

OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI VE GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN OKUL MÜDÜRÜ GÖRÜŞLERİ

Nazife KARADAĞ, Servet ÖZDEMİR

Adıyaman Üniversitesi Eğitim Fakültesi 02100 Altıneşir Adıyaman, TÜRKİYE

Email: nzfkrdg@hotmail.com

Özet

Farklı yaklaşımlar gözlenmekle birlikte, günümüzde okul toplumun zorunlu kıldığı örgütlerin başında gelmektedir. Toplumların kültürel mirasının aktarılmasında ve öğrencilerin toplumsal ve ekonomik rollerini başarı ile yerine getirebilmelerinde önemli ve vazgeçilemez işlevlere sahiptir. Okulu içinde bulunduğu toplumdan soyutlamak mümkün olmadığı gibi okuldaki kültürün yenileşmesine yönelik beklentiler vardır. Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin, okullarında hakim olan kültüre, bu kültürün güçlü ve zayıf yönlerine ve okul kültürünün geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilecek etkinliklere ilişkin görüşlerini belirlemektir. Nitel araştırma yöntemleri çerçevesinde yapılandırılan bu araştırma, durum çalışması modeli çerçevesinde yapılandırılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Adıyaman ilinde görev yapmakta olan 252 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan açık uçlu sorulardan oluşan anket kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise içerik analizi yöntemi kullanılarak verilere ilişkin tema ve kodların oluşturulması yoluna gidilmiştir. Araştırma bulguları doğrultusunda okul müdürlerinin okul kültürlerini tanımlarken genellikle bürokratik/hiyerarşik kültür, rol ve görev kültürü nü ön plana çıkaracak unsurlara vurgu yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul, Kültür, Örgütsel Kültür

SCHOOL PRINCIPALS' OPINIONS REGARDING CREATION AND DEVELOPMENT OF SCHOOL CULTURE

Abstract

Though different approaches are observed, school is one of the main institutions that the community finds compulsory. School has significant and irreplaceable functions in transferring of societies' cultural heritage and in helping students successfully realize their social and economic roles. Just as it is impossible to alienate school from the community it is in, there are expectations from school towards renewing culture. These are in conflict with each other from time to time. This study aims to assess school principals' opinions on culture that is dominant in their school, strengths and weaknesses of that culture and activities to be carried out to develop school culture. This study, which is conducted within qualitative research methods, follows a case study model. Study group of the study consists of 252 school principals working in Adiyaman Province. Criteria sampling technique, one of the purposive sampling techniques, was used in specifying the study group. A survey that consisted of open-ended questions developed by the researchers was used in data collection. In data analysis, themes and codes related to data were created through content analysis method. Based on research findings, it was found out that while defining their school culture, school principals generally emphasize elements that feature bureaucratic /hierarchical culture, role and task culture.

Keywords: School, Culture, Organizational Culture

Giriş

Farklı yaklaşımlar gözlenmekle birlikte, günümüzde okul toplumun zorunlu kıldığı örgütlerin başında gelmektedir. Toplumların kültürel mirasının aktarılmasında ve öğrencilerin toplumsal ve ekonomik rollerini başarı ile yerine getirebilmelerinde önemli ve vazgeçilemez işlevlere sahiptir. Okulu içinde bulunduğu toplumdan soyutlamak mümkün olmadığı gibi okuldan kültürün yenileşmesine yönelik de beklentiler vardır.

İnsan topluluklarının geçmişleri, gelişme özellikleri, yaşama ve üretim biçimleri ve toplumsal yaşantıları ile ilişkili olan kültür (Berberoğlu, 1990; Köse, Tetik ve Ercan, 2001), toplumların maddi ve manevi değerlerinin toplamı olarak ifade edilmektedir. İlk kez Hawthorne araştırmalarında kullanılan örgüt kültürü kavramı (Mayo, 1933; Roethlisberger ve Dickson, 1939) ise örgütün üyeleri tarafından paylaşılan felsefe, ideoloji, inanç, duygu, varsayım ve beklentilerin bütünü olarak ifade edilmektedir (Schein, 2011). Örgüt kültürü örgütlerin kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir birleşimi (Berberoğlu vd., 1998: 31), örgütün çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, öngörülen amaçlara ulaşma yolunda ortak bir zemin hazırlayan, belirli insan topluluklarıncı oluşturulan inançlar, değerler ve kişiler arası etkileşimlerin tamamı (Bayrak Kök ve Özcan, 2012) şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili tanımlar incelendiğinde hepsinin ortak noktasında örgüt üyeleri tarafından paylaşılan felsefeler, ideolojiler, duygular, beklentiler, varsayımlar, değerler, normlar, semboller, inançlar ve ritüeller olduğu ve örgütteki iş yapma biçiminin ifadesi olarak görüldüğü dikkat çekmektedir (Aytaç, 2004; Celep, 2002; Deal and Kennedy, 1984; Desson ve Clouthier, 2010; Harrison, 1972; Hoy vd. 1991; Lunenburg, 2011; Mullins, 1996; Robbins ve Coulter, 2005; Schein, 2011; Şişman, 2002).

