (Hoerr, 2005, s. 21). Öğretmenlere, öğrencilere, okulun personeline ve dışsal çevrede yer alan topluma karşı özenli, şefkatli ve samimi bir şekilde davranış gösteren bir okul yöneticisinin aynı zamanda bu değerleri yansıtan bir okul kültürü geliştirmesi yüksek bir ihtimaldir (Cowan-Fayter, 2021).

Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama süreci, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve verilerin nasıl analiz edildiği ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

Araştırmanın Modeli

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda esas olarak nicel ve nitel olmak üzere iki yöntem kullanılmaktadır. Araştırma sürecinde seçilen yöntem, araştırmacının rolü, ortaya çıkan sonuçların genellenebilirliği ve varsayımlar da dahil olmak üzere araştırmanın tüm basamaklarını etkilemektedir (Fraenkel ve diğerleri, 2011, s. 425). Nitel araştırma bireylerin bakış açıları, algıları ve olayların kendi ortamında, gerçekçi ve bütüncül şekilde ele alındığı, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi farklı veri oluşturma yöntemleri kullanılarak araştırmanın yürütüldüğü bir yöntemdir (Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 26). Nitel araştırma yöntemi, belirlenen fenomen ya da deneyimler çerçevesinde, araştırmaya katılan her bireyi benzersiz kabul ettiği ve bireylerin araştırmaya olan katkılarını keşfetmeyi amaçladığı için en uygun yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Biggerstaff, 2012, s. 180). Nitel araştırma yöntemini kullanan araştırmacılar, araştırılan fenomene dair özellikleri doğal ortamlarında gözlemler, bireylerin bakış açılarını anlamaya çalışır ve analitik bir şekilde genellemeler yapar (Ersoy & Saban, 2019, s. 6). Bu çalışmada da öğretmenlerin, Hofstede'in kültür boyutları bağlamında okul kültürüne ilişkin görüşleri incelendiğinden nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel çalışmalarda sınırların belirlenmesi ve araştırmacılara yol gösterilmesi açısından birtakım nitel desenler mevcuttur. Bunlar kendilerine özgü özellikleri açısından ele alındığında genel olarak fenomenoloji, kuram oluşturma, etnografi, anlatı araştırmaları ve durum çalışmaları şeklinde beşe ayrılırlar ve her disiplinde farklı şekilde kullanılmaktadır. Fenomenoloji, bireylerin günlük yaşamlarında deneyimledikleri bir olguya dair verdiği tepkileri, algıları ve onları ifade ediş şeklini araştırır (Ersoy & Saban, 2019, s. 6). Bireyin

deneyiminden yola çıkan ve bu yolla toplumsal olguları da yorumlamaya çalışan fenomenolojik araştırmalar, başta sosyoloji olmak üzere psikoloji, sağlık bilimleri ve eğitim gibi çeşitli disiplinlerde de sıklıkla kullanılan gúçlü bir nitel araştırma desenidir (Creswell, 2021, s. 7). Fenomenolojik araştırmalar, bireyin dünyasına ilişkin bir içgörü kazanılmasını sağlayarak birey tarafından olgunun nasıl algılandığı, yorumlandığı ve tepki verildiğini tanımlamaya çalışır. Bu açıdan fenomenolojide, genel itibarıyla bireylerin deneyimlerini nasıl algıladıkları ve bu deneyimi nasıl yorumladıkları konusunda birtakım ortak noktaların olduğu varsayılır. Bireylerin algılarında tespit edilen bu ortak noktalar, deneyimin temel karakteristiğini yani özünü oluşturmaktadır. Araştırmacı tarafından tanımlanmak istenen olgunun temel yapısı ise bu özdür (Fraenkel ve diğerleri, 2011, s. 432).

Çalışmada okullarda görev yapan öğretmenlerden verilerin elde edilmesi, çalışma grubundan elde edilen tüm verilerden okul kültürü ile ortak özellikler hakkında bilginin toplanması ve böylece okul kültürünün öğretmenler açısından nasıl algılandığının ortaya çıkarılması için fenomenolojik desen kullanılmıştır. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin incelendiği bu çalışmanın fenomeni ise okul kültürüdür.

Araştırmanın Çalışma Grubu

Nitel araştırmalar, sürekli değişim içerisinde olan yaşam, birey ya da nesne gibi her defasında yeniden oluşturulan ilişkilerin yapılandırılmasını amaçlamaktadır (Sönmez ve Alacapınar, 2019, s. 73). Nitel araştırmalarda, araştırma konusuna yönelik derinlemesine ve ayrıntılı bilgi toplanması, toplanan bilgilerin anlamlandırılması ve sonuçlarının yorumlanması için sayıca küçük gruplar örneklem olarak tercih edildiğinden nitel araştırmalardaki örneklem seçimi ile nicel araştırmalardaki örneklem seçimi arasında fark vardır (Yağar & Dökme, 2018; Yıldırım & şimşek, 2021, s. 69). Örneklem seçiminde, araştırma yapılacak yer ve bireylerin seçildiği tür olan amaçlı örneklem seçimi yöntemi kullanılmıştır (Creswell, 2021, s. 158). Örneklemde çalışılacak araştırma konusu için amaçlı

örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılması bireylerin çeşitliliğini en üst düzeyde tutmayı sağlamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 117).

Bu kapsamda çalışma grubu için katılımcılar belirlenirken amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemede örneklem grubu, araştırılan konuya ilişkin çeşitli özellikler taşıyan ve farklı deneyimler yaşayan bireylerden oluşacak şekilde belirlenmektedir (Baş & Akturan, 2017, s. 28). Çalışmanın maksimum çeşitlilik ölçütleri olarak öğretmenlerin, cinsiyetleri, mezun oldukları bölüm, öğretmenlik deneyimleri ve görev yapılan okul temel alınmıştır.

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde nicel araştırmalarda kullanıldığı gibi bir formül bulunmadığı ve ayrıca sonucun evrene genellenmesi amacının bulunmaması sebebiyle Onwuegbuzie ve Leech (2007) bir ya da iki kişi/grubun yeterli olduğunu vurgularken, Patton (2019, s. 14) beş ila yirmi beş kişiden oluşabileceğini ve Wilson (2015) ise altı ila yirmi arasında değişiklik gösterebileceğini net bir kuralın olmadığını belirtmiştir. Hatta Neuman (2014) örneklem büyüklüğünün üç yüz yirmi beş kişiye kadar çıkabileceğini ifade etmiştir. Bu nedenle araştırma konusunun incelenmesi için belirlenecek çalışma grubunda önemli olanın nicelikten ziyade veri doygunluğuna ulaşmak olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın çalışma grubunu 2022–2023 eğitim ve öğretim yılında Ankara'daki ortaokul kurumlarında görev yapan 15 öğretmen oluşturmuştur.

Tablo 9*Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri*

Sıra /Kod	Cinsiyet	Yaş	Branş	Mesleki Tecrübe (Yıl)	Okuldaki Tecrübe (Yıl)	Eğitim Durumu	Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısı (Yaklaşık)
Ö1	Kadın	51	Psikolojik Danışman ve Rehber Öğretmen	24	3	Yüksek Lisans	50
Ö2	Erkek	37	Fen Bilgisi Öğretmeni	15	4,5	Lisans	100
Ö3	Kadın	27	Matematik Öğretmeni	5	1	Yüksek Lisans	70
Ö4	Kadın	36	İngilizce Öğretmeni	12	7	Lisans	70
Ö5	Kadın	34	Psikolojik Danışman ve Rehber Öğretmen	12	4	Lisans	77
Ö6	Erkek	48	Türkçe Öğretmeni	23	8	Lisans	77
Ö7	Kadın	36	Matematik Öğretmeni	11	5,5	Lisans	80
Ö8	Erkek	47	Matematik Öğretmeni	18	4	Lisans	45
Ö9	Kadın	29	Türkçe Öğretmeni	3,5	3,5	Lisans	63
Ö10	Kadın	39	Bilişim Teknolojileri Öğretmeni	15	10	Lisans	70
Ö11	Kadın	34	Fen Bilgisi Öğretmeni	10	6	Lisans	35
Ö12	Erkek	49	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni	28	4	Lisans	30
Ö13	Kadın	41	Psikolojik Danışman ve Rehber Öğretmen	18	6,5	Lisans	55
Ö14	Kadın	38	Psikolojik Danışman ve Rehber Öğretmen	13	3	Yüksek Lisans	45
Ö15	Erkek	45	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	22	5	Lisans	50

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların 10'unun kadın, 5'inin ise erkek olduğu; yaşlarının 27 ile 51 arasında değiştiği; branş bazında 4'ünün Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Öğretmeni, 2'sinin Fen Bilgisi Öğretmeni, 3'ünün Matematik Öğretmeni, 1'inin İngilizce Öğretmeni, 2'sinin Türkçe Öğretmeni, 1'inin Bilişim Teknolojileri Öğretmeni, 1'inin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni ve 1'inin Sosyal Bilgiler Öğretmeni olduğu; mesleki tecrübelerinin 3,5 yıl ile 28 yıl arasında değiştiği; şu an görev yaptıkları okuldaki

tecrübelerinin 1 yıl ile 10 yıl arasında değiştiği; 3'ünün eğitim durumunun yüksek lisans 12'sinin ise lisans olduğu ve şuan çalıştıkları okulda görev yapan öğretmen sayılarının 30 ile 100 arasında değiştiği ifade edilebilir.

Veri Toplama Süreci

Katılımcılardan veri toplamak için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu ile Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmış ve 2022-2023 eğitim-öğretim yılında belirlenen okullara gidilerek toplamda 15 öğretmen ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Öğretmenler ile yapılan görüşmeler kendi görev yaptıkları okulda gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden öğretmenlere, hazırlanan aydınlatılmış onam formu aracılığı ile araştırmanın amacı ile ve içeriği ile ilgili bilgi verilmiş ve yapılacak görüşmenin kendi onayları olması durumunda ses kayıt cihazının kullanılabilmesi ifade edilmiştir. Görüşmeler yaklaşık 20-40 dakika kadar sürmüş olup gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen verilerde herhangi bir kayıp yaşanmasının önüne geçmek ve araştırmanın güvenilirliğini sağlamak açısından katılımcıların görüşme sorularına verdikleri yanıtlar yeniden kendilerine okutulmuş ve onayları alınmıştır. Katılımcıların onay vermelerinin ardından elde edilen verilerin analiz edilmesi aşamasına geçilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Nitel araştırma yöntemi ile yürütülen araştırmalarda veriler, katılımcılar ile yapılacak görüşmeler ya da odak grup görüşmeleri aracılığı ile elde edilir ve derinlemesine incelenir (Tekindal & Uğuz Arsu, 2020). Creswell (2021, s. 159), nitel araştırmalarda veri kaynağının gözlemler, görüşmeler, dokümanlar ile görsel-işitsel materyal olmak üzere dört gruba ayrıldığını ifade etmiştir. Bu araştırmada ise veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından yapılan literatür taraması sonucunda oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Hazırlanan görüşme soruları alan uzmanlarına gönderilmiş ve alan uzmanlarının değerlendirmesi sonucunda son şekli verilmiştir. Son şekli verilen görüşme formu 6 adet demografik sorudan, 22 adet açık uçlu sorudan oluşmakta olup görüşme

formuna yönelik Hacettepe Üniversitesinden Etik Kurul İzni alınmıştır. Etik Kurul izni sonrasında araştırmanın gerçekleştirileceği okullar için Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğüne başvuruda bulunularak gerekli izinler alınmıştır. Yapılan görüşmeler esnasında katılımcılara yöneltilen görüşme sorularında 12'nci ile 13'üncü sorular ve 15'inci, 16'ncı ile 17'nci sorularda birleştirme yapılması ihtiyacı doğmuş ve Danışman'ın bilgisi dahilinde bu sorular birleştirilmiş, nihai görüşme soruları sayısı 19 olarak güncellenmiştir.

Araştırmanın amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için hazırlanan görüşme soruları Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10*Araştırmanın Amaçları ve Görüşme Soruları*

Amaçlar	Görüşme Soruları
Amaç 1. Öğretmenlerin örgüt kültürünün anlamına ilişkin görüşleri nelerdir?	Okulunuza özgü değerler, inanışlar, semboller, uygulamalar, izlenen politikalar ve prosedürler açısından düşündüğünüzde okulunuzun kurum kültürünü nasıl tanımlarsınız? Hangi kavramlarla açıklayabilirsiniz?
Amaç 2. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünün oluşturulma, geliştirilme sürecindeki yaşantıları ve deneyimleri nelerdir?	Okulunuzda çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi nasıl açıklayabilirsiniz? Bireye ve işe verilen değer, öğretmenlerle kurulan ilişki davranışları ve karar alma yöntemleri açısından düşündüğünüzde, okul yöneticinizin yönetim tarzına ilişkin neler söyleyebilirsiniz? Okulunuzda çalışanlar ve yönetici arasındaki anlaşmazlıkların sebepleri ve sonuçları neler olabilir?
Amaç 3. Öğretmenlerin okullarında kültürün oluşturulması ve sürdürülmesinde iç ve dış paydaşların rolü nedir?	Okulunuzda örgütsel amaçlar ile çalışanların bireysel amaçlarının örtüşmesi hakkında neler düşünüyorsunuz? Okulunuzda çalışanların mesleki gelişimlerine ilişkin ne gibi çalışmalar yapılıyor? “Yaşamak için çalışıyorum”, “Çalışmak için yaşıyorum” ifadelerinden hangisi sizin düşüncelerinizi yansıtmaktadır, nedenini açıklar mısınız?
Amaç 4. Öğretmenlerin okul kültürünün güçlü ve/veya zayıf olmasına etki eden faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?	Çalışanların karara katılımları konusunda neler yapılıyor? Okulunuzda görevler yerine getirilirken nasıl bir çalışma şekli var? Birlikte çalışma ve bir görevi yerine getirme konusunda fikirleriniz neler? Okulunuzda görevlerin yerine getirilmesinde bireyci davranışlar mı kolektif davranışlar mı daha çok hakimdir? Bu konuda neler söylersiniz? Okulunuzda meslektaşlar arası rekabete ilişkin görüşleriniz neler?

Okulunuzda çalışan performansına verilen öneme ilişkin düşünceleriniz nelerdir? Okulunuzda çalışanların ödüllendirilmesinde ne gibi stratejiler kullanılıyor? Ödül sistemi adil mi? Neden?

Okulunuzda çalışanların gerçekleştireceği iş ve işlemlerde izlenecek yola ilişkin açık talimatların yer aldığı kurallara ilişkin düşünceleriniz nedir?

Okulunuzda rutini koruma ya da değişimleri takip etme hakkında neler söyleyebilirsiniz? Görev yaptığınız kurumda yenilikler ve değişimleri gerçekleştirmede nasıl bir yol izleniyor? Okulunuzda gerçekleştirilen değişimlerde çalışanların tepkisi nasıldır?

Okulunuzun vizyonu hakkında neler söylersiniz? Vizyonun yerine getirilmesinde çabalar neler?

Okulunuzun amaçları doğrultusunda geleceğe ilişkin ne gibi planlar yapılıyor?

Okulunuzda öğretmenlerin mutlu olması için keyifli vakit geçirmeleri için ne gibi etkinlikler düzenleniyor? Bu etkinlikler performansa nasıl yansıyor?

Okulunuzun kültürünü oluşturan ve okulunuzun kendine özgü yapısından kaynaklanan temel değerlerini düşündüğünüzde kültürünüzün güçlü ve/veya zayıf olmasına etki eden faktörler neler olabilir?

Amaç 5. Öğretmenlerin okul kültürünün geliştirilmesi konusunda neler yapılabilir?

Okul kültürünüzün geliştirilmesi konusunda neler yapılabilir?

Verilerin Analizi

Araştırma sürecinde görüşme yapılan katılımcılardan elde edilen verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Patton (2019, s. 453)'a göre içerik analizi yöntemi, katılımcılardan elde edilen nitel verilerin tutarlılıkları ve anlamları açısından araştırmacının bu verileri indirgeyerek anlamlandırma çabaları olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda içerik analizi ile elde edilen veriler incelenerek kavramsal boyuta ulaştırıldığı ve kavramlar arasında ilişki kurulduğu ifade edilebilir. Creswell (2021, s. 300) nitel veri analizinin

basamaklarını nitel verinin kodlanması, kodlanan verilerin ana temalar altında birleştirilmesi, oluşturulan tablolar aracılığı ile karşılaştırmanın yapılması ve yorumlanması şeklinde sıralamıştır. Miles ve Huberman verilerin analiz edilmesini üç basamakta ele almıştır (Akt. Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 241).

1. Verinin işlenmesi süreci: Araştırmacının, araştırmanın problemi bağlamına esas kavramlar ile temaları kullandığı süreçtir. Bu aşamada araştırmacı verileri inceleyerek kodlar. Böylelikle ham veriden sade, araştırmanın problemlerine cevap verebilen veriler özetlenerek önemli olan kavramlar seçilir.
2. Verilerin görsel materyale dönüştürülmesi: Verilerin tablo, grafik, şekil gibi görsel bir hale getirilmesi aşamasıdır. Böylelikle araştırma problemi için önemli olan kavramlar ve temaların birbirleri ile ilişkileri belirginleşir ve sonuca ulaşmayı kolaylaştırır.
3. Yorumlama ve sonuçlandırma: Verilerin kodlanması, temaların oluşturulması ve görsel materyal haline dönüştürülmesi aşamalarının sonucunda ortaya çıkan kavramların ve temaların yorumlanması, kıyaslanması ve değerlendirilmesidir.

Bu kapsamda katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevapların içerikleri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Görüşme sorularına verilen her bir cevapta inceleme esnasında önemli bulunan yerler işaretlenmiş ve kod niteliği taşıyan kavramlar belirlenmiştir. Ortaya çıkan kodların anlamlı bir şekilde ifade edilebilmesi için, kodların ortak paydada bulunduğu kelime ya da kelime gruplarından oluşan kategoriler oluşturulmuştur. Belirlenen kategoriler doğrultusunda temalar oluşturularak analiz yorumlanmıştır.

Verilerin Geçerlik ve Güvenirliği

Kirk ve Miller, nitel araştırmalarda geçerliğin araştırmacı tarafından araştırılan olgunun, olduğu gibi ve yansız bir şekilde gözlenmesi durumunda elde edilebileceğini ifade etmiştir (Akt. Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 281). Bu nedenle nitel araştırmalarda iç geçerlik yerine inandırıcılık veya tutarlılık kavramları ön planda iken; dış geçerlik yerine aktarılabirlik

veya teyit edilebilirlik kavramları ön plana çıkmaktadır. Araştırmacının inandırıcılığı ya da tutarlılığı artırmak üzere uzman görüşü alması, derinlemesine veri toplaması, örneklem grubunda çeşitliliği sağlaması ve katılımcıdan elde edilen verileri teyit etmesi önem arz etmektedir. Araştırmacının araştırmada aktarılabilirliği ya da teyit edilebilirliği sağlaması için örneklem seçiminde amaçlı örneklem seçimini kullanması ve sonuçların ayrıntılı betimlemesi yöntemlerini kullanması gerekmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2021, s. 282).

Creswell (2021, s. 267), nitel araştırmalarda güvenilirliğin birkaç şekilde tanımlandığını ancak en sık kullanılan yöntemin, elde edilen verileri kodlayan kişilerin arasındaki görüş birliği olduğunu ifade etmiştir. Araştırmacının görüşmeler sırasında ses kaydı alabilmesi ve görüşmeyi yazılı bir şekilde aktarabilmesi de güvenilirliği artıran unsurlardandır (Creswell, 2021, s. 255).

Bu kapsamda görüşme sorularının hazırlanmasında derinlemesine literatür taraması yapılmış ve daha önce yapılan çalışmalar incelenmiştir. Yapılan inceleme neticesinde görüşme soruları hazırlanmış ve Danışman görüşüne sunulmuştur. Danışmanın ilk incelemesi neticesinde sorularda birtakım değişiklikler yapılmış ve uzman görüşü alınmak üzere iki öğretim görevlisine gönderilmiştir. İki öğretim görevlisinin değerlendirmesi sonucunda düzenlenen görüşme soruları için iki öğretmenle pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşme sonucu son hali verilen görüşme soruları, amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme ile seçilen katılımcılara uygulanmıştır. Katılımcıların görüşme yapılacak ortamda tek olması ve kendini rahat ifade edebilmesi için başka bireylerin ortamda olmamasına dikkat edilmiştir. Her görüşmeden hemen sonra görüşme sorularına alınan yanıtlar katılımcıya okunarak teyitleri alınmıştır.

Bölüm 4

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmaya konu olan alt problemlere yönelik bulgulara ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

Örgüt Kültürünün Öğretmenlerdeki Anlamına İlişkin Bulgular

Çalışma grubunda belirtilen ortaokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürünün anlamına ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacıyla görüşme sorularının birinci sorusu olan “Okulunuza özgü değerler, inanışlar, semboller, uygulamalar, izlenen politikalar ve prosedürler açısından düşündüğünüzde okulunuzun kurum kültürünü nasıl tanımlarsınız? Hangi kavramlarla açıklayabilirsiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Yöneltilen soru ile katılımcıların mevcut görev yaptıkları okulun hem kültürünü yansıtan özellikleri hem de okula özgü belirteçleri ifade etmişlerdir. Bu kapsamda araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri Tablo 11’de özetlenmiştir.

Tablo 11*Okul Kültürü Kavramına İlişkin Görüşler*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Okula Ait Semboller	Logo	Ö3, Ö13, Ö15	3
	Marş	Ö13	1
	Forma	Ö3	1
	Okulun İsim Kaynağı	Ö4, Ö7, Ö15	3
	Kütük	Ö7	1
Okulun Değerleri	Sevgi	Ö6, Ö11, Ö12, Ö13	4
	Saygı	Ö13	1
	Demokratiklik	Ö1	1
	Eşitlikçilik	Ö11	1
	Yardımseverlik	Ö11	1
	Millî ve Manevi Değerlere Sahip Çıkma	Ö7, Ö8, Ö12, Ö14	4
	Yenilikçilik	Ö9	1
	Başarıya Ulaşma	Ö7, Ö8	2
Okul İçi İletişim	Hoşgörülü	Ö3, Ö5, Ö6	3
	İletişime Açıklık	Ö1, Ö4, Ö6, Ö9, Ö13	5
	Ilıman	Ö5	1
	İş birliği	Ö8, Ö11	2
	Samimiyet	Ö10, Ö11, Ö13	3

Tablo 11 incelendiğinde katılımcılarda okul kültürü kavramının Okula Ait Semboller, Okulun Değerleri ve Okul İçi İletişim olmak üzere üç kategoride birleştirildiği gözlemlenmektedir.

Okula Ait Semboller

Okula Ait Semboller kategorisinin, isim kaynağı (n=3), logo (n=3), marş (n=1), forma (n=1) ve kütük (n=1) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Buradan hareketle katılımcıların

okul kültürünün sembolleri kapsamında okulun isminin nereden geldiğine, logoya, marşa ve okul formasına vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) *Bunun dışında okulumuza ait bir logomuz bulunmamaktadır. Okul kıyafetlerimiz de öğrencilerin kolay ulaşabileceği beyaz t-shirt ve siyah pantolon şeklinde. Okulumuz öğrencisini diğer öğrencilerden ayıran bir forma zorunluluğu yok (Ö3- Logo, Forma)*

(...) *Okulumuza ait bir amblemimiz var. Okulumuza ait bir de marşımız var (Ö13- Logo, Marş)*

(...) *Okulumuza ait bir logomuz var. Okulumuzun ismi de başarılı bir bilim adamından geliyor (Ö15- Logo, Okulun İsim Kaynağı)*

(...) *bu okulda öğrenci imiş şehit olunca bu okula onun ismi verilmiş (Ö4- Okulun İsim Kaynağı)*

(...) *Dönemlik olarak okul birincilerinin isimlerinin bir plakaya yazılarak sabitlendiği okulumuza ait bir kütük vardır okulumuz girişinde. Yine okulumuzun vizyon ve misyonu duvarımızda asılıdır. Okulumuzun ismi ise önceki dönemlerde bir milletvekilinden gelmektedir. Ancak okula hangi katkısından dolayı isminin verildiğini bilmiyorum açıkçası (Ö7- Okulun İsim Kaynağı, Kütük)*

Okulun Değerleri

Okulun Değerleri kategorisi incelendiğinde Sevgi (n=4), Saygı (n=1), Demokratiklik (n=1), Eşitlikçi (n=1), Yardımseverlik (n=1), Millî ve Manevi Değerlere Sahip Çıkma (n=4), Yenilikçilik (n=1), Başarıya Ulaşma (n=2) ve Öğretmen Odaklılık (n=1) kodlarından oluştuğu gözlenmektedir. Buradan hareketle katılımcıların okul değerleri kapsamında sevgi ile Millî ve manevi değerlere sahip çıkmaya vurgu yaptıkları ve başarıya ulaşmayı da bir değer olarak kabul ettikleri ifade edilebilir.

(...) *Okulumuzda rahatlık ve öğretmeni sıkımsama var. Okulumuzu seviyoruz. Sanırım sevgi rahatlığı getiriyor (Ö6- Sevgi)*

(...) *Sevgi üzerine kurulu bir okuluz. Okumanın önemine dair okulumuz duvarlarında ayetler, hadisler ve Atatürk'ün sözleri vardır. Eğitim ve öğretime değer veririz (Ö12- Sevgi, Millî ve Manevi Değerlere Sahip Çıkma)*

(...) *İlişkiler samimi, iyi niyetli, egoların az çarpıştığı bir ortam (Ö13- Sevgi, Saygı)*

(...) *demokratik bir ortamın var olduğu (Ö1- Demokratiklik)*

(...) *Samimi, iş birlikçi, eşitlikçi ve yardımseverlik okulumuzda ön plana çıkan kavramlardır (Ö11- Sevgi, Eşitlikçilik, Yardımseverlik)*

(...) *Okul imam hatip temelli olduğundan dini değerler ön planda tutulmaya çalışılıyor (Ö14- Millî ve Manevi Değerlere Sahip Çıkma)*

(...) *Millî ve manevi değeri olan günlere çok iyi hazırlanılır. Öğretmenler iş birliği içerisinde ve katılımın tam olmasına özen gösterilir. Müdürümüz öğrencilerin akademik başarısına yönelik toplantıları sıklıkla yapmaya çalışır (Ö8- Millî ve Manevi Değerlere Sahip Çıkma, Başarıya Ulaşma)*

(...) *İletişime açık iletişim becerilerinin çok iyi olduğu, yeniliklere açık, öğretmen, idare, öğrenci ve veli arasında insani açıdan erişilebilir ve açık bir okuluz (Ö9- Yenilikçilik)*

(...) *Okul koridorlarımızda isimler mevcut, örneğin girişteki koridor Türkçe Sokağı olarak adlandırılmıştır. Dönemlik olarak okul birincilerinin isimlerinin bir plakaya yazılarak sabitlendiği okulumuza ait bir kütük vardır okulumuz girişinde (Millî ve Manevi Değerlere Sahip Çıkma, Başarıya Ulaşma)*

Okul İçi İletişim

Okul İçi İletişim kategorisi incelendiğinde Hoşgörülü (n=3), İletişime Açıklık (n=5), İllıman (n=1), İş Birliği (n=2) ve Samimiyet (n=3) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu açıdan incelendiğinde katılımcıların okul içi iletişime ilişkin iletişime açıklığa, hoşgörülüğe ve iletişimde samimiyete vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) *Okulumuzda genel olarak hoşgörü hakimdir (Ö3- Hoşgörülü)*

(...) *Hoşgörölü ve ılıman bir okul (Ö5- Hoşgörölü, ılıman)*

(...) *Genel olarak okulumuz anlaşılabilir ve moderndir (Ö4- İletişime Açık)*

(...) *belirli kural ve çerçeve içinde iletişimin kurulduğu bir kültür olarak tanımlayabilirim (Ö1- İletişime Açık)*

(...) *İletişime açık iletişim becerilerinin çok iyi olduğu, yeniliklere açık, öğretmen, idare, öğrenci ve veli arasında insani açıdan erişilebilir ve açık bir okuluz (Ö9- İletişime Açık)*

(...) *Okulumuzda rahatlık ve öğretmeni sıkımsama var (Ö6- Hoşgörölü, ılıman)*

(...) *Öğretmenler iş birliği içerisindedir ve katılımın tam olmasına özen gösterilir (Ö8- İş Birliği)*

(...) *Samimi, iş birliği, eşitlikçi ve yardımseverlik okulumuzda ön plana çıkan kavramlardır (Ö11- İş Birliği, Samimiyet)*

(...) *İdare ve öğretmen olarak samimi bir ortamımız var. Problem yaşamıyoruz (Ö10- Samimiyet)*

(...) *İlişkiler samimi, iyi niyetli, egoların az çarpıştığı bir ortam (Ö13- Samimiyet, İletişime Açıklık)*

Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürünün Oluşturulma, Geliştirilme Sürecindeki Yaşantıları ve Deneyimlerine İlişkin Bulgular

Çalışma grubunda belirtilen ortaokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünün oluşturulma, geliştirilme sürecindeki yaşantıları ve deneyimlerine ilişkin görüşlerini derinlemesine belirleyebilmek amacıyla görüşme sorularında yer alan ikinci, üçüncü ve dördüncü sorular yöneltmiştir. Bu sorular sırasıyla “Okulunuzda çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi nasıl açıklayabilirsiniz?”, “Bireye ve işe verilen değer, öğretmenlerle kurulan ilişki davranışları ve karar alma yöntemleri açısından düşündüğünüzde, okul yöneticinizin yönetim tarzına ilişkin neler söyleyebilirsiniz?” ve “Okulunuzda çalışanlar ve yönetici arasındaki anlaşmazlıkların

sebepleri ve sonuçları neler olabilir?” olup araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri Tablo 12’de özetlenmiştir.

Tablo 12

Okullardaki Örgüt Kültürünün Oluşturulma, Geliştirilme Sürecindeki Yaşantılar ve Deneyimlere İlişkin Görüşler

Kategori	Kod	Katılımcı	n
İletişim	İletişime açıklık	Ö1, Ö9, Ö11	3
	Erişilebilirlik	Ö6, Ö9	2
	Tek Yönlü İletişim	Ö8	1
Kişilerarası İlişkiler	İşbirlikçi	Ö4, Ö13	2
	Yardımseverlik	Ö13	1
	Hoşgörü Temelli	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö9, Ö10, Ö11, Ö15,	10
	Eşitlikçi	Ö14	1
	Samimi	Ö6, Ö12	2
	Mesafeli	Ö8	1
	Güven Temelli	Ö12	1
Benimsenen Yönetim Şekli	Demokratik	Ö1, Ö5, Ö9, Ö11	4
	Eşitlikçi	Ö1	1
	Demokratik Değil	Ö2	1
Değerler	Çalışana Destek Olma	Ö8, Ö10	2
	Hoşgörülülük	Ö3, Ö4, Ö12	3
	Sevgi ve Saygı	Ö4, Ö10, Ö13	3
	Esneklik	Ö12, Ö13	2
Karara Katılım	Ortak Karar Alma	Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö9, Ö14, Ö15	8
	Bilgilendiricilik	Ö3	1
	Katılımcılık Yok	Ö6, Ö8	2

Anlaşmazlık Sebepleri	Kişisel Sebepler	Ö1, Ö2, Ö4, Ö7, Ö9, Ö11, Ö15	7
	Örgütsel Sebepler	Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö11	7
	Anlaşmazlık Yok	Ö1, Ö4, Ö10, Ö15	4
Anlaşmazlık Sonuçları	İletişim	Ö3, Ö6, Ö8, Ö10, Ö13	5
	Yapıcı Yönetim	Ö4, Ö5, Ö6, Ö9, Ö10, Ö14	6
	Motivasyon	Ö2, Ö6, Ö8	3
	Öğretmen Sessizliği	Ö8	1

Tablo 12 incelendiğinde öğretmenlerin okullarındaki okul kültürünün oluşturulma ve geliştirilme sürecindeki yaşantıları ve deneyimlerinin İletişime Açıklık, Kişilerarası İlişkiler, Benimsenen Yönetim Şekli, Değerler, Karara Katılım, Anlaşmazlık Sebepleri ve Anlaşmazlık Sonuçları olmak üzere yedi kategoride birleştiği görülmektedir.

İletişim

İletişim kategorisi incelendiğinde İletişime Açıklık (n=3), Erişilebilirlik (n=2) ve Tek Yönlü İletişim (n=1) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların okuldaki iletişimin açık olduğu ve erişilebilirliğin kolay olduğuna vurgu yaptığı söylenebilir.

(...) İletişime hep açık insanlar. Bir sorun yaşandığında paylaşılır ve sorunun çözümüne yönelik davranılır. (Ö1- İletişime Açıklık)

(...) Öğretmenler ile iyi iletişim kuruyorlar (Ö9- İletişime Açıklık)

(...) Olması gerektiği gibi, iletişime açık ve sorun çözücü (Ö11- İletişime Açıklık)

Kişilerarası İlişkiler

Kişilerarası ilişkiler kategorisi incelendiğinde İşbirlikçi (n=2), Yardımseverlik (n=1), Hoşgörü Temelli (n=10), Eşitlikçi (n=1), Samimi (n=2), Mesafeli (n=1) ve Güven Temelli (n=1) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların kişilerarası ilişkiler bağlamında hoşgörü temelliliğe vurgu yapıldığı görülmektedir.

(...) İdarecilerimiz yeni değişti. Öğretmenler ile iyi iletişim kuruyorlar. Niyetleri iyi ve yardımseverler, işbirlikçiler (Ö13- İşbirlikçi, Yardımsever)

(...) Bir sorun yaşandığında paylaşılır ve sorunun çözümüne yönelik davranılır. Okulumuzda daha çok yapıcı ilişkiler vardır (Ö1- Hoşgörü Temelli)

(...) İdarecilerle öğretmenler arasındaki ilişki arkadaşlık ilişkisi şeklinde. Herkes işini yaptığı için kimse kimseye amirlik yapmıyor (Ö2- Hoşgörü Temelli)

(...) Okulumuzda yöneticiler ile öğretmenler arasında önceki çalıştığım okullara nazaran daha hoşgörülü bir ilişki olduğunu düşünüyorum. Yani hoşgörüye dayanan, idari işlemler veya dayatmalardan ziyade, esneklik tanınan bir ilişki mevcut (Ö2- Hoşgörü Temelli)

(...) İdareciler ile öğretmenler arasındaki ilişkiler hoşgörü temellidir ve iş birliği içerisinde çalışılmaktadır (Ö4- Hoşgörü Temelli, İşbirlikçi)

(...) İdarecilerimiz ile öğretmenler arasında anlayışa dayalı, oldukça yapıcı ve güzel bir ilişkimiz var (Ö5- Hoşgörü Temelli)

(...) İdareciler ile öğretmenler arasında samimi bir ilişki var. Bu samimi ilişkinin okul kültürüne katkıda bulunduğunu düşünüyorum. İdare ile rahat bir şekilde iletişim kurulabiliyor. Herhangi bir sorun, sıkıntı durumunda idarecilerimiz bizi dinleyerek çözüme kavuşturmak için bizlere yardımcı oluyorlar (Ö6- Hoşgörü Temelli, Samimi)

(...) İdareciler ve öğretmenler rahatlıkla iletişim kurabilir, derdini anlatır ve çözüm bulunur. Herkes birbiri ile güzel bir iletişim halindedir (Ö9- Hoşgörü Temelli)

(...) İletişimimiz her zaman iyidir. Sorularımıza cevap alırız. Problemlere çözüm üretilir. İletişim halindeyiz (Ö10- Hoşgörü Temelli)

(...) Olması gerektiği gibi, iletişime açık ve sorun çözücü (Ö11- Hoşgörü Temelli)

(...) Okul idaresi çok yapıcı, açıklayıcı ve kolaylaştırıcı diyebilirim. Öğretmenler çok rahat, direkt sorun yaşadıkları noktalara çözüm bulabiliyorlar (Ö15- Hoşgörü Temelli)

(...) Olması gerektiği gibi. İç içe olma ya da bazıları ile uzak-yakın olma durumu yok. İdare yeni geldi ama şu an için eşitlikçi bir yapı söz konusu. Eşit yakınlık, eşit uzaklık (Ö14- Eşitlikçi)

(...) Aile ilişkileri gibi. Daha samimi, güven temelli, abi-kardeş anlayışı şeklinde (Ö12- Samimi, Güven Temelli)

(...) Öğretmenler ile idareciler arasında genelde sınırlı ve mesafeli, tek taraflı bir ilişki vardır. Öğretmenler birçok görevi kendileri idareden yardım almadan yapmaya çalışırlar (Ö8- Mesafeli)

Benimsenen Yönetim Şekli

Benimsenen Yönetim Şekli kategorisi incelendiğinde Demokratik (n=4), Eşitlikçi (n=1) ve Demokratik Değil (n=1) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların okul yöneticilerinin benimsedikleri yönetim şekline ilişkin demokratikliğe vurgu yaptığı ifade edilebilir.

(...) Demokratiktir. Kişilere özel davranılmaz. Herkes eşittir (Ö1- Demokratik, Eşitlikçi)

(...) Okul idarecilerimizin yönetim tarzının demokratik olduğunu düşünüyorum (Ö5- Demokratik)

(...) Demokratiktir (Ö9- Demokratik)

(...) Demokratiktir (Ö11- Demokratik)

(...) Yöneticilerin okula dair önemli kararların alınmasında demokratik ve özgürlükçü olduklarını düşünmüyorum (Ö2- Demokratik Değil)

Değerler

Değerler kategorisi incelendiğinde Çalışana Destek Olma (n=2), Hoşgörülülük (n=3), Sevgi ve Saygı (n=3) ve Esneklik (n=2) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu

kapsamda katılımcıların değerler bağlamında hoşgörülülüğe ve sevgi ve saygıya vurgu yaptığı ifade edilebilir.

(...) Ancak özellikle veliye ve öğrenciye karşı öğretmeni savunan ve öğretmene destek olan bir idareci (Ö8- Çalışana Destek Olma)

(...) Müdürümüz insana ve öğretmene çok değer verir. İçinden hep iyiliğimizi düşünür. Aksi durumu düşünmez (Ö10- Çalışana Destek Olma, Sevgi ve Saygı)

(...) Genelde hoşgörülü, bilgi verici ve katılımcı davranılıyor (Ö3- Hoşgörülülük)

(...) Okul yöneticilerimiz anlayışlıdır. Saygı ve sevgi çerçevesinde ilişkiler yürütülmektedir (Ö4- Hoşgörülülük, Sevgi ve Saygı)

(...) Müdür beyden çok memnunuz. Öğretmenler ile gerek kişisel gerekse mesleki bir sıkıntı var ise derler ve üzerine konuşulur. Zorlama yoktur (Ö12- Hoşgörülülük, Esneklik)

(...) Mobbing ve katı yaptırımlar yok. Karşılıklı saygı ve fikirlere önem verilir (Ö13- Sevgi ve Saygı, Esneklik)

Karara Katılım

Karara Katılım kategorisi incelendiğinde Ortak Karar Alma (n=8), Bilgilendiricilik (n=1) ve Katılımcılık Yok (n=2) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların karara katılım bağlamında ortak karar almaya vurgu yaptığı ifade edilebilir.

(...) Ortak kararlar alınır (Ö1- Ortak Karar Alma)

(...) Okul yöneticimiz, Bakanlığın Yönetmelikleri doğrultusunda hareket ediyor. Bakanlık tarafından gelen işler mevzuat açısından bize bildiriliyor. Genelde hoşgörülü, bilgi verici ve katılımcı davranılıyor (Ö3- Ortak Karar Alma, Bilgilendiricilik)

(...) Bir karar alınacağında öğretmenlerin fikirleri sorulur. Ortak kararlar alabiliriz (Ö4- Ortak Karar Alma)

(...) Herhangi bir karar alınacağı zaman öğretmenlere sorulur ve onların fikirleri de önemsenir (Ö5- Ortak Karar Alma)

(...) Müdürümüz paylaşımcıdır, ortak karar almaya özen gösterir ve yapılan toplantılarda fikirlerimizi sorar, açıklanan fikirlere de değer verir (Ö7- Ortak Karar Alma)

(...) Okul müdürümüz bir karar alırken tüm öğretmenlere sorar ve ortak bir şekilde karar alınır (Ö9- Ortak Karar Alma)

(...) Müdür Bey herkesin fikrini almaya çalışır. Özellikle öğretmenler ile ilgili konularda bu duruma özen gösterir. Sadece müdür değil, müdür yardımcıları da öyle. O yüzden öğretmenlerin yönetime direkt katıldığı bir durum var okulu beraber yönetiyoruz, uyum içindeyiz (Ö14- Ortak Karar Alma)

(...) İdarecilerimiz ders programları, nöbet programları ve benzeri konularda dilekçe alarak karar verir. Gireceğimiz sınıfları zümre kararlarına bırakırlar. Zümreler kendi arasında anlaşır ise idare de buna uyar (Ö15- Ortak Karar Alma)

(...) Her ne kadar idareciler ile rahat bir ilişki kursak da görevlerin dağıtımında ve alınan bazı kararlarda bize sorulmuyor. Ama otokratik de değil, sertlik de yok. Biraz arada sanırım (Ö6- Katılımcı Değil)

(...) Kararların büyük bir çoğunluğu öğretmene sorulmaz. Öğretmenlerin fikirleri genelde alınmaz. İdareci kendi karar verir. İtiraz eden olsa da aksi kararda çok zor ikna edilebilir (Ö8- Katılımcı Değil)

Anlaşmazlık Sebepleri

Anlaşmazlık sebepleri kategorisi incelendiğinde Kişisel Sebepler (n=7), Örgütsel Sebepler (n=7) ve Anlaşmazlık Yok (4) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların anlaşmazlık sebepleri bağlamında örgütten kaynaklanan sebepler ile kişisel sebeplere vurgu yaptığı ifade edilebilir.

(...) Kişisel sebepler olabilir. Çatışma veya farklı durumların yaşandığı bir olay olmadı. Genel olarak herkes kurallar çerçevesinde ne yapması gerektiğini bildiğinden bir sorunla karşılaşmadım. Herkes ne yapması gerektiğini biliyor (Ö1- Kişisel Sebepler, Anlaşmazlık Yok)

(...) Ders programı ile ilgili anlaşmazlıklar çıkabiliyor. Çocuğu olan, uzaktan gelen olabiliyor. Öğretmenler arasında ders programındaki saatlerin eşitsiz dağılmasından dolayı ben çok derse giriyorum, diğer öğretmen arkadaş az derse giriyor muhabbetleri dönüyor. Benim de hakkım değil mi cümlelerini sıkça duyuyoruz (Ö2- Kişisel Sebepler, Örgütsel Sebepler)

(...) Öğretmenler ile idare arasında genellikle ders programının hazırlanması üzerine çatışmalar çıkabiliyor. Benim ders programım güzel olmamış, diğer öğretmenin ders programı daha düzgün olmuş, neden böyle oldu şeklinde anlaşmazlıklar oluyor. Ayrıca temizlik konusunda da anlaşmazlıklar çıkabiliyor. Ancak bu durum idarenin değişmesi ile alakalı. Geçen seneki müdürümüz daha otoriterdi ve temizlik konusunda çalışanları biraz daha fazla uyarıyordu galiba (Ö3- Örgütsel Sebepler)

(...) Okulumuzda idareciler ve öğretmenler arasında genellikle anlaşmazlıklar çıkmıyor. Çıkan anlaşmazlıklar da bireysel kaynaklı oluyor. Bu durumda bireyler idareye giderek onlarla sorunları çözüyorlar (Ö4- Kişisel Sebepler, Anlaşmazlık Yok)

(...) Bizim okulumuzda özellikle ders programları konusunda anlaşmazlıklar çıkabiliyor. Bunlar da idareciler tarafından çözüme kavuşturuluyor. Genelde çözümsüz olan bir nokta şu ana kadar olmadı diyebilirim (Ö5- Örgütsel Sebepler)

(...) Ders programlarının düzenlenmesi ve okul içi görevlendirmeler konusunda anlaşmazlıklar çıkabiliyor (Ö6- Örgütsel Sebepler)

(...) İdarecilerimiz ile öğretmenler arasında kişisel kaynaklı bir anlaşmazlık görmedim açıkçası. Ama yaşam koşulları ve imkansızlıklar nedeniyle yapılmak istenen güzel şeyler hayata geçirilemiyor. Çünkü dediğim gibi şartlar her zaman elverişli değil (Ö7- Kişisel Sebepler, Örgütsel Sebepler)

(...) Ders programının adil olmaması öğretmenler arasında anlaşmazlıklara sebep oluyor. Yine aynı şekilde faaliyetler ve diğer görevler genelde çalışan öğretmenlere verilir (Ö8- Örgütsel Sebepler)

(...) *Bireysel taleplerin uyuşmaması, öğretmenlerin farklı bir şeyler istemesi ve idarenin bu talepleri karşılayamadığı durumlarda anlaşmazlıklar çıkabiliyor (Ö9- Kişisel Sebepler)*

(...) *Branşım itibariyle anlaşmazlık yaşamıyoruz (Ö10- Anlaşmazlık Yok)*

(...) *Şu ana kadar her anlaşmazlık çıktığında öğretmen ve idare çözüm yoluna gider. Genelde anlaşmazlıklar rapor alma, ders programının uygulanması olabilir. Bizim okulumuzda bu tür sorunlar yaşanmıyor (Ö11- Kişisel Sebepler, Örgütsel Sebepler)*

(...) *Daha çok öğretmen ve öğretmen arasındaki anlaşmazlıklar idarecilere yansıyor. Bunun sonucunda idare genelde kendi karar veriyor, bu tür durumlarda. Okulumuzda idareciler ile öğretmenler arasında çok sorun çıktığını düşünmüyorum (Ö15- Kişisel Sebepler, Anlaşmazlık Yok)*

Anlaşmazlık Sonuçları

Anlaşmazlık Sonuçları kategorisi incelendiğinde İletişim (n=5), Yapıcı Yönetim (n=6), Motivasyon (n=3) ve Öğretmen Sessizliği (n=1) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların anlaşmazlık sonuçları bağlamında yapıcı yönetime ve iletişime vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) *Bu durum verimsiz, mutsuz, vurdumduymaz ve umursamaz bir şekilde çalışmamıza yol açıyor (Ö2- Motivasyon)*

(...) *Bu çatışmalar bizlere gerginlik olarak yansıyor. İdareciler ve bu çatışmayı çıkaran öğretmenler arasında bir gerginlik oluyor. Ama idare genelde bunu diğer öğretmenlere yansıtılmamaya çalışıyor. Çatışmayı yaratan öğretmenlerle sınırlı kalıyor (Ö3- İletişim)*

(...) *Bu durumda bireyler idareye giderek onlarla sorunları çözüyorlar (Ö4- Yapıcı Yönetim)*

(...) *Bunlar da idareciler tarafından çözüme kavuşturuluyor. Genelde çözümsüz olan bir nokta şu ana kadar olmadı diyebilirim (Ö5- Yapıcı Yönetim)*

(...) Bunun sonucunda yapılabilecek düzenlemeler yapılıyor ya da değişmeden devam edebiliyor. Bu durumda çalışma şevkimiz kırılıyor tabii. Gergin bir ortam oluşturuyor ister istemez (Ö6- İletişim, Yapıcı Yönetim, Motivasyon)

(...) Bu durum çalışan öğretmende fazladan yük oluşturuyor. İleriki faaliyetlerde de bu öğretmenler görev almamak için kendini geri çekiyor, pasif davranıyor. Bu anlaşmazlıkların sonunda öğretmenler diğer öğretmenlere verilen işi, ders programını takip ediyor ve bunlar sonucunda idarecilerle tartışmalar yaşanıyor. Öğretmenlerin verimi düşüyor, motivasyonu azalıyor (Ö8- Öğretmen Sessizliği, İletişim, Motivasyon)

(...) Genelde bu anlaşmazlık sonunda alınan kararları kabulleniyoruz, çünkü idareciler zaten yapabilecekleri bir durum olduğunda yapıyor. Yapamadıkları için kabulleniyoruz mecbur (Ö9- Yapıcı Yönetim)

(...) Çünkü anlaşmazlık çıkacak durumlarda konuşarak çözebiliyoruz. Çözemediğimiz bu zamana kadar bir konu olmadı (Ö10- Yapıcı Yönetim, İletişim)

(...) Bazen anlaşmazlıklar olabiliyor ama kendi aramızda konuşarak fikirlerimizi paylaşarak çözebiliyoruz (Ö13- İletişim)

(...) Anlaşmazlıkların olması durumunda idareciye karşı bir öfke olur. Onun dışında bir de kabulleniş olur sonuçta. Bizim okulumuzda kadın öğretmen çoğunlukta bu nedenle atmosferimiz genel olarak iyi (Ö14- Yapıcı Yönetim)

Öğretmenlerin Okullarında Kültürün Oluşturulma ve Sürdürülmesinde İç ve Dış Paydaşların Rolüne İlişkin Bulgular

Çalışma grubunda belirtilen ortaokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okullarında kültürün oluşturulması ve sürdürülmesinde iç ve dış paydaşların rolüne ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacıyla görüşme sorularında yer alan altıncı, dokuzuncu ve onuncu sorular yöneltilmiştir. Bu sorular sırasıyla “Okulunuzda örgütsel amaçlar ile çalışanların bireysel amaçlarının örtüşmesi hakkında neler düşünüyorsunuz?”, “Yaşamak için çalışıyorum’, ‘Çalışmak için yaşıyorum’ ifadelerinden hangisi sizin düşüncelerinizi

yansıtmaktadır, nedenini açıklar mısınız?” ve “Okulunuzda çalışanların mesleki gelişimlerine ilişkin ne gibi çalışmalar yapılıyor?” olup araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri Tablo 13’te özetlenmiştir.

Tablo 13*Kültürün Oluşturulma ve Sürdürülmesinde İç ve Dış Paydaşların Rolü*

Kategori	Kod	Katılımcı	n
Örtüşen Amaçlar	Başarılı Öğrenci Yetiştirme	Ö1, Ö3, Ö7, Ö8, Ö9	5
	İnsani İlkeler ve Değerler	Ö1, Ö4, Ö7, Ö8, Ö9	5
	Başarılı ve Öğretmen Olma	Ö8	1
	Takdir Edilmek	Ö8	1
	Öğrencinin Kendini Tanınması	Ö12	1
Örtüşmeyen Amaçlar	Müfredat ve Kazanımlar	Ö2	1
	Donanım Eksikliği	Ö7	1
	Veli-Öğrenci Profili	Ö7	1
	Yabancı Uyruklu Öğrenciler	Ö11, Ö12	2
	Okulun Misyon ve Vizyonu	Ö13	1
Çalışma Amacı	Ekonomik Nedenler	Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö7, Ö8, Ö10, Ö11, Ö13, Ö14	10
	Haz Almak	Ö15	
	İdeallere Ulaşma İsteği	Ö8	1
	Mesleği Sevmek	Ö3, Ö5, Ö8, Ö10, Ö11	5
	Kazancı Hak Etmek	Ö3, Ö10	2
	İyi Bir Gelecek	Ö6	1
Eğitimi Veren Kurum	Okul	Ö1, Ö9, Ö10, Ö14	4
	Rehberlik ve Araştırma Merkezi	Ö1	1
	İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü	Ö5, Ö10, Ö15	3
	İl Millî Eğitim Müdürlüğü	Ö10	1
	Millî Eğitim Bakanlığı	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15	12
Eğitim Şekli	Yüz Yüze Eğitim	Ö7, Ö13, Ö14	3
	Uzaktan Eğitim	Ö2, Ö7, Ö9, Ö12, Ö13, Ö14	5

Tablo 13 incelendiğinde okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesinde iç/dış paydaşların rolü kapsamında Örtüşen Amaçlar, Örtüşmeyen Amaçlar, Çalışma Amacı, Eğitimi Veren Kurum ve Eğitim Şekli kategorilerinin oluşturulduğu görülmektedir.

Örtüşen Amaçlar

Örtüşen Amaçlar kategorisinin Başarılı Öğrenci Yetiştirme (n=5), İnsani İlkeler ve Değerler (n=5), Başarılı Öğretmen Olma (n=1), Takdir Edilmek (n=1) ve Öğrencinin Kendini Tanıması (n=1) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların örtüşen amaçlar bağlamında başarılı öğrenci yetiştirmek ve insani ilkeler ile değerlere vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) Okulumuzun örgütsel amacı, eğitim ile ilgili başarılı bir öğrenci profili elde etmek, akademik olarak başarılı, insani yönden iyi yetişmiş ve sınavlarda da başarılı olan öğrenciler yetiştirmektir. Bizde iyi bir seviyeye gelmek yok. Özel sektör olmadığı için sene ile kademe artıyor. Herkesin amacı para kazanmak değil bence çünkü öğretmenliğin amacı para kazanmak değil, bu mesleğin yapısı zor. Benim birinci amacım para kazanmak değil, elbette ki önceliklerim arasında ancak birinci önceliğim değil. Bu mesleğin hakkını vermek lazım (Ö1- Başarılı Öğrenci Yetiştirmek, İnsani İlkeler ve Değerler)

(...) Okulumuzun amacı insanlığa yararlı ve akademik açıdan başarılı öğrenciler yetiştirmek (Ö7- Başarılı Öğrenci Yetiştirmek, İnsani İlkeler ve Değerler)

(...) Akademik başarıyı hedefleyen iyi insanlar yetiştirmeye çalışan bir okuluz. Bireysel amacım takdir edilmek, başarılı olmak, iyi öğrencileri iyi okullara gönderebilmek, tanınan bir öğretmen olmak. Bu açıdan okulumuzun amacı ile kendi amacımın örtüştüğünü düşünüyorum (Ö8- Başarılı Öğrenci Yetiştirmek, İnsani İlkeler ve Değerler, Takdir Edilmek)

(...) Okulumuzun amacı öğrencileri iyiye sevk etmek, benim bireysel amacım da öğrencilerin daha iyi bir insan olmasını ve eğitim açısından da başarılı öğrenciler yetiştirmek (Ö9- Başarılı Öğrenci Yetiştirmek, İnsani İlkeler ve Değerler)

(...) Öğrencilerin başarılarından ziyade yeteneklerini keşif için çalışıyoruz (Ö12- Öğrencinin Kendini Tanıması)

Örtüşmeyen Amaçlar

Örtüşmeyen amaçlar kategorisi incelendiğinde Müfredat ve Kazanımlar (n=1), Donanım Eksikliği (n=1), Veli-Öğrenci Profili (n=1), Yabancı Uyruklu Öğrenciler (n=2) ve Okulun Misyon ve Vizyonu (n=1) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların yabancı uyruklu öğrencilere vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) Okulumuzun amacı müfredatta belirtilen konu ve kazanımların öğrencilere aktarılması, ödevlerin yaptırılması olarak ifade edilebilir. Yalnızca Bakanlığın sunduğu planları gerçekleştirmek bireysel amacım ile örtüşmüyor. Konudaki kazanımlarla dışarıdaki kazanımlar birbirine uyumlu değil. Okulda anlatılanlar ile ülke genelinde yapılan okul belirleyici sınavlarda sorulan sorular birbiriyle örtüşmüyor (Ö2- Müfredat ve Kazanımlar)

(...) Okulun amacı benim amacım ile uyumlu ancak fiziki ortamın elverişsizliği, velilerin eğitim ve sosyoekonomik düzeylerinin düşük olması, eldeki kaynakların yetersiz olması okul amacımıza ulaşmada bize ket vuruyor. İdare olarak değil ama maddi durumlar açısından olumsuz etkileniyoruz. Daha iyi bir ortamın olması bizim de amacımıza ulaşmamızda olumlu etkisi olurdu (Ö7- Donanım Eksikliği, Veli-Öğrenci Profili)

(...) yabancı uyruklu sayısı çok fazla akademik olarak yüksek beklentiye giremiyorum. Bu nedenle akademik olarak yüksek başarı beklemiyoruz (Ö11- Yabancı Uyruklu Öğrenciler)

(...) Bu durumda bazen öğretim yanı eksik kalabiliyor. Bizim okulumuz toplama bölgesi gibi. Yabancı uyruklu öğrenci sayısı çok. Akademik durumları kötü. Başarı odaklı olamıyoruz (Ö12- Yabancı Uyruklu Öğrenciler)

(...) Okulun mesleki amacı ile hayata bakış açım örtüşmüyor. Okul dini değerlere bağlı öğrenciler yetiştirmek amacıyla. Ama burada bulunmam gerektiğine inanıyorum.

Okulun amacı ile bireysel amacın örtüşmesi durumunda öğretmen daha iyi performans gösterecektir (Ö13- Okulun Misyon ve Vizyonu)

Çalışma Amacı

Çalışma Amacı kategorisi incelendiğinde Ekonomik Nedenler (n=10), Haz Almak (n=1), İdeallere Ulaşma İsteği (n=1), Mesleği Sevmek (n=5), Kazancı Hak Etmek (n=2), İyi Bir Gelecek (n=1) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların mesleği sevmek ve ekonomik nedenlere vurgu yaptığı ifade edilebilir.