Örgüt kültürünün, örgütsel performansına doğrudan ve dolaylı katkıları vardır. Örgüt kültürü, örgüte bir kimlik duygusu verir ve örgütlere efsaneleri, ritüeller, anlamlar, değerler ve normlar aracılığıyla, örgütsel süreçler için bir yol çizer (O'Donnel, Boyle, 2008). Örgüt kültürü, örgütün resmi yönlerinden ziyade informal süreçleri ile ilgilidir. Örgüt kültürü, örgütte bireylerin, değerleri, normları ve inançlarına odaklanır. Aynı zamanda bunların bireyler tarafından ortak paylaşılan değerler haline getirilmesini kapsamaktadır. Ayrıca örgüt kültürünün örgütteki üyeleri birbirine bağlamak, örgütü diğer örgütlerden ayırt etmek, örgüt üyelerine bir kimlik vermek, örgütteki üyelerin tutum ve davranışlarına yön vermek gibi rollerinin olduğu bilinmektedir (Robbins, 1991).

Özdemir (2012) her örgütte olduğu gibi her okulun da kendine özgü bir kültürü olduğunu belirtmekte ve okul kültürünü okulun kendine özgü değer, inanç ve normlarının bir bileşimi olarak tanımlamaktadır. Stolp ve Smith (1994) okul kültürünü, örgüt kültürü tanımına benzer şekilde, okul üyeleri tarafından paylaşılan okula ait değerler, normlar, değerler, inançlar, törenler, ritüeller, gelenekler ve mitleri kapsayan anlam örüntüleri olarak tanımlamaktadır. Colley (1999) ise okul kültürünü, bir okulda, öğrenci, öğretmen, yönetici ve veliler tarafından oluşturulan kozmopolit bir yapı olarak tanımlamaktadır. Okul kültürünün oluşturulması ve güçlendirilmesi okulda başarının desteklenmesi ve sürdürülmesi için temel gereklilik olarak görülmektedir (Sergiovanni, 2001). Finnan (2000) okul kültürünün statik bir unsur olmadığını, bireyler arasındaki etkileşimler ve yaşama yansımaları yoluyla sürekli inşa edildiğini ve şekillendiğini belirtmektedir.

Okul kültürü ile ilgili yapılmış araştırmalar incelendiğinde, okullar açısından önemli işlevlerinin olduğu görülmektedir. Okul kültürü, okul topluluğu üyelerinin birbirleri ile

etkileşimlerine dayalı olarak oluşur ve okulda üyelerin birbirlerine karşı davranışlarında bir kılavuz görevi görür (Hinde, 2004). Okul kültürü okulun temel kişiliğini oluşturur, okullar arasındaki kültür ve başarı farklılıklarının görülmesine yardımcı olmaktadır (Çelik, 2000). Purkey and Smith (1983) ise okul kültürünü, okulların gelişmesi için güçlü bir okul teorisi oluşturması bakımından önemli görmektedir.

Okul kültürü araştırmalarında üzerinde durulan noktalardan biri güçlü ve zayıf okul kültürü özellikleridir. Hollins'e (1996) göre okullar kültürel uygulamalar ve değerler çerçevesinde şekillenir ve içinde bulunduğu toplumun normlarını yansıtır. Güçlü okul kültürü özellikleri incelendiğinde bu okullarda öğrencilerin öğrenmeye, öğretmenlerin de öğretmeye daha fazla motive oldukları görülmektedir (Stolp, 1994). Cheng (1993) ise, güçlü okul kültürlerinin öğretmenleri daha iyi motive ettiğini vurgulamıştır. Okul, olumlu bir kültüre sahipse, o okulda etkili öğrenme sürecinin gerçekleşeceğine inanılmaktadır. Aynı zamanda güçlü kültüre sahip olan okullarda üyelerin birbirlerine karşı şeffaf oldukları, belirsizlik karşısında birlikte hareket ettikleri, işbirliği içerisinde hareket ettikleri, aralarında samimiyete dayalı ve canlı bir iletişim bulunduğu belirtilmektedir (Hargreaves, 1997) Diğer taraftan olumsuz bir kültüre sahip bir okulda, profesyonel öğrenme bir değer olarak oluşmadığı gibi değişime karşı direncin olacağı düşünülmektedir (Fullan, 2001). Yapılan araştırmalar, güçlü okul kültürüne sahip okullarda öğrenci başarısının ve öğretmenlerin okula bağlılıklarının, iş doyumunu ve motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Berg, 2005; Cheng, 1993; Demirtaş, 2010; Doran, 1996; Fırat, 2007; Jones, 1998; Pehlivanoğlu, 1999; Stolp, 2002). Hoy ve Miskel (1996) ise güçlü kültüre sahip okulların özelliklerini uzlaşma ve değer birliği, yöneticinin bir kahraman olarak öz değerleri yapılandırması, tören ve ritüellerle değerler yapılandırma, çalışanların yerine göre kahraman olması, diğer kültürlerden etkilenme ve kültürel olarak yenilenme, törenlerle öz değerlerin dönüşümünü sağlama, yenilik-geleneksellik ve özerklik-kontrol arasında denge kurma şeklinde sıralamışlardır.