(...) Yaşamak için çalışıyorum. Ancak bu biraz eksik bir ifade benim için. Çünkü yaşamak için çalışmak cümlesindeki çalışmak benim hayatımın anlamı değil (Ö2- Ekonomik Nedenler)

(...) Ekonomik nedenlerden dolayı yaşamak için çalışıyorum. Çünkü ülkemizin ekonomik durumu böyleyken yaşamımı devam ettirmek için çalışmak zorundayım (Ö4- Ekonomik Nedenler)

(...) Ekonomik nedenlerden dolayı yaşamak için çalışıyorum açıkçası. Ülkemizin ekonomik seviyesi de öğretmen maaşları da ortada. Bu nedenle çalışmak zorundayım (Ö7- Ekonomik Nedenler)

(...) Yaşamak için çalışıyorum tabi ki. Çalışarak hayatımı idame ettiriyorum, istediklerimi alıyorum ve finanse ediyorum (Ö13- Ekonomik Nedenler)

(...) Yaşamak için iş yapmam lazım bireysel ihtiyaçlarımı gidermek istiyorum. Çalışmak için yaşamıyorum. Çalışmadan da yaşayabilirdim biliyorum bunu (Ö14- Ekonomik Nedenler)

(...) Yaşamak için çalışıyorum. Hayattan aldığım hazın çoğu iş hayatı dışında yaşantılarımdan gelmektedir (Ö15- Haz Almak)

(...) İdeallerimi ve heveslerimi düşündüğümde çalışmak için yaşıyorum. Seçtiğim meslekten dolayı yanımdakilere faydalı olmak için çalışmak için yaşıyorum diyebilirim (Ö9- İdeallere Ulaşma İsteği)

(...) İki birini dengeliyor diyebilirim. Ama daha çok yaşamak için çalışıyorum. Ama çalışmayı ve okulu sevmesem bu çalışmaya da katlanamam (Ö3- Mesleği Sevmek, Kazancı Hak Etmek)

(...) Hem yaşamak için çalışıyorum hem de çalışmak için yaşıyorum. Aslında her ikisi de bana uygun. Çünkü çalışmayı seviyorum. Ama aynı zamanda yaşamamı sürdürmek için de paraya ihtiyacım var (Ö5- Mesleği Sevmek, Ekonomik Nedenler)

(...) Çünkü burada yarar olarak ülke yararına çalışmak olarak düşünüyorum. Sevgi için çocukların yararına çalışıyorum. Böyle olmazsa çalışmanın tadı çıkmaz (Ö6- İyi Bir Gelecek)

(...) Çalışmayı seviyorum ancak aynı zamanda yaşamımı idame ettirmek için de çalışmam gerekiyor. Bazen iş hayatımın çoğu neredeyse tamamı olabiliyor (Ö8- Mesleği Sevmek, Ekonomik Nedenler)

(...) Çalışmak zorundayız çünkü para kazanmak zorundayız. Öte yandan çalışmadan olmuyor. Yaz tatilinde 2 ayın sonunda okulun açılmasını bekliyoruz. Boş oturup para gelsin tarzım değil. Alışmamışım (Ö10- Mesleği Sevmek, Kazancı Hak Etmek, Ekonomik Nedenler)

(...) Her iki ifade de beni yansıtıyor. Psikolojime göre değişiyor. Çalışmayı seviyorum ama yaşamak için de çalışmak zorundayım. İki yönlü ok gibi (Ö11- Mesleği Sevmek, Ekonomik Nedenler)

Eğitimi Veren Kurum

Eğitimi Veren Kurum kategorisi incelendiğinde Okul (n=4), Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (n=1), İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü (n=3), İl Millî Eğitim Müdürlüğü (n=1) ve Millî Eğitim Bakanlığı (n=13) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların eğitimi veren kurum bağlamında Millî Eğitim Bakanlığına vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) Okulumuz içinde genellikle eğitimcilerinin kendimiz olduğu çeşitli kurslar veya seminerler verilebiliyor. Dışarıdan eğitimci çok az geliyor. Millî Eğitim Bakanlığı tarafından

eğitime gnderilebiliyoruz. Rehberlik araştırma merkezlerinde de eğitim alıyoruz. İngilizce retmenlerimiz de online eğitim alabiliyorlar (1- Okul, Rehberlik ve Araştırma Merkezleri, Millî Eğitim Bakanlığı)

(...) Hizmet içi eğitim çalışmaları yapılıyor. Eğitim talepleri ile ilgili Bakanlığımızın alışmaları var, konferanslar yapılıyor. Uzman eğiticilerin videoları var, onları izliyorum. Örneğin 2 sene önce diksiyon eğitimi almıştım. Bilişim retmenlerimiz excel kullanımı ile ilgili eğitim verdi. Yine fke kontrolü yönetimi eğitimi yapıldı (9- Okul, Millî Eğitim Bakanlığı)

(...) Daha dn mesleki gelişim dil kursunun verileceği konuşuldu. retmenlere istedikleri, ihtiyaç duydukları eğitimler soruluyor. İl ve ilçe Millî Eğitim Müdürlüğünden de yapılan eğitimler oluyor (10- Okul, İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü, İl Millî Eğitim Müdürlüğü)

(...) Bir sürü çalışma yapılıyor. Uzaktan eğitim yapılıyor. Okulda mesleki çalışmalar yapılıyor. Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan merkezi toplantılara katılım sağlıyoruz. Gerektiğinde ihtiyaç olduğu söylendiğinde biz de eğitim veriyoruz (14- Okul, Millî Eğitim Bakanlığı)

(...) Eğitimler ilçe Millî eğitim ya da Bakanlıktan gelen çalışmalar doğrultusunda yapılıyor ya da bireysel başvurularla (15- İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü, Millî Eğitim Bakanlığı)

(...) Okulumuzda retmenlere yönelik direkt herhangi bir eğitim olmuyor. Genelde seminerler, BA, MEBBS üzerinden eğitim alabiliyoruz. Örneğin kişisel gelişim modülleri var. Mesai saati içerisindeki eğitimlere katılım sağlayamıyoruz. Hafta sonu olan eğitimlere katılım daha rahat oluyor (2- Millî Eğitim Bakanlığı)

(...) Hizmet içi eğitimlerimiz oluyor. Okulumuzda zel olarak retmenlere yönelik bir eğitim gerçekleştirilmiyor. Millî Eğitim Bakanlığı aracılığıyla düzenlenen eğitimlere katılıyorum (3- Millî Eğitim Bakanlığı)

(...) Sürekli seminerler, kurslar var. Okulun öğretmenlere yönelik bir eğitim planı veya semineri yok. Millî Eğitim Bakanlığı tarafından birçok alanda hazırlanan eğitimlere sırayla katılım sağlıyoruz (Ö4- Millî Eğitim Bakanlığı)

(...) Okulumuzda hizmet içi eğitim düzenlenmiyor. Öğretmenler olarak bireysel olarak meslek gelişimleri ile ilgili Millî Eğitim Bakanlığının hazırladığı kurslara katılabiliyoruz. Ben ölçme ve değerlendirme kurslarına katıldım. Okulda bununla ilgili fazla çalışma olmaz. Bireysel başvurularla oluyor (Ö6- Millî Eğitim Bakanlığı)

(...) Okulumuzun direkt olarak mesleki gelişime yönelik bir çalışması yoktur. Bakanlık eğitimleri planlar, bizi bilgilendirirler. Öğretmenler de bu eğitimlere katılır (Ö7- Millî Eğitim Bakanlığı)

(...) Okulumuzun bizlere yönelik eğitim programı yok ancak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan eğitimlere katılım sağlıyoruz. Bunların da çoğu seminer döneminde oluyor (Ö8- Millî Eğitim Bakanlığı)

(...) Bakanlığın belirledikleri dışında okulumuzda düzenlenen bir eğitim yok. Müdür bey ile halk eğitim merkezinden zekâ oyunları, yaratıcı drama ile ilgili eğitim planlandı ancak gerçekleşmedi (Ö11- Millî Eğitim Bakanlığı)

(...) Okul yöneticisi olarak planlı eğitim yok ancak Bakanlığın açtığı uzaktan eğitim kursları var. Onlara katılım sağlıyoruz (Ö12- Millî Eğitim Bakanlığı)

(...) Bakanlığın belirledikleri eğitimler oluyor, uzaktan ya da yüz yüze. Onlara katılıyoruz. Bunun dışında okulumuzda ayrıca bir eğitim yapılmıyor (Ö13- Millî Eğitim Bakanlığı)

Eğitimlerin Şekli

Eğitimlerin Şekli kategorisi incelendiğinde Yüz yüze Eğitim (n=3) ve Uzaktan Eğitim (n=6) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların uzaktan eğitime vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) Bazen online oluyor eğitimler. Onlara katılım daha kolay oluyor. Hafta içi yüz yüze yapılan eğitimlere katılmıyoruz zaten (Ö7- Yüz yüze Eğitim, Uzaktan Eğitim)

(...) Okulumuzda öğretmenlere yönelik direkt herhangi bir eğitim olmuyor. Genelde seminerler, ÖBA, MEBBİS üzerinden eğitim alabiliyoruz. Örneğin kişisel gelişim modülleri var. Mesai saati içerisindeki eğitimlere katılım sağlayamıyoruz. Hafta sonu olan eğitimlere katılım daha rahat oluyor (Ö2- Uzaktan Eğitim)

(...) Hizmet içi eğitim çalışmaları yapılıyor. Eğitim talepleri ile ilgili Bakanlığımızın çalışmaları var, konferanslar yapılıyor. Uzman eğiticilerin videoları var, onları izliyorum (Ö9- Uzaktan Eğitim)

(...) Okul yöneticisi olarak planlı eğitim yok ancak Bakanlığın açtığı uzaktan eğitim kursları var. Onlara katılım sağlıyoruz (Ö12- Uzaktan Eğitim)

(...) Bakanlığın belirledikleri eğitimler oluyor, uzaktan ya da yüz yüze. Onlara katılıyoruz. Bunun dışında okulumuzda ayrıca bir eğitim yapılmıyor (Ö13- Yüz Yüze Eğitim, Uzaktan Eğitim)

(...) Bir sürü çalışma yapılıyor. Uzaktan eğitim yapılıyor. Okulda mesleki çalışmalar yapılıyor. Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan merkezi toplantılara katılım sağlıyoruz. Gerektiğinde ihtiyaç olduğu söylendiğinde biz de eğitim veriyoruz (Ö14- Yüz Yüze Eğitim, Uzaktan Eğitim)

Okul Kültürünün Güçlü ve/veya Zayıf Olmasına Etki Eden Faktörlere İlişkin Bulgular

Çalışma grubunda belirtilen ortaokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürünün güçlü ve/veya zayıf olmasına etki eden faktörlere ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacıyla görüşme sorularında yer alan beşinci, yedinci, sekizinci, on birinci, on ikinci, on dördüncü, on beşinci, on altıncı, on yedinci ve on sekizinci sorular yöneltilmiştir.

Çalışanların karara katılımları konusunda neler yapılıyor?

Okulunuzda görevlerin yerine getirilmesinde bireyci davranışlar mı kollektiv davranışlar mı daha çok hakimdir? Bu konuda neler söylersiniz?

Okulunuzda görevler yerine getirilirken nasıl bir çalışma şekli var? Birlikte çalışma ve bir görevi yerine getirme konusunda fikirleriniz neler?

Okulunuzda meslektaşlar arası rekabete ilişkin görüşleriniz neler?

Okulunuzda çalışan performansına verilen öneme ilişkin düşünceleriniz nelerdir? Okulunuzda çalışanların ödüllendirilmesinde ne gibi stratejiler kullanılıyor? Ödül sistemi adil mi? Neden?

Okulunuzda çalışanların gerçekleştireceği iş ve işlemlerde izlenecek yola ilişkin açık talimatların yer aldığı kurallara ilişkin düşünceleriniz nedir?

Okulunuzda rutini koruma ya da değişimleri takip etme hakkında neler söyleyebilirsiniz? Görev yaptığınız kurumda yenilikler ve değişimleri gerçekleştirmede nasıl bir yol izleniyor?

Okulunuzda gerçekleştirilen değişimlerde çalışanların tepkisi nasıldır?

Okulunuzun vizyonu hakkında neler söylersiniz? Vizyonun yerine getirilmesinde çabalar neler?

Okulunuzun amaçları doğrultusunda geleceğe ilişkin ne gibi planlar yapılıyor?

Okulunuzda öğretmenlerin mutlu olması için keyifli vakit geçirmeleri için ne gibi etkinlikler düzenleniyor? Bu etkinlikler performansa nasıl yansıyor?

Okulunuzun kültürünü oluşturan ve okulunuzun kendine özgü yapısından kaynaklanan temel değerlerini düşündüğünüzde kültürünüzün güçlü ve/veya zayıf olmasına etki eden faktörler neler olabilir?

olup araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri Tablo 14'te özetlenmiştir.

Tablo 14*Okul Kültürünün Güçlü ve/veya Zayıf Olmasına Etki Eden Faktörler*

Kategori	Kod	Katılımcı	n
Ortak Karar Alma	Toplantı	Ö1, Ö5, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15	10
	Fikir Alma	Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15	13
	Demokratiklik	Ö1	1
	Kararın Önem Derecesi	Ö2, Ö8	2
	Mevzuat	Ö3, Ö4	2
Çalışma Şekli	Bireyci Davranış	Ö1, Ö5, Ö6, Ö8, Ö12, Ö14	6
	Görev Esaslı Gruplaşma	Ö3, Ö15	2
	Birlikte Hareket Etme	Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö14, Ö15	11
	Grup Kararları	Ö2, Ö3, Ö4, Ö6, Ö15	5
	Aciliyet Durumu	Ö3, Ö5	2
	İkili İlişkiler	Ö7	1
	Yardımlaşma	Ö9	1
	İş Yüğü	Ö12	1
Birlikte Çalışmak	Kolaylaştırma	Ö4, Ö9, Ö14	3
	Zamandan Tasarruf	Ö5, Ö9, Ö10, Ö12	4
	Farklı Fikirler	Ö10, Ö11, Ö15	3
	Görev Paylaşımı	Ö2, Ö3, Ö5, Ö8, Ö12, Ö13	6
	Hata Yapma Oranı	Ö15	1
	Adalet	Ö2	1
Rekabet	Rekabet Var	Ö7	1
	Rekabet Yok	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15	14
	Dayanışma	Ö1, Ö3, Ö4, Ö11	4

Adalet	Adil	Ö5, Ö10	2
	Adil Değil	Ö1, Ö2, Ö6, Ö8, Ö11, Ö13, Ö15	7
Ödüller	Başarı Belgesi	Ö1, Ö6, Ö15	3
	Plaket	Ö6	1
	Sözlü Takdir	Ö5, Ö6, Ö9, Ö10, Ö15	5
Ödül Alma Kriteri	Performans İlişkisi	Ö1, Ö2, Ö3, Ö11, Ö13	5
	İkili İlişkiler	Ö2, Ö8, Ö11, Ö14 Ö15	5
	Ödül Sistemi Yok	Ö3, Ö5, Ö7, Ö12, Ö14, Ö15	6
	Ödül Şartının Netliği	Ö11, Ö13, Ö14	3
Kurallar	Mevzuat	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö10, Ö11, Ö13	11
	Kural Yok	Ö6	1
	Toplantı Kararları	Ö11, Ö14	2
Kuralların Sağladıkları	Güvende Hissetme	Ö1, Ö8, Ö15	3
	Yol Göstericilik	Ö3, Ö15	2
	İşin Netlik Kazanması	Ö7, Ö8	2
	Sorumluluk Bilinci	Ö11	1
	Kurumsallık	Ö13, Ö14	2
Değişikliğe Bakış Açısı	Değişikliğe Uyum	Ö3, Ö6, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö15	7
	Değişikliğe Direnç	Ö1, Ö2, Ö13, Ö14, Ö15	5
	Şartlara Göre Değişken	Ö2, Ö4, Ö5, Ö7, Ö14	5
Değişikliğin Bildirimi	Sistem Yoluyla	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö6, Ö7, Ö8	7
	Whats'app Grupları	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö13, Ö15	13
	Toplantılar	Ö5, Ö9, Ö10	3
	Resmi Yazılar	Ö5, Ö9, Ö11	3
	Pano Kullanımı	Ö13	1

Vizyon	Akademik Açıdan Başarılı Öğrenciler	Ö1, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö11, Ö13, Ö14, Ö15	9
	Nitelikli İnsanlar Yetiştirmek	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö8, Ö11, Ö12, Ö14	8
	Velileri Eğitime Dahil Etmek	Ö5	1
	Millî ve Manevi Değerleri Kazandırmak	Ö8, Ö13, Ö14	3
Çaba	Çok Çalışmak	Ö1, Ö3, Ö5, Ö9, Ö12, Ö15	6
	Etkinliklere Özen Göstermek	Ö8, Ö9, Ö13	3
	Velilerle Sık Görüşmek	Ö4	1
	Öğrenciye Bütüncül Yaklaşmak	Ö3, Ö4, Ö11, Ö12	4
Plan Yapma Periyodu	Senelik	Ö1, Ö5, Ö7, Ö8, Ö12, Ö15	6
	Dönemlik	Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö14, Ö15	7
	Aylık	Ö9	1
Plan Yapan Kurum	Millî Eğitim Bakanlığı	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö8, Ö10, Ö12, Ö14, Ö15	11
	Okul	Ö1, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö14, Ö15	9
Yapılan Etkinlikler	Piknik	Ö1, Ö6, Ö8, Ö14	4
	Gezi	Ö1, Ö5, Ö8, Ö9, Ö11, Ö14	6
	Yemek Organizasyonları	Ö1, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö14, Ö15	11
	Belirli Gün ve Haftalar Organizasyonları	Ö2, Ö3, Ö9, Ö10, Ö11	5
	Kermes	Ö5	1
	Hediyeleşme	Ö8, Ö15	2
	Gün Organizasyonları	Ö12	1
Etkinliklerin Etkisi	Kaynaşma	Ö1, Ö4, Ö8, Ö10, Ö11, Ö13	6
	Motivasyon	Ö1, Ö3, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö14, Ö15	10
	İşbirliğini Destekleme	Ö4, Ö15	2

	Rahatlama	Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö12	6
	Yeni Bilgiler Edinme	Ö9	1
Okul Kültürünü Güçlendiren Faktörler	Etkinliklere Katılma	Ö9	1
	Çalışkan Öğretmenler	Ö5, Ö6, Ö7	3
	Kadro Durumu	Ö4	1
	Yönetici ve Öğretmenlerin Okulu Sahiplenmesi	Ö5, Ö7, Ö11, Ö14, Ö15	5
	İletişimin Güçlü Olması	Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö15	5
	Samimi Ortam	Ö11, Ö12	2
	Heterojen Öğrenci Profili	Ö13, Ö14	2
Okul Kültürünü Zayıflatan Faktörler	Heterojen Öğrenci Profili	Ö2, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14	5
	Eğitim Sisteminin Değişmesi	Ö1	1
	Ekonomik Yetersizlik	Ö1, Ö2	2
	Aile Yaşantısı	Ö1, Ö4, Ö7	3
	Öğretmenlerin Yoğun Çalışması	Ö3	1
	Sınıf Mevcudu	Ö5	1
	Okul İdaresinin Sık Değişmesi	Ö8	1
	Veli Müdahalesi	Ö7, Ö9, Ö10, Ö15	4

Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların Okul Kültürünün Güçlü ve/veya Zayıf Olmasına Etki Eden Faktörler bağlamında vermiş oldukları cevaplardan Ortak Karar Alma, Çalışma Şekli, Birlikte Çalışmak, Rekabet, Adalet, Ödül, Ödül Alma Kriteri, Kurallar, Kuralların Sağladıkları, Değişikliğe Bakış Açısı, Değişikliğin Bildirimi, Vizyon, Çaba, Plan Yapma Periyodu, Plan Yapan Kurum, Etkinlikler, Etkinliklerin Etkisi, Okul Kültürünü Güçlendiren Faktörler, Okul Kültürünü Zayıflatan Faktörler kategorilerini oluşturduğu görülmektedir.

Ortak Karar Alma

Ortak Karar Alma kategorisi incelendiğinde Toplantı (n=10), Fikir Alma (n=13), Demokratiklik (n=1), Kararın Önem Derecesi (n=2), Mevzuat (n=2) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların ortak karar alma bağlamında fikir alma ile toplantıya vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) Karara katılma konusunda toplantılar yapılıyor ve toplantılarda herkesin fikri soruluyor. Ortak fikre göre kararlar alınıyor. Toplantı konusu hakkında herkese fikri tek tek soruluyor. Demokratik bir ortam var. Yöneticilerin tutumu da ortak ve uyumlu çalışmak yönündedir. Yöneticilerin tarzı öğretmenlerin çalışma durumlarını çok etkiliyor. Okulumuzda herkes fikrini söyler. Çalışma ortamımızdaki pozitif iklim herkesi etkiliyor. İdarecilerin öğretmenlere direkt ve toplu, öğretmenlerin de idareye direkt ve toplu zorlaması yok (Ö1- Toplantı, Fikir Alma, Demokratiklik)

(...) Okuldaki idari kadrolar sonuçta, her nereden bakarsanız bakın siyasi olabiliyor. Bu nedenle rahat karar alınamıyor. Öğretmenlerle alınan ortak karar siyasi olmayan ve gelecek dönemlerde sıkıntı çıkarmayacak sabun alımında sabunun köpük olup olmaması gibi basit kararlarda öğretmenlerin fikri alınıyor ve karara katılımları bu şekilde sağlanıyor (Ö2- Kararın Önem Derecesi)

(...) Bir karar alınırken öğretmenlerin fikirleri dinleniyor. Ancak daha sonra bu fikirlerin Yönetmelikteki yerine bakılıyor. Yönetmeliklere uygun olması durumunda hayata geçiriliyor (Ö3- Fikir Alma, Mevzuat)

(...) Okul yönetimi gerek okul gerekse öğrenciler ya da başka konular olsun her konuda öğretmenlerin fikirlerini alırlar. Bu fikirleri değerlendirir ve Yönetmeliklere göre uygun olanları uygularlar (Ö4-Fikir Alma, Mevzuat)

(...) Yapılan her toplantıda öğretmenlere söz hakkı veriliyor, fikirleri alınıyor. Beraber karar almaya çalışıyoruz (Ö5- Toplantı, Fikir Alma)

(...) Öğretmenler kurulumuz var. Burada bize sorulan konularla ilgili fikirlerimizi söylüyoruz, karar alıyoruz. Onun dışında öğretmenlerin karar aldıkları bir durum olmuyor (Ö6-Fikir Alma)

(...) Yapılan kurul toplantılarında öğretmenlerin söylemek istedikleri her zaman dinlenir. Ancak genelde bireysel talepler olduğunda idareciler bunları karşılamakta zorlanıyor hatta çoğu zaman karşılayamıyor (Ö7- Toplantı)

(...) Okulun genel işleyişiyle ilgili kararların neredeyse tamamı öğretmene sorulmaksızın idare tarafından alınıyor. Daha lokal kararlarda öğretmen dahil ediliyor (Ö8- Kararın Önem Derecesi)

(...) Bazen küçük anketler uygulanabiliyor. Yine toplantılar düzenleniyor, bu toplantılarda. Öğretmenlerin görüşleri soruluyor (Ö9- Toplantı, Fikir Alma)

(...) Toplantılar yapılıyor. İdareciler ile iletişim halindeyiz. Öğretmenlerin fikirleri alınır. Tamamen bizim fikirlerimiz olmaz tabi ki. Okulun sorumlu olduğu konularda öğretmen kararları çok etkili olmuyor ancak öğretmen kurulunda fikirlerimiz soruluyor (Ö10- Toplantı, Fikir Alma)

(...) Toplantılar yapılır. Beraber karar verilir. Küçük toplantılar, kurul toplantıları yapılır. Bu toplantılarda bizim uygulamalara ilişkin fikirlerimiz sorulur. Fikirlerden sonra ortak karar verilir genelde (Ö11- Toplantı, Fikir Alma)

(...) Eğitim-öğretim ile ilgili herkese sorulur. Öğretmenler kurulu gereği oy çokluğu lazım. Herkes fikrini söyler, ortak fikir üzerinde buluşulur (Ö12- Toplantı, Fikir Alma)

(...) Fikirler sorulur ve muhakemesi yapılır öyle karar verilir. Genelde toplantılarda ve kurullarda sorulur tabi fikirlerimiz (Ö13- Toplantı, Fikir Alma)

(...) Toplantılar yapılıyor. Bazen oylamalar yapılıyor. Bizim kararlarımız soruluyor (Ö14- Toplantı, Fikir Alma)

(...) Sınavlar, nöbetler, disiplin konusu ve akademik başarılarında kurullar ve toplantılarda öğretmenlerin görüşlerine yer veriliyor ve uygulamada da görüşlerimizin

hayata geçirildiğini görüyoruz. Genelde toplantı ve kurullarda görüşlerimiz alınır (Ö15- Toplantı, Fikir Alma)

Çalışma Şekli

Çalışma Şekli kategorisi incelendiğinde Bireyci Davranış (n=6), Görev Esaslı Gruplaşma (n=2), Birlikte Hareket Etme (n=11), Grup Kararları (n=5), Aciliyet Durumu (n=1), İkili İlişkiler (n=1), Yardımlaşma (n=1) ve İş Yükü (n=1) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların çalışma şekli bağlamında birlikte hareket etme, bireyci davranış ve grup kararlarına vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) *Bu konuda pek bir şey söylemeyeceğim ama ben görevimi yaparken bireyci davranıyorum. Branş olarak da tek hareket etmem gerekiyor. Ancak diğer öğretmenlerimiz öğretmen odasında vakit geçirdiğinden genel olarak konuşamayacağım. Ancak genel olarak zümreler yoluyla öğretmen arkadaşlarım ortak çalışmaktadır. Örneğin matematik öğretmenleri kendileri zümre kararlarını alır ve ortak bir şekilde hareket ederler (Ö1- Bireyci Davranış, Birlikte Hareket Etme)*

(...) *Okulumuzda siyasi ve sorun çıkarabilecek konular dışında genel eğilim toplu hareket etme şeklindedir. Genelde zümre toplantıları ile grup olarak karar alınır ve uygulanır (Ö2- Birlikte Hareket Etme, Grup Kararları)*

(...) *Okulumuzda genelde herkes üzerine düşen görevi kendi yapıyor. Bu anlamda daha çok bireysel ilerliyoruz. Ancak grup olarak hareket edilmesi gereken bir durum olduğunda kolayca grup oluşturabiliyoruz (Ö3- Görev Esaslı Gruplaşma, Grup Kararları)*

(...) *Okulda daha çok grup halinde hareket etmek zorundayız. Bireysel olarak herkes kendi işini yapsa da çoğunluk olarak grup şeklinde kararlar alınır ve uygulanır (Ö4- Birlikte Hareket Etme, Grup Kararları)*

(...) *Zaman zaman bireyci davranışlar ile karşılaştık da daha çok grupsal hareketler ön plandadır. Acil bir iş geldiğinde öğretmenlerimizle kolayca grup oluşturarak işin altından*

kalkabiliriz. Bu anlamda herkes ortak hareket ettiğinden işlerimizin daha kolaylaştığını düşünüyorum (Ö5- Bireyci Davranış, Birlikte Hareket Etme, Aciliyet Durumu)

(...) Okulumuzda grupsal davranışlar çok fazla değil, bireysel davranışlar daha etkili. Herkes kendi işini kendi yapmaya çalışıyor. Ama branşlar arasında özellikle zümre toplantıları sonucunda alınan kararlarda grupsal davranışlar daha etkili olabiliyor (Ö6- Bireyci Davranış, Birlikte Hareket Etme, Grup Kararları)

(...) Okulumuzda grupsal davranışların daha etkili olduğunu söyleyebilirim. Ama bu gruplar zümre bazlı değil anlaşma bazlı. Kim hangi öğretmenle iyi anlaşıyorsa o öğretmenle birlikte hareket etmeyi tercih ediyor (Ö7- İkili İlişkiler)

(...) Bir ekip halinde yapılması gereken görevlerde öğretmenlerle çok kolay bir araya gelerek verilen işler yürütülür. Ancak bu görevlerin sayısı az. Genelde öğretmenlerimiz bireycidir. Herkes kendi işini kendi yapar (Ö8- Bireyci Davranış, Birlikte Hareket Etme)

(...) Zümre olarak hareket edilir. Sınav, belirli gün ve haftalar gibi etkinlikler farklı zümrelerde de olsa herkes birbirine yardım eder, okulumuzda yardımlaşma esastır. Hiç kimse kendi kabuğuna çekilmez (Ö9- Birlikte Hareket Etme, Yardımlaşma)

(...) Duruma göre değişiyor. Zümresel hareketler daha ön planda branş olarak ön plana çıkmak daha önemlidir bireyden ziyade (Ö10- Birlikte Hareket Etme)

(...) Daha çok grup olarak hareket ederiz. Birey olarak hareket ettiğimizi düşünmüyorum (Ö11- Birlikte Hareket Etme)

(...) Bazen birey olmak takılmak gerekebiliyor. Farklı işlerde, yükü fazla olan işlerde grup olarak çalışıyoruz (Ö12- Bireyci Davranış, İş Yükü)

(...) Gerek zümre gerek bireysel oluyor. Bazen de sınıfsal olabiliyor. Genelde ortak hareket ediyoruz (Ö14- Bireyci Davranış, Birlikte Hareket Etme)

(...) Genel anlamda kolektif. Okulun tabiatı gereği daha çok kolektif görevlerdir. Örneğin kutlamalar, projeler ve belirli gün haftalar grup ödevidir. Ama mesela nöbet bireyseldir (Ö15- Birlikte Hareket Etme)

Birlikte Çalışmak

Birlikte Çalışmak kategorisi incelendiğinde Kolaylaştırma (n=3), Zamandan Tasarruf (n=4), Farklı Fikirler (n=3), Görev Paylaşımı (n=6), Hata Yapma Oranı (n=1) ve Adalet (n=1) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların görev paylaşımına vurgu yaptığı görülmektedir.