Zayıf okul kültürüne sahip okulların yapıları incelendiğinde ise yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki bağlar zayıfladığı, tüm üyelerin birbirlerine karşı düşük başarı beklentisi içinde oldukları, diyalogun zayıfladığı, motivasyonun düştüğü, üyeler arasındaki kuşku ve düşmanlık hisleri yaygınlaştığı, yıkıcı çatışmaların arttığı, koordinasyonun bozulduğu, üyeler arasında sevgi-saygının zayıfladığı görülmektedir (Özdemir, 2006).

Okul kültürünün zayıf ya da güçlü olmasını belirleyen pek çok etmen bulunmaktadır. Brown (2005) ve Özdemir (2006) tarafından okul kültürünü belirleyen bu faktörler, okulun yaşı, okulun tarihî gelişim süreci, okulun amacı ve hedefleri, okulun bulunduğu sosyoekonomik ve coğrafi çevre, öğrencilerin sosyoekonomik düzeyleri, kırsal ve kentsel alanlar, okulun tesisleri, okulda kullanılan teknoloji, okul ve sınıf büyüklüğü, yönetici, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri, velilerin beklentileri, eğitim sisteminin merkezîyetçi olup olmaması, eğitim kurumlarının özel olup olmaması, eğitim sisteminin yapısı şeklinde belirtmektedir.

Okullarda hakim olan kültürel unsurların belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin, okullarında hakim olan kültüre, bu kültürün güçlü ve zayıf yönlerine ve okul kültürünün geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilecek etkinliklere ilişkin görüşlerini belirlemektir.

Araştırmanın Amacı ve Problem Durumu

Bu araştırmada, okul müdürlerinin, okullarında hakim olan kültüre, bu kültürün güçlü ve zayıf yönlerine ve okul kültürünün geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilecek etkinliklere ilişkin görüşlerini belirlemek amaçlanmaktadır. Bu amaçla, “okul müdürlerinin, okul kültürü kavramına ilişkin görüşleri nelerdir”, “okul müdürleri, okullarına ait kültürün güçlü yönlerini nasıl tanımlamaktadırlar”, “okullarına ait kültürün zayıf yönlerini nasıl tanımlamaktadırlar”, “okul kültürünün geliştirilmesi için getirilecek önerilere ilişkin görüşleri nelerdir” alt problemlerine yanıt aranmıştır.

Yöntem

Nitel araştırma yöntemleri çerçevesinde yapılandırılan bu araştırma, durum çalışması modeli çerçevesinde yapılandırılmıştır. Durum çalışması, güncel bir olguyu gerçek hayattaki bağlamıyla birlikte ele alan bir araştırma modelidir (Yin, 2008). Araştırmada okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak okullarında hakim olan kültürel özelliklere ilişkin derinlemesine bilgi elde edilmesi amacıyla durum çalışması tekniklerinden içsel durum çalışması tekniği kullanılmıştır. İçsel durum çalışması, belirli bir kişi, grup, olay veya kurum hakkında daha fazla şey bilinmek istendiğinde yani durumu daha iyi anlamak için bu yöntem kullanılır. Amaç, genel teoriler üretmek veya elde edilen bulguları daha geniş bir örnekleme genellemek değil; durumu derinlemesine öğrenmektir (Kaleli Yılmaz, 2014).

Çalışma Grubu ve Özellikleri

Araştırmanın çalışma grubunu Adıyaman ilinde görev yapmakta olan 252 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin belirlenmesinde kullanılan temel ölçüt ise “okul kültürü konusunda hizmet içi eğitim almış olmak” veya “hizmet içi eğitim konusunda düzenlenen seminerlere katılmış olmak” şeklinde belirlenmiştir. Çalışma grubuna ait demografik özellikler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Çalışma Grubuna Ait Demografik Özellikler

| Cinsiyet (n) | | Mesleki Kıdem (n) | | İdarecilikteki Görev Süresi (n) | | Görev Yapılan Okul Türü | |
|--------------|-----|-------------------|-----|---------------------------------|----|-------------------------|----|
| Kadın | 8 | 1-5 Yıl | 1 | 1-5 Yıl | 97 | Okul Öncesi | 23 |
| Erkek | 244 | 6-10 Yıl | 11 | 6-10 Yıl | 84 | İlkokul | 44 |
| | | 11-15 Yıl | 89 | 11-15 Yıl | 33 | Orta Okul | 83 |
| | | 16 Yıl ve Üzeri | 151 | 16 Yıl ve Üzeri | 38 | Lise | 60 |
| | | | | | | Birleştirilmiş S. | 31 |
| | | | | | | Diğer | 11 |

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmanın çalışma grubunda yer alan katılımcıların 8’i kadın 244’ü erkektir. Mesleki kıdemleri incelendiğinde 1 katılımcının 1-5 yıl, 11’inin 6-10 yıl, 89’unun 11-15 yıl ve 151’inin 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. İdarecilikteki görev süreleri incelendiğinde 97’sinin 1-5 yıl, 84’ünün 6-10 yıl, 33’ünün 11-15 yıl ve 38’inin 16 yıl ve üzeri idarecilik kademine sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin 23’ü okul öncesi, 44’ü ilkökul, 83’ü orta okul, 60’ı lider, 31’i birleştirilmiş sınıflı okul ve 11’inin diğer (halk eğitim merkezi, özel eğitim okulu vs). eğitim kurumunda idarecilik yapmaktadır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan açık uçlu sorulardan oluşan anket kullanılmıştır. Anketlerde yer alan sorular şunlardır:

1. Okul kültürü kavramına ilişkin görüşleriniz nelerdir?
2. Okul kültürünüzün güçlü yönlerini nasıl tanımlamaktasınız?
3. Okul kültürünüzün zayıf yönlerini nasıl tanımlamaktasınız?
4. Okul kültürünüzün geliştirilmesi için getirebileceğiniz öneriler nelerdir?

Açık uçlu anketlerden elde edilen veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. İçerik analizi yapılırken tema, alt tema ve kodların oluşturulması yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Araştırmanın geçerliğini sağlamak amacıyla tutarlılık, teyit edilebilirlik ve aktarılabilirliğin; güvenirliliğini sağlamak amacıyla ise amacılı tutarlılık ve teyit edilebilirliğin sağlanmasına çalışılmıştır (Creswell, 2009; Patton, 2002). Bu bağlamda araştırmanın iç geçerliğini sağlamak için açık uçlu anket sorularına, ham veriler ve kodlamalar arasındaki tutarlılığa ve araştırma sonuçlarına ilişkin uzman görüşü alınmıştır. Ayrıca teyit edilebilirliğin sağlanması amacıyla araştırma verilerine dayalı olarak elde edilen sonuçlar on okul müdürüne sunulmuş ve bu sonuçların kendi düşüncelerini yansıtıp yansıtmadığına ilişkin görüşleri alınmıştır. Dış geçerlik çalışmaları kapsamında ise aktarılabilirliğin sağlanması amacıyla araştırmanın her aşamasının (katılımcıların belirlenmesi, veri toplanması ve analizi süreçleri) ayrıntılı bir biçimde sunulmasına özen gösterilmiş, katılımcıların ifadelerine doğrudan atıflarda bulunulmuş ve amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Güvenirlik çalışmaları kapsamında ise tutarlılığın sağlanması amacıyla ham veriler, verilere dayalı olarak oluşturulan kodlar ve ulaşılan sonuçlar için iki uzmanın görüşü alınmıştır.

Bulgular

Okul Kültürü Kavramına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin “okul kültürü” kavramına ilişkin görüşlerine dayalı olarak oluşturulan kodlamalar Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Okul Kültürü Kavramına İlişkin Görüşlerine Ait Alt Tema ve Kodlar

| Alt Tema 1: Görev Kültürü | Alt Tema 2: Temel Değerler |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Görev ve sorumluluk bilinci | Etkili iletişim |
| Görev saatlerine dikkat edilmesi | Samimiyet |
| Akademik başarı odaklı | Karar alma sürecine katılım |
| Sınavlarda yüksek puan almak | Paylaşım, İşbirliği |
| Ortak amaç | Uyum, Mutluluk, Bireyin ön planda tutulması, Demokratik, Erdem, İlke, Hoşgörü, Çalışmak, Ortak akıl, Özveri |
| Milli Eğitim Bakanlığının emirleri | |
| MEB’in amaç ve ilkeleri | |
| Mevzuata bağlılık | |

Okul müdürlerinin okul kültürü tanımları incelendiğinde okul kültürünün temel unsurları olan “temel değerler” ve “görev ve rol kültürü” ile “hiyerarşik yapıyı” işaret eden kültürel unsurlara vurgu yaptıkları görülmektedir. Okullarında hakim olan kültürel unsurları betimlerken görev kültürü konusuna vurgu yapan okul müdürlerinden OM28, “Okulumuzda bizler ve öğretmen arkadaşlar öncelikle okulda bulunma amaçlarımız konusunda çok titiz davranıyoruz. Öğrenci için okuldayız ve bunun sorumluluğunu taşıyoruz. Bu noktada öğretmenlerimizin vaktinde derse girip çıkmasını ve toplantı saatlerine dikkat etmelerini, okula geliş gidiş saatlerine dikkat etmelerini sağlamak amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunuyoruz” şeklinde görüş belirtmiştir. Okullarında hakim olan kültürü tanımlarken temel değerlerden iletişim, hoşgörülü olmak ve demokratik çalışma ortamı oluşturmak konusuna vurgu yapan OM13 ise görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

“İdareciler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasındaki açık iletişim bizim için herşeyden daha önemlidir. İletişimin kopuk olduğu kurumlarda başarıyı elde etmek mümkün görünmemektedir. Bu nedenle iletişime oldukça önem vermekteyiz. Bunun yanı sıra okula ilişkin kararların alınması sürecinde gerek öğretmenlerimizin, gerek öğrencilerimizin gerekse de velilerimizin düşüncelerini almak sağlıklı kararların alınması açısından bizce gerekli görülmektedir”.