(...) Yapılacak işe göre birlikte çalışıyoruz. Ancak bir görev 5 kişiye veriliyor, 1 kişi işin yöneticisi oluyor, 1 kişi çalışıyor, kalan 3 kişi çalışmıyor. Birlikte çalışmak yetişkinler için çok zor. Kamu kurumlarında özellikle çok daha zor. Böyle bir yöntem yerine işler daha küçük gruplara verilmeli ve görevler az kişi arasında herkese görev düşecek şekilde paylaşılmalı. Birlikte yapılan işlerde adalet sağlanmalı (Ö2- Görev Paylaşımı, Adalet)

(...) Görevlere göre değişiyor. Gruplara ayrılarak yapılması gereken işlerde aramızda çok güzel grup oluşturabiliyoruz. Örneğin okulumuzda kermes düzenleneceği zaman yaptığımız gruplarla işleri organize şekilde yürütebiliyoruz ya da bir kahvaltı düzenleneceğinde grup olarak organize ediyoruz. Bunun dışında herkes kendi üzerine düşen bir görev olduğunda yapıyor (Ö3- Görev Paylaşımı)

(...) Bir konu varsa söylenir, genelde ortak kararlar alınarak birlikte hareket edilir. Birlikte hareket etmek bence bazı işleri kolaylaştırıyor (Ö4- Kolaylaştırma)

(...) Görevlerin birlikte yapılması taraftarıyım. Herkese belirli sorumlulukların verildiği beraber yapılan işlerin daha kısa sürede iyi şekilde çıkarıldığını düşünüyorum (Ö5- Zamandan Tasarruf, Görev Paylaşımı)

(...) İdarecilerin verdiği görevlerde genelde ekip olarak onun dışında bireysel olarak görevlerimizi yerine getiriyoruz. Okul idaresi verilen görevleri takip ettiği için ekip halinde yapılacak görevlerde herkes katkı sunmak için çaballıyor. Çünkü yapılan işin neticesi ekipteki tüm öğretmenleri sorumlu kılıyor. Birlikte çalışmak görev paylaşımını getirdiğinden bizleri mutlu ediyor (Ö8- Görev Paylaşımı)

(...) Birlikte çalışmak işleri kolaylaştıran bir şeydir. İş birliği içinde olduğumuzda hem zamandan hem de işten tasarruf edilir (Ö9- Kolaylaştırma, Zamandan Tasarruf)

(...) Birlikte çalışmayı seviyorum. Daha hızlı bir şekilde işler çözümleniyor. Herkesin fikirleri sunulur, konuşulur. Birden fazla fikre ihtiyaç oluyor. Grup çalışması önemli. Çünkü özellikle teknoloji grubunda yeniliği takip etmek önemli (Ö10- Zamandan Tasarruf, Farklı Fikirler)

(...) Birlikte çalışmak benim için olumlu bir şey. Çünkü değişik bakış açıları oluyor. Bu durumda birbirimizin farklı fikirlerini öğreniyoruz ve başka çerçevelerden bakıyoruz. Fikir paylaşımı önemli (Ö11- Farklı Fikirler)

(...) Bir topluluk içindeyiz. Birey her işi tek yapamaz. Örneğin belirli gün ve haftalar gibi etkinliklerin tek başına yapılması çok zor. Grup olduğumuzda daha çabuk işler toparlanıyor (Ö12- Zamandan Tasarruf, Görev Paylaşımı)

(...) Grupla yapılan işlerde bir iş bölümü oluyor. Bu iş bölümünde herkes elinden gelenin en iyisi yapmaya çalışıyor ve grup olarak ön plana çıkıyorsunuz. Bireysel olduğunda ise egoların çarpışması yaşanıyor. Bu da arkadaşlarımız ile olan ilişkilerimizi etkiliyor (Ö13- Görev Paylaşımı)

(...) Birlikte çalıştığımızda, zümremle çalıştığımızda ya da grupla hareket ettiğimizde birbirimizi daha kolay tolere ediyoruz. Onun yapamayacağını ben, benim yapamayacağımı ise o yapıyor. Bazı zümreler kişisel tutumları ve sayılarından dolayı iyi anlaşamayabiliyor. Bazen matematik, Türkçe öğretmenleri ile ortak çalışmak durumunda olabiliyoruz (Ö14- Kolaylaştırma)

(...) Bence birlikte çalışmak hatayı azaltır. İkinci gözün olması her zaman daha iyidir. Farklı fikirler daha iyi fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlar (Ö15- Farklı Fikirler, Hata Yapma Oranı)

Rekabet

Rekabet kategorisi incelendiğinde Rekabet Var (n=1), Rekabet Yok (n=14) ve Dayanışma (n=4) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların rekabet bağlamında rekabetin olmadığını vurguladıkları ifade edilebilir.

(...) Okulumuzda öğretmen arkadaşlarım arasında yaralayıcı bir rekabet yok ancak herkes işinde en iyi olmak için çalışıyor. Öğretmenlerimiz arasında dayanışma vardır, herkes birbirine yardım eder (Ö1- Rekabet Yok, Dayanışma)

(...) Bu okulda öğretmenler arasında rekabet yok. Çünkü bu okuldaki öğrencilerin ailelerinin sosyoekonomik düzeyleri orta ve alt düzey. Bundan dolayı öğretmen seçme, öğretmenlerin yöntem ve tekniklerinin kıyaslandığı bir ortam yok (Ö2- Rekabet Yok)

(...) Rekabet görmüyorum. Herkes zümresiyle genelde iyi geçiniyor ve özellikle aynı dönemlere giren öğretmenler arasında bilgi alışverişi oluyor. Birbirlerine destek oluyorlar bu konuda (Ö3- Rekabet Yok, Dayanışma)

(...) Okulumuzdaki öğretmenlerin yaş ortalaması yüksek. Genelde idare edilen, yardımlaşılan, görev paylaşımı yapılan bir okul olduğundan öğretmenler arasında rekabet yok denecek kadar azdır diyebilirim. Öğretmenlerimiz arasında paylaşma ve yardımlaşma esas (Ö4- Rekabet Yok, Dayanışma)

(...) Öğretmenler arasında bir rekabet ortamı hissetmedim. Diğer branş öğretmenlerin de var mıdır bilmiyorum ama bizim rehberlik branşında böyle bir rekabet yoktur (Ö5- Rekabet Yok)

(...) Bizim okulumuzda rekabet hiç yok gibi ben görmedim. Öğretmenlerimiz birbirine yardımcı olurlar (Ö6- Rekabet Yok)

(...) Bence öğretmen arkadaşlarım arasında biraz rekabet var. Ama bu gizli bir rekabet. Bu rekabete veliler sebep oluyor. Çünkü öğretmenleri etiketliyorlar. Bu öğretmen iyi çocuğunuzu o öğretmene verin diyorlar. Bu da öğretmenler arasında hoş bir ortam yaratmıyor. Uzmanlık sınavı ile bu rekabet ortamı ve etiketleme durumu daha da artacak.

Uzman öğretmen olan kişi farklı sınıfa girmeyecek neticede ama bu durum veliler tarafından böyle anlaşılmayacak. Bilmiyorum ama etiketlenme kötü bir durum (Ö7- Rekabet Var)

(...) Kamu okulu olduğumuz için rekabet ortamı olduğunu düşünmüyorum. Öğretmenlerimiz daha çok birbirini destekliyor (Ö8- Rekabet Yok)

(...) Okulumuzda hırs içinde, birbirini geçmeye çalışan insanların olduğunu düşünmüyorum. Ben üç buçuk yıldır buradayım. Rekabet halinde olan öğretmenler görmedim (Ö9- Rekabet Yok)

(...) Kendi branşımda yok. Ama diğer branşlar için yorum yapmak istemiyorum. Zümrelerin içini bilemem (Ö10- Rekabet Yok)

(...) Rekabet yok dayanışma, onore etme ve ödüllendirme var. Başarılı olan arkadaşımızı kutlarız ve onu öne çıkarırız. Kendi başarımız olarak görürüz (Ö11- Rekabet Yok, Dayanışma)

(...) Rekabet değil aslında ama biz branşımızda herkese iyi olduğu işi vererek rekabeti iyi iş çıkarmaya dönüştürüyoruz. Herkes en iyi olduğu alanda öne çıkıyor. Grup olarak amacımız en iyisini yapmak. Örneğin ben resmi olarak yapılmasını gereken işleri aldım. Diğer arkadaşta farklı görev var (Ö12- Rekabet Yok)

(...) Rekabet yok. Eskiden bizim branşlarda vardı ama şu an herkes güven içinde ve mutlu çalışmak için birbiriyle uyumlu olmaya çalışıyorlar (Ö13- Rekabet Yok)

(...) Öğrenciler arasında rekabet yok. Ben en iyiyim diyen bir öğretmen yok. Zümre olarak hareket ediyoruz. Bu nedenle kıyaslamaya çok girilmiyor (Ö14- Rekabet Yok)

(...) Ben çok rekabet olduğunu zannetmiyorum. Çünkü sonu gelen bir yarışma değil. Beraber çalışmaya devam ediyoruz. Rekabet beraber çalışmayı zedeleyebilir. Rekabet birlikte çalışmayanlar arasında güzel olur bence (Ö15- Rekabet Yok)

Adalet

Adalet kategorisi incelendiğinde Adil (n=2) ve Adil Değil (n=7) kodlarından oluştuğu gözlenmektedir.

(...) *Bunun dışında okulumuzda idarenin takdirine bağlı olarak başarı belgesi veriliyor. Ben bu okulda henüz almadım (Ö1- Adil Değil)*

(...) *Ödül performansa göre verilmiyor, ikili ilişkiler ön planda tutuluyor. Daha önce başka bir kurumda da çalıştım. Orada da bu okuldaki gibiydi. İdarecilerle ilişkileriniz iyi ise işinizi iyi yapmasanız da ödül alırsınız, ilişkiniz iyi değilse işinizi çok iyi de yapsanız ödül alamazsınız. Bu yüzden ödül sisteminin adil olduğunu düşünmüyorum (Ö2- Adil Değil)*

(...) *Toplantı yapılırken müdürümüz iyi performans gösteren öğretmenlere geri bildirim olarak teşekkür eder. Müdürümüz herkese eşit davrandığı için kullandığı teşekkür sisteminin de adil olduğunu düşünüyorum (Ö5- Adil)*

(...) *Ödüllendirme yapılıyor ama adilliği tartışılır. Çünkü herkes kendini mükemmel görür, adilliğin kişisel bir durum olduğunu düşünüyorum (Ö6-Adil Değil)*

(...) *Objektif bir değerlendirme sisteminin olduğunu düşünmüyorum. Ödüllendirmelerde daha çok kişisel ilişkilerin ön planda olduğunu düşünüyorum. Bu nedenle bence ödül sistemi adil değil. Şöyle diyebilirim görevini tüm yıl boyunca çok iyi yapan öğretmenin önüne, önemli gün ve haftalar etkinliklerinden bir tanesinde bile iyi bir performans gösteren bir öğretmen geçebiliyor. Özetle kişisel ilişkiler ve yapılan işin reklamı ödülde belirleyici olabiliyor (Ö8- Adil Değil)*

(...) *Müdür bey adildir ama üst makamları bilmiyorum. Hak eden herkesin ismini ödül verilmek üzere gönderir (Ö10- Adil)*

(...) *Bazen ödüllendirme sürecini kaçıran öğretmen arkadaşlarımız oluyor. Bence hakkaniyet yok (Ö11- Adil Değil)*

(...) *Adil olduğunu da düşünmüyorum. Sonuçta neye göre değerlendiriliyoruz ve neye göre adil diyoruz belli değil (Ö13- Adil Değil)*

(...) *Bence adil ama bazılarının adil olmadığını da düşünüyorum. Çalıştığım önceki okullar bu okula göre çok adaletsizdi. Ödüllerde genel olarak idarenin inisiyatifi çok (Ö14- Adil Değil)*

(...) *Orada çok adil olduğunu düşünmüyorum. Sebebi ise yıl boyunca yapılan işlere değil ya proje ya bir programda yapılan etkinliğin başarısına göre ya da ikili ilişkilere göre ismin verilmesidir (Ö15- Adil Değil)*

Ödüller

Ödüller kategorisi incelendiğinde Başarı Belgesi (n=3), Plaket (n=1), Sözlü Takdir (n=5) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların ödül bağlamında sözlü takdire vurgu yaptıkları söylenebilir.

(...) *Pandemi döneminde başarı belgesi verildi ancak bunu Bakanlık herkese verdi (Ö1- Başarı Belgesi)*

(...) *Okul tarafından sunulan bir başarı belgesi olabilir ya da maddi olmayan daha sembolik bir ödül olabilir (Ö3- Başarı Belgesi)*

(...) *Toplantı yapılırken müdürümüz iyi performans gösteren öğretmenlere geri bildirim olarak teşekkür eder (Ö5- Sözlü Takdir)*

(...) *İl ve ilçe Millî eğitim müdürlükleri takdir, teşekkür belgesi veriyor. Okulumuzda da bazı etkinliklerde çeşitli ödüller veriliyor, başarılı öğretmenleri onurlandıracak sözler söylüyor müdürümüz, plaketler veriliyor (Ö6- Başarı Belgesi, Plaket, Sözlü Takdir)*

(...) *Ödül sistemi hedef olarak doğru değil ama müdür bey sürekli bizleri teşvik edecek sözler söyler. Ben öğretmen arkadaşlarıma güvenirim der. Bu da bir nevi ödül oluyor aslında. Bunun dışında fiziksel bir ödül yok aslında, öğretmenler gününde küçük çiçekler verilir mesela (Ö9- Sözlü Takdir)*

(...) *Takdir edilir. İdareimiz sözle ve davranışlarla gösterir. Okul değil de ilçe bazlı oluyor. Müdür bey ilçeye sunar ödül alacakları. Ödül almada proje, TÜBİTAK çalışmaları önemlidir (Ö10- Sözlü Takdir)*

(...) Bir ödül sistemimiz yok. Sözel takdir edilme var idare tarafından. Başarı belgesi okul müdür tarafından kaymakamlığa öneriliyor (Ö15- Başarı Belgesi, Sözel Takdir)

Ödül Alma Kriteri

Ödül Alma Kriteri kategorisi incelendiğinde Performans İlişkisi (n=5), İkili İlişkiler (n=5) Ödül Sistemi Yok (n=6), Ödül Şartının Netliği (n=3) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların ödül alma kriteri bağlamında ödül alma şartının netliğine vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) Okulumuzda özel bir performans-ödül ilişkisi yoktur. (Ö1- Performans İlişkisi, İkili İlişkiler)

(...) Bakanlığımızda öğretmenin gösterdiği performansa ilişkin bir önem verilmediğinden okulumuzda da performansın önemine ilişkin bir durum yok. Ödül performansa göre verilmiyor, ikili ilişkiler ön planda tutuluyor. Daha önce başka bir kurumda da çalıştım. Orada da bu okuldaki gibiydi. İdarecilerle ilişkileriniz iyi ise işinizi iyi yapmasanız da ödül alırsınız, ilişkiniz iyi değilse işinizi çok iyi de yapsanız ödül alamazsanız (Ö2- Performans İlişkisi, İkili İlişkiler)

(...) Ödül sistemi yok ama olmalı (Ö3- Ödül Sistemi Yok)

(...) Ancak somut bir ödül sistemi bulunmamaktadır (Ö5- Ödül Sistemi Yok)

(...) Okulumuzda bir ödül sistemi yok. Ama değerlendirme yöntemi var. Müdürümüz ders sırasında bazen derse katılım sağlayarak bizleri değerlendiriyor. İdarecilerin ödül sisteminde adil olması çok zor. Bir öğretmenin nasıl çalıştığını görmek için öğretmenler ile iletişimi aktif olmalı. Değerlendirme için bir kez derse katılım sağlıyorsa dönem içerisinde 4-5 kez yapıp öğretmeni yakından takip etmeli. Ama bunun için idarecilerin yeterli vakitleri olmuyor (Ö7- Ödül Sistemi Yok)

(...) Objektif bir değerlendirme sisteminin olduğunu düşünmüyorum. Ödüllendirmelerde daha çok kişisel ilişkilerin ön planda olduğunu düşünüyorum (Ö8- İkili İlişkiler)

(...) *Ödül alan arkadaşlarımız var. Çok çalıştığı düşünülen arkadaşımıza ödül verilmişti. Bazen öğretmenler çalışır ancak çalıştığını gösteremez. Bazıları ise görevini herkes göstererek yapar. İdarecinin bu ayrımı yapması gerekir. Projelere katılan ama ödül alamayan öğretmenler de oluyor. Başarı belgesi neye göre verilmeli kriterler belirlenmeli. Bazen ödüllendirme sürecini kaçıran öğretmen arkadaşlarımız oluyor (Ö11- Performans İlişkisi, İkili İlişkiler, Ödül Şartının Netliği)*

(...) *Ödül sistemi performansla dayalı ancak Performansın belirli bir tanımı yok. Ben geçen sene aldım ama niye aldım, hangi performansla aldım bilmiyorum. Öncelikle iyi performansın tanımı yapılmalı (Ö13- Performans İlişkisi, Ödül Şartının Netliği)*

(...) *Müdür Bey performansımızı değerlendiriyor. İdaremizin gözünde ama işe yaramıyor. En başarılı neye göre ölçüt ne? Çok iyi bir öğretmen var ama girdiği sınıflarda yabancı uyruklu öğrencilerin çok olması performansını gösterememesine sebep olur. Ödül sistemi de yok. Bakanlıktan veriliyor. 2 tane aldım ama ne işe yarıyor bilmiyorum. Uzaktan eğitim sürecinde herkese verildi (Ö14- İkili İlişkiler, Ödül Sistemi Yok, Ödül Şartının Netliği)*

(...) *Bir ödül sistemimiz yok. Sözel takdir edilme var idare tarafından. Başarı belgesi okul müdür tarafından kaymakamlığa öneriliyor. Orada çok adil olduğunu düşünmüyorum. Sebebi ise yıl boyunca yapılan işlere değil ya proje ya bir programda yapılan etkinliğin başarısına göre ya da ikili ilişkilere göre ismin verilmesidir (Ö15- İkili İlişkiler, Ödül Sistemi Yok)*

Kurallar

Kurallar kategorisi incelendiğinde Mevzuat (n=11), Kural Yok (n=1) ve Toplantı Kararları (n=2) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların kurallar bağlamında mevzuata vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) *Var. Kurallar, Yönetmelikler ve toplantılarda kullanılan standart çerçevemiz var. Üzerimize düşen roller mevzuatta yazıyor, bu rolleri idare açıklamalarla yazar ve öğretmenlere verir (Ö1- Mevzuat)*

(...) Okulumuzda kurallar açık ve net şekilde herhangi bir şekilde ifade edilmez. Bakanlığın mevzuatları üzerinden işlemler yürütülür. Bu mevzuatta herkesin rolü belirlendiği için herkes kendine düşeni bilir. Bunun dışında okulumuza ait kuralların yazılı olarak bulunduğu bir yer yoktur (Ö2- Mevzuat)

(...) Yazılı kurallarımız vardır ve öğretmenler odasında bu kurallar asılıdır. Tüm öğretmenlerimiz bu kurallara göre hareket eder (Ö3- Mevzuat)

(...) Öğretmen odasında yapacağımız işlemler için takip edilecek kurallar asılıdır. Bunun haricinde rehber öğretmenlerimiz ve idarecilerimiz sürekli iletişim halindeyiz. Bu aşamada WhatsApp grubumuz var, oradan paylaşılıyor. Çünkü artık pek kimse panoya bakmıyor. Her şey gruptan paylaşılır (Ö4- Mevzuat)

(...) Öğretmenlerin yaptığı ya da yapacağı işlemler için oluşturulmuş bir standart kurallar bütünüümüz vardır ve bu kurallarla ilgili toplantılar yapılır. Daha çok yönetsel anlamda kararlar alınır ve kurallar oluşturulur (Ö5- Mevzuat)

(...) Okulumuz kurallarına ilişkin panoya asılan bir kurallar listesi yok. Genelde mevzuatlarla işlemler yürütülüyor (Ö6- Mevzuat, Kural Yok)

(...) Yapacağımız işlemlerle ilgili takip ettiğimiz yönetmelikler var. İdareciler de bu kuralların üzerinde duruyor (Ö7- Mevzuat)

(...) Okul idaresi verilen görevlere dair kuralları açıklıyor ve belirsiz olan noktalarda tatmin edici cevaplar veriyor (Ö8- Mevzuat)

(...) Kurallarımız var. Formatörlük ile ilgili yazılı kurallarımız var. Okulla iş birliği içerisinde belirlenen kurallar var yine il ve ilçe MEM'de kuralları gönderiyor (Ö10- Mevzuat)

(...) Kurul toplantılarında kurallar belirlenir. İdarecilerimiz bazen kendileri de kural koyabiliyor. Kuralların olması gerekir. Nöbet tutma, ders giriş çıkış saatleri, sınıf öğretmeni seçimi gibi kurallar olmalı. Yoksa aksar. Törenler, kutlama programları da belirli kurallara göre yapılır (Ö11- Mevzuat, Toplantı Kararları)

(...) Çok net olmayan konularda idarecilerin belirlediği kurallar vardır. Bu kuralların kültürden kültüre aktarılması önemli (Ö13- Mevzuat)

(...) Kuralların asılı olduğu bir panomuz yok ama iletişim kanalları ile bize bildiriliyor. Toplantı kararlarını, yazı, bildirim ve tebliğ ile iletiyorlar (Ö14- Toplantı Kararları)

Kuralların Sağladıkları

Kuralların Sağladıkları kategorisi incelendiğinde Güvende Hissetme (n=3), Yol Göstericilik (n=2), İşin Netlik Kazanması (n=2), Kurumsallık (n=1) ve Sorumluluk Bilinci (n=2) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların kuralların sağladıkları bağlamında güvende hissetmeye vurgu yaptıkları söylenebilir.

(...) İdarecilerimiz hürmanist, bu nedenle kendimizi güvende hissediyoruz (Ö1- Güvende Hissetme)

(...) Kurallar işin nasıl yapıldığını açıkladığından yol göstericidir (Ö3- Yol Göstericilik)

(...) Yaptığı iş ve işlemlerle ilgili en çok evrak tutan grup öğretmenler olabilir. Bu nedenle kuralların var olması işin netliğini sağlıyor (Ö7- İşin Netlik Kazanması)

(...) Kuralların açık ve net olması görevimi yaparken kendimi güvende hissetmemi sağlıyor ve bu durumda işimi rahat yapmama destek oluyor (Ö8- İşin Netlik Kazanması, Güvende Hissetme)

(...) Nöbet tutma, ders giriş çıkış saatleri, sınıf öğretmeni seçimi gibi kurallar olmalı. Yoksa aksar. Törenler, kutlama programları da belirli kurallara göre yapılır. Böylece sorumluluk bilinci oluşur (Ö11- Sorumluluk Bilinci)

(...) Bu kuralların kültürden kültüre aktarılması önemli. Kural olmazsa olmaz. Kuralın olmadığı yerde herkes kafasına göre davranır. Bu da kurumsallığı bozar (Ö13- Kurumsallık)

(...) Kurallar her yerde olmalı, kurallar olmazsa birlik olmaz. İnsanların kişilik yapıları değişkendir, aynı kurallara bile uyum sağlamada farklı versiyonlar var. Kurallar önemli (Ö14- Kurumsallık)

(...) Sınırların belirli olması beni rahatlatıyor. Ne yapacağımı ya da neler yapmayacağımı biliyorum (Ö15- Güvende Hissetme, Yol Göstericilik)

Değişikliğe Bakış Açısı

Değişikliğe Bakış Açısı kategorisi incelendiğinde Değişikliğe Uyum (n=7), Değişikliğe Direnç (n=5) ve Şartlara Göre Değişken (n=5) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların değişikliğe bakış açısı bağlamında değişikliğe uyuma vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) Yapılan yenilikler bazen angarya olarak geri dönebiliyor. Orada isyanımız oluyor. Sistem üzerinden yapılan değişikliklerde biliyormuşsun gibi davranıyorlar, Teknolojinin bir işi kolaylaştırdığı düşünülüyor oysaki çok aşamalı ve biz kullanılan sistemleri bilmiyoruz. Değişiklikler gerekli görülüyor. İşlevsel değil, ikna edici değil, kolaylaştırıcı değil. Hedefe ulaşmak aşama aşama olmalı (Ö1- Değişikliğe Direnç)

(...) Değişiklikler Bakanlığın almış olduğu kararlar doğrultusunda yapılır. Okulumuz genelde pek bir değişime gitmez. Eğer yapılan değişiklikler maddi durumu olumsuz yönde etkiliyorsa kimse bu değişikliğin yapılmasını istemiyor, değişikliğe karşı çıkıyorlar. Yani yapılacak değişiklikte maddi durumu olumlu ya da olumsuz etkileme düzeyi değerlendiriliyor, yeteri kadar olumlu etkilemiyorsa yine kabul görmez (Ö2- Değişikliğe Direnç, Şartlara Göre Değişken)

(...) Yapılan değişikliklere genelde herkes olumlu bakıyor (Ö3- Değişikliğe Uyum)

(...) Yapılan değişiklikler öğrencilerin yararına ise herkes olumlu karşılıyor. Eğer değişikliğin olumsuz olduğu düşünülüyorsa herkes bunu ifade eder. Olumsuz olarak karşılanan değişikliklerin iyileştirilmesi için fikir verilir. İdare bu konuda katı değil (Ö4- Şartlara Göre Değişken)

(...) Yapılacak değişiklikler sonucunda okulun, öğretmenin ya da öğrencinin gelişimine katkı bulunacaksa bu konuda öğretmenler gayet açık ve uyumludur. Yani

yapılacak değişikliğin özünde okula neler getireceği önemli bizim için (Ö5- Şartlara Göre Değişken)

(...) Değişikliklere yönelik bazen tepkiler olabiliyor tabi. Tepki olunca hemen soruna yönelik uygulama yapılıyor. Özellikle tepki veren öğretmen arkadaşlarımızın sayısı fazla olursa değişikliğin yeniden düzenlenmesi çok hızlı oluyor. Ama genel olarak öğretmenlerimiz değişiklik karşısında uyumludur, olumludur (Ö6- Değişikliğe Uyum)

(...) Değişiklik yapılırken bize sorulmadığında olumlu karşılanmıyor. Aslında biz de değişim istiyoruz ama yapılan değişiklikler bizim bilgimiz dahilinde olmadan çat kapı yapılıyor. Bu durum yapılan değişikliklerin olumsuz karşılanmasına neden oluyor. Böyle yapılan değişikliklerden mutlu olamıyoruz açıkçası (Ö7- Şartlara Göre Değişken)

(...) Değişimleri çok hızlı bir şekilde takip ederiz. Yenilikçi bir okuluz. Uygulanabilirliği için de toplantılar yaparak yapılacakları konuşuyoruz. Aşırı bir direnç gösterilmiyor açıkçası. Yapılacak değişiklik kabul edilemeyecek düzeyde ise müdür bey ile görüşülür. Görüşme sonucunda müdür bey öğretmenlerin itirazlarını kabul ederse ona göre şekilleniyor ama kabul etmezse bunun da mantıklı bir açıklamasını yapıyor. Biz de ikna olmak zorunda kalıyoruz (Ö9- Değişikliğe Uyum)

(...) Okulumuz değişikliğe ve yeniliğe açık, rehberlik servisi ile idare karşılıklı iş birliği içerisinde. İdaremiz değişiklikleri takip eder, belli bir standart yok ancak yeniliğe ve değişikliğe açıktır. Genelde kabul edilir. Tepki olsa da kabul ediliyor. Çünkü ortak karar alınır. Ortak alınan karara herkes uymalıdır. Zümrece alınan bir karar var ise yine o zümredeki arkadaşlar uyar (Ö10- Değişikliğe Uyum)

(...) Bazı değişiklikler kolaylaştırıcı oluyor. Bu kolaylaştırıcı özellikte olan değişiklikleri kabul etmek daha kolay oluyor (Ö11- Değişikliğe Uyum)

(...) Yenilikler takip edilir. Okul sporlarına katılım sağlarız. E-Twinning'e katılırız. Hatta ödül de aldık. Sosyal yaşam da fırsat verdikçe yenilikleri takip etmeye çalışırız. Maddi manevi destekler yapılır. Müdür Bey destekçidir. Okul aile birliği ücretleri karşılar.