Okul Kültürünün Güçlü Yönlerine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin, okul kültürlerinin güçlü yönlerine ilişkin görüşlerine dayalı olarak oluşturulan kodlamalar Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Okul Kültürlerinin Güçlü Yönlerine İlişkin Görüşlerine Ait Alt Tema ve Kodlar

| Alt Tema 1: Bürokratik Yapı | Alt Tema 2: Temel Değerler |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| İşlerin titizlikle yerine getirilmesi | Etkili İletişim, |
| Görev ve sorumluluk bilinci | Görev ve sorumluluk bilinci |
| Kurumsal bağlılık | Samimiyet, Disiplin, Özveri |
| İşbirliği | Adalet, Ödüllendirme |
| Yasal dayanağının olması | Tarafsızlık, Özveri |
| | Takım ruhu |

Okul müdürlerinin okul kültürlerinin güçlü yönlerine ait görüşleri incelendiğinde okul kültürü tanımlarına benzer noktalara vurgu yaptıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin, okul kültürlerinin güçlü yönlerine ait görüşleri “bürokratik yapı” ve “temel değerler” temaları altında yer alabilecek kodlamaları işaret etmektedir. Okul kültürlerinin güçlü yönlerini tanımlarken bürokratik yapıyı vurgulayan OM147, “Okullarda işlerin düzenli yürümesinin öncelikli amacının yasalara uygunluk olduğunun bilincinde olunması gerekir. Yani işleri yasalara uygun yaptığınız takdirde yanlış yapma ihtimali de ortadan kalkmış oluyor” şeklinde görüş belirtirken, okul kültürlerinin güçlü yönlerini adalet, samimiyet ve takım ruhu kavramları çerçevesinde tanımlayan OM96, “Bizim temel değerlerimiz arasında öncelikle cinsiyet, ırk, yaş, ideolojik görüş vs. açısından ayırım yapmadan herkesi kucaklamak var. Ödül ve ceza süreçlerimizde bu unsurlara çok dikkat ediyoruz” şeklinde görüş belirtmiştir.

Okul Kültürünün Zayıf Yönlerine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin, okul kültürlerinin zayıf yönlerine ilişkin görüşlerine dayalı olarak oluşturulan kodlamalar Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Okul Kültürlerinin Zayıf Yönlerine İlişkin Görüşlerine Ait Alt Tema ve Kodlar

| Alt Tema 1: Öğretmen ve Öğrenci Kaynaklı | Alt Tema 2: Fiziksel Yapı Kaynaklı | Alt Tema 3: Veli Kaynaklı |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Samimiyete dayalı düzensizlik, Öğretmenlerin özlük hakları (ücretli öğretmenler vs.), Öğretmenlerin tecrübesiz oluşu, Zayıf iletişim, Taşıma merkezi Yardımlaşma geri planda, Mevsimlik işçi öğrenciler, Farklı kültüre sahip öğretmen ve öğrenciler Zayıf işbirliği, Taşınmalı eğitim, Personel eksikliği Kırsal kesimden gelen öğrencilerin fazlalığı, Öğrenci kalitesinin düşük olması, geçmişten gelen kötü imaj Dürüstlüğüün olmayışı, Görev bilincinin olmayışı | Araç gereç yetersizliği, Alt yapı problemleri, ikili öğretim, Teknolojik donanım yetersizliği, Güvenlik sorunu | Veli ilgisizliği, Sık sık öğretmen değişikliği Velilerin sosyo ekonomik düzeyi |

Okul müdürlerinin okul kültürünün zayıf yönlerini tanımlarken öğretmen ve öğrenci özelliklerine, fiziksel yapının olumsuz etkilerine ve velilerin ilgisizliğine bağlı olarak güçlü bir kültüre sahip olmadıklarını vurguladıkları görülmektedir. Okul kültürlerine ait zayıf yönleri açıklarken öğretmen ve öğrencilerle alakalı unsurları işaret eden OM7,

“Okulumuz köy okulu olduğu için görev yapan öğretmenler genellikle çalışma hayatına yeni atılmış öğretmenlerden oluşuyor. Öğretmenlerin iş hayatı konusundaki tecrübesizliğinin yanı sıra iki yıl çalışmadan tayin isteyip okuldan ayrılmaları güçlü, yerleşik bir kültürün varlığını mümkün kılmıyor” şeklinde görüş belirtirken, okul kültürünün zayıf yönlerini velilerin ilgisizliğine bağlayan OM28, “Veliler okula ve öğretmenlere karşı oldukça ilgisizler. Öğretmenlerle iletişim kurmak istemiyorlar, iletişime kapalıdır, bu nedenle okul ile aileler arasında güçlü bir bağ kuramıyoruz. Bu durum ister istemez kültürümüze yansıyor” şeklinde görüş belirtmiştir.

Okul Kültürünün Geliştirilmesine Yönelik Önerilere İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin, okul kültürlerinin geliştirilmesine yönelik önerileri doğrultusunda oluşturulan kodlamalar Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Okul Kültürlerinin Geliştirilmesine Yönelik Önerilerine Ait Alt Tema ve Kodlar

| Alt Tema 1: Temel Değerlerin Güçlendirilmesi | Alt Tema 2: Bürokrasi ve Rol Kültürünün Hakim Kılınması | Alt Tema 3: Maddi Kültür Unsurlarının Güçlendirilmesi |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personel arasındaki işbirliğini arttıracak faaliyetler düzenlenmesi, Personelin özel günlerinde yanlarında olunmasının sağlanması, Velilerin okula katılımını sağlayacak etkinlikler düzenlenmesi, Okul aile işbirliğinin geliştirilmesi, Milli kültürel unsurlardan yararlanmak, Toplumsal değerleri ön plana çıkarmak, Sosyal etkinlikleri zenginleştirmek, Güvene dayalı bir ortam oluşturmak, Okulda geçirilen zamanı artıracak etkinlikler düzenlemek İşbirliğine dayalı faaliyetler tasarlamak, Samimiyete dayalı iklim oluşturmak Örgütsel bağlılığı arttıracak faaliyetler, Velilerle işbirliğini geliştirmek Kurum ziyaretleri gerçekleştirmek, Önyargıları ortadan kaldırmak Ödüllendirme süreçlerini geliştirmek, Mezunları izleme | Kural geliştirmek Yönetim işlerinde şeffaflığın sağlanması Görev tanımlarını netleştirmek Toplantılar düzenlemek İhtiyaç analizi yapmak Aile ziyaretleri yapmak Verimliliği arttıracak süreçler tasarlamak Ast-üst ilişkilerinin sınırlarını belirlemek Seminerler düzenlemek Veli toplantıları düzenlemek | Okulun fiziki imkanlarının iyileştirilmesi Okul logosunun oluşturulması Vizyon ve misyon belirlemek Okulun renklerinin belirlenmesi Kurum kültürüne ait görsel materyalleri sergileme |

Okul müdürlerinin okul kültürünün geliştirilmesine yönelik önerileri incelendiğinde “temel değerlerin güçlendirilmesi”, “bürokrasi ve rol kültürünün hakim kılınması” ve “maddi kültür unsurlarının güçlendirilmesi” alt temaları altında yer alabilecek kodlar oluşturulabileceği görülmektedir. Okul kültürünün güçlendirilmesi amacıyla temel değerlerin güçlendirilmesi gerektiğini vurgulayan OM38 bu konudaki görüşlerini şu şekilde belirtmektedir:

“Okul toplumun bir parçası olduğu için toplumsal ya da milli kültür unsurlarının göz önünde bulundurularak okula ait temel değerlerin, geleneklerin, göreneklerin oluşturulması gereklidir. Yani insan ilişkileri, öğretmen-öğrenci ilişkileri, veli-öğretmen ilişkilerinden tutun da okulda uyulması gereken kurallara kadar her şey bizim kendi kültürel unsurlarımız çerçevesinde olmalıdır”.

Okul kültürünün güçlendirilmesine yönelik önerileri sıralarken bürokrasi ve rol kültürünün hakim kılınması gerektiğini belirten OM53 ise “Düzenin olmadığı bir okulda güçlü bir kültürün oluşturulması çok zor olacaktır. Bu nedenle herkes kendi üzerine düşen görevleri yerine getirmelidir. Okul üyeleri birbirleriyle olan ilişkilerinde ve iletişimlerinde resmi bir kurumda olduklarının bilinci ile hareket etmelidir. İlişkiler resmi olunca ve herkes kendine düşen sorumluluğu yerine getirince sorun da olmayacaktır” şeklinde görüş belirtmiştir. Okul kültürünün güçlendirilmesi amacıyla maddi kültür unsurlarının güçlendirilmesini gerekli gören OM12 ise, “Öğrenci ve öğretmenler kendilerini okula ait hissettiklerinde çok güçlü bir kültürel ortam oluşacağı kanaatindeyim. Eğer okulunuzu simgeleyen birtakım unsurlarınız varsa okul logosu gibi, okul şarkısı gibi, öğrenciler de öğretmenler de okula bağlılık davranışını daha çok sergiler. Bu nedenle güçlü okul kültürü oluşturmak istiyorsak öncelikle bu değerleri oluşturmamız gerekir diye düşünüyorum” şeklinde görüş belirtmiştir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin okul kültürüne ilişkin görüşleri incelendiğinde görev kültürü ve okula ait temel değerleri işaret eden kültürel unsurlara dikkat çektikleri görülmektedir. Araştırmanın bu bulgusuna benzer şekilde Hoy ve Miskel (1991) okul kültürünün öğelerini öğrenme ve öğretmemede işbirliği, akademik başarı için çaba, iletişimde açıklık şeklinde sıralamıştır. Terzi (2005) ise okullarda hakim olan kültürel unsurları bürokratik kültür, destek kültürü, başarı kültürü ve görev kültürü sınıflaması çerçevesinde tanımlamıştır. Oğuz ve Yılmaz'ın (2006) öğretmenlerle yürüttüğü araştırmalarında ilköğretim okullarında var olan kültürel yapının daha çok “destek kültürü” boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sönmez (2006) ise araştırmasında meslek liselerinde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, meslek liselerindeki başat örgütsel kültür boyutunun rol kültürü olduğunu, rol kültürünü sırası ile güç kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü izlediğini belirtmiştir. Ayrıca araştırmanın bu bulgusu doğrultusunda okul müdürlerinin, okullarında hakim olan kültürel unsurlardan bahsederken okul kültürünün önemli boyutları olarak bilinen sosyalizasyon süreçleri, tören ve ritüeller ve kurumsal tarih noktalarını işaret eden kültürel unsurlardan bahsetmedikleri görülmektedir.