Yeniliklerde yardım ederler. Ders içi-Ders dışı fark etmez. Her arkadaş değişimleri uygulamak ister. Uzun süreli alışkanlıkları değiştirmek zordur. Ancak yine de değişikliklere uymak zorundayız. Mesleğimizin doğası gereği sabit olamazsınız (Ö12- Değişikliğe Uyum)

(...) Değişimleri çok beceremiyoruz. Yeni idarecilerimiz ufak ufak değişimler yapmak için çabalıyor. Ama dediğim gibi değişimleri çok sevmiyoruz. Rutinde giden bir düzen varken düzenin bozulması yeni stratejiler, alanlar belirlemeni gerektirecek. Herkes şu an rahat (Ö13- Değişikliğe direnç)

(...) Mevcut rutini korumak. Bir Türk okulu olmasına rağmen yabancı sığınmacıların okulu haline gelmiş. Bunun korunmasını istemem. Türk öğrencilerin daha çok olmasını isterim. Ya da öyle bir okulda çalışmak beni daha çok mutlu ederdi. Burada kastım okuma yazma bilmeyen çocuğun bilişsel beceri isteyen dersleri anlamaması ve biriken enerji problem olarak karşımıza çıkıyor. Gerektiği yerde herkesin fikri soruluyor. Duruma göre değişiyor. Değişimin ne olacağına bağlı. Aslında öncesinde ortak karar alındığı için çok da tepki olmuyor. Uyum sağlanmayacak bir duruma gelmiyor (Ö14- Değişikliğe Direnç, Şartlara Göre Değişken)

(...) Yeniliklerin çoğu okul dışındaki etkilerle gerçekleşiyor. Bunlar Bakanlığın aldığı kararlar ya da toplumsal gelişimlerle oluyor. Genelde okulumuz rutini koruma eğiliminde çünkü var olan düzen bizim alıştığımız, bildiğimiz bir konfor alanı, bu nedenle aslında çok da değişim istemiyoruz. Yaş ortalaması yüksek olan öğretmenlerin çoğu değişimleri olumsuz karşılıyor. Ama yaş ortalaması düştükçe değişime direnç daha az oluyor, daha çabuk kabulleniyoruz (Ö15- Değişikliğe Direnç, Değişikliğe Uyum)

Değişikliğin Bildirimi

Değişikliğin Bildirimi kategorisi incelendiğinde Sistem Yoluyla (n=7), Whats'app Grupları (n=12), Toplantılar (n=3), Resmi Yazılar (n=2) ve Pano Kullanımı (n=1) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların Whats'app gruplarına vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) Duyurular oluyor. Bu duyurular WhatsApp gruplarımızdan paylaşılıyor. Müdür Bey de görevlendirme yapabiliyor. Örneğin önemli gün ve haftalarla ilgili gruplar ve komisyonlar oluşturuluyor, Zamanı gelince yapılıyor. DYS'den yazılar geliyor. Eğitim seminerleri düzenleniyor. Yılda bir kez eğitimlere katılıyoruz. Bakanlığımız ÖBA'dan gerçekleşen eğitimler var, onlarla ilgili yapılan değişiklikler de yazılar ile gönderiliyor okula (Ö1- Sistem Yoluyla, Whats'app Grupları)

(...) Değişiklikler Bakanlığın almış olduğu kararlar doğrultusunda yapılır. Okulumuz genelde pek bir değişime gitmez. Yapılan değişiklikler de zaten Whats'app'ta oluşturulan gruplar vasıtasıyla iletiliyor. Bakanlığın resmi yazılarına ayrıca DYS üzerinden de erişiyoruz (Ö2- Sistem Yoluyla, Whats'app Grupları)

(...) Yapılan değişiklikler Whats'app grupları aracılığı ile bize gönderiliyor. Yine Bakanlığın sistemi olan DYS ile değişikliklerden haberdar oluyoruz (Ö3- Sistem Yoluyla, Whats'app Grupları)

(...) Yapılan değişiklikler Whats'app grubumuzdan paylaşılıyor. DYS'den yazıları takip ediyoruz (Ö4- Sistem Yoluyla, Whats'app Grupları)

(...) Okulumuzda çok fazla değişiklik yapılmaz. Ama yapıldığında ya da Bakanlığın değişiklik yapması durumunda ya toplantılarla ya Whats'app grubumuzla ya da resmi yazılar ile bize bildirilir (Ö5- Whats'app Grupları, Toplantılar, Resmi Yazılar)

(...) Yapılan değişiklikler öğretmenlere Whats'app aracılığı ile duyuruluyor. Bakanlık tarafından yapılan değişiklikleri de DYS diye bir sistem var, bu sistem üzerinden gönderiyorlar, orayı takip ediyorum (Ö6- Sistem Yoluyla, Whats'app Grupları)

(...) Okuldaki değişimler genelde Bakanlığa bağlı oluyor. Bakanlıktan talimat geldiğinde değişimlerle ilgili çalışmalar yapılıyor. Değişiklikler bize Whats'app aracılığı ile duyuruluyor. Yine DYS ve MEBBİS üzerinden takip ediyoruz (Ö7- Sistem Yoluyla, Whats'app Grupları)

(...) Yapılan değişikliklerin çoğu Millî Eğitim Bakanlığı tarafından alınan kararlar doğrultusunda gerçekleştiriliyor. Yapılan değişiklikleri okul idaresi iletişim araçları Whats'app'tan ve DYS ile bize duyuruyor (Ö-8 Sistem Yoluyla, Whats'app Grupları)

(...) Whats'app grubumuz var genelde buradan duyurular yapılıyor. Yine resmi yazılarla da yapılan değişiklikler bizlere aktarılıyor. Zamanı daha varken bir duyuru yapıldıysa hatırlatma mesajı atarlar. Değişimleri çok hızlı bir şekilde takip ederiz (Ö-9 Whats'app Grupları, Resmi Yazılar)

(...) Yapılan değişiklikler toplantılarda, öğlen aralarında, zümreler ile konuşulur, değişiklikler aktarılır. Yarışma gibi etkinlikler duyurulur, fikirler alınır, daha sonra etkinlikler yapılır (Ö10- Toplantılar)

(...) Değişiklikleri takip ediyoruz. Resmi yazılar ile duyurular yapılır. Whats'app ile bize bildirilir. Örneğin yabancı uyruklu öğrenciler ile ilgili okuma yazma kursları açıldı. Halk eğitimden öğretmen geliyor okulumuza bununla ilgili. Öğrenciye ulaşmak hem psikolojik hem de mesleksi olarak bizi etkiliyor. Çocuğun dersi anlamadığı bir ortamda olmasının öğrenciye bir şey kazandıramadığını düşünüyorum (Ö11- Whats'app Grupları, Resmi Yazılar)

(...) Duyurular oluyor. Bu duyurular Whats'app gruplarımızdan paylaşılıyor. Müdür Bey de görevlendirme yapabiliyor. Örneğin önemli gün ve haftalarla ilgili gruplar ve komisyonlar oluşturuluyor, Zamanı gelince yapılıyor (Ö12- Whats'app Grupları)

(...) Değişiklik olacağında toplantı yapıyoruz. Toplantı sonucunda alınan kararlar iletişim kanalları yoluyla bize duyurulur. Panoya asılır (Ö13- Whats'app Grupları, Pano Kullanımı)

(...) Değişiklikler Whats'app grupları yoluyla bildiriliyor (Ö15- Whats'app Grupları)

Vizyon

Vizyon kategorisi incelendiğinde Akademik Açıdan Başarılı Öğrenciler (n=9), Nitelikli İnsanlar Yetiştirmek (n=8), Velileri Eğitime Dahil Etmek (n=1) ve Millî ve Manevi Değerleri

Kazandırmak (n=3) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların vizyon bağlamında akademik açıdan başarılı öğrenciler ile nitelikli insanlar yetiştirmeye vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) Akademik olarak başarılı ve iyi eğitim alan çocuklar yetiştirilmesini sağlamak (Ö1- Akademik Açıdan Başarılı Öğrenciler, Nitelikli İnsanlar Yetiştirmek)

(...) Okulumuzun vizyonu demokratik, adil, günceli yoklayan, dijital ile iç içe çocuklar yetiştirmek. Özellikle okulun uzak çevrelerinden öğrencilerin gelmesi mahalle okulu kültürünü etkiliyor. Yani okulun çevresinden gelen öğrenciler ile uzak çevrelerden gelen öğrenciler aynı kültüre sahip olamayabiliyor. Bu durum okulumuzun vizyonun gerçekleştirilmesini engelliyor (Ö2- Nitelikli İnsanlar Yetiştirmek)

(...) Okulumuzun vizyonu öğrencileri iyi bir geleceğe hazırlamak ve onların iyi bir insan olması için teşvik etmek (Ö3- Nitelikli İnsanlar Yetiştirmek)

(...) Okulumuzun vizyonu daha aydın, kendini ifade eden öğrenciler yetiştirmek (Ö4- Nitelikli İnsanlar Yetiştirmek)

(...) Okulumuzun vizyonu öğrenci başarısını artırmak, veliyi eğitim sistemine daha çok dahil etmek, başarılı bir nesil elde etmek (Ö5- Akademik Açıdan Başarılı Öğrenciler, Velileri Eğitime Dahil Etmek)

(...) Başarıya odaklıyız. Öğrencilerimiz anlayışlıdır. Bazen akademik olarak düşüşler olsa da genel olarak başarıyı hedefleyen bir okuluz (Ö6- Akademik Açıdan Başarılı Öğrenciler)

(...) Amacımız insanlığa yararı olacak başarılı öğrenciler yetiştirmek. Ancak ortam, şartlar ve veliden dolayı vizyonumuzun gerçekleştirilmesi çok zor. Daha geleneksel bir okuluz. Yani Öğrenci gelir derslerine girer, sınavları geçer ve sınıf atlar (Ö7- Akademik Açıdan Başarılı Öğrenciler)

(...) Okulumuzun vizyonu *ülkeye, topluma katkı sağlayacak nitelikli insan yetiştirmek, Millî- manevi değerleri kazandırmak* (Ö8- *Nitelikli İnsanlar Yetiştirmek, Millî ve Manevi Değerleri Kazandırmak*)

(...) Okulumuz vizyonu *her zaman daha iyi öğretmen ve öğrenci yetiştirmektir* (Ö9- *Akademik Açıdan Başarılı Öğrenciler*)

(...) *Öncelikli amacımız öğrencileri iyi bir insan olarak yetiştirmek. Akademik başarı ikinci planda* (Ö11- *Nitelikli İnsanlar Yetiştirmek, Akademik Açıdan Başarılı Öğrenciler*)

(...) Okulumuzun vizyonu *kendine, çevresine, ailesinden başlayarak vatanına faydalı yeteneklerini görüp değerlendirecek öğrenciler yetiştirmek* (Ö12- *Nitelikli İnsanlar Yetiştirmek*)

(...) Okulumuzun vizyonu *hem başarılı öğrenci hem de öğretmen yetiştirmek. Hem dini açıdan hem de Millî bakış açısı ile çocuklar yetiştirmeye çalışıyoruz* (Ö13- *Akademik Açıdan Başarılı Öğrenciler, Millî ve Manevi Değerleri Kazandırmak*)

(...) Okulumuzun vizyonu *dini değerleri benimseyen öğrenciler yetiştirmek, bunun yanında akademik olarak başarılı, toplumsal kuralları önemseyen ve içselleştiren bireyler yetiştirmek* (Ö14- *Akademik Açıdan Başarılı Öğrenciler, Nitelikli İnsanlar Yetiştirmek, Millî ve Manevi Değerleri Kazandırmak*)

(...) *Hem yurt içi hem de yurt dışı yürütülen projelerle hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin farkındalığını artırarak gelişimlerine ve başarılarına destek olmak okulumuzun vizyonudur diyebilirim* (Ö15- *Akademik Açıdan Başarılı Öğrenciler*)

Çaba

Çaba kategorisi incelendiğinde Çok Çalışmak (n=6), Etkinliklere Özen Göstermek (n=3), Velilerle Sık Görüşmek (n=1) ve Öğrenciye Bütüncül Yaklaşmak (n=4) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların çaba bağlamında çok çalışmak ile öğrenciye bütüncül yaklaşıma vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) *Bu vizyon için öğretmenler çok çalışıyor* (Ö1- *Çok Çalışmak*)

(...) Bu konuda okulumuzda gösterilen bir çaba var, örneğin disiplin kurulumuz düzgün işliyor. Bunun dışında öğretmenler öğrenciler ile direkt görüşmeler yapıyor, rehber öğretmenlerimiz özellikle bu konuda çok çaba sarf ediyor (Çok Çalışmak, Öğrenciye Bütüncül Yaklaşmak)

(...) Sadece ders başarısına odaklanmıyoruz. Çünkü öğrencilerin aile yaşantısı vb. gibi sorunları var ise çözüm için uğraşyoruz. Sınıf gruplarımız var WhatsApp üzerinden sık sık veliler ile görüşüyoruz (Ö4- Velilerle Sık Görüşmek, Öğrenciye Bütüncül Yaklaşmak)

(...) Vizyonumuzun yerine getirilmesi için hem okul idaresi hem de öğretmenler ellerinden gelen hemen her şeyi yapmaktadırlar (Ö5- Çok Çalışmak)

(...) Millî-manevi değerlerin kazandırılması için özellikle belirli gün ve haftalarda yapılan etkinliklere özen gösterilir (Ö8- Etkinliklere Özen Göstermek)

(...) Bunun için projelere katılıyoruz. Teknofeste katıldık örneğin. Yine farklı bilişim sistemleri kullanıyoruz. Bu yıl matematik yılı olduğundan öğretmenlerimiz proje hazırlıyor mesela. Yine öğrencilerimiz akademik olarak başarısız olsa dahi onları da projeler ile yönlendiriyoruz. Müdürümüz de proje çalışmalarının akademik başarı kadar önemli olduğunu her zaman vurgular. Yarışmalar, etkinlikler ve projeler müdür bey için önemlidir (Ö9- Çok Çalışmak, Etkinliklere Özen Göstermek)

(...) Ama yine de başarı ölçümü için deneme sınavları yapılır. Öğrencilerin maddi durumu sıkıntılı, aileler ilgisiz. Öğrencilere ilgi göstermeye çalışıyorum. Her şeyiyle maddi ve manevi... Ebeveynlerinin sürekli telefonla uğraştığından şikâyet eden öğrencilerimiz var. Bu nedenle öğrencilere sevgi ve ilgi vermeye çalışıyorum. Maddi olarak da para topluyoruz öğrencilerimiz için (Ö11- Öğrenciye Bütüncül Yaklaşmak)

(...) Bakanlığın açtığı kurslar var. Avrupa Birliği'nin açtığı FİNTEST kursu etkinliği var, ona katılım sağlıyoruz (Ö12- Çok Çalışmak, Öğrenciye Bütüncül Yaklaşmak)

(...) Kutlamalar ve törenlerde de özellikle bunlar üzerinde duruyoruz (Ö13- Etkinliklere Özen Göstermek)

(...) Bununla ilgili E-twinning, Erasmus Days ve üniversiteler ile iş birliği yapıyoruz
(Ö15- Çok Çalışmak)

Plan Yapma Periyodu

Plan Yapma Periyodu kategorisi incelendiğinde Senelik (n=6), Dönemlik (n=7) ve Aylık (n=1) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların plan yapma periyodu bağlamında dönemlik periyoda vurgu yaptıkları görülmektedir.

(...) Bakanlığın planları dışında okulumuzun da yıllık planı mevcut. Okulumuzun planında özellikle okul başarısı ön planda tutulur. (Ö1- Yıllık)

(...) Ancak bunun yanında okulumuz başarı odaklı olduğundan okulumuzca planlanan sınav formatımız vardır ve her sene bu plan güncellenir (Ö5- Senelik)

(...) Okulumuzdaki planlamalar dönemlik yapılır. Bir dönemden diğer döneme geçerken yapılan değişikliklerin sonucu değerlendirilir ve diğer döneme yansıtılır (Ö6- Dönemlik)

(...) Bakanlığın belirlediği planlar oluyor. Bunun dışında okulun da dönemlik ve yıllık şeklinde planlamaları yapılıyor. Örneğin yapılacaklar birinci dönem sonunda planlanır, ikinci dönem yapılır (Ö7- Senelik, Dönemlik)

(...) Bakanlığın belirlediği planlar dışında okulumuzun kendine ait yıl bazlı planları mevcut. Her eğitim öğretim döneminin başında yıllık yapılacak işler planlanır ve dönem sonunda değerlendirilir (Ö8-Senelik, Dönemlik)

(...) Okulumuzda aylık, dönemlik planlamalar yapılır. Sene başında ve sonunda yapılan toplantılarda eksikler, proje sonuçları konuşulur ve sürekli geleceğe yatırım yapılır. ADES diye bir program kullanıyoruz. Bu programa yapılan sınavlar ve sonuçlar girilir. Böylece eksiklikler görülerek bir diğer seneye telafi edilmek için çalışmalar yapılır. Yine LGS sonucu incelenerek seneye hangi noktaları geliştireceğimiz konuşulur (Ö9- Dönemlik, Aylık)

(...) Ama kendimizde dönem başında yapılacakları planlar ve dönem sonunda ise bunları değerlendiririz. Belirli gün ve haftalarda yapılacaklar ve yapacak kişiler belirlenir örneğin (Ö10- Dönemlik)

(...) Bakanlığın yıllık yapılması gerekenleri belirlediği bir plan var. Biz bu plana uyuyoruz (Ö12- Senelik)

(...) Okulumuzda ayrıca öğrencilere yönelik de her dönem başında planlama yapıyoruz. Dönem sonlarında eğitim dönemi değerlendirilir ve diğer döneme hazırlıklar yapılır, başarı, sosyal ilişki anlamında (Ö14- Dönemlik)

(...) Öğrenci bazlı hazırlanan planlarda öğrencilerin hem akademik hem de bireysel ilerleme durumlarını dönem sonunda yapılan toplantılarda değerlendiriyoruz. Tabi bu planlar da dönem başında belirleniyor, kurullar ve toplantılarla (Ö15- Senelik, Dönemlik)

Plan Yapan Kurum

Plan Yapan Kurum kategorisi incelendiğinde Millî Eğitim Bakanlığı (n=11) ve Okul (n=9) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların plan yapan kurum bağlamında Millî Eğitim Bakanlığını vurguladıkları ifade edilebilir.

(...) Bakanlığın planları dışında okulumuzun da yıllık planı mevcut (Ö1- Millî Eğitim Bakanlığı, Okul)

(...) Bakanlığın yayınladığı stratejik plan, planlar doğrultusunda okulumuzda da planlamalar yapılıyor. Ancak sadece okulumuza ait bir plan yapılmıyor (Ö2- Millî Eğitim Bakanlığı)

(...) Millî Eğitim Bakanlığının hazırlamış olduğu planlara bakılıyor ama okulumuzun hazırlamış olduğu kendine özgü bir plan görmedim (Ö3- Millî Eğitim Bakanlığı)

(...) Okulumuzun kendine özgü bir planı bulunmamakta. Bakanlık tarafından yapılan planlara uyuluyor (Ö4- Millî Eğitim Bakanlığı)

(...) Bakanlığımızın planları var okulumuz bu plana uymakla sorumludur. Ancak bunun yanında okulumuz başarı odaklı olduğundan okulumuzca planlanan sınav formatımız vardır ve her sene bu plan güncellenir (Ö5- Millî Eğitim Bakanlığı, Okul)

(...) Okulumuzdaki planlamalar dönemlik yapılıır. Bir dönemden diğer döneme geçerken yapılan değişikliklerin sonucu değerlendirilir ve diğer döneme yansıtılır. Örneğin öğrenciler ile ilgili başarılı olan öğrencilere okulumuz ödüllendirme yapıyor. Bu durum diğer öğrencileri de güdüleyerek bireysel bazda planlama yapmasını sağlıyor. Ben de kendi dersimde başarılı olan öğrencilerime ödül vererek diğer döneme daha çok çalışmalarını sağlamaya destek oluyorum (Ö6- Okul)

(...) Bakanlığın belirlediği planlar oluyor. Bunun dışında okulun da dönemlik ve yıllık şeklinde planlamaları yapıyor (Ö7- Millî Eğitim Bakanlığı, Okul)

(...) Bakanlığın belirlediği planlar dışında okulumuzun kendine ait yıl bazlı planları mevcut (Ö8- Millî Eğitim Bakanlığı, Okul)

(...) Okulumuzda aylık, dönemlik planlamalar yapılıır (Ö9- Okul)

(...) Bakanlığın planlarına uyuluyor genelde. Ama kendimizde dönem başında yapılacakları planlar ve dönem sonunda ise bunları değerlendiririz (Ö10- Millî Eğitim Bakanlığı, Okul)

(...) Bakanlığın yıllık yapılması gerekenleri belirlediği bir plan var. Biz bu plana uyuyoruz. Okulumuzun kendine ait bir planı yok (Ö12- Millî Eğitim Bakanlığı)

(...) Bakanlığın belirlediği plana uyuyoruz. Okulumuzda ayrıca öğrencilere yönelik de her dönem başında planlama yapıyoruz (Ö14- Millî Eğitim Bakanlığı, Okul)

(...) Bakanlığın planını uyguluyoruz genelde. Ama ayrıca okulumuza ait yıllık planlarımız da oluyor (Ö15- Millî Eğitim Bakanlığı, Okul)

Yapılan Etkinlikler

Yapılan Etkinlikler kategorisi incelendiğinde Piknik (n=4), Gezi (n=6), Yemek Organizasyonları (n=11), Belirli Gün ve Haftalar Organizasyonları (n=5), Kermes (n=1) ve Hediyeleşme (n=2) ve Gün Organizasyonları (n=1) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların yapılan etkinlikler bağlamında yemek organizasyonlarına vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) Okul bahçemizde tarım bitkileri alanı oluşturuldu. Öğretmenler bu alanda bitki yetiştirebiliyor. Ayrıca piknik düzenleniyor, öğretmenlere yönelik il içi ve il dışı geziler düzenleniyor. Öğretmenler için çardak yaptırdılar, orada beraber oturuyoruz. Akşam yemekleri, kahvaltılar, iftar yemekleri düzenleniyor (Ö1- Piknik, Gezi, Yemek Organizasyonları)

(...) Öğretmenler günü, belirli gün ve haftalarda yapılıyor (Ö2- Belirli Gün ve Haftalar Organizasyonları)

(...) Belirli gün ve haftalar dışında öğretmenler için herhangi bir etkinlik düzenlenmiyor (Ö3- Belirli Gün ve Haftalar Organizasyonları)

(...) Okulumuz öğretmenler için kahvaltı etkinliği düzenliyor, kermesler yapılıyor, öğretmenlerin beraber vakit geçirebilecekleri geziler düzenleniyor (Ö5- Gezi, Yemek Organizasyonları, Kermes)

(...) Okulumuzda kahvaltı organizasyonları yapılıyor, Ramazan ayında iftar yemekleri düzenleniyor. Beraber pikniklere gidiyoruz (Ö6- Piknik, Yemek Organizasyonları)

(...) Arada yemekler, kahvaltılar, iftar yemekleri düzenleniyor. Ancak çok sosyalleşen bir okul değiliz. Öğretmenler için senede maksimum iki üç kez ancak etkinlik düzenlenir (Ö7- Yemek Organizasyonları)

(...) Her öğretmenler gününde okul idaresi tarafından öğretmenlere yemek düzenlenir ve anahtarlık, kalem vb. hediyeler verilir. Seminer döneminde okul dışında

kahvaltı ve piknik gibi etkinlikler düzenlenir. Şehir içi veya şehir dışı geziler planlanır (Ö8- Piknik, Gezi, Yemek Organizasyonları, Hediyeleşme)

(...) Öğretmenler gününde, kadınlar gününde, ramazan ayında iftar yemekleri düzenlenir. Geziler yapılıyor, geçmiş yıllarda seminer döneminde Gölcük'e gitmiştik, bir kez de Kızılcahamam'a gittik. Bazen kahvaltılar düzenliyoruz (Ö9- Gezi, Yemek Organizasyonları, Belirli Gün ve Haftalar)

(...) Kahvaltılar düzenleniyor, öğretmenler gününde yemek etkinliği yapılıyor yine anneler gününde etkinlikler yapıyoruz (Ö10- Yemek Organizasyonları, Belirli Gün ve Haftalar Organizasyonları)

(...) Birlikte yemeklere katılıyoruz. Öğretmenler gününde yemek düzenlenir, kahvaltılar yaparız, geziler düzenleriz (Ö11- Yemek Organizasyonları, Belirli Gün ve Haftalar Organizasyonları)

(...) Günler yapılıyor, yeme-içme etkinlikleri, para günü, sohbet günleri düzenleniyor (Ö12- Yemek Organizasyonları, Gün Organizasyonları)

(...) Toplu yemekler oluyor özel günlerde. Piknik yapıyoruz, gezilere gidiyoruz. Gerçi pandemiden dolayı yapılamadı. En son eski okul müdürümüzün yemeğine gittik (Ö14- Piknik, Gezi)

(...) Öğretmenler gününde hediyeleşmeler yapılıyor, beraber yemeğe gidiyoruz. Okuldan emekli olan ya da ayrılan öğretmenler için yemek ya da bir plaket hazırlanır, verilir (Ö15- Yemek Organizasyonları, Hediyeleşme)

Etkinliklerin Etkisi

Etkinliklerin Etkisi kategorisi incelendiğinde Kaynaşma (n=6), Motivasyon (n=10), İşbirliğini Destekleme (n=2), Rahatlama (n=6) ve Yeni Bilgiler Edinme (n=1) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların etkinliklerin etkisi bağlamında motivasyon ve kaynaşmaya vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) Beraber vakit geçirmek diğer öğretmenler ile kaynaşmamızı sağlıyor ve verimimiz artıyor (Ö1- Kaynaşma, Motivasyon)

(...) Düzenlenmesinin öğretmen verimine olumlu etki edeceğini düşünüyorum (Ö3- Motivasyon)

(...) Bu etkinlikler öğretmenlerin birbirleri ile kaynaşmalarını sağlıyor, topluluk kültürünün oluşmasına yardım ediyor ve kendi aramızda hepimiz bir arada oluyoruz (Ö4- Kaynaşma, İşbirliğini Destekleme)

(...) Bu etkinliklerin bizler için kişisel anlamda yenilenme fırsatı oluşturması açısından etkili olduğunu düşünüyorum ve daha motive çalışıyorum (Ö5- Motivasyon, Rahatlama)

(...) Bu tür beraber yapılan etkinlikler bizim rahatlamamızı sağlıyor (Ö6- Rahatlama)

(...) Aslında bir araya gelmeyi, konuşmayı seviyoruz. Etkinlikler terapi gibi oluyor. Çalışma arkadaşlarınızı ne kadar severseniz okula o kadar mutlu gelirsiniz. Yönetim ve öğretmenlerle sıkıntılı olunca öğretmen gerçekten okula gelmek istemiyor (Ö7- Motivasyon, Rahatlama)

(...) Bu etkinliklerin hepsi öğretmenler arasındaki ilişkiyi güçlendiriyor. Bizi rahatlatır ve motive olmamızı sağlar (Ö8- Kaynaşma, Motivasyon, Rahatlama)

(...) İşten güçten uzaklaşmak sizi motive ediyor, deşarj ediyor, yenilenmiş şekilde okula gidiyoruz. Ayrıca yapılan etkinlikler esnasında öğrenilen bilgiler de öğrencilere aktarılabilir (Ö9- Motivasyon, Rahatlama, Yeni Bilgiler Edinme)

(...) Bu gibi etkinlikler diğer arkadaşlarımızla olan iletişimimizi ve etkileşimimizi artırıyor. Bu durum bizi motive ediyor açıkçası (Ö10- Kaynaşma, Motivasyon)

(...) Dışarıda bir şeyler paylaşmak ve diğer arkadaşlarımızla yakınlaşmak güzel zaman geçirmemizi sağlıyor (Ö11- Motivasyon)

(...) Ben katılmıyorum çok ama katılan öğretmen arkadaşlarımla olumlu geri dönüşleri oluyor. Onların ferahladığını görüyorum (Ö12- Rahatlama)

(...) Açıkçası bu etkinliklerin yaşam performansına olduğu kadar okul performansına da olumlu etkileri var. Öğretmen arkadaşlarımızla iletişimi güçlendiriyor. Birbirimizi daha iyi anlamamızı sağlıyor (Ö13- Kaynaşma)

(...) Birbirimizle güzel vakit geçirdiğimiz için mutlu olduk. Bu tür etkinliklerin performansına çok etkisi olduğunu düşünüyorum (Ö14- Motivasyon)

(...) Bence kesinlikle iş doyumunu artırıyor, birlikte çalışmayı destekliyor (Ö15- Motivasyon)

Okul Kültürünü Güçlendiren Faktörler

Okulu Güçlendiren Faktörler kategorisi incelendiğinde Etkinliklere Katılma (n=1), Çalışkan Öğretmenler (n=3), Kadro Durumu (n=1), Yönetici ve Öğretmenlerin Okulu Sahiplenmesi (n=5), İletişimin Güçlü Olması (n=6), Samimi Ortam (n=2) ve Heterojen Öğrenci Profili (n=2) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların okulu güçlendiren faktörler bağlamında iletişimin güçlü olması ve yönetici ile öğretmenlerin okulu sahiplenmesine vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) Çevresine göre iyi bir okul bence. Çevre tarafından hem okulumuz hem de öğretmenlerimiz seviliyor. Öğretmen sıkıntısı yok öğretmenlerimizin hepsi kendi okulumuzun öğretmeni bu da güçlü bir yönümüz (Ö4- Kadro Durumu)

(...) Ancak okulda çalışkan öğretmenlerin varlığı ve okulu sahiplenen idareciler ve öğretmenlerin olmasının en büyük gücümüz olduğunu düşünüyorum (Ö5- Çalışkan Öğretmenler, Yönetici ve Öğretmenlerin Okulu Sahiplenmesi)

(...) Kültürümüzü etkileyen güçlü olmasına etki edenler faktörler arasında çalışkan bir öğretmen grubunun olması, öğretmenlerimizin fedakârlık yapması ve yapılacak işler için ellerini taşın altına her zaman koymalarını söyleyebilirim (Ö6- Çalışkan Öğretmenler)

(...) Güçlü yönlerimizi etkileyen faktörler öğretmenlerin çalışkan olması, çevreyi ve velileri çok iyi tanıyan öğretmenlerin var olmasıdır (Ö7- Çalışkan Öğretmenler, Yönetici ve Öğretmenlerin Okulu Sahiplenmesi)

(...) Öğretmenler arasındaki ilişki ne kadar iyiye okul kültürünün de o kadar güçlü olabileceğini düşünüyorum (Ö8- İletişimin Güçlü Olması)

(...) Her okulun bir kültürü vardır. Projeler ve etkinlikler bizim güçlü yönümüzü oluşturuyor. Geçen sene okulumuzun bir koridorunda antika köşesi yapmıştık. Panolarımızı aktif şekilde kullanıyoruz ve iletişim kabiliyeti güçlü öğretmenlerden oluşuyoruz. Bunların güçlü yönlerimizi oluşturduğunu düşünüyorum (Ö9- Etkinliklere Katılma, İletişimin Güçlü Olması)

(...) İletişimimizin çok iyi olması ve anlayışlı bir idareyi güçlü yönlerimiz olarak sayabilirim (Ö10- İletişimin Güçlü Olması)

(...) Güçlü yönlerimiz samimi ilişkilerimizin olması, iletişimimizin güzel olması. İyi bir okuluz, yardımseveriz, aile gibi bir ortamdayız (Ö11- Yönetici ve Öğretmenlerin Okulu Sahiplenmesi, İletişimin Güçlü Olması, Samimi Ortam)

(...) Ama samimi bir aile ortamımızın olmasını da olumlu bir yönümüz olarak görüyorum (Ö12- Samimi Ortam)

(...) Ama kozmopolit olduğumuzdan ve yabancı uyruklular ile iç içe olduğumuzdan onları kendimize kazandırmamızın da güçlü yönümüz olduğunu düşünüyorum (Ö13- Heterojen Öğrenci Profili)

(...) Okulumuzun güçlü yanları olarak çok yardımsever olmasını söyleyebilirim. Fakir öğrencilere yardım ederiz. Dezavantajlı öğrencileri gözetiyoruz (Ö14- Yönetici ve Öğretmenlerin Okulu Sahiplenmesi, Heterojen Öğrenci Profili)

(...) Bakanlığın kararları bizim tüm işleyişimizi etkiliyor. Öğretmen arkadaşlarımız arasındaki iş birliği, idarenin desteği, öğrenci ve öğretmen ilişkisi kültürümüzün güçlü olmasına etki ediyor (Ö15- Yönetici ve Öğretmenlerin Okulu Sahiplenmesi)

Okul Kültürünü Zayıflatan Faktörler

Okul Kültürünü Zayıflatan Faktörler kategorisi incelendiğinde Heterojen Öğrenci Profili (n=5), Eğitim Sisteminin Değişmesi (n=1), Ekonomik Yetersizlik (n=2), Aile Yaşantısı (n=2), Öğretmenlerin Yoğun Çalışması (n=1), Sınıf Mevcudu (n=1), Okul İdaresinin Sık Değişmesi (n=1) ve Veli Müdahalesi (n=3) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların okul kültürünü zayıflatan faktörler bağlamında heterojen öğrenci profiline vurgu yaptıkları söylenebilir.

(...) Eğitim sisteminin değişmesi mevcut kültürü olumsuz etkiliyor. Ayrıca ekonomik yetersizlikler, Bakanlığın okula gönderdiği paranın kısıtlı olması da okulda yapılacak etkinlikleri olumsuz etkiliyor. Ancak bir şöyle bir nokta daha var ki özellikle, son 5-6 yıldır veli potansiyeli öğretmenlerin oluşturduğu kültürü çok değiştiriyor. Ebeveyn yetersizliğinden etkilenen öğrenciler okulun mevcut kültürünü zedeliyor (Ö1- Eğitim Sisteminin Değişmesi, Ekonomik Yetersizlik, Aile Yaşantısı)

(...) Öğrencinin sosyoekonomik durumu, aşırı heterojen sınıflar, göçmenler okulumuzun kültürünü etkileyen faktörlerden. Özellikle yabancı ülkelere gelen Iraklı veya Suriyeli öğrenciler garip bir şekilde kendi kültürlerini yaymaya çalışıyorlar. Arkadaşlarını kendi gibi giydirip konuşturmaya çalışıyor. Organizmadaki çalışmayan tek hücrenin dokuyu bozması gibi bu durum da okulun kültür dokusunu olumsuz etkiliyor (Ö2- Heterojen Öğrenci Profili, Ekonomik Yetersizlik)

(...) Okul kültürünün zayıf kalmasında öğretmenlerin yoğun çalışması ve bu çalışma şartlarına binaen kendilerine bile vakit ayıramamalarının etkisi olduğunu düşünüyorum. Yani okul çıkışında beraber bir şeyler yapalım ya da beraber bir organizasyon yapalım dediğimizde buna vakit bulamıyor olmamız olumsuz etkiliyor (Ö3- Öğretmenlerin Yoğun Çalışması)

(...) Zayıf yönümüz ise öğrencilerin aile yaşantılarına çok müdahale edemediğimiz için öğrencinin ruhuna yeterince dokunamamak (Ö4- Aile Yaşantısı)

(...) Okulumuzun öğrenci sayısının kalabalık olmasının kültürümüzü olumsuz yönde etkilediğini düşünüyorum. Bu açıdan amaçlarımıza ulaşmamıza da engel oluyor bu kalabalıklık, zorlaştırıyor (Ö5- Sınıf Mevcudu)

(...) Zayıf yönlerimizi etkileyenler de velilerin olumsuz dönütlerinin olması. Veliler yapılanlara destek değil ve hemen her şeye eleştirel bakıyorlar, öğrenci ile ilgilenmiyorlar (Ö7- Veli Müdahalesi, Aile Yaşantısı)

(...) Ortalama dört yılda bir değişen okul idaresinden dolayı okul kültürünün tam oluşturulamadığını düşünüyorum (Ö8- Okul İdaresinin Sık Değişmesi)

(...) Velilerin yapılan işlere çok fazla müdahale etmesi ise okul kültürümüzü zayıflatan bir etken (Ö9- Veli Müdahalesi)

(...) Zayıf yön ise sanırım velilerin hemen her şeye müdahale etmesi diyebilirim. Bunun yerine velileri de sisteme dahil ederek doğru yerde müdahale etmelerini sağlasak daha doğru olur (Ö10- Veli Müdahalesi)

(...) Zayıf yönlerimiz öğrenci profilimiz. Yabancı uyruklu öğrenci sayımızın çok olması (Ö11- Heterojen Öğrenci Profili)

(...) Okul binası değişecek, buna bağlı olarak öğrenci alınan bölge de değişecek. Bu nedenle okulun yapısını etkileyen birçok faktör değişecek aslında. Öğrenci-veli profilimiz değişiyor. Okul kültürünün süreç gerektirdiğini düşünüyorum. Bizim bu sürecimiz tamamlanmıyor. Bu nedenle yer değişikliğinin okul kültürünü olumsuz etkilediğini düşünüyorum (Ö12- Heterojen Öğrenci Profili)

(...) Çok fazla yabancı uyruklu öğrencimiz var. Bu nedenle akademik ve sosyal olarak dezavantajlıyız (Ö13- Heterojen Öğrenci Profili)

(...) Ama il-ilçe Millî eğitim müdürlüğünün kararları ve öğrenci velilerin çok fazla müdahale etmesinin kültürümüzü zayıflattığını düşünüyorum (Ö15- Veli Müdahalesi)

Okul Kültürünün Geliştirilmesine İlişkin Bulgular

Çalışma grubunda belirtilen ortaokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürünün geliştirilmesine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacıyla görüşme sorularının yirminci sorusu “Okul kültürünüzün geliştirilmesi konusunda neler yapılabilir?” yöneltmiş olup araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri Tablo 15’te özetlenmiştir.

Tablo 15

Okul Kültürünün Geliştirilmesi

Kategori	Kod	Katılımcı	n
Yöneticilere Yönelik Görüşler	Yönetim Konusunda Eğitim	Ö7, Ö8	2
	Psikolojik Destek	Ö7	1
	Yöntem Geliştirilmesi	Ö7	1
	Program Geliştirme Eğitimi	Ö7	1
Eğitim Sistemine Yönelik Görüşler	Heterojen Öğrenci Grubu	Ö11, Ö13, Ö14	3
	Mahalle Okulu Bilinci	Ö2	1
	Etkinliklerin Desteklenmesi	Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö9	1
	Alan Sağlanması	Ö3	1
	Kadronun Sık Değişmemesi	Ö8	1
	Karara Aktif Katılım	Ö8	1
	Velilerin Sürece Dahil Edilmesi	Ö1, Ö6	1
	Okulun Mali Konularda Desteklenmesi	Ö1	1
	Okula Özgü Değerler	Ö15	1
İlişkiler	Bütüncül Yaklaşım	Ö11, Ö12	2
	İkili İlişkilerin Geliştirilmesi	Ö1, Ö10, Ö12	3

Tablo 15 incelendiğinde Okul Kültürünün Gelişmesinin, Yöneticilere Yönelik Görüşler, Eğitim Sistemine Yönelik Görüşler ve İlişkiler kategorilerinden oluştuğu görülmektedir.

Yöneticilere Yönelik Görüşler

Yöneticilere Yönelik Görüşler kategorisi incelendiğinde Yönetim Konusunda Eğitim (n=2), Psikolojik Destek (n=1), Yöntem Geliştirilmesi (n=1) ve Program Geliştirme Eğitimi (n=1) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların yöneticilere yönelik görüşler bağlamında yönetim konusunda eğitime vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) Okul kültürünün geliştirilmesi için yöneticiler çok ciddi eğitilmeli. Okul yönetimi ciddi ve zor bir iş. Özellikle daha çok yöneticiler eğitim almalı ve çok iyi eğitilmiş, programlama, yönetim konusunda eğitim almalı. Okul yöneticileri öğretmenlerden oluşmalı. Yönetim pozitif ve iyi yaklaşımlı ise öğretmenler arasında da iyi ilişkiler gelişiyor. Ayrıca yöneticilere psikolojik destek de verilmeli. Planlamayı, düzenlemeyi, hızlı ve doğru yapabilen, çocukla ilgilenebilen, öğretmeni takip edebilen yöneticiler için hem destek hem de eğitime ihtiyaç var. Sorunların çözümünde yöntem geliştiren ve olumlu dil kullanan yöneticiler, öğretmenlerle iyi iletişim geliştirirler ve bu durum da okulun bütününe olumlu olarak yansır (Ö7- Yönetim Konusunda Eğitim, Psikolojik Destek, Yöntem Geliştirilmesi, Program Geliştirme Eğitimi)

(...) Okul idarecilerinin yönetim anlamında eğitim alması gerekir (Ö8- Yönetim Konusunda Eğitim)

Eğitim Sistemine Yönelik Görüşler

Eğitim Sistemine Yönelik Görüşler kategorisi incelendiğinde Heterojen Öğrenci Grubu (n=3), Mahalle Okulu Bilinci (n=1), Etkinliklerin Desteklenmesi (n=6), Alan Sağlanması (n=1), Kadronun Sık Değişmemesi (n=1), Karara Aktif Katılım (n=1), Velilerin Sürece Dahil Edilmesi (n=1) ve Okulun Mali Konularda Desteklenmesi (n=1) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların eğitim sistemine yönelik görüşler bağlamında etkinliklerin desteklenmesine vurgu yaptıkları ifade edilebilir.

(...) Okul kültürümüzün geliştirilmesi için, velilerin sisteme dahil edilerek bilgilendirilmesi ve ekonomik olarak okulumuzun desteklenmesi gerektiğini düşünüyorum (Ö1- Velilerin Sürece Dahil Edilmesi, Okulun Mali Konularda Desteklenmesi)

(...) Mahalle okulu bilincinin oluşturulması, taşınmalı eğitimin kaldırılması, okulun yalnızca ders odaklı değil sosyal etkinlik günlerinin de olması lazım. Öğrencilerin birbirleri ile ve öğretmenleri ile eğlenceli vakit geçirmeleri için ders saatleri uzatılabilir. Ayrıca daha homojen sınıflarda dersler daha keyifli oluyor. Çünkü farklı aile yapısı, farklı kültürlerden gelen çocukların bazıları anlıyor bazıları anlayamıyor. Anlayan anlamayan öğrenciye anlatmaya çalışırken dengeyi sağlamak çok zor oluyor (Ö2- Heterojen Öğrenci Grubu, Mahalle Okulu Bilinci, Etkinliklerin Desteklenmesi)

(...) Okul kültürümüzün geliştirilebilmesi için biraz daha denetimli davranılabilir ve okul tarafından öğretmenlerin gönüllülüğü de esas alınarak etkinlikler yapılabilir. Örneğin spor faaliyetleri düzenlenebilir. Ders esnasında konu anlatıyoruz, teneffüslerde öğrencilerin sorularını çözüyoruz ve veliler ile görüşüyoruz. Bu anlamda fiziksel ve zamansal alan öğretmenlere sağlanmalıdır (Ö3- Etkinliklerin Desteklenmesi, Alan Sağlanması)

(...) Öğrenci sayısının daha az olmasını isterdim. Böylece okulun ve bizlerin amaçlarını öğrencilerin bireysel özelliklerine göre gerçekleştirebiliriz. Yine okul dışı yapılacak faaliyetler ile öğretmenlerin desteklenmesi gerektiğine inanıyorum (Ö5- Etkinliklerin Desteklenmesi)

(...) Öğrenciler ile öğretmenler arasındaki etkileşimi ve iletişimi artırmak için farklı etkinlikler düzenlenebilir. Veli de eğitim sisteminin bir ayağı olmalı ve hatta veli, öğrenci, öğretmenler hep birlikte sinemaya, tiyatroya ve pikniğe gidebilir. Bu iletişimi artırmak için çeşitli oyunlar hazırlanabilir. Bu tür etkinliklerin okul kültürüne katkı sağlayacağını düşünüyorum (Ö6- Etkinliklerin Desteklenmesi, Velilerin Sürece Dahil Edilmesi)

(...) Bence okul kültürünü oluşturan en önemli unsurlar okul idarecileri ve öğretmenlerdir. Kültürün kökleşmesi için süreklilik olmalıdır. Sürekli değişen bir idari ya da

öğretmen kadrosu okul kültürünü olumsuz etkiler. Öğretmenlerin alınan kararlara aktif bir şekilde katılımı sağlanmalı ve fikirlerine değer verildiğinin hissettirilmesi gerekir. Fikrimin alındığı bir karara daha iyi katılım sağlarım (Ö8- Kadronun Sık Değişmemesi, Karara Aktif Katılım)

(...) Yapılabilecek her şeyi yaptığımızı düşünüyorum. Projeler kapsamında Erasmus'la yurt dışına giden öğretmenler desteklenerek sayıları artırılabilir (Ö9- Etkinliklerin Desteklenmesi)

(...) Yabancı uyruklu öğrencilerin okuma-yazma oranlarının artırılarak okula uyum sağlamasının kolaylaştırılması, Dışlanmış grup oluşumlarının engellenmesi, öğrencilerin maddi durumlarının güçlendirilmesi, öğrencilerin sosyal aktivitelerinin artırılması gerekir. Okul sonunda akıl oyunları, halk oyunları düzenlenmeli. Zaman olarak sıkıntılı olsa da sosyal anlamda paylaşımların artması olumlu yönde etkiler (Ö11- Heterojen Öğrenci Grubu, Etkinliklerin Desteklenmesi)

(...) Yabancı uyruklu öğrencilerin sayısı azaltılmalı. Çünkü onlara entegre olan biziz. Onlar bize entegre olamıyor. Biz onları kazanalım derken onlar daha çok bize kendi kültürlerini empoze ediyorlar (Ö13- Heterojen Öğrenci Grubu)

(...) Yerli öğrenci geldiğinde başarı yükselir. Böylece başarılı okul profilimizi yakalayabiliriz. İhtiyacımız olan şey en azından yarı yarıya Türk öğrencilerimizin olmasını sağlamak. Böylece kendimizin daha kolay uyum sağlayacağı öğrencilerimiz olacaktır (Ö14- Heterojen Öğrenci Grubu)

(...) Okul kültürünün en önemli parçaları yazılı hale getirilebilir, örneğin pilav günü, mezunlar günü gibi. Semboller, okulumuza ait renkler seçilebilir, kısa bir slogan oluşturulması, diğer okullarda olmayan özelliklerin öne çıkarılmasının ve bunların istikrarlı bir şekilde devam ettirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Örneğin bir şeyin birinci yıldönümü ile on beşinci yıldönümü arasında çok fazla fark olduğunu düşünüyorum (Ö15- Okula Özgü Değerler)

İlişkiler

İlişkiler kategorisi incelendiğinde Bütüncül Yaklaşım (n=2) ve İkili İlişkilerin Geliştirilmesi (n=3) kodlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların ilişkiler bağlamında ikili ilişkilerin geliştirilmesine vurgu yaptığı ifade edilebilir.

(...) ikili ilişkilerin daha da iyileştirilmesi gerektiğini düşünüyorum (Ö1- İkili İlişkilerin Geliştirilmesi)

(...) İdareci, öğretmen, öğrenci ve veli ile iş birliği yapılarak karşılıklı anlaşmaya katkı sağlanabilir (Ö10- İkili İlişkilerin Geliştirilmesi)

(...) öğrencilerin maddi durumlarının güçlendirilmesi, öğrencilerin sosyal aktivitelerinin artırılması gerekir. Zaman olarak sıkıntılı olsa da sosyal anlamda paylaşımların artması olumlu yönde etkiler (Ö11- Bütüncül Yaklaşım)

(...) Okul kültürünün oluşturulması için en az 5 yıl bir sürenin geçmesi gerekiyor. Alışkanlıkların değişmesi, bir seviyeye gelmek önemli. Öğrenci, veli ve öğretmen arasındaki ilişki olumlu yönde desteklenmeli. Öğrencinin geldiği alanın belirli olması gerekli (Ö12- Bütüncül Yaklaşım, İkili İlişkilerin Geliştirilmesi)

Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerin Hofstede'in Kültür Boyutları Kapsamında İncelenmesine Yönelik Bulgular

Çalışma grubunda belirtilen ortaokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacıyla yöneltilen görüşme sorularına verilen cevaplar, Hofstede'in Kültür Boyutları kapsamında incelenerek Tablo 16'da özetlenmiştir.

Tablo 16*Okul Kültürüne İlişkin Görüşlerin Hofstede'in Kültür Boyutlarındaki Yeri*

Kültür Boyutu	Sonuç	Sık Tekrarlanan İfadeler
Güç Mesafesi	Düşük	Hoşgörü Temellilik İletişime Açıklık Demokratik Yönetim Şekli Kararlara Aktif Katılım Yapıcı Yönetim Yaklaşımı
Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek	Mevzuatın Güven Vermesi Kuralların Yol Göstericiliği Değişikliğe Direnç Gösterilmesi
Erillik/Dişillik	Erillik Dişillik	Ödül Alma Kriterinin İkili İlişkilere Bağlı Olması Yaşamak İçin Çalışmak İlkesinin Benimsenmesi Hizmet İçi Eğitimlere Rekabet Olmaksızın Eşit Katılımın Sağlanması Dayanışmanın Ön Planda Benimsenmesi
Bireycilik/Toplulukçuluk	Toplulukçuluk	Örgütsel Amaçlar İçin Birlikte Hareket Etme Görev Paylaşımı Farklı Fikirlerin Ortaya Çıkması Hata Oranının Düşmesi
Hoşgörü/Bastırılmışlık	Hoşgörü	Yemek Organizasyonları Düzenlenen Geziler Birlikte Vakit Geçirmenin Motivasyona Etkisi Kaynaşma Fırsatı
Kısa/Uzun Dönemli Oryantasyon	Kısa Uzun	Aylık, Dönemlik, Yıllık Planların Yapılması ve Değerlendirilmesi Okul Vizyonunun Gerçekleştirilmesi İçin Sarf Edilen Çaba

Tablo 16 incelendiğinde katılımcılardan elde edilen yanıtlardan güç mesafesinin düşük olduğunu gösteren ifadelerin özellikle yönetici ile kurulan ilişkiler ve iletişimden kaynaklandığı; belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek olduğunu gösteren ifadelerin özellikle mevzuata dayalı olduğu; erillik/dişillik boyutundaki ödül alma kriterinin ikili ilişkilerden kaynaklanması ifadesi erilliğin ön plana çıktığını ancak rekabetin az olması, eğitimlere eşit erişim ve dayanışma ifadeleri ile dişillik boyutunun da yer aldığı; toplulukçuluk boyutuna dair özellikle ortak hareket etme bilincinin varlığının olduğu; hoşgörülülük boyutu ile ilgili yapılan etkinliklerin beraber zaman geçirmeyi desteklediği ve okulun vizyonuna ulaşmasında uzun vadeli yönelim ön planda iken dönemlik planlamaların yapılması ve değerlendirilmesi ise kısa dönemli yönelime yatkınlığı göstermektedir.

Bölüm 5

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, Hofstede'in Kültür Boyutlarını oluşturan Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireycilik-Toplulukçuluk, Erillik-Dışillik, Zaman Oryantasyonu ve Hoşgörü-Bastırılmışlık alt boyutları bağlamında öğretmenlerin okul kültürü kavramına ilişkin görüşleri, okul kültürünün oluşmasında yaşantıların ve deneyimler ile iç ve dış paydaşların rolü, görev yaptıkları okulun kültürünü göz önünde bulundurdıklarına güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu ve okul kültürünün geliştirilmesi için yapılabilecekler için cevaplar aranarak öneriler oluşturulmaya çalışılmıştır.

Okul kültürü değerler, inançlar ve varsayımlar gibi boyutlarla okulu oluşturan her bir paydaşın davranış örüntülerini şekillendiren, fikir birliğini sağlayan, kimlik kavramına katkı sağlayan unsurlardan etkilenirken aynı zamanda paydaşları da etkileyen bir kavramdır (Aslan ve diğerleri, 2009, s. 271). Öğretmenler açısından okul kültürü kavramı incelendiğinde özellikle okula ait semboller, değerler ve iletişim kategorileri dikkat çekmektedir. Öğretmenler sembol olarak görev yaptıkları okulun logosunun olup olmadığı ile ilgili bilgi verip isminin nereden geldiğini belirtirken, değerler kapsamında sevgi ile Millî ve manevi değerlere sahip çıkmayı vurgulamış ve iletişim boyutunda ise iletişime açıklığı ifade etmişlerdir. Deal ve Peterson (2016, s. 12) kültürün, normlar ve değerler gibi daha derin anlamlar içermesinin yanı sıra logo, semboller ve törenler gibi daha görünür özellikleri içerdiğini ifade etmiştir.

Öğretmenler okul kültürünü logo, marş, forma, okulun isim kaynağı, kütük, sevgi, saygı, demokratiklik, eşitlikçilik, yardımseverlik, Millî ve manevi değerlere sahip çıkma, yenilikçilik, başarıya ulaşma, hoşgörülülük, iletişime açıklık, ılıman iletişim, iş birliği ve samimiyet kavramları ile açıklamaktadırlar. Bu doğrultuda öğretmenler tarafından okul kültürünün okulu şekillendiren aynı zamanda da okulun paydaşlarından etkilenen bir

kavram olarak belirtildiği ifade edilebilir. Öğretmenler, okul kültürü kavramını açıklamak için en çok iletişime açıklık kavramını kullanmıştır. Akman ve Koşar (2021) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin okul kültürünü bireyler arası ilişkiler kavramları ile açıkladıkları görülmektedir. Yine Edip (2022) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin okul kültürü kapsamında insan ilişkilerine vurgu yapıldığı görülmektedir. Öğretmenlerin bireyler arasındaki iletişimi vurgulamasından, iletişim kavramının okul kültürünü oluşturan ana faktörlerden olduğu çıkarımı yapılmıştır.

Hofstede'in kültür boyutları bağlamında örgüt kültürünün oluşturulma, geliştirilme sürecindeki yaşantıları ve deneyimleri güç mesafesi boyutu ile ele alındığında öğretmenlerin yöneticilerinin benimsedikleri yönetim tarzında demokratikliğe vurgu yaptıkları, karara katılım hususunda ortak karar almayı belirttikleri, yöneticiler ile ilişkilerde iletişime açıklığı vurguladıkları, kişilerarası ilişkilerde ise hoşgörü temelli ilişkilerin ön plana çıktığı sonuçlarına varılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan yaklaşık tüm öğretmenler okulda çıkan anlaşmazlıkların sebepleri olarak kişisel sebepler ile örgütsel sebepleri belirtirken anlaşmazlıkların sonuçlarında ise yapıcı yönetimin önemini ve iletişim kavramını ön plana çıkarmışlardır. Yukarıda yapılan çıkarımlar doğrultusunda demokratik yönetim şeklinin benimsenmesinin, öğretmenlerin karar alma süreçlerinde aktif rol oynamasının, yöneticiler ile iletişimde açıklığın sağlanmasının, kişiler arası iletişimin hoşgörüye dayanmasının, yaşanan anlaşmazlıklar kişisel ya da örgütsel sebeplerden kaynaklansa da yapıcı yönetim şeklinin ve iyi bir iletişim kurmanın okul kültüründeki güç mesafesinin düşük olmasına katkıda bulunacağı sonucuna varılmıştır. Tonbul ve Ölmez Ceylan (2021) tarafından yapılan çalışmada da her ne kadar Türkiye'nin de içinde bulunduğu Doğu ülkelerinde yüksek güç mesafesinin etkin olduğu görülse de okullardaki güç mesafesinin düşük olduğu belirtilmiştir. Atmaca'nın (2021) çalışmasında ise güç mesafesinin çeşitli değişkenlerden etkilendiğini belirtmiş ve okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine yaklaşımının ve takım ruhunu yakalayabilmenin ilişkisini vurgulamıştır. Düşük güç mesafesinin okul kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi sürecine olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Hofstede'in kültür boyutları bağlamında bireycilik/toplulukçuluk ile erillik/dişillik boyutları kapsamında öğretmenlerin okullarında kültürün oluşturulma ve sürdürülmesinde iç ve dış paydaşların rolü araştırıldığında;

- Bireycilik/toplulukçuluk boyutu bağlamında öğretmenlerin okulun amaçları ile bireysel amaçlar arasındaki uyumun genel olarak akademik açıdan başarılı öğrenci yetiştirmek ile öğrencilerin insani ilkeler ve değerler ile donatılması amacından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Katılımcıların bazıları okulun amaçları ile bireysel amaçların arasında yaşanan uyumsuzluğun nedenlerinden biri olarak Türkiye'de öğrenim gören yabancı uyruklu öğrencilerin sayılarının fazla olmasından kaynaklandığını vurgulamışlardır. Bu kapsamda araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunun bireysel amaçlarının, okulun amaçları ile örtüştüğü görüldüğünden öğretmenlerin toplulukçuluk anlayışına sahip oldukları ifade edilebilir. Dalğalı ve Saylık'ın (2021) çalışma sonucunda da öğretmenlerin bireycilikten ziyade toplulukçuluğa yakın olduğu bulunmuş ve öğretmenlerin buldukları grubun yararını gözettiği sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucunda bulunan dezavantajlı öğrenci gruplarına yönelik okulun amaçları ile bireysel amaçların örtüşmemesi, toplulukçuluk kutbuna daha yakın olan öğretmenlerin dezavantajlı öğrenci gruplarına karşı daha ılımlı olduklarını savunan Shuman'ın (2021) çalışma sonuçları ile çelişmektedir. Hofstede (2011, s. 8) ise toplulukçuluk özelliklerinin baskın olduğu gruplarda sorumluluk duygusunun geliştiğini, olumlu iletişimin ön planda olduğunu ve kişiler arası ilişkilere görevlerden daha fazla öncelik verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.
- Erillik/dişillik boyutu kapsamında öğretmenlerin çoğunun çalışma amaçlarının yaşamak için çalışmak olduğu sonucuna varılmıştır. Yaşamak için çalışmak vurgusu genel olarak dişil örgütlerde görünen bir durumdur

(Hofstede ve diğeri, 2010, s. 170). Bu açıdan araştırmanın sonucu, Cantürk'ün (2021) çalışmasında ortaya çıkardığı öğretmenlerin ekonomik yetersizlikle karşı karşıya kaldığı sonucu ile örtüşmektedir. Benzer şekilde Özdemir ve Orhan (2019) tarafından yürütülen çalışmada da ekonomik şartların düzeltilmesi sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda ekonomik şartlar açısından erillik/dişillik boyutu ele alındığında öğretmenlerin büyük bir kısmının dişillik özelliği taşıdığı ifade edilebilir.

- Erillik/dişillik boyutu kapsamında öğretmenlere yönelik düzenlenen hizmet içi eğitimlerin özellikle Millî Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlendiği sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte gerçekleştirilen eğitimlerin çoğunun uzaktan eğitim aracılığı ile yapıldığı öğretmenler tarafından belirtilmiştir. Öğretmenlerin eğitimlere katılıma ilişkin cinsiyet açısından herhangi bir ayırım yapmaması ve uzaktan eğitim aracılığı ile gerçekleştirilmesi eğitimlere erişimde adil olduğunu düşündürmektedir. Bununla birlikte Millî Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen eğitimlerin tüm öğretmenleri kapsamından, düzenlenen eğitimler ile öğretmenlerin bilgi ve beceri düzeyini artırmanın amaçlandığı ve böylece sunulan hizmetin kalitesini olumlu yönde etkilemenin hedeflendiği çıkarımı yapılmıştır. Hofstede'in erillik/dişillik boyutunda her iki cinsiyetin de kariyer konusunda zorundalık olmadan seçeneğe bağlı olması ve rekabetin yaşanmaksızın herkesin eğitimlere erişebilmesi noktasında dişillik özelliğinin ön plana çıktığı sonucuna varılmıştır. Ancak elde edilen bu sonuç Sayın (2022) tarafından bulunan öğretmenlerin kariyer yapmasındaki engellemelerin erillik özelliğinin artması ile ilişkide olduğu sonucu ile örtüşmemektedir.

Hofstede'in kültür boyutları bağlamında güç mesafesi, bireysellik/toplulukçuluk, erillik/dişillik, belirsizlikten kaçınma, kısa/uzun dönemli yönelim ve hoşgörü/bastırılmışlık

boyutları kapsamında okul kültürünün güçlü ve/veya zayıf olmasına etki eden faktörler ele alınmıştır.

- Güç mesafesi boyutu ile ilgili olarak öğretmenlerin özellikle yapılan toplantılara aktif olarak katıldığı ve fikirlerini beyan ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak öğretmenlerden birkaçı önemli olan konularda öğretmenlerin karara katılımlarının sağlanmadığını belirttiği anlaşılmıştır. Bu kapsamda öğretmenlerin çoğunun ortak karar alma paydasında birleştiği söylenebilirken ortak karar almanın önemsenmesinde güç mesafesinin düşük olduğu ifade edilebilir. Varılan bu sonuç orta güç mesafesinde bulunan Umman'daki okullarda düşük güç mesafesi sonucunun elde edildiği Hendawy Al-Mahdy ve ark. (2022) tarafından yapılan araştırma sonucuyla ve yüksek güç mesafesine sahip olan Çin'de bulunan okullarda orta güç mesafesinin bulunduğu Shengnan ve Hallinger (2021) tarafından yürütülen çalışma sonucu ile benzerdir. Yine Can ve Gündüz (2021) tarafından yürütülen çalışmada da güç mesafesi düşük çıkmıştır. Türkiye'nin gücün dağılımının eşitsiz olmasının kabul edilmesinde 66 puan alarak yüksek sıralamalarda yer aldığı göz önünde bulundurulduğunda okullardaki güç mesafesinin düşük bulunmasının şaşırtıcı olduğu düşünülmektedir. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda karar alma süreçlerinde öğretmenlerin aktif katılımlarının sağlanmasının güç mesafesinin düşük olmasının okul kültürünün güçlü olmasını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.
- Bireycilik/toplulukçuluk boyutu bağlamında öğretmenlerin çoğunun birlikte hareket etmeye daha eğilimli olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte yapılacak ortak işler için birlikte karar alarak hareket etmenin, görev paylaşımını sağlayarak bireysel bazda iş yükünün hafiflemesine katkıda bulunduğu, zamandan tasarruf edildiği, farklı fikirlerin ortaya çıkması ile hata yapma oranının düştüğü vurgulanmıştır. Bu açıdan araştırmadan okullarda bireycilikten

ziyade toplulukçuluğa daha meyilli olunduğu çıkarımı yapılmıştır. Varılan sonuç Sezgin ve ark. (2020) tarafından yapılan çalışma sonucunda öğretmenlerin toplulukçuluğa yatkın olduğu sonucuyla örtüşmektedir. Buna karşın araştırmmanın bu bulgusu öğretmenlerin iş birliği konusunda uygulamaya geçemediklerini ifade eden Selimoğlu ile Saylık (2022) tarafından yürütülen araştırma sonucu ile örtüşmemektedir.

- Erillik/dişillik boyutu bağlamında öğretmenlerin çoğu rekabet olmadığını daha çok dayanışma olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda öğretmenlerin dişillik boyutu özelliklerini taşıdıkları sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin bazıları okullarındaki ödül sistemi ve adalet konusunda ödül alma kriterlerinin açık olmadığını, ödül almanın ikili ilişkilerden etkilendiğini bu nedenle adil olmadığını ifade ederken bazıları ise okullarında ödül sisteminin olmadığını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin çoğunun ödül kavramı ile ilgili olan görüşlerinde sözlü takdiri ifade etmesi kişisel ödül ile bağdaştırılmıştır. Bu kapsamda öğretmenlerin okullarındaki ödül sisteminin olmamasının meslektaşlar arası rekabeti de etkilemeyeceği düşünüldüğünden Hofstede'in dişillik boyutuna eğilim olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak ödül sistemindeki adaletsizlikler ve ikili ilişkiler ile ödül verilmesi ise Hofstede'in erillik boyutunu düşündürmektedir. Pek çok öğretmenin ödül sisteminin adil olmadığını vurgulaması, Yılmaz (2019) tarafından yürütülen araştırmanın sonucu ile örtüşmemektedir. Araştırma sonucunda varılan kişisel ödül ise Karakaş (2020) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarıyla benzer nitelik taşımaktadır. Yine araştırmanın bu bulgusu ile Gültekin (2012) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen mesleki dayanışma sonucu ile örtüşmektedir.
- Belirsizlikten kaçınma boyutu kapsamında öğretmenlerin çoğunun okulda gerçekleştirilen iş ve işlemlerde mevzuatın esas alındığı ve kuralların açıkça ifade edilmesinin kendilerini güvende hissetmelerini sağladığı, yol gösterici

olduğu ve kurumsallık bilincini etkilediği sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin değişiklik konusunda verdikleri cevaplardan değişikliğin uygulanabilir olması ve sonuçlarından nasıl etkilenileceği ile değişikliğe olumlu bakıldığı sonucuna varılsa da bazılarının değişiklikten kaçındığı ve değişikliğe karşı direnç gösterdiği sonucuna varılmıştır. Yapılan değişikliklerin ise öğretmenlere sosyal medya aracılığı ile duyurulmasından herkesin yapılan değişiklikleri aynı zamanda öğrenme fırsatını oluşturduğu çıkarımı yapılmıştır. Bu kapsamda öğretmenlerin okulla ilgili gerçekteştirdikleri işlerde mevzuata bağlı kalmaları ve alışıl gelen kurallara devam etmek istemeleri belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek olduğunu düşündürmekle beraber bilinmeyen herhangi bir durumun oluşması durumunda tolerasyon düzeyinin düşük, kaygı düzeyinin ise yüksek olabileceği sonucuna varılmıştır. Araştırmanın bu bulgusu Koşar (2020)'in yürüttüğu çalışma sonucunda bulunan tedirginlik kavramı ile benzer niteliktedir. Yine Çelik (2021) tarafından yürütölen çalışma sonucunda varılan öğretmenlerin belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin yüksek olduğu ve yazılı kuralların esas olarak alındığı sonucu ile örtüşmektedir. Ancak araştırmanın bu bulgusu, Tufan ve Korumaz (2020) tarafından yapılan araştırma sonucunda ifade edilen öğretmenlerdeki belirsizlikten kaçınmanın düşük düzeyde olması sonucu ile örtüşmemektedir.

- Kısa/uzun dönemli yönelim boyutu kapsamında öğretmenlerin çoğu okul vizyonlarının akademik açıdan başarılı öğrenciler ile nitelikli bireyler yetiştirmek olduğunu ifade etmiş olup okulun vizyonunun gerçekteştirilmesi için özellikle öğretmenlerin çok çalışması ile öğrenciye bütüncöl yaklaşımı vurguladıkları tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusunun, Hofstede (2001, s. 356)'in uzun dönemli yönelimi olan kültürlerin başarıyı takdir etmesi, öz disipline sahip olunması ve çok çalışmak ifadesi ile örtüştüğu görölmektedir. Okulun vizyonu ile bu vizyonu gerçekteştirmek için yapılacakların okulda öğrenim gören

öğrenciler üzerindeki etkisinin değerlendirilmesinin uzun bir zaman dilimi gerektirdiği göz önünde bulundurulduğunda uzun dönemli boyut kapsamında değerlendirilebilir. Öğretmenlerin bir kısmı uymaları gereken plan periyodlarının özellikle senelik plan olduğunu ifade ederken bir kısmı ise dönemlik plan olduğunu ifade etmiştir. Yapılan planların aylık, dönemlik ya da yıllık olarak değerlendirildiğini belirten öğretmenlerin hemen hepsi eğitim-öğretim dönemi için planların Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yapıldığını ifade etmiştir. Öğretmenlerin yapılan planlamaların dönemlik ve yıllık olarak belirtildiği ifadelerine dayanılarak okullarda kısa dönemli yönelim olduğu savunulabilir. Araştırmanın bu bulgusu Hofstede (2001, s. 362) tarafından ifade edilen kısa dönem yönelimi olan kültürlerin önceki ay ya da yılın çeyreğinin sık değerlendirilmesi ifadesi ile örtüşmektedir.

- Hoşgörülülük/bastırılmışlık boyutu kapsamında öğretmenlerin okul tarafından yapılan etkinliklere dair beraber vakit geçirdikleri yemek organizasyonları, düzenlenen geziler, belirli gün ve haftalarda yapılan aktiviteler ve pikniklerden oldukça mutlu oldukları ve keyif aldıkları sonucuna varılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin çoğu, düzenlenen etkinliklerin motivasyonlarını olumlu yönde etkiledikleri, rahatlama hissettikleri ve birbirleri ile kaynaşma fırsatını sağladıklarını ifade ettikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin verdiği cevaplardan, ortak yapılan organizasyonlar konusunda katılma isteklerinin ve bu organizasyonların etkisinin oldukça memnun edici olduğu çıkarımı yapılmıştır. Araştırmanın bulguları ile Demirtaş ve ark. (2019)'nın çalışma sonucu benzer nitelik taşımaktadır. Bununla birlikte Hill (2010) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin ders dışında bir araya gelerek yaptıkları etkinliklere katılmanın ve edindikleri deneyimlerin öneminin ve değerinin vurgulanması da araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir.

- Okul kültürünü güçlendiren faktörler bağlamında öğretmenlerin bazıları okulu sahiplenmenin önemini vurgularken bazıları ise iletişimin güçlü olması ve öğretmenlerin çalışkan olmasına dikkat çekmiştir. Bu kapsamda okulu sahiplenme ve iletişimin okul kültürünü güçlendiren faktörlerden olduğu sonucuna varılmıştır. Kurşun ve Yılmaz (2021)'in araştırması okula ilişkin sahiplenme davranışlarının, okul kültürüne katkı sağlayan bir faktör olduğunu göstermiştir. Okul kültürünün güçlü olması okulun vizyonuna ulaşmadaki ana faktörlerden biridir (Karaca ve ark., 2021). Güçlü kültürün egemen olduğu okullarda başarıya ulaşmak için (Yıldırım, 2019) okulu oluşturan bireyler arasındaki iletişim, motivasyon ve iş birliği ön plana çıkmaktadır (Kalkan, 2020). Okul kültürünü zayıflatan faktörlere ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi ile öğrencilerin uyrukları, yaşadıkları mahalle gibi özellikler açısından farklılık göstermesinin ve öğrenci velilerinin okulun işleyişine müdahale etmesinin okul kültürünü olumsuz etkiledikleri bir başka deyişle zayıflattığı ortaya çıkmıştır. Araştırmadan elde edilen okulun heterojen yapısının okul kültürünü zayıflattığı bulgusunun, Baytok (2006)'un çalışmasında belirttiği güçlü bir kültüre sahip olan okulların homojen olması, uyumlu olması ve kontrol edilebilirlik kriterleri açısından örtüştüğü tespit edilmiştir. Zayıf kültüre sahip olan okulların amaçlarının, okulu oluşturan paydaşlar tarafından benimsenmemesi durumunda belirlenen amaçlara ulaşmada engelleyici bir faktör olabileceği ifade edilebilir (Woodbury, 2006). Harris (2006) güçlü kültüre sahip olan okulların başarı elde etmesinin daha kolay olduğunu belirtirken zayıf okul kültürüne sahip okulların gelişmeye yeterince odaklanılamayacağı için başarılı olmasının mümkün olmadığını ifade etmiştir.

Hofstede'in kültür boyutları bağlamında okul kültürünün geliştirilmesinde öğretmenlerden alınan yanıtlardan, yöneticilerinin yönetim konusunda bütüncül bir eğitim almasının yönetim sürecine olumlu katkısının olabileceği, öğrencilerin benzer nitelik

taşıması ile homojen bir öğrenen grubu sağlanabileceği ve bunun okul kültürünün gelişimini olumlu yönde etkileyeceği, ders dışı etkinlikler ile yönetici, öğretmen ve öğrenci arasındaki iletişimi güçlendirmenin kültürü de güçlendirmek olduğu, ikili ilişkilerin olumlu yönde geliştirilmesi ve velilerin eğitim sisteminde aktif rol alması ile öğrenciye bütüncül yaklaşımın sağlanacağı böylelikle okulun nicelik olarak büyük paya sahip bölümünün de okul kültürüne etkisinin azımsanmayacağı sonucuna varılmıştır. Araştırmanın bu bulgusu Can (2022) tarafından ifade edilen yöneticilerin eğitim alanında uzman olması sonucuyla benzer özelliktedir. Bununla birlikte Fay (2017, s. 82) kültürün yalnızca homojen, tutarlı ilişkiler ve iç barışıklık içermediğini heterojen bir yapıda olabileceğini, zaman zaman çatışmaların yaşanabileceğini ifade etmiştir. Aynı şekilde Başbay ve Bektaş (2010) da ortak inanç, deneyim ve aynı bölgede yaşayan insanların da farklı değer yargılarını taşıyabileceklerini ifade etmiştir.

Sonuç olarak Hofstede'in kültür boyutları bağlamında incelenen okullar ve yapılan görüşmeler neticesinde okul kültürünün anlaşılmasında somut göstergelerin soyut göstergelere göre daha çok dikkat çektiği söylenebilir. Ancak sevgi, saygı ve Millî değerlere sahip olma her ne kadar soyut göstergeler içerisinde yer alsada okul kültürü kavramında oldukça önemli bir paya sahiptir. Her okulun kültürü kendine özgü olmakla birlikte iletişim ortak bir paydadır. Çünkü iletişim hem okul kültürünü şekillendirmekte hem de kültürün aktarılmasını sağlamaktadır. Okul kültürü kendine özgü değerleri bünyesinde barındırması nedeniyle okulu oluşturan tüm paydaşların okula aidiyet duygusunu da olumlu yönde etkilemektedir.

Güç mesafesi boyutu kapsamında okullarda alınan kararlarda, öğretmenlerin karar alma süreçlerinde aktif katılımına özen gösterilmesi Türkiye'nin 66 puan olarak yüksek güç mesafesinde bulunmasına rağmen okullarda düşük güç mesafesinin olduğunu göstermektedir. Bununla beraber ortak alınan kararlar, kültürün sürdürülmesini ve kişilerarası iletişimi de etkilemektedir.

Türkiye'nin 37 puan alarak birlikte hareket etmenin öne çıktığı da göz önünde bulundurulduğunda okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesinde de benzer işleyişin devam ettiği görülmektedir. Okulda yapılan çalışmalar esnasında bireysel hareket etmek yerine birlikte hareket etmenin zamandan tasarruf sağlamanın yanı sıra yeni fikirlerin geliştirilmesini sağlamakta, meslektaşlar arasındaki görev paylaşımına katkıda bulunmakta ve bu paylaşım dayalı iş yükünü de azaltmaktadır. Bu açıdan öğretmenler bireysel çalışmak yerine birlikte hareket etmeyi tercih etmektedir. Bu durum aynı zamanda okul kültürünü güçlü kılan bir faktördür.

Erillik/dişillik boyutu açısından yapılan değerlendirmeler sonucunda okullardaki ödüllendirme sistemi ile ilgili birtakım sorunların yaşandığı düşünülmektedir. Ödüle yönelik bir sistemin olmaması, hangi durumlarda ödül alınabileceğine ilişkin şartların açıkça belirtilmemesi ve ödül almada okul yöneticileri ile ikili ilişkilerin ön planda olması yaşanan sorunlardan bazılarıdır. Ödül sisteminde yaşanan bu sorunlar, Türkiye'nin 66 puan aldığı erillik boyutu ile paralellik göstermektedir. Diğer taraftan ise yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen arasındaki takdir edilme, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen hizmet içi eğitimlere katılımda herhangi bir ayırım gözetilmeksizin herkesin erişebildiği eğitimler ile öğretmenlerin yaşamlarını idame ettirmek için ekonomik sebeplerden dolayı çalışmak zorunda kalmaları ise dişillik boyutunun öne çıkması ile ilgilidir.

Kısa/uzun dönemli yönelim açısından Türkiye 46 puan aldığından herhangi bir baskın kültüre girmemektedir. Okullar açısından da okulun vizyonuna erişmek, öğrencilere bütüncül yaklaşım gibi amaçlara ulaşmada sebat ile uzun dönemli yönelime eğilim gösterirken planlamaların yapılması ve değerlendirilmesi noktasında ise kısa dönemli yönelime eğilim göstermektedir.

Öğretmenler, görevlerine dair iş ve işlemleri mevzuat çerçevesinde gerçekleştirerek kendilerini bir anlamda güvene almaktadırlar. Kuralların açık bir şekilde ifade edilmesinin, karşılaşılabilecek olası problemlere karşı plan yapılmasında yol göstericilik rolünü üstlendiği düşünülmektedir. Mevzuatlar her ne kadar düzenleyici bir faktör olsa da öğretmenlerin

inisiyatiflerini kullanması gereken durumlardan kaçındıkları ifade edilebilir. Belirsizlikten kaçınma boyutundan 85 puan alarak yaşanabilecek farklı olaylara karşı stresin üst düzeyde yaşandığı Türkiye’de mevzuata bağlılık ve bilinmeyene karşı endişenin okullarda da yüksek düzeyde seyrettiği söylenebilir. Bununla birlikte yapılacak değişiklikler sonucunda ulaşılabilecek amaçlar, değişiklik sürecini önemli derecede etkilemektedir. Değişikliğin getireceği yeni durumların okula, öğretmene ve öğrenciye katkı sağlaması durumunda değişikliğe karşı direncin çok daha az olacağı düşünülmektedir. Bakanlıkça ya da okul tarafından yapılan değişikliklerin sosyal medya aracılığı ile paylaşılması herkesin eşit şekilde ve aynı zamanda öğrenmesi anlamına gelse de değişikliğe edilecek itirazları engellediği de göz ardı edilmemelidir.

Okullarda öğretmenlere yönelik yapılan bahçe düzenlemeleri ile oturma alanlarının oluşturulması, gezi ve piknik organizasyonlarının yapılması gibi birlikte vakit geçirmenin desteklenmesine yönelik gerçekleştirilen etkinliklerin hoşgörülük/bastırılmışlık boyutunda hoşgörülüğün daha ön planda olduğu görülmektedir. Türkiye’nin 49 puan alarak listenin ortalarında bulunmasına rağmen okullarda hoşgörülüğün daha baskın olduğu söylenebilir.

Okul kültürünü etkileyen faktörler arasında yöneticinin benimsediği yönetim tarzı, öğretmenlerin karar alma süreçlerindeki yeri, okulun tarihi geçmişi, okula ait sembol, marş, forma gibi özgünlük katan değerler, yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki iletişim, okula karşı gelişen aidiyet duygusu, eğitimin başat unsuru olan öğretmenlerin çalışkanlık durumu, öğrenim gören öğrencilerin ebeveyn varlığı ve ilgisi, yaşam biçimi ve ikamet edilen yer, veliler ile iş birliği sayılabilir.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

1. Araştırmanın sonuçlarına göre okul kültürünün içselleştirilmesi için okul kültürünü oluşturan faktörlerin ön plana çıkarılması ve görünür kılınması gerekmektedir. Bu kapsamda “her okula bir logo” sloganı gibi etkinliklerle okulu oluşturan her bir bireyin katılımının sağlanarak logo, marş, forma tasarımı, ritüeller ve değerler belirlenerek okulun kültürüne katkı sağlanabilir.

2. Okul kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesi kapsamında düşük güç mesafesinin sürdürülebilmesi için öğretmenler karar alma süreçlerinde aktif rol almalı, okul içerisinde demokratik yönetim anlayışı benimsenmeli, ilişkilerde yapıcılık ön plana çıkarılmalı gerek okul kaynaklı gerek bireysel kaynaklı olsun yaşanan/yaşanacak anlaşmazlıklar hoşgörülülük çerçevesinde ve iletişime açıklık ilkesiyle çözümlenmelidir.
3. Okul kültürünün geliştirilebilmesi için okulun iç ve dış paydaşları kapsamında yöneticiler ile öğretmenler dişillik boyutu kapsamında herkesin eşit şekilde yararlanabileceği bir şekilde hizmet içi eğitimlerle desteklenmelidir. Hem düşük güç mesafesinin sürdürülebilmesi adına okul yöneticilerinin yönetim alanında etkinliklerinin artırılması ve yönetici-öğretmen arasındaki ilişkilerin güçlendirebilmesini sağlanması, hem de toplulukçuluk özelliği ve hoşgörülülük boyutlarının devam ettirilebilmesi için meslektaşlar arası öğrenme, kaynaşma ve motivasyonlarını artırılması için Millî Eğitim Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen hizmet içi eğitimlerin yanı sıra okul kendine özgü eğitimler planlamalı ve uygulamalıdır. Okulun amaçları ve bireysel amaçların mümkünse üst düzeyde örtüşmesinin sağlanması için ihtiyaç duyulan ekonomi, eğitim, sağlık vb. alanlarında düzenlemeler yapılmalıdır. Okul yönetimi, okul içerisinde sayıca yüksek olan ve okul kültürünün geliştirilmesinde önemli bir paya sahip olan öğrencilere bütüncül yaklaşımı benimsemeli ve öğrenci velilerinin de okulun işleyişi ile düzenine istendik yönde katkıda bulunması için çalışmalar yapılmalıdır.
4. Hoşgörülülük boyutu kapsamında okul kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesinde, gezi planlaması, piknik yapılması ve organizasyonların düzenlenmesi ile meslektaşlar arası ilişkilerin güçlendirilmesi ve motivasyonun artırılması sağlanmalıdır.

5. Araştırma sonuçları kapsamında okul kültürünü güçlendiren faktörlerin iletişim, öğretmenlerin çabası ve okulu sahiplenme duygusunun olduğu göz önünde bulundurulduğunda özellikle iletişim noktası ile hemen her alanda karşılaşıldığı görülmektedir. Okul kültürünün oluşturulması ya da mevcut okul kültürünün değiştirilmesi, korunması ve güçlendirilmesi hususunda iletişimin önemli bir kavram olması nedeniyle okulu oluşturan her bir bireyin birbiriyle olan iletişiminin ve ilişkilerinin güçlendirilmesinin sağlanması ve okulu sahiplenme duygusunun artırılması için gerek eğitimler düzenlenmeli gerekse organizasyonlar gerçekleştirilmelidir.

Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler

1. Okul kültürünü oluşturan önemli paydaşlardan biri olan okul yöneticilerinin görüşlerinin alınmasının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
2. Okul kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesinde öğrenci velilerinin görüşlerinin alınmasına dair yürütülecek araştırmalar, okul kültürü araştırmalarına katkı sağlayabilecektir.
3. Farklı okul kademelerinde öğrenim gören öğrencilerin okul kültürlerine yönelik algılarının incelenmesi, öğrencilerin okul kültürüne olan etkisinin anlaşılması açısından yararlı olabilecektir.
4. Okul kültüründe genellenebilirlik yapılabilmesi açısından nicel yöntem araştırmaları ile okul kültürü araştırmalarına destek verilebilir.

Kaynaklar

- Acaray, A. & Şevik, N. (2016). Kültürel boyutların örgütsel sessizliğe etkisi üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4), 1–18.
- Ada, N. (2014). Örgüt kültürü ve iletişim sürecinin örgüt içindeki ilişkisi. *Dayanışma Dergisi*, 121(1), 43–50.
- Ada, Ş. & Küçükali, R. (2016). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Akgün, S. (2018). Kimlik oluşumu sürecinde örgüt ve örgütlenmenin yeri. *Electronic Turkish Studies*, 13(2).
- Akman, D. & Koşar, D. (2021). Yabancı diller yüksekokulu öğretim görevlilerinin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri. *Journal of Qualitative Research in Education*, 28, 351–384.
- Aksoy, Z. (2013). *Kültürel zekâ ve çok kültürlü ortamlardaki rolü* (Doktora tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Akyol, Ş. (2009). *Örgüt kültüründe güç mesafesi ve liderlik ilişkisi* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri, İstanbul.
- Al Hawamdeh, N., & Al Qatamin, A. (2021). The effect of cultural dimensions on knowledge-sharing intentions: Evidence from higher education institutions in Jordan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1079–1089.
- Alony, I., & Jones, M. (2007), The Cultural Impact of Information Systems- Through The Eyes of Hofstede- A Critical Journey, *Issues in Informing Science and Information Technology*, 4.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007). *Changing organizational culture*. Routledge.

- Amzaleg, M. & Masry-Herzallah, A. (2022) Cultural dimensions and skills in the 21st century: the Israeli education system as a case study. *Pedagogy, Culture & Society*, 30(5), 765–785.
- Andersen, E. S. (2003). Understanding your project organization's character. *Project Management Journal*, 34(4), 4–11.
- Arman, M. & Arpacı, Ö. (2014). Öğretim elemanları ve çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılamaları: Pamukkale Üniversitesince bir araştırma. *Yeni Fikir Dergisi*, 2(13), 47–62.
- Aslan, M., Özer, N. & Açıroğlu, A. (2009). Administrators' and teachers' views on school culture: A qualitative study. *Elementary Education Online*, 8(1), 268–281.
- Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ve örgütsel muhalefet algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Başkent University Journal of Education*, 8(1), 11–27.
- Avcı, A. (2016). Öğretmen algılarına göre örgüt kültürü. Ö. K. Tüfekçi (Ed.), *Sosyal bilimlerde stratejik araştırmalar* içinde (s. 43–57). Lap Lambert Academic Publishing.
- Aytemiz Seymen, O. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Detay Yayıncılık.
- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel bağlılık-örgütsel stratejilerin temeli*. Gazi Kitabevi.
- Balaji, M. S., Jiang, Y., Singh, G., & Jha, S. (2020). Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility. *Journal of Business Research*, 111, 1–11.
- Ballı, A. (2019). *Örgüt kültürünün öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (1990). *Behaviour in organizations*. Ally and Bacon.
- Barth, R. (2002). The culture builder. *Beyond Instructional Leadership*, 59(8), 6–11.

- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler arası farklılıkların yönetimi*. Kariyer Yayınları.
- Baş, T. & Akturan, U. (2017). *Nitel araştırma yöntemleri Nvivo ile nitel veri analizi, örnekleme, analiz, yorum*. Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. & Çınkır, Ş. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Siyasal.
- Başbay, A. & Bektaş, Y. (2010). Çok kültürlülük bağlamında öğretim ortamı ve öğretmen yeterlikleri. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 30–43.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü* (Doktora tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Biggerstaff, D. (2012). Qualitative research methods in psychology. In G. Rossi (Ed.), *Psychology-selected papers* (pp. 175–206).
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2017). Değişen örgüt kültürüne giriş (M. G. Gülcan & N. Cemaloğlu Çev. Eds.), *Örgüt kültürü*.
- Cameron, K. S. (2004). A process for changing organizational culture. In T. G. Cummings (Ed.), *The handbook of organizational development*, (pp. 429–445). SAGE Publications.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Can, E. & Gündüz, Y. (2021). Öğretmenlerin sanal sınıf yönetimi yeterliği ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 574–591.
- Can, E. (2022). Okul yönetiminin sorunları: Okul müdürlerinin değerlendirmeleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(2), 402–433.

- Cantürk, G. (2021). Öğretmenlerin karşılaştıkları ekonomik sorunlar ve maaş artışı talepleriyle ilgili görüşleri: Twitter analizi. *Maarif Mektepleri Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 202–223.
- Cowan-Fayter, T. (2021). *The impact of organizational citizenship behaviors and school culture and climate of small elementary school principals*. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Creswell, J. W. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.). Siyasal Kitabevi.
- Cuche, D. (2009). Kültüre yeni bakış tarzları: Antropolojide bir kavramın evrimi, Ed: Nicolas Journet, (Y. Sezen, Çev.), *Evenselden özele kültür* içinde, İz Yayıncılık.
- Çapçioğlu, İ. & Demir, Z. (2020). Durgun sulardan bulanık denizlere. H. Beşirli & Z. S. Tekten Aksürmeli (Eds.), *Kültür ve kimlik: disiplinlerarası yaklaşımlar* içinde (s. 121–151).
- Çelik, O. T. (2020). Kültürel çeşitlilik ve eğitim. F. Nayır (Ed.), *Kültürel değerlere duyarlı eğitim* içinde (s. 1–52). Anı Yayıncılık.
- Çelik, O. T. (2021). *Öğretmenlerin belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*, International Eurasian Conference on Educational and Social Studies, Antalya, Türkiye.
- Çelik, V. (2009). *Okul kültürü ve yönetimi*. Pegem Akademi ve Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2006). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Eğitim ve Bilim*, 31(140), 56–61.
- Çetin, H. (2003). Demokratik meşruiyet versus karizmatik meşruiyet. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1), 91–108.

- Çimen, M. A. (2009). *Polis meslek yüksekokullarında örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolü ve önemi* (Doktora tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt kurumları ve tasarımını anlamak*. (Ö.N.T. Özmen, Çev.). Nobel Akademi.
- Dalğalı, F. & Saylık, A. (2021). Öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına ilişkin algılarıyla bireysel kültür inançları arasındaki ilişki. *Turkish Studies-Educational Sciences*, 16(3).
- David, S. N., Valas, S., & Raghunathan, R. (2018). Assessing organization culture—A review on the OCAI instrument. *International Conference on Management and Information Systems*, 21, 182–188.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A., (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Addison Wesley.
- Deal, T., & Peterson, K. (2016). *Shaping school culture*. Jossey-Bass.
- Demirtaş, H., Aksoy, M., Balı, O. & Çağlar, Ç. (2019). İlkokullarda örgüt kültürünün sınıf öğretmenlerinin motivasyonuna etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 1–39.
- Demirtaş, Z. & Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 523–544.
- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 208–223.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (1999). *Denison organizational culture survey*. Denison Consulting, LLC.

- Deniz, B. & Demirdağ, S. (2020). Öğretmenlerin algılarına göre okul kültürü, sınıf yönetimi ve öğretmen performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 65–81.
- Deshpande, R., & Parasuraman, A. (1986). Linking corporate culture to strategic planning. *Business Horizons*, 29(3), 28–37.
- Dılmaç, B., Deniz, M. & Deniz, M. E. (2009). Üniversite öğrencilerinin öz-anlayışları ile değer tercihlerinin incelenmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(18), 9–24.
- Dimitrov, K. (2013). Edgar Schein's model of organizational culture levels as a hologram. *Economic Studies*, 22(4).
- Dirlik, O. (2022). Yönetim Çalışmalarında Kullanılan Ulusal Kültür Modellerinin Karşılaştırılması. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 115–136.
- Djoman, D. A. G. (2021). *Leadership style and organizational culture: Impacts on employee job satisfaction in the maryland teaching hospital*. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Doğan, A. E. (2015). *Örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü*. Beta.
- Duncan, W. J. (1995). Organizational culture and strategy. In H. Mintzberg, J. B. Quinn, & J. Voyer (Eds.), *The Strategy Process*. Prentice Hall.
- Durgun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112–132.
- Edip, D. (2022). *Türkçe öğretmenlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (Siirt ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.

- Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., & Farahnak, L. R. (2014). Assessing the organizational context for EBP implementation: The development and validity testing of The Implementation Climate Scale (ICS). *Implementation Science*, 9(1), 1–11.
- Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckennooghe, D., & Aelterman, A. (2008). Principals in schools with a positive school culture. *Educational Studies*, 34(3), 159–174.
- Ercan, M., & Özer Ö. (2020). Kültürlerarası iletişim: Eskişehir’de yaşayan altkültür gruplarından biri olan Arnavutların, hâkim kültürle iletişimi bağlamında incelenmesi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 169–201.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım.
- Erkmen, T. (2010). *İşletmelerin başarısındaki en temel paradigma örgüt kültürü*. Beta Yayıncılık.
- Eroğlu, F. (2021). *Davranış bilimleri*. Beta Basım Yayım.
- Ersoy, A. & Saban, A. (2019). *Eğitimde nitel araştırma desenleri*. Anı Yayıncılık.
- Fadhli, M. (2017). Management of improving the quality of education. *Journal of Educational Management Studies*, 1(2), 215–240.
- Fang, T. (2003). A critique of Hofstede’s fifth national culture dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347–368.
- Fay, B. (2017). *Çağdaş sosyal bilimler felsefesi çok kültürlü bir yaklaşım* (İ. Türkmen, Çev.). Ayrıntı Yayınları.
- Fırat, N. (2007). *Okul kültürü ve öğretmenlerin değer sistemleri* (Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Fiş, A. M. & Wasti, S. A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35(özel sayı), 127–164.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2011). *How to design and evaluate research in education*. McGraw-Hill.

- Fralinger, B., & Olson, V. (2007). Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument. *Journal of College Teaching & Learning*, 4(11), 85–98.
- Ginting, B. (2011). Relationship between school organizational culture and headmaster's leadership and the performance of high school teachers in Binjai City. *Jurnal Tabularasa*, 8(01), 61–72.
- Goffee, R., & Gareth, J. (2003). *Kurum kültürü* (K. Katmandu, Çev.). Mediat Yayınları.
- Görmen, M. (2018). Örgüt kültürü ile risk kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 121–135.
- Grant, L. (2021). *Study of an urban high school: Changing the trajectory for young men of color through school culture*. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Gruenert, S. (2000). Shaping a new school culture. *Contemporary Education*, 71(2), 14.
- Güçlü, N. (2014). Kültür. N. Güçlü (Ed.), *Okul kültürü içinde* (s. 1–41). Pegem Akademi.
- Gültekin, C. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerine etkisi: İstanbul ili Anadolu yakası örneği* (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Gümüş, F. (2022). *Örgüt kültürü'nün iş tatminine etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenler üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yalova.
- Güney, S. (2020). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayıncılık.
- Güngör, E. (2010). *Kültür değişmesi ve Milliyetçilik*. Ötüken.
- Güvenç, B. (1997). *Kültürün ABC'si*. Yapı Kredi Yayınları.
- Handy, C. B. (1993). *Understanding organisations*. Penguin Books Ltd.
- Handy, C. B. (1995). *Gods of management: The changing work of organizations*. Oxford University Press.

- Harris, A. (2006). Leading change in schools in difficulty. *Journal of Educational Change*, 7(1–2), 9–18.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character'. *Harvard Business Review*. May-June, 119–128.
- Haviland, W. A., Prins, H. E. L., Walrath, D., & McBride, B. (2017). *Kültürel antropoloji*. (İ. Deniz & E. Sarioğlu, Çev.). Kaknüs Yayınları.
- Hendawy Al-Mahdy, YF, Hallinger, P., Omara, E., & Emam, M. (2022). Güç mesafesinin, Umman'da öğretmen temsili ve sınıf öğretimi üzerindeki ana öğretim liderliği etkilerini nasıl etkilediğini keşfetme: Yönetilen aracılık analizi. *Eğitim Yönetimi ve Liderliği*, 0(0).
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PloS One*, 9(3).
- Hill, R. E. (2010). *Extracurricular activities: An examination of student achievement in the Lee's summit school district* (Master's thesis). Baker University, USA.
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim felsefesi, örgütsel yaşamda değerler ve motivasyon* (İ. Anıl & B. Doğan, Çev.). Beta Basım Yayım.
- Hoerr, T. R. (2005). *The art of school leadership*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15–41.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316.
- Hoy, W. K., & Miskel C. G. (2020). Okullarda kültür ve iklim. (Çeviri Editörü: Selahattin Turan), *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* içinde (M. Şişman & Ş. Uysal Çev.), (7. Basımdan Çeviri, s. 163–201). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan, Çev.). Nobel Kitabevi.
- İşcan, Ö. F. & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119–135.
- Jae, S. P., & Kim, T. H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22(1), 20–38.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. Pearson.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2012). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev.). Nobel.
- Kaasa, A. (2016). Culture as a possible factor of innovation: Evidence from the European Union and neighboring countries. In C. Braedel & K. A. P. Müller (Eds.), *Re-thinking diversity* (pp. 83–107). Springer VS.
- Kalkan, Ü. (2020). İmam hatip liselerinde liderlik, okul kültürü ve kurumsal imaj algısı. *Turkish Studies*, 15, 3.
- Kaplan, M. (1976). *Türkçülüğün esasları*. Millî Eğitim Basımevi.

- Karaca, İ., Özcan, M., Karamustafaoğlu, N. & Karaca, N. (2021). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullar bağlamında okul kültürü algılarının incelenmesi. *Eurasian Journal of Teacher Education*, 2(1), 42–54.
- Karakaş, A. (2020). Okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin temeline ilişkin öğretmen algılamaları: Fenomenografik bir araştırma. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 39–72.
- Keskin, H., Akgün, A. E. & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Keyton, J. (2010). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Sage Publications.
- Kılıç, T. (2003). *Kurum kültürü ve liderlik: kurum kültürüne uygun etkin lider davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kilmann, R. H. (1984). *Beyond the quick fix: Managing five tracks to organizational success*. Jossey-Bass Inc.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1986). Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*, 28(2), 87–94.
- Kirkman, B. J. & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44, 557–569.
- Klassen, R. M., Usher, E. L. & Bong, M. (2010). Teachers' collective efficacy, job satisfaction, and job stress in cross-cultural context. *The Journal of Experimental Education*, 78(4), 464–486.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organisational behaviour*. New Age International Pvt. Ltd., Publishers.

- Koşar, D. (2014). Farklı kültürlerde okul yönetimi. N. Güçlü (Ed.), *Okul kültürü* içinde (s. 154–180). Pegem Akademi.
- Koşar, D. (2020). Examination of teachers' views on organizational uncertainty: A qualitative. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 10(1), 41–76.
- Koşar, S. (2014). Örgüt kültürü sınıflamaları. N. Güçlü (Ed.), *Okul kültürü* içinde (s. 44–70). Pegem Akademi.
- Köse, M. F. & Korkmaz, M. (2019). Üniversitelerde örgüt kültürü üzerine karşılaştırmalı bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(2), 963–987.
- Kurşun, A. & Yılmaz, E. (2021). Okul kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir meta analiz çalışması. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 115–131.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (G. Arastaman, Çev.). Nobel Kitabevi.
- Macneil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *Leadership in Education*, 12(1), 73–84.
- Malinowski, B. (2016). *Bilimsel bir kültür teorisi* (D. Uludağ, Çev.). Doğu Batı Yayınları.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage.
- Matsumoto, D., & Juang, L. (2016). *Culture and psychology*. Cengage Learning.
- Mayo, A. (1994). *Managing careers: Strategies for organizations*. Institute of Personnel Management.
- McGregor, C. (2000). *Pop kültür oluyor* (G. Özferendeci, Çev.). Çiviyazıları.
- Mert, G. (2020). Competition strategies in information management. In G. Mert, E. Şen, & O. Yılmaz (Eds.), *Data, information and knowledge management* (pp. 129–145). Nobel.

- Mete, E. S. (2018). *Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ile inovatif çalışma davranışı ilişkisi ve inovatif örgüt kültürüne yönelik meta-kuramsal bir model geliştirme* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Meydan, C. H. & Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123–140.
- Morales, V. (2021). *Organizational culture: An examination of preferences among generations*. ProQuest dissertations & theses global.
- Morrison, A. (2000). Entrepreneurship: What triggers it. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(2), 59–71.
- Muhson, A. (2004). Enhancing teacher professionalism: A hope. *Journal of Economics and Education*, 1(2).
- Neuman, D. (2014). Qualitative research in educational communications and technology: A brief introduction to principles and procedures. *Journal of Computing in Higher Education*, 26, 69–86.
- Ning, H. K., Lee, D., & Lee, W. O. (2016). The relationship between teacher value orientations and engagement in professional learning communities. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 22(2), 235–254.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N.L. (2007). A Call for qualitative power analyses. *Quality & Quantity*, 41, 105–121.
- Ouchi, W. G. & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual review of sociology*, 11(11), 457–483.
- Örücü, E. & Ayhan, N. (2001). Örgüt kültürü (Muğla Üniversitesi örneği) *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1).

- Över, M. (2021). *Örgüt kültürü ve mesleki yetkinlik aktarımının analizi: Savunma sanayiinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Millî Savunma Üniversitesi Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, H. Ö., Uslu, B. B. & Erkutlu, H. V. (2018). Otantik liderlik ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü. *Journal of Business Research-Turk*, 10(4), 69–96.
- Özdemir, T. Y. & Orhan, M. (2019). Öğretmenlerin “öğretmenlik mesleğinin imajı” hakkındaki görüşleri. *Trakya Eğitim Dergisi*, 9(4), 824–846.
- Özer, Ö. & Dağtaş, E. (2011). *Popüler kültürün hâkimiyeti*. Konya: Litaratürk Academia.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2021). *Örgütsel Davranış*. Ekin Kitabevi Yayınları.
- Özkaya, Y. (2019). *Okul yöneticilerinin girişimci liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Panda, A., & Gupta, R. K. (2001). Understanding organizational culture: A perspective on roles for leaders. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 26, 20–3.
- Patton, M. Q. (2019). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün & S. B. Demir, Eds. Çev.). Pegem Akademi.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581.
- Pheysey, D. C. (2002). *Organizational cultures: Types and transformations*. Routledge.
- Prokopchuk, J. (2016). Unpacking the role of school culture and a principal's role. *Saskatchewan Education Leadership Unit SELU Research Review Journal*, 1(2), 73–82.
- Provenza, M. D. (2021). *The impact on academic achievement and student life in relation to school climate and school culture, and the implementation by educational leaders*

in middle schools across central New Jersey. ProQuest Dissertations & Theses Global.

- Purnama, C. (2013). Influence analysis of organizational culture organizational commitment job and satisfaction organizational citizenship behavior (ocb) toward improved organizational performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), 86–100.
- Robbins, P. R. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Prentice-Hall. Inc. Englewood Cliffs.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Örgüt kültürü (İ. Erdem, Çev. Ed.), *Örgütsel davranış* içinde (s. 519–550, B. Aydınlan, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2016). *Yönetimin esasları temel kavramlar ve uygulamalar* (Ed. A. Öğüt), (A. A. Başalp, A. O. Onağ, A. Öğüt, A. G. Acar, A. Alkaya, A. Ergüden, A. E. Şengün, E. Akdeve, H. K. İter, H. B. Akın, M. Barca, M. Deniz, M. Tepeci, Ş. N. Seçkin, T. Gürçaylılar Yenidoğan Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sadri, H. A., & Flammia, M. (2011). *Intercultural communication: A new approach to international relations and global challenges*. The Continuum International Publishing Group.
- Sawan, M., Jeon, Y. H., & Chen, T. F. (2018). Relationship between organizational culture and the use of psychotropic medicines in nursing homes: A systematic integrative review. *Drugs & Aging*, 35(3), 189–211.
- Sayılı, A. (1987). Atatürk ve Millî kültürümüzün temel unsurlarından bilim ile entelektüel kültür ve teknoloji. *Erdem*, 3(9), 609–672.
- Sayın, N. (2022). *Erillik-dişillik kültür değeri ile kadınların kariyer engelleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd Edition). Jossey-Bass.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4th Edition). Jossey- Bass Inc.
- Schneider, S., & Barsoux, J. L. (2003). *Management intercultural* (2nd ed.). Pearson Education Ltd.
- Schudson, M. (1999). Popüler kültürün yeni gerçekliği: Akademik bilinç ve duyarlılık. N. Güngör (Ed.), *Popüler kültür ve iktidar* içinde (s. 168–200). Vadi Yayınları.
- Schwartz H., & Davis, S. (1981). *Matching corporate culture to business strategy, organizational dynamics*. Summer: 30–48.
- Selimoğlu, B. & Saylık, A. (2022). Öğretmenlerin örgüt iklimi algıları ile mesleki iş birliğine yönelik tutumları arasındaki ilişki. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 86–96.
- Selimoğlu, S. (2021). *Okul öncesinde örgüt kültürü: bir karma yöntem araştırması* (Yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Seymen, O. A. & Bolat, T. (2005). Örgütlerde bedensel ve zihinsel engelli iş gören ayrımcılığı: Uygulamalı etik boyutuyla bir değerlendirme. *Öneri Dergisi*, 6(23), 35–45.
- Sezgin, F. (2014). Örgüt kültüründe değerler ve değerlere dayalı okul yönetimi. N. Güçlü (Ed.), *Okul kültürü* içinde (s. 125–152). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Sezgin, F., Kaymak, M. N. & Doğan, E. (2020). Okullarda kolektif sorumluluğun anlam ve doğası. *Başkent University Journal of Education*, 7(2), 313–327.
- Shengnan, L., & Hallinger, P. (2021). Çin'de kültürün okul liderliği ve öğretmen öğrenimi üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak. *Eğitim Yönetimi ve Liderliği*, 49(2), 214–233.
- Shuman, J. E. (2021). *Cultural attitudes of inclusive classroom teachers: Hofstede's dimensions and tripartite model*. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.

- Sönmez, V. & Alacapınar, F.G. (2019). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. 7. Baskı, Anı Yayıncılık.
- Steinhoff, C. R., & Owens, R. G. (1989). The organisational culture assessment inventory: A metaphorical analysis in educational settings. *Journal of Educational Administration*, 27(3).
- Stoll, L. (1998). School culture. *School Improvement Network's Bulletin*, 9, 9–14.
- Stolp, S. (1994). *School culture and climate: The role of the leader*. Eugene: Oregon School Study Council.
- Sune, A. (2016). *Okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Şeref, C. (2019). Nietzsche: Apolloncu Dionysos ile karşılaşınca. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 271–292.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt kültürü: Kuramsal bir bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 27–35.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tanrıoğen, Z., Baştürk, R. & Başer, M. (2014). İlköğretim okullarında cinsiyet ve örgütsel rollere göre örgüt kültürü algısı. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 170–180.
- Teasley, M. L. (2016). Organizational culture and schools: A call for leadership and collaboration. *Children & Schools*, 39(1), 3–6.
- Tekindal, M. & Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153–182.
- Terzi, A. R. (2019). *Okul kültürü*. Detay Yayıncılık.

- Tezcan, M. (2011). *Sosyolojiye giriş*. Anı Yayıncılık.
- Tofur, S. (2018). Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar: “Die Welle (Tehlikeli Oyun)” filmi analizi. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(19), 1765–1780.
- Tonbul, Y. & Ölmez Ceylan, O. (2021). The school culture in the context of the Hofstede's culture classification investigation on aphorisms. *Journal of Qualitative Research in Education*, 26, 104–125.
- Topçu, H. (2019). *Okul iklimi ve kültürü*. Anı.
- Tufan, M. & Korumaz, M. (2020). Ortaokul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışları ile öğretmenlerin inisiyatif alma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(3) 727–742.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü*. Detay Yayıncılık.
- Uç, H. (2013). *İlkokul öğretmenlerinin sınıf yönetimi becerileri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki: Maltepe ilçesi örneği* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- UNESCO (1989). *Kültürel Çeşitlilik Evrensel Bildirgesi*.
- Ünlü, İ. & Kaşkaya, A. (2021). Küreselleşme, kültürel kalkınma ve değişim sürecinde değerler. S. Tunay Kamer (Ed.), *Toplum ve kültür bağlamında karakter ve değerler eğitimi* içinde (s. 171-188). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Vural, Z. B. A. (2018). *Kurum kültürü*. İletişim Yayınları.
- Werner, I. (2000). *Liderlik ve yönetim* (V. Üner, Çev.). Rota Yayınları.
- Widodo, H. (2016). A portrait of education in Indonesia and its readiness to face the Asian economic community (AEC). *Journal of Education and Society*, 13(2), 293–308.
- Wilson, A. (2015). A guide to phenomenological research. *Nursing Standard*, 29(34), 38.

- Wilson, M. S., & Chaudhry, A. (2017). Can empowerment and organizational support for development stem turnover? It depends on power distance. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(1), 72–95.
- Woodbury, T. J. (2006). Building organizational culture, word by word. *Leader To Leader*, 2006(39), 48–54.
- Yağar, F. & Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, (3), 1–9.
- Yazar, F. (2019). *Kültürel zekâ ve kariyer yönetimi ilişkisi: bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yeşil, S., Doğan, İ. & Doğan, Ö. (2016). Örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans üzerindeki etkisi: Kahramanmaraş ili tekstil sektörü örneği. *Journal of Management and Economics Research*, 14(1), 150–172.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, B., & Deniz, A. (2014). The relationship between power distance and organizational commitment in primary schools. *Educational Research and Reviews*, 9(19).
- Yıldırım, E. (2019). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adanmışlığı ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, İstanbul.
- Yıldız, H. (1998). *Erol Güngör'ün hayatı ve eserleri*. Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Yayınları.
- Yılmaz, M. F. (2019). *Millî Eğitim Bakanlığı ödül sisteminin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

- Yi, S., Stieglitz, N., & Knudsen, T. (2018). Differentiation and integration in organizational learning: A garbage can model. *Advances in Strategic Management*, 40, 177–204.
- Young, D. W. (2000). The six levers for managing organizational culture. *Business Horizons*, 43(5), 19–28.
- Youngdahl, W. E., Kellogg, D. L., Nie, W., & Bowen, D. E. (2003). Revisiting customer participation in service encounters: does culture matter? *Journal of Operations Management*, 21(1), 109–120.
- Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37–42.
- Zubaidah, S. (2016). The influence of school culture and teacher work motivation on the quality of education in Vocational high School 1 Pabelan. *Proceedings of Educational Sciences*, 1(2)

Ek-A: Aydınlatılmış Onam Formu

Bu formda Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi kapsamında Ezgi Ecem KORKUSUZ tarafından yürütülen “Hofstede’in Kültür Boyutları Bağlamında Okul Kültürünün İnşası” başlıklı araştırmaya ilişkin sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili sizden izin almak amaçlanmıştır.

Bu araştırmada yer almak tümüyle sizin isteğinize bağlıdır. Araştırmada yer almayı reddedebilirsiniz ya da başladıktan sonra yarıda bırakabilirsiniz. Bu araştırmanın sonuçları bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Araştırmadan çekilmeniz ya da araştırmacı tarafından araştırmadan çıkarılmanız halinde, sizle ilgili veriler kullanılmayacaktır. Ancak veriler bir kez anonimleştirildikten sonra araştırmadan çekilmeniz mümkün olmayacaktır. Sizden elde edilen tüm bilgiler gizli tutulacaktır. Araştırmanın sonucu ile ilgili bilgi almak için sayfanın altında yer alan araştırmacıya ait bilgilerden araştırmacıya ulaşabilir, bilgilendirme talep edebilirsiniz.

Araştırmayla İlgili Bilgiler:

Araştırmanın Amacı: Okullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü, okul kültürü ve okul kültürünü oluşturan faktörlere ilişkin görüşlerini Hofstede’in kültür bağlamında incelemektir.

Araştırmanın Yürütüleceği Yer: Ankara İli

Araştırmaya Katılım Koşulları: Araştırmaya katılmak için Ankara İlindeki ortaokullarda öğretmen olarak görev yapmak gereklidir.

Araştırmanın Veri Toplama Formunun Uygulanması: Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile katılımcılarla yüz yüze görüşülecektir ve katılımcının izni dahilinde olmak kaydıyla ses kaydı alınacaktır.

Araştırmanın Veri Toplama Formunun Alacağı Süre: Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile yüz yüze görüşüleceğinden soruları cevaplama durumunuza göre süre değişeceği gibi ortalama 30 dakika süreceği tahmin edilmektedir.

Çalışmaya Katılım Onayı:

Katılmam beklenen çalışmanın amacını, yürütüleceği yeri, araştırmaya katılım koşullarını, veri toplama formunun nasıl uygulanacağını ve veri toplamak için kullanılacak yarı yapılandırılmış görüşmenin alacağı süre ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar sözlü olarak araştırmacı tarafından yapıldı. Bu koşullar altında, araştırma kapsamında elde edilen şahsıma ait bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını, gizlilik kurallarına uyulmak kaydıyla sunulmasını ve yayınlanmasını, hiçbir baskı ve zorlama altında kalmaksızın, kendi zgr irademle kabul ettiğimi beyan ederim.

Katılımcının (Islak imzası ile)

Adı-Soyadı:

İmzası:

Araştırmacının

Adı-Soyadı: Ezgi Ecem KORKUSUZ

e-posta:

İmzası:

EK-B: Veri Toplama Araçları

Hofstede'in Kültür Boyutları Bağlamında Okul Kültürünün İnşası Araştırması Görüşme

Soruları

Demografik Sorular

- 1- Kaç yaşındasınız?
- 2- Branşınız nedir?
- 3- Kaç yıldır öğretmenlik yapmaktasınız?
- 4- Öğrenim durumunuz nedir?
- 5- Ne kadar süredir bu okulda görev yapmaktasınız?
- 6- Okulunuzda kaç öğretmen görev yapmakta?

Görüşme Soruları:

1. Okulunuza özgü değerler, inanışlar, semboller, uygulamalar, izlenen politikalar ve prosedürler açısından düşündüğünüzde okulunuzun kurum kültürünü nasıl tanımlarsınız? Hangi kavramlarla açıklayabilirsiniz?
2. Okulunuzda çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi nasıl açıklayabilirsiniz?
3. Bireye ve işe verilen değer, öğretmenlerle kurulan ilişki davranışları ve karar alma yöntemleri açısından düşündüğünüzde, okul yöneticinizin yönetim tarzına ilişkin neler söyleyebilirsiniz?
4. Okulunuzda çalışanlar ve yönetici arasındaki anlaşmazlıkların sebepleri ve sonuçları neler olabilir?
5. Çalışanların karara katılımları konusunda neler yapıyor?
6. Okulunuzda örgütsel amaçlar ile çalışanların bireysel amaçlarının örtüşmesi hakkında neler düşünüyorsunuz?

7. Okulunuzda görevlerin yerine getirilmesinde bireyci davranışlar mı kolektif davranışlar mı daha çok hakimdir? Bu konuda neler söylersiniz?

8. Okulunuzda görevler yerine getirilirken nasıl bir çalışma şekli var? Birlikte çalışma ve bir görevi yerine getirme konusunda fikirleriniz neler?

9. “Yaşamak için çalışıyorum”, “Çalışmak için yaşıyorum” ifadelerinden hangisi sizin düşüncelerinizi yansıtmaktadır, nedenini açıklar mısınız?

10. Okulunuzda çalışanların mesleki gelişimlerine ilişkin ne gibi çalışmalar yapılıyor?

11. Okulunuzda meslektaşlar arası rekabete ilişkin görüşleriniz neler?

12. Okulunuzda çalışan performansına verilen öneme ilişkin düşünceleriniz nelerdir? Okulunuzda çalışanların ödüllendirilmesinde ne gibi stratejiler kullanılıyor? Ödül sistemi adil mi? Neden?

13. Okulunuzda çalışanların gerçekleştireceği iş ve işlemlerde izlenecek yola ilişkin açık talimatların yer aldığı kurallara ilişkin düşünceleriniz nedir?

14. Okulunuzda rutini koruma ya da değişimleri takip etme hakkında neler söyleyebilirsiniz? Görev yaptığınız kurumda yenilikler ve değişimleri gerçekleştirmede nasıl bir yol izleniyor? Okulunuzda gerçekleştirilen değişimlerde çalışanların tepkisi nasıldır?

15. Okulunuzun vizyonu hakkında neler söylersiniz? Vizyonun yerine getirilmesinde çabalar neler?

16. Okulunuzun amaçları doğrultusunda geleceğe ilişkin ne gibi planlar yapılıyor?

17. Okulunuzda öğretmenlerin mutlu olması için keyifli vakit geçirmeleri için ne gibi etkinlikler düzenleniyor? Bu etkinlikler performansa nasıl yansıyor?

18. Okulunuzun kültürünü oluşturan ve okulunuzun kendine özgü yapısından kaynaklanan temel değerlerini düşündüğünüzde kültürünüzün güçlü ve/veya zayıf olmasına etki eden faktörler neler olabilir?

19. Okul kültürünüzün geliştirilmesi konusunda neler yapılabilir?

EK-C: Araştırma Etik Komisyonu Onay BildirimiTarih:
Sayı:

T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük

Sayı :
Konu : Ezgi Ecem KORKUSUZ (Etik Komisyon İzni)

20.06.2022

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: tarihli ve sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi yüksek lisans programı öğrencilerinden **Ezgi Ecem KORKUSUZ'un, Doç. Dr. Didem KOŞAR** danışmanlığında yürüttüğü "**Hofstede'in Kültür Boyutları Bağlamında Okul Kültürünün İnşası**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **14 Haziran 2022** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN
Rektör Yardımcısı

EK-Ç: Ankara Valiliği Araştırma İzni

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Millî Eğitim Müdürlüğü

Tarih
Sayı:

Sayı :
Konu : Araştırma İzni

30.06.2022

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

- İlgi: a)
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 nolu Genelgesi.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Ezgi Ecem KORKUSUZ'un "**Hofstede'in Kültür Boyutları Bağlamında Okul Kültürünün İnşası**" konulu tezi kapsamında merkez ilçelere bağlı resmi ortaokullarda uygulanacak olan veri toplama araçları ilgi (b) Genelge çerçevesinde incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Harun FATSA
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

Ek:
Uygulama araçları (2 sayfa)
Dağıtım:
Gereği:
Hacettepe Üniversitesi
Bilgi:
9 Merkez İlçe MEM

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-D: Etik Beyanı

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- * tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- * görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- * başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- * atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- * kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- * bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

...../10/2023

(İmza)

Ezgi Ecem KORKUSUZ

EK-E: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu

...../10/2023

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı : Hofstede'in Kültür Boyutları Bağlamında Okul Kültürünün İnşası: Fenomenolojik Bir Araştırma

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak **Turnitin** adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
11/10/2023	178	262243	02/10/2023	0	2192323632

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarını inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

Ad Soyadı: Ezgi Ecem KORKUSUZ

Öğrenci No.: N20132019

Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri

İmza

Programı: Eğitim Yönetimi

Statüsü: Y.Lisans Doktora Bütünleşik Dr.

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Doç Dr. Didem KOŞAR

EK-F: Thesis/Dissertation Originality Report

...../10/2023

HACETTEPE UNIVERSITY
Graduate School of Educational Sciences
To The Department of Educational Administration

Thesis Title: The Construction Of School Culture in The Context of Hofstede's Cultural Dimensions: Phenomenological Study

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
11/10/2023	178	262243	02/10/2023	0	2192323632

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Name Lastname: Ezgi Ecem KORKUSUZ

Student No.: N20132019

Department: Educational Sciences

Program: Educational Administrators

Status: Masters Ph.D. Integrated Ph.D.

Signature

ADVISOR APPROVAL

APPROVED

Assoc. Prof. Dr. Didem KOŞAR

EK-G: Yayınlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren ... ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

..... /10/2023

(imza)

Ezgi Ecem KORKUSUZ

"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezinerişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6.2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3 şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ay aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir
*Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