Araştırmanın ikinci alt problemi doğrultusunda okul müdürlerinin, okul kültürlerinin güçlü yönlerine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Okul müdürleri, okul kültürlerinin güçlü yönlerini tanımlarken okul kültürü tanımlarına benzer yönler vurgu yaparak temel değerler ve bürokrasi kültürü unsurlarını ön plana çıkarmışlardır. Ancak güçlü okul kültürü unsurlarından olan töre, adet ve geleneklerden, kurum kişiliğinden, kültürel sembollerden, okul misyonu ve vizyonundan, tören, seremoni ve kutlamalardan bahsetmedikleri dikkat

çekmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili yapılmış araştırmalar incelendiğinde, güçlü örgütsel unsurların hakim olduğu örgütlerde, örgüt çalışanları arasındaki işbirliği ve dayanışma duygusunun yüksek düzeyde olduğunun, çalışanların motivasyon, bağlılık ve performanslarında artış olduğunun (Erdem ve İşbaşı, 2001) ve örgütsel başarının güçlü örgütsel yapıya bağlı olduğunun (Lawrence, 2000) vurgulandığı görülmektedir. Terzi (2000) ise okulun evrensel amaçlarından olan toplum kültürünü genç kuşaklara aktarmak, bireyin sosyalleşmesini sağlamak ve istedik yönde bilgi, beceri ve tutum kazandırabilmek için okulun etkili bir örgütsel kültüre sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Ancak Sarwono (1990), güçlü örgütsel kültürün olduğu örgütlerde değişime uyumun daha düşük düzeyde gerçekleşebileceğini belirtmiştir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi doğrultusunda okul müdürlerinin, okul kültürlerinin zayıf yönlerine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Okul kültürünün zayıf yönlerini tanımlarken genellikle öğretmen ve öğrencilerden kaynaklanan zayıf kültürel unsurlara ve fiziksel yapının olumsuz etkileri ile okul bütçesinin yetersizliğini işaret eden noktalara vurgu yaptıkları görülmektedir. Okul kültürü ile ilgili araştırmalar okul binasının mimarisinin ve fiziksel yapısının okulda, nelerin önemli ve değerli olduğu hakkında mesajlar verdiğini işaret etmektedir. Fiziksel çevre birçok yönü ile okula bağlılığı güçlendirdiği bilinmektedir. Okul içerisindeki sembol ve artefaktlar okulun önemli değer ve inançlarının bir mesajı olabilir. Ancak okullarda hakim olan samimiyete dayalı düzensizlik, iletişim kopukluğu, dürüstlük ve güvene dayalı okul ikliminin geliştirilememiş olması gibi zayıf okul kültürü özelliklerinin, üyelerin birbirine karşı düşük başarı beklentisi geliştirmesi, motivasyon kaybı yaşanması, kuşku ve düşmanlık hislerinin artması, yıkıcı çatışmaların gözlemlenmesi, okul bağlılığı davranışının sergilenmemesi, kuralların belirlenmesi ve benimsenmesi sürecine katılmama, iletişim problemlerinin baş göstermesi ve sevgi-saygının azalması gibi olası problemlere neden olacağı düşünülmektedir. Nitekim Robbins (1994) zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki bağların oldukça gevşek olduğunu belirtmiştir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi doğrultusunda okul müdürlerinin, okul kültürünün geliştirilmesine yönelik önerilerinin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır ve getirilen önerilerin bürokrasi ve rol kültürünün hakim kılınması, temel değerlerin ve maddi kültür unsurlarının güçlendirilmesi şeklinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda getirilebilecek öneriler şu şekildedir:

- Okul kültürünün temel unsurları olan töre, gelenek, adet ve ritüellerin yaygınlaştırılmasını sağlayacak politikalar benimsenmelidir.
- Paydaşların katılımıyla okul kültürünü güçlendirecek stratejiler belirlenmelidir.
- Okul kültürü üzerindeki kural ve yönetmelik baskısını azaltacak çözüm yolları üzerinde durulmalıdır.
- Bürokrasi ve rol kültürünün yanı sıra birey kültürünü ön plana çıkaracak uygulamalar güçlendirilmelidir.

KAYNAKLAR

- Atay, K. (2001). Öğretmen yönetici ve denetmenlerin bakış açısından okul kültürü ve öğretmen verimliliğine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, 179-194.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14 (1).
- Bayrak Kök, S., Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 7 (2).
- Berberoğlu, G. N. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *AÜ İİBF Dergisi*, 8 (1-2), 153-161.
- Berberoğlu, G., Besler, S., ve Tonus, Z. (1998), Örgüt kültürü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-2, 29-52.
- Berg, M.F. (2005). Shaping school culture while implementing a structured in school improvement plan. Yayımlanmamış doktora tezi. University of Wisconsin, Madison
- Celep, C. (2002). İlköğretim okullarında öğrenme kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8, 356-373.
- Cheng, Y. C. (1993). Profiles of organizational culture and effective schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 4(2), 85-110.
- Colley, K.M. (1999). Coming to know a school culture. Yayımlanmış Doktora Tezi. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1984). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Desson, K., Clouthier, J. (2010). Organizational culture-why does it matter? Presented to the Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency Vienna, Austria.
- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(3). 208-223.
- Erdem, F. ve İşbaşı, Ö.J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 33-57.
- Fırat, N. (2007). Okul kültürü ve öğretmenlerin değer sistemleri. Yayımlanmamış doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Finnan, C. (April 2000). Implementing school reform models: Why is it so hard for some schools and easy for others? Paper presented at the meeting of the American Educational Research Association, New Orleans.
- Fullan, M. (2001) *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Gümüşeli, A. R. (2006). Okul Kültürü ve Liderlik. *Artı Eğitim Dergisi*, 8.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50 (23), 119-128

- Heckman, P.E.(1993) School restructuring in practice. Reckoning with the culture of school. *International Journal of Educational Reform*, 2 (3), 263-271
- Hargreaves, A. (1997). Rethinking educational change: Going deeper and wider in the quest for success. ASCD Yearbook. Alexandria, VA: ASCD.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., ve Kottkamp, R. B. (1991). Open schools / healthy schools: Measuring organizational climate. Newbury Park: SAGE
- Hoy, W. & Miskel, C. (1996). Educational administration: Theory, research, and practice, (6th ed.). New York: McGraw-Hill Inc.
- Kaleli Yılmaz, G. (2014).Durum çalışması. İçinde: Metin, M. (Ed). Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Kademi Yayıncılık.
- Levine, D.U., ve Lezotte, L.W. (1990). Unusually effective schools: A review and analysis of research and practice. Madison, WI: National Center for Effective Schools Research and Development.
- Lunenburg, F. C. (2011). Understanding organizational culture. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29 (4), 1-12.
- Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. New York, NY: Macmillan.
- O'Donnel, O., Boyle, R. (2008). Understanding and managing organizational culture.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 599-620.
- Purkey, S.C., & Smith, M.S. (1983). Effective schools: a review. *Elementary School Journal*, 83, 427-452.
- Robbins, P.S. (1991). Organizational behavior concepts, controversies and applications, Prentice Hall, Englewood.
- Robbins S. P., Coulter M. (2005). Management. Pearson Prentice Hall.
- Rosenholtz, S.J. (1991). Teachers' workplace: The social organization of schools. New York: Teachers College Press.
- Sammons, P., Hillman, J., ve Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research. London: Office for Standards in Education.
- Sarwono, D. (1990). The impact of organizational culture on organizational performance: the case of banks Indonesia. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California, Los Angeles, USA.
- Schein, E. H. (2011). Leadership and organizational culture. New York, NY: Wiley.
- Stolp, S. (2002). Leadership for school culture. ERIC Clearinghouse on Educational Management (ED370198).

Stolp, S. ve Smith, S. C. (1994). School culture and climate: The role of the leader, OSSC Bulletin. Eugene: Oregon School Study Council.

Stolp, S., ve Smith, S. (1995). Transforming school culture: Stories, symbols, values & the leader's role, http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/14/28/42.pdf

Şahin, S. (2010). Okul kültürünün bazı değişkenler açısından incelenmesi. İlköğretim Online, 9(2), 561-575.

Şişman, M. (2002). Örgütler ve kültürler. Ankara: Pegem A

Şişman, M., Güleş, H. Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (1), 167-182.

Sergiovanni, T. (2001). The principals: a reflective practice perspective. Boston: Allyn and Bacon.

Terzi, A.R. (2000). Örgüt kültürü. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara

Terzi, Ali Rıza (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 43, 423–442.

Yin, R.K. (2008). Case study research: Design and methods (4. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage