

Okul yöneticilerinin okul kültürüne ilişkin görüşleri

Ömer Yıldız¹, Mustafa Yıldız², Özgür Çiçek³, Ayşe Elhakan Börü⁴

DOI 10.5281/zenodo.7787817

Özet

Bu araştırmada, devlet okullarında çalışan yöneticilerin, okul kültürü ile ilgili görüşleri incelenmiştir. Araştırma, nitel araştırma yönetiminde fenomenoloji deseni ile tasarlanmıştır. Araştırma verileri 2021-2022 akademik yılında güz döneminde Diyarbakır ilinde 10 devlet okulunda görevli 10 okul yöneticisinden alınmıştır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Katılımcılarla yüz yüze görüşülerek veriler alınmıştır. Toplanan veriler içerik analizi kullanılarak kodlanmıştır. Veri analizi ile ulaşılan bulgularda, "okullarda olumlu kültür oluşmasının eğitim ortamına ve öğrencilere sağladığı yararlar" sorusunda motive edici, akademik başarısına ve olumlu davranışların oluşması cevaplarının ön plana çıktığı tespit edilmiştir. "Okullarda olumlu okul kültürü oluşturulabilmesi için öğretmen davranışları nasıl olmalıdır?" sorusunda, akademik başarıya, arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine ve hem bireyler arası ilişki hem de başarı düzeyinin artması cevaplarının ön plana çıktığı tespit edilmiştir. "Okullarda olumlu okul kültürü oluşturulabilmesi için öğretmen davranışları nasıl olmalıdır?" sorusunda, iş birliği ve dayanışma içinde olmalı ve model olmalı cevaplarının ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara dayalı olarak yöneticilerin öğretmenlerle daha fazla iletişim kurmaları ve onları tanımaları, okul içi ve ders dışı etkinlikler gerçekleştirmeleri, okul mezunlarını okula davet etmeleri, velilere yönelik eğitimler düzenlemeleri, velileri okula davet etmeleri önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: okul kültürü, örgüt, yöneticiler

School administrators' views on school culture

Abstract

In this study, the views of administrators working in public schools about school culture were examined. The research was designed with the phenomenology pattern in qualitative research management. Research data were obtained from 10 school administrators working in 10 public schools in Diyarbakır in the fall semester of the 2021-2022 academic year. A semi-structured interview form prepared by the researcher was used as a data collection tool. Data were collected through face-to-face interviews with the participants. The collected data were coded using content analysis. In the findings obtained through data analysis, it has been determined that the answers to the question of "benefits of the formation of a positive culture in schools to the educational environment and students" come to the forefront with the answers of motivating, academic success and the formation of positive behaviors. "How should teacher behaviors be in order to create a positive school culture in schools?" In the question, it was determined that the answers to academic success, the development of friendship relations, and the increase in both inter-individual relations and the level of success came to the fore. "How should teacher behaviors be in order to create a positive school culture in schools?" In the question, it has been determined that the answers should be in cooperation and solidarity and should be a model come to the fore. Based on the findings, it was suggested that administrators communicate more with teachers and get to know them, carry out in-school and extracurricular activities, invite school graduates to school, organize trainings for parents, and invite parents to school.

Keywords: school culture, organization, administrators

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, omeryildiz554@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4377-233X

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, mustafayldz85@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-2253-7103

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, ezimazad@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9287-7808

⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, aysemirza12@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9788-8856

Giriş

Okullar, toplumun geleceği için büyük önem taşımaktadır. Okulların bu işlevi yerine getirmek için öğretmenlere ve okul yöneticileri büyük sorumluluk düşmektedir. Dolayısıyla öğretmenler ve okul yöneticileri önemli olan bu sorumluluğu yerine getirmek için kendilerini sürekli güncellemesi gerekmektedir (Yıldız, Çiçek, Özçelik, Boz ve Admı, 2021). Öğretmenler ve okul yöneticileri, okul verimliliğini ve etkililiğini sürdürmeli ve en üst düzeye çıkarmalı ve yaşanan değişikliklere göre okul kültürünü gözden geçirmelidir. Eğitim örgütleri, okul/kurum kültürünü bu değişimler doğrultusunda inşa etmeli ve korumalıdır. Bu değişim okul kültürüne dönüşürse, bu okulun geleceği açısından da ciddi olumsuz sonuçlar doğurur. Bu anlamda okul kültürü, örgütün amaçlarına ulaşmasında ve bu amaçlar uğruna çalışanların bağlılıklarının oluşmasında önemli işlevi üstlenmiştir. Bir okul veya kurumun kültürünü, okul içerisindeki hareketler, yaşayan dil, olumlu ve olumsuz tutumlar, törenler, semboller ve anlatılan önceki olay ve yorumlardan anlamak olanaklıdır. Kurumun kültürünün anlatılması ve kabul görebilmesinde, okul kurumunun var olan tüm üyeleri çaba göstermelidir. Bu yolla okul kültürü hem aktarılmış hem de yenileşip gelişerek yeni bireylere gönüllü olarak kazandırılmış olacaktır.

Eğer okulda örgüt kültüründen bahsedilecekse yöneticilerin bundaki payı tartışmasız daha fazladır. Okuldaki çoğu uygulama ve karar, yöneticilerin benimsediği temel inanç ve değerlerden etkilenir. Bununla beraber örgüt kültürü demek yöneticilerin ideolojisi demek değildir. Eğitim etkinlikleri sayesinde örgütsel sosyalleşmeyi de sağlamak adına benimsenen ortak değerler vurgulanır, böylece benimsenmeleri kolaylaşmış olur. Eğitim yöneticisinin risk ve yenilik tarafında olup olmaması, yeni görüşlere ve önerilere açıklık, ödül ve ceza uygulaması, kriz anında tutum ve tavırlar vb. etkenler örgüt kültürünün değişim-dönüşüm, biçim ve oluşumunu olumlu ve olumsuz olarak etkiler (Şişman, 2002).

Geleneksel yönetim modelleriyle günümüz eğitim kurumlarını yönetmek artık neredeyse imkânsız olmuştur. Yönetici yeni oluşan bilimsel değerlerle yönetim anlayışını ve yeni oluşan küresel değerlerle de okulunun kültürünü değiştirmelidir. Yeni değerlerin okulun, eğitim ve işleyişinde kültürünün bir parçası olması sayesinde bir okulda değişimden bahsedilebilir (Özden,1999).

Okullarda okul kültürünü oluşturabilmek zorlu bir süreçtir. Okul kültürünün uzun bir süreçte olacağını ve bu kültürü oluştururken bir plan ve program dâhilin de çalışmanın gerekliliği bilinmelidir. Okul yöneticisi kültür oluşturma sürecine değerlerin bireylerdeki önemine, öğrenci ile öğretmen davranışlarını yönlendirmeye, norm ve beklentilerin yol gösterici etkisine, okul ile özdeşleşen sembollerin okuldaki üyelerin davranışlarına etkisini de temel alarak bu norm ve değerlere uymayan üyelere uygulanabilecek yaptırımları belirlemelidir. Böylece kültür oluşturma süreci daha kolay ve başarılı şekilde sonuçlanabilir. Ancak okul kültürüne sayılan etkenlerden daha fazla etki edecek bir şey vardır. Bu etki, yöneticinin kültürü oluşturan tüm etmenlere uygun davranması, davranmayanlara uygulanan yaptırımlarda tutarlı ve kararlı olmasıyla okul üyelerine örnek teşkil edebilmesidir. Okul yöneticisinin liderlik yeteneği kazanması okulda kültürün oluşumunun temelinde yer aldığı söylenebilir. Bu düşüncelerle oluşturulabilecek güçlü okul kültürü, örgüt üyelerinde amaç ve değerler dolayında bileşilen ortamlar oluşturur. Yöneticiler, yeniliğe ve değişime açık güçlü bir kültür oluşturmaya amaçlıyorsa; ilk olarak var olan kültürü irdelemeli ve bunu anlamlandırmaya çalışmalıdır (Çelikten, 2008). Nitekim eğitim örgütlerindeki örgüt kültürü, eğitim hizmeti verenler ve alanlar ile örgütün idari iş görenlerinin karşılıklı bir etkileşim ürünüdür (Yılmaz ve Oğuz, 2005). Bundan dolayıdır ki okullarda var olan kültürün nasıl

olduğu ve onun nasıl algılandığı tüm paydaşlar için önemli ve bir o kadar merak konusudur. Bu çalışma; okul kültürünün birer paydaşı olan okul yöneticileri ve öğretmenler için etkili okul kültürünün oluşturulmasında hangi değişkenlerin nasıl etkilediğine ilişkin, okul yöneticilerinin görüşlerinin neler olduğunu derlemektedir. Çalışma ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda çalışma alanıyla ilgili olduğu düşünülen kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

Örgüt

Örgüt kavramını basit bir şekilde tanımlamak oldukça güçtür. İnsanlar bir amaç için bir araya geldikleri siyasi partiler, okullar, hastaneler, spor kulüpleri, sivil toplum kuruluşları, şirketler ve kamu kurumları gibi örgütlerle iç içe bir şekilde yaşarlar. Yaşantımızın neredeyse her alanında yer alan bu kuruluşlara rağmen örgütün olduğu unsurları belirlemek yine de kolay olmayacaktır (Hasanoğlu, 2004). Bu örgütler belirli faaliyetler için eşgüdümleşirler. Buna karşın birçok nedenden ötürü örgüt çalışanları bu belirlenmiş faaliyet sınırları içerisinde kalamazlar. Örgütteki bireyler arasında çeşitli ilgi ve ihtiyaçlardan dolayı biçimsel olmayan tipteki örgütler ortaya çıkar. Bunların yanında biçimsel olmayan örgütlerin katılımının bir önemli nedeni, sosyal ihtiyaç tatminidir. Örgüt üyeleri biçimsel örgütlerde bulamadığı ilişkiler biçimi veya saygınlığa biçimsel olmayan örgütlerde var ederek ulaşmaya çalışır. Bu tip örgütlerde çalışanlar bireysel ihtiyaçları karşılamaya çalışırlar. Genelde kendine gerçekleştirme fikri ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin istekleri öne çıkar (Tınaz, 2013).

Örgütsel Kültür

Bir bütün olarak örgütü değerlendirmek için sadece yapı, işleyiş, fiziki olanak veya genel görünüşüne bakmak yeterli olmaz. Örgütün var olan insanların paylaştığı ortak değerlere, kendilerine ve karşılındakilere olan güvene, paylaşılan ilerici görüşlere, kısaca birbirleriyle olan ilişkilere de bakılması gerekir. Bu çerçeveden bakmak gerekirse tüm örgüt kültürlerinde insan boyutundan söz etmek gerekecektir (Şirin, 2000). Asıl itibarıyla örgütler üyeleri olan insanlarca sonradan oluşturulmuş sosyal yapılar ve gerçeklerdir. Ancak bir örgüt aracılığıyla birliktelik sağlayan insanların içinde var oldukları geniş toplumdan getirdikleri toplumsal kültürleri ve aynı zamanda bu toplumlara ait yine kendileriyle getirdikleri alt kültürel kimlikleri de mevcuttur. Bu kadar farklı kimlikle örgüte katılan insanların var olmasından dolayı kaçınılmaz olarak oluşabilecek farklılıkları tek bir amaç etrafında birleştirmenin tek yoluysa üyeleri örgütün ortak kültürü etrafında birleştirebilmektir (Şişman, 2002). Örgüt kültürü, örgüt içerisinde varlık gösteren davranış şekilleri, bütün değer yargılarını ve örgütsel ilkeleri içerisine alır. Örgüt kültürü tanım ve içeriğiyle alakalı olarak farklı yorumlar yapılmış olmakla birlikte, George ve Jones'a göre (2008) örgütteki kültürün bütüncül olduğu, tarihsel olduğu, sosyal ilişkilerle yapıldığını, değişime açık olduğunu ve antropolojik çalışmaların kavramlarıyla da ilişkili olduğu yönünde araştırmacı kişiler arasında birlik sağlandığını söylerler.

Örgütsel Kültürün Öğeleri

Bu konuya dair bilim adamları ile araştırmacı kişiler çeşitli görüşler vurgulamış bu konuda çeşitli tartışmalar ortaya çıkmıştır. Örgütler arasında en dikkat çekici farklılıkta hangi konuların örgütsel kültür ögesi olarak paylaşılabilirdiği konusudur. Örgütsel kültürün temellerini neyin oluşturduğunu ve içeriğine bazı evrensel standartlar getirilip getirilemeyeceği konusu bazı araştırmacılar arasında fikir ayrılıkları ve tartışmalar yaşanmasına neden olmuştur (Yavuz, 2006). Ancak örgütsel kültürün, bir örgütün kimliğini oluşturacak bazı değer, inanç, tören, kutlama, sembol ve hikâyeler (Balci, 2002; Çelik, 2000;

Şişman, 1993,1994) bütününden oluştuğu ifade edilmiştir. Örgütsel kültürün temel öğeleri örgütlerdeki değer, norm ve varsayımlardır. Diğer yandan, Örgütsel kültürün görülen ifade biçimleri arasında; semboller, adetler (ritüeller), dil, mitler ve hikâye ve efsaneler sayılabilir. Bu öğeleri kısaca açıklayabiliriz. Normlar, bireylere yol gösteren, değerler sistemine sıkı sıkıya bağlanmasını sağlayan, üyelere doğruyu ve yanlışlığı gösteren, üyelerine olumlu ile olumsuz durumları gösteren fikir, standartlaşmış ve belli kurallar bütünü olarak tanımlanabilir (Berberoğlu, 1991). Genellikle "uyulması gereken kurallar" şeklinde ifadesi yapılan normlar, kimi durumlarda açıkça söylenilmezler, yazılı olmayan normlar örgütteki davranış şekilleri üzerinde ise önemli derecede etkiye sahiptirler (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2001). Örgütsel kültürün diğer bir öğesi olan değerler, insan yaşantısındaki eylemler, nesnelere ve durumlar ile öteki insanların yargı ve değerlendirme sürecinde benimsenen örüntülerdir (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2003). Başaran'a (2000) göre değer, bir nesnenin, olayın, düşüncenin ve eylemin insanlar için anlamını belirleyen nitelik ve niceliğe olan inançtır. Değerler, inanç temelli olduğundan kişiden kişiye değişebilir. Bu anlamda, değerler bireyseldir veya bireye özgüdür. Ancak kişisel olan değer, diğer insanlarla da önemli görülüp benimsenirse o değer yayılımı başlar. Bu anlamda değerler, örgüt kültürünün incelenmesi ve detaylandırılmasında önem arz etmektedir. Örgütsel kültürün temel unsurlarından biri de inançlardır. İnanç, gerçeğin şu anda ve geçmiş süreçte nasıl olduğuna dair bireydeki bilgilerdir. İnançlar nesnenin anlamlarının toplamı, kişinin eşyaya dair var olan bilgisi bütünüdür (Bozkurt, 1994). Geniş anlamda değerler, kültürün gözle görülemeyen, kişisel yönünü oluşturmada, örgütteki sorunların çözümünde kabul edilebilir makul yollar ve çözüm şeklini gösterir. Ayrıca değerler, örgütün genel amaçlarını, fikir ve kurallarını yansıtarak örgütsel kimlik içinde çeşitli biçimlerde dillendirilir (Şişman, 1994). Semboller, insanların anlamlandırdığı eylemler, davranışlar, işaretler, renkler, nesnelere ve benzerleridir. Semboller, kültür içindeki en detaylı öğelerdir. Kültür, çoğunlukla "bir semboller sistemidir" diyebiliriz. Benzeşik semboller, değişik kültürlerdeki insanlar için değişik anlamlar ifade eder (Şişman, 2002). Semboller, kültür içerisindeki insanlarla özel bazı anlamlar yüklenen kelime, davranış, şekil, resim ve nesnelere. İşletmenin logoları, bayrakları, kıyafetleri ve fiziksel yapıları sembole örnek olarak gösterilebilir (Baytog, 2006). Semboller, bazı özel anlamların yüklendiği kültürün en geniş kapsamlı öğeleridir ve örgüte sonradan katılan üyelere sosyalleşme ile değer ve normların tanımlanmasında ve bu değer ve normların öğrenilmesinde geniş bir yer tutar. Böylece bir sosyal öğrenme vasıtası olarak iş görür (Şişman, 2002). Adetler, çoğunlukla sürekli tekrarlanabilen ve örgütsel uygulamalarda ortaya çıkan davranış örüntüleridir. Genellikle yazılı olmamakla birlikte "biz burada işleri böyle yaparız" mesajı içerirler (Nelson ve Campbell, 1997). Hikâye ile efsaneler ise örgüt kültürü açısından önemli olan ve örgütün geçmişine dair olarak yaşanmış olayların büyütülerek anlatılmasıyla oluşan kültürel taşıyıcılardır. Hikâye ve efsanelerin dışında örgütün geçmişinde bulunan ve bütün örgüt üyeleri için model olabilecek lider ve kahramanlar da bulunur. Lider ve kahramanlar hakkında anlatılan kimi hikâyeler, üyelere bazı değerlerin aktarımında, üyelerin örgütle bütünleşmesinde ve üyelerin örgütsel amaçlar çerçevesinde güdülenme aracı olarak kullanılabilir (Balci, 2002).

Okul Kültürü

Okul kültürü, okulun tüm paydaşlarını aynı amaçlar için harekete geçirebilen ve aynı zamanda okulda bulunan bütün eylemlerin arkasındaki görünmeyen gizli bir güçtür. Okul sadece binası, dersleri, personeli, takımları, bulunduğu muhit vb. fiziki bir kurum değil bunların beraber yazılı veya sözlü olarak kendine özgü bir kimliği olan yani kültürü bulunan

yaşayan, dinamik bir kurum olarak görülmelidir. Çünkü bu eğitim kurumları kültürü oluşturan örgütlerdir. Okullar kendi içinde kültürü oluştururken bir yandan da oluşmuş olan toplumsal kültürü bir nesilden öbür nesile aktarır. Bu yönüyle bakılınca okulların kültürleri aktarım boyutu da ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2002).

Okuldaki eğitimin temel amacı bireyde davranış değişikliği sağlamaktır. Bu değişimin içerisinde bir yönüyle bireye belirli bir kültürü kazandırma da vardır. Okul öğrenciler için kültür edinme ve farklılaşmayı sağlamakla beraber okulda bulunan öğretmen ve personeller de okulda bir kimlik ve kültür oluştururlar. Her okulun kendine ait bir kimliği vardır. Tüm okulları aynı şartları sağlamaları gereken organizmalar olarak görülseler bile yine de birbirlerine benzemezler. Çünkü okullar çevre, öğrencileri, öğretmenleri, personelleri, yöneticileri ve diğer çalışanlarıyla ve bunların arasındaki ilişkiler bakımından birbirlerine benzemez farklılıklar gösterir. Bir birinden böylece ayrılan okulların aslında bu farklılıkları onların kültürünü oluşturur.

Okul kültürünü bir okulda yazılı halde bulunmayan kuralların tümü olarak tanımlamak mümkündür. Okuldaki tüm paydaşların genel tutum, davranış, değer ve beklentilerin tamamı okul kültürü içerisinde yer almaktadır (Çelik, 2002). Okul kültürü, okuldaki değerler sistemini, okulu yöneten görüşleri, politikayı, programı ve okul yönetimince desteklenen günlük görüşlerin tamamını ifade eder (Demirtaş, 2010a). Okulla ilgili tüm süreçlerde değerler ve sembollerin çok önemi vardır. Okul kültürü içerisinde yer alan değer, sembol ve normlar aracılığıyla okuldaki tüm faaliyetler planlanır ve uygulanır. Bir okulun verimliliği yani örgütsel verimlilik dediğimiz kavramı, yöneticilerin okul kavramı içerisinde yer alan değer, sembol ve normları keşfedip bunları eşgüdüm içerisinde işe koşmasına bağlıdır (Şişman, 2002).

Örgüt kültürü, örgütsel yapıya dair örgüte üye olan kişilerin algıları hakkında fikirler verir. Bu örgütün etkililiğiyle direkt olarak ilişkilidir (Karlı,2004). Okullarda örgütsel davranışın oluşması büyük önem taşır. Okulda yapılacak tüm etkinliklerde okul kültürüne ait bir takım özellikler görülebilir. Okulu oluşturan kişiler arasında oluşacak aitlik duygusu, üyelerin okula bağlanması, üyelerin okullarıyla övünmesi, üyelerin bütünleşmesi, üyeler arasında paydaş bir kültürün oluşmasına bağlıdır (Şişman, 2002). Öğrencilerin iyi bir eğitim almalarında okul kültürü de önemli bir etkidir (Çelik, 2002).

Okul kültürü aslında okulların felsefelerinin de göstergelerinden biridir. Okulların felsefesi devlet sistemlerinin felsefeleriyle tutarlı olmak zorundadır. Sistemsel politikaların başarısı, öğretmen ve yöneticilerin okul amaç ve kültürüne bağlılıklarıyla bağlantılıdır (Çelikten,2010). Son dönemde okul kültürü birçok araştırmacının ilgilendiği bir alan olmuştur. Bu ilginin yoğunlaştığı alan ise sosyal-mesleki norm üzerinde ki araştırmalar olmuştur. Bu çalışmalarla ortaya çıkan etkin okullar ise okul kültürünün önemli değişkeni kabul edilir (Demirtaş, 2010b). Bir okulun kültürünü daha etkili bir hale getirmek kolay bir durum değildir. Okul da yöneticiler isteklerini söylese de birey ya da grupta gereken yapılmadığında, yönetici bunu kendisine karşı gelme gibi algılamamalıdır. Okul örgütlerinde verilen emirleri sorgusuz ve sonuna kadar yerine getirme eksikliği, öğretmenlerin bu emir ve talimatları kendisinin veya kurumunun yararına olmadığına kanaat getirmesindedir (Gorton, 1987).

Okul yöneticileri, tüm çalışanlarını okulun etkinliği ve verimliliği için değerli görmeli ve onlar için her yönden olumlu bir çalışma ortamı yaratmalıdır (Deviren ve Okçu, 2019). Örgüt kültürünü değiştirmek isteyen yöneticinin en yakın mesai arkadaşı informal lider olmalıdır. Informal liderden kasıt, grup içerisinde en çok ilgi ve alakaya mazhar olan, fikirleri dinlenen ve önemsenen kişilerdir. Informal lider değişimi olumlu yönde etkileyebileceği gibi, grup veya bireylerde değişime direnç de sağlayabilir. Olumsuz etkilemeyle beraber okul kültürünün

değişmesi ve kişilerce benimsemesi önünde engel olur. Değişiklik konusunda informal liderle çalışmanın kaçınılmaz olduğu durumlar için Gorton (1987) müdürlere ek öneri sunar:

- a) İnfomal lideri yeniliğin kaçınılmaz ve değişime verilecek emeğe değer olduğu konusunda ikna edin,
- b) İnfomal liderin değişime karşı olması durumunda ona karşı değişimi destekleyecek bir başka informal lider desteklenmelidir,
- c) Değişimi uygulamaya yönelik en başında alınan kararlara ve karar verme süreçlerine tüm gruplar sokulmalıdır.

Okul yöneticisi her fırsatta benimsetmeye çalıştığı değerleri ve idealleri kişilere anlatmalıdır. Bu bazen öğrencilere ve öğretmenlere el kitapları aracılığıyla da yapılabilir veya öğrenci, aile, öğretmen toplantılarıyla da olabilir. Toplantı veya törenler de yöneticiye fırsat sunar. Okullarda bireysel ilişkiler önemlidir. Bundandır ki okullarda örgütsel davranışın anlaşılabilmesi, okulun kendi iç dünyasını anlamakla mümkündür. Okullarda nasıl bir iletişimin yürütüldüğünü anlamak için sadece formal iletişim incelenerek sonuca varılamaz. Bunun yanı sıra informal iletişimi de incelemek ve bununla beraber doğru değerlendirmek gereklidir. Eğitim örgütlerinin başarısını, formal ve informal iletişim becerilerinin okul kültürünü nasıl etkilediğini incelemekle mümkün olacaktır. Okul kültürünün oluşmasında ve devam etmesinde tüm paydaşların belirli bir etkisi olduğu tahmin edilmektedir. Okul kültürünün oluşmasında paydaşların etkileri hakkında kesin bilgilere henüz ulaşılamamıştır. Bu araştırmada ise okuldaki kültürün değişiminde yöneticilerin etkisini belirlenmeye çalışılmıştır.

Okul Kültürünün Değişimi

Kültür, okulda yöneticilerin veya öğretmenlerin aynı yönde hareket etmelerini sağlayan en temel güçtür. Okulda yapılacak değişimlerde izlenmesi gereken strateji okulun örgütsel kültüründe değişim meydana getirmektir. Okuldaki kültürü değiştirmeden okulda bir değişimi ortaya çıkarmak güçtür. Uzun yıllar boyunca okulda süregelen kültürel yapıyı kısa bir sürede değiştirmek ise oldukça zordur. Okulda bir değişim sürecinde oluşabilecek direnci yok etmek veya en aza indirmek hiç şüphesiz ki okuldaki yöneticinin liderlik şekline ve davranışına bağlıdır. Bir yöneticinin kültürel liderlik davranışıyla okulun verimliliği, okulun kültürü arasında çok net görülebilecek bir ilişki mevcuttur (Baytog, 2006). Kültürü biçimlendirmek ise; kültürel lider olarak okul yöneticisinin bir rolüdür. Okul yöneticisi değişime direnci en alt seviyeye çekmenin yanında okuldaki değişime de öncülük yapmak zorundadır.

Olumlu Okul Kültürü Oluşturmada Okul Yöneticisinin Rolü

Okul müdürlerinin personel verimliliğini, üretkenliğini ve memnuniyetini sağlamanın yanı sıra öğrenci motivasyonunu sağlamak ve akademik başarılarını artırmak gibi önemli sorumlulukları vardır (Çelikten, 2006). Çelikten (2006), okul müdürlerinin, etkili yönetim ve eğitim için gerekli olan, toplumun değer ve inançları doğrultusunda yetişen nesiller yetiştirmek için okul kültürünü şekillendirebileceğini belirtmektedir. Müdürler, kurumun başarısını sağlamak ve bütünleşik bir vizyon oluşturmak için öğretmenlerle birlikte çalışır; kurum içinde gelenek ve amacı şekillendirerek zaman içinde oluşturduğu kurum kültürünün, okulun büyümesine ve etkililiğine hizmet etmesi beklenir. Örgüt kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve geliştirilmesinde yöneticilerin önemli katkıları ve etkileri olduğu söylenebilir (Demirkol ve Savaş, 2012).

Bir örgütteki yöneticiler, örgütsel performansta olumlu sonuçlar elde etmek için örgüt kültürünün altında yatan inanç ve varsayımların farkındaysa, okul kültürünün etkinliğini sürdürmek için aralarındaki koordinasyonu sağlıyorsa ve ekip içinde ortak paydanın varlığını göz önünde bulunduruyorsa ve çalışanların organizasyonun dinamikleri etrafında hareket etmelerini sağlamada başarılı olup olmadıkları. Verimli, dinamik ve çalışkan çalışanları ile örgütsel bir ortam oluşturabilir (Ayık, 2007)

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmacının amacı, araştırmaya konu edilen okul kültürüne dair katılımcı görüşlerini incelemektir. Okullardaki kültürlerle dair genel geçer bir yargıya varmak neredeyse imkânsızdır. Çünkü okulların durumlarıyla ilgili olarak katılımcı kişiler farklı deneyimler edinmiş olabilirler. Bizim için önemli olan ise, katılımcı yöneticilerin konuya nasıl baktıkları olmuştur. Bu nedendir ki, araştırmamız katılımcı görüşlerine başvurmayı hedeflemiştir. Bu açıdan da nitel araştırma yöntemini kullanmak daha uygun görülmüştür. Nitel araştırma yöntemi, tek bir gerçekliğin olmadığı, gerçekliğin nesnellikten ziyade oluşturulduğuna inanan, araştırmalara katılanların tecrübe ve deneyimlerine dayalı olan, katılımcı görüşlerinin önemli olduğu araştırma yöntemidir. Nitel araştırmalarda önemli olan, kişilerin olay ve olguları algılayış biçimleridir. Gerçekliği anlayabilmek için kişilerin gerçekliği ne şekilde algıladıklarını araştırmak gerekecektir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Kapsamı itibarıyla bu araştırma, nitel araştırma yönteminin fenomenoloji desenini kullanmıştır. Fenomenoloji deseninde, bir kavram ya da fenomene dair katılımcı kişilerce yaşanan tecrübelerin ortak manasını ifade eden bir nitel araştırma yöntemidir (Creswell, 2016).

Çalışma Grubu

Yapılmış olan çalışmanın niteliğini etkileyecek öğelerin en önemlisi katılımcı kişilerin niteliğidir. Bu nedendir ki örneklemelerin seçimi çok önemlidir. Katılımcı olarak seçilecek kişilerin araştırmanın konusuna dair yeterince bir tecrübeye haiz olmaları beklenmelidir. Uzman görüşlerinde de belirtildiği üzere, okul kültürüne hâkimiyetleri göz önünde bulundurularak, aynı okulda iki yıl veya daha fazla çalışma şartı gözetilmiştir. Çalışma grubu seçiminde amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklem yönteminde olgulara dair derinlemesine bilgiye sahip olabilme, ortaya çıkarabilme ve de yorumlayabilmesinde faydalı olabilen bir örneklem yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Katılımcılar

Araştırmaya katılan okul yöneticilerin altısı müdür yardımcısı, dördü okul müdürüdür. Katılımcı yöneticilerin okullarında en az beş yıl görev yapmış olmaları gözetilmiştir. Katılımcılara ait bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara ait bilgiler

Katılımcı Görevi	n	Görev Süresi
Müdür	2	5-10 yıl arası
Müdür	2	11-15 yıl arası
Müdür Yardımcısı	4	11-15 yıl arası
Müdür Yardımcısı	2	5-10 yıl arası

Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak üç (3) tane yarı yapılandırılmış sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Veri toplama aracı literatür ışığında araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Yöneticilere sormak için yarı yapılandırılmış üç soru Dicle Üniversitesinde görevli 2 öğretim üyesi tarafından inceledikten sonra uygulamaya başlanılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan sorular aşağıdaki gibidir:

1. Okullarda olumlu kültür oluşmasının eğitim ortamına ve öğrencilere sağladığı yararlar nelerdir?
2. Okullarda olumlu okul kültürü oluşturulabilmesi için öğretmen davranışları nasıl olmalıdır?
3. Okullarda olumlu okul kültürü geliştirebilmek için nelere dikkat edilmelidir?

Verilerin Analizi

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanacak görüşme verileri içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. İçerik analizi yapılırken her bir soruya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinden kodlar oluşturulmuş, kodlardan da temalar oluşturulmuştur. Görüşme verileri analiz edilip raporlaştırılırken okul yöneticilerine Y1, Y2, Y3... gibi kod isimler verilmiştir. Araştırmada içerik analizi dört basamakta gerçekleştirilmiştir:

1. Görüşme formu ile toplanan verilerdeki okul yöneticilerinin görüşleri yazılı metin haline getirilerek ve görüşlerden yola çıkılarak kodlamalar yapılmıştır.
2. Kodlar bir araya getirilerek çeşitli temalar oluşturulmuştur.
3. Oluşturulan tema ve kodlar düzenlenmiştir.
4. Bulguların tanımlaması ve yorumlanması yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Bulgular

Bu kısımda katılımcılar ile yapılan görüşmeler neticesinde ele geçen verilerin çözümlenmesi ve bu çözümlenme sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 2. Okullarda olumlu kültür oluşmasının eğitim ortamına ve öğrencilere sağladığı yararlar

No	Tanımlar	Yönetici
1	Motive edici olmasına	4
2	Akademik başarısına	2
3	Olumlu davranışların oluşmasına	2
4	Arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine	1
5	Hem bireyler arası ilişki hem de başarı düzeyinin artmasına	1
	Toplam	10

Tablo 2' de görüldüğü gibi katılımcılar okullarda olumlu kültür oluşması eğitim ortamına ve öğrencilere nasıl bir yarar sağladığı ile ilgili en çok " motive edici olması " olarak ifade etmişlerdir. İkinci en fazla ifade edilen tanımsa " akademik başarı" ve " Olumlu davranışların oluşması" olarak tespit edilmiştir. Diğer katılımcılarda "akademik başarısına", 'arkadaşlık

ilişkilerinin gelişmesine' ve 'hem bireyler arası ilişki hem de başarı düzeyinin artması' olarak tanımlamıştır. Bu konuda katılımcılar şunları ifade etmiştir:

'Okullarda oluşacak olumlu kültür öncelikle okul çalışanlarını motive edici bir etkiye sahiptir. Okulun tüm birimleri ile işler bir duruma gelmesini sağlar. Okul çalışanları eğitim ve öğretimin kalitesini artırıcı çalışmalara daha rahat bir şekilde yönelebilir.' (Y1).

'Okullarda olumlu bir kültür oluşması öğrencilerin akademik başarılarına doğrudan ve dolaylı olarak etki eder. (Y2)'

'Dolayısıyla olumlu okul kültürü, öğrencilerin davranışlarını olumlu bir şekilde yönlendirir. Olumlu okul kültüründe öğrenci sınıf içerisinde ve dışında, derslerin ve etkinliklerin nasıl yapılacağına bilincinde olduğu için ona göre davranış geliştirir. Bu yüzden eğitim ortamında az emek ve zaman harcanarak düzenli bir eğitim-öğretim sağlanabilir.' (Y3).

'Okullarda olumlu kültürün ilk öncelikle öğretmenler üzerinde etkisi olup motivasyonu yükseltmektedir. Okulu benimseme konusunda artışı vardır. Dolayısıyla motivasyonu yüksek olan öğretmenin ilgisi alakası da aynı derece yüksek olup öğrenciye yansır. Buda öğrencinin akademik ve kişisel gelişimine katkı sunar.' (Y4)

Tablo 3: Okullarda olumlu okul kültürü oluşturulabilmesi için öğretmen davranışları nasıl olmalıdır?

No	Tanımlar	Yönetici
1	İşbirliği ve dayanışma içinde olmalı	3
2	Ahlaki değerlere sahip olmalı	2
3	Model olmalı	2
4	Teşvik edici olmalı	1
5	Öğretmen eğitim almalı	1
6	Veli desteği almalı	1
Toplam		10

Tablo 3' de görüldüğü gibi katılımcılar okullarda olumlu okul kültürü oluşturulabilmesi için öğretmen davranışları nasıl olmalıdır ile ilgili en çok " iş birliği ve dayanışma içinde olmalı " cevabını ifade etmişlerdir. İkinci en çok ifade edilen tanım " teşvik edici olmalı" ve " model olmalı" olarak tespit edilmiştir. Diğer katılımcılarda "teşvik edici olmalı", ' eğitim alınması gerekir' ve 'veli desteği almalı' olarak tanımlamıştır. Bu konuda katılımcılar şunları ifade etmiştir:

'Okullardaki olumlu iklimin baş mimarları öğretmenlerdir iletişim becerileri etkili yönetim ve etkili planlama yeterlilikleri okul ve eğitime olan tutumları yenilikçi bakış açıları okulun olumlu iklimini oluşturmada en etkili etmendir.' (Y 5)

'Öncelikle ahlaki değerlere önem veren öğretmenlerin olmasıdır. Ortak amaç uğruna okulda olduklarını bilmesi buna göre aradaki iletişimi sağlaması önemlidir. Ortak amaçlar için çalışmalı ve çaba sarf edebilmelidirler. '(Y4).

'Okullarda olumlu okul kültürü oluşması için öncelikle idarecilerimizin ve öğretmenlerimizin bu konuda bilgilendirilmesi ve gerekli eğitimleri almış olması gerekmektedir. İnsanların ikna olmadıkları bir eğitim anlayışını öğrencilerine aktarması verimli olmayacağı için bu bilinç öğretmenlerle başlamalıdır. Öğretmen örnek olabilmeli, davranışlarında ve yaklaşımında hissettirdiği pozitif enerji öğretmenden öğrencilerine geçmeli ki öğrenciler sınıf içinde bir farklılaşma hissetmeden arkadaşları arasında olumlu bir etkileşim gerçekleşsinsin.' (Y2).

Tablo 4: Okullarda olumlu okul kültürü geliştirebilmek için nelere dikkat edilmelidir?

No	Tanımlar	Yönetici
1	Tüm paydaşlarla işbirliği	8
2	Okul dışı sosyal faaliyetlere	1
3	Etik ilkelere ve adalete önem	1
	Toplam	10

Tablo 4' te görüldüğü gibi katılımcılar okullarda olumlu okul kültürü geliştirebilmek için nelere dikkat edilmelidir ile ilgili en çok " tüm paydaşlarla işbirliği" olarak ifade etmişlerdir. Bu konuda katılımcılar şunları ifade etmiştir:

'Okulların öncelikle bir yaşam alanı olduğu ve bu yaşam alanında istendik yönde davranış değişikliği hedeflendiği unutulmamalıdır. Bu anlamda okulun tüm paydaşları birbiri ile beraber olan ilişkilerinde okul toplumunun geneline örnek olacak şekilde tutum ve davranışlar geliştirmelidirler. Katılımcı bir okul yönetimi geliştirmek diğer tüm okul paydaşlarını karar süreçlerine katmak ve yapılması gerekenlerde yine tüm okul birimlerinin işler hale getirmek okulun olumlu bir kültür geliştirmesi destekler. Okul ortamındaki tüm kesimlerin iletişimi doğru bir zemine oturtmaları, saygı ve hoşgörü zeminini hep canlı tutmaları dikkat edilecek öncelikli hususlardandır.' (Y1)

'Eğitim kurumlarında çalışan herkesin aynı inanç etrafında toplanabilmesi ve ortak payda da birleşmesi bir kültürün yaratılmasında en önemli adımdır. Çünkü kurumun tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü ve etkinliğini koruyabilmesi ve uzun yaşaması mümkün değildir. Okul içerisinde olumlu bir kültürün gelişmesini sağlamak için bireyler arası açık iletişim olmalıdır. Kuruluş içindeki iç iletişim yoluyla, çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini ve işleriyle ilgili olarak kuruluş dışında neler olduğunu bilmek isterler. Bu nedenle kurum içinde serbest bilgi akışının sağlanması gerekmektedir. Olumlu bir okul kültürünün sağlanması açısından okul müdürünün eğitim kurumundaki tutum ve davranışları ile çalışanlara yönelik tutumları önemlidir. Kurumları başarıya ulaştıracak en önemli unsur, ast ve üst ilişkileri anlayışına dayalı uyumdur. Bir okul müdürü işinde ne kadar iyi olursa olsun, astlarının yapması gereken görevleri ne kadar iyi bilirse bilsin; yi sonuçlar

elde etmede en önemli rolün ast ve amir arasındaki ilişkide uyum olduğu görülmüştür. Müdür, öğretmenlerle etkili iletişim kurmaya çalışmalıdır. (Y2)'

Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen bulgular ışığında sonuçlar açıklanmaktadır.

Okullarda olumlu kültür oluşması eğitim ortamına ve öğrencilere sağladığı yararlarla ilişkin sonuçlar: Tanımlar incelendiğinde okul kültürünün katılımcılar okullarda olumlu kültür oluşması eğitim ortamına ve öğrencilere nasıl bir yarar sağladığı ile ilgili en çok “ motive edici ” olarak ifade etmişler. İkinci en çok ifade edilen tanım “ akademik başarı” ve “ Olumlu davranışların oluşması” olarak tespit edilmiştir. Diğer katılımcılarda “akademik başarısına”, ‘arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine’ ve ‘ bireyler arası ilişkilerdeki hem de başarı düzeyin’ olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla okul tamamı ile bir sistemdir ve sistemin iyi çalışması için tüm öğelerinin iyi işlemesi lazım. Bu öğelerden biri de okul iklimidir. Okul iklimi hem okul çevresinden etkilenir hem de okul çevresini etkiler. Okulda oluşan iyi bir okul iklimi hem öğretmen-öğrenci hem de öğrenci-okul yönetimi açısından olumlu bir ortam sağlar. Olumlu okul iklimi öğretmen motivasyonunu artırır. Öğretmenin motivasyonu sınıfa yansır ve bu da öğrenciye ve öğrenme ortamına yarar sağlar. Aliyev (2020) “Okul kültürü üzerine yönetici ve öğretmen görüşlerinin nitel bir analizi: Bakü örneği” adlı çalışmasında da okul kültürünün bir bütün olarak değerlendirmesinin okulda motivasyon oluşturduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda çalışmamızın sonucu ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca olumlu okul iklimine öğretmen eğitim ortamı ile ilgili sorun, görüş ve önerilerini okul yönetimi ile rahatlıkla paylaşır. Bu da eğitim ortamındaki sorunların giderilmesine, ortamın geliştirilmesi ve iyileştirilmesine katkı sağlar. Yine olumlu bir okul kültüründe öğrenciler eğitim yöneticilerine sorun ve şikâyetlerini rahatlıkla ifade eder bu da bireyde kendini otorite olarak görülen eğitim yöneticisine karşı ifade etme, öz güven, iletişim gibi olumlu durumlar ortaya çıkarır.

Okullarda olumlu okul kültürü oluşturulabilmesi için öğretmen davranışlarına ilişkin sonuçlar: Okullarda olumlu kültür oluşması eğitim ortamına ve öğrencilere nasıl bir yarar sağladığı ile ilgili en çok “ iş birliği ve dayanışmayı ” olarak ifade etmişler. İkinci en çok ifade edilen tanım “ teşvik edici olmalı” ve “ model olmalı” olarak tespit edilmiştir. Diğer katılımcılarda “teşvik edici olmalı”, ‘ eğitim alınması gerekir’ ve ‘ veli desteği almalı’ olarak tanımlamıştır. bu konuda katılımcılar şunları ifade etmiştir: Olumlu okul kültürünün sağlamış olduğu davranışsal, duygusal, bilişsel ve sosyal ortam daha çok öğretmen aracılığıyla geliştirilir ve pekiştirilir. Tersinden bakacak olursak işin temelinde öğretmenin ortaya koyduğu davranışsal, duygusal, bilişsel ve sosyal koşullar okul kültürünü şekillendirir. Yani okul kültürüyle öğretmen davranışı arasında diyalektik bir ilişki vardır diyebiliriz. Bu yüzden öğretmen olumlu duygular, davranışlar ve bilişsel etkinlikler ortaya koyarsa olumlu okul kültürünün gelişmesinde büyük etki sağlamış olur. Duygusal yönden öğretmen, öğrencilerine ve meslektaşlarına karşı duyarlı, ilgi ve empati merkezli yaklaşmalıdır. Bilişsel yönden öğretmen; kitap okumaya önem vermeli ve bunu uygulayarak gösterebilmeli, farklı öğretim yöntem ve tekniklerini öğrencinin bilişsel gelişimini sağlamalı, sürekli yenilenen bilgiye ve araştırmaya açık olmalıdır. Davranışsal ve sosyal yönden öğretmen; olumlu kültürel ve toplumsal değerlere göre hareket etmeli, yönetici ve meslektaşlarına olduğu gibi öğrencilere

de saygı göstermelidir. Çünkü saygı göstermeyen öğretmen, öğrencilerden de saygı bekleyemez.

Okullarda olumlu okul kültürü geliştirebilmek için dikkat edilmesi gerekenlere ilişkin sonuçlar: Okullarda olumlu kültür oluşması eğitim ortamına ve öğrencilere nasıl bir yarar sağladığı ile ilgili en çok “ Tüm paydaşlarla İş Birliği” olarak ifade etmişler. İkinci en çok ifade edilen tanım “ teşvik edici olmalı” ve “ etik ilkelere adalete önem” olarak tespit edilmiştir. Girdisi ve çıktısı insan olan okulda kültür kavramı çok daha önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarında çalışan herkesin aynı inanç etrafında toplanabilmesi ve ortak payda da birleşmesi bir kültürün yaratılmasında en önemli adımdır. Çünkü kurumun tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü ve etkinliğini koruyabilmesi ve uzun yaşaması mümkün değildir. Okul içerisinde olumlu bir kültürün gelişmesini sağlamak için bireyler arası açık iletişim olmalıdır. Kuruluş içindeki iç iletişim yoluyla, çalışanlar kendilerinden ne beklediğini ve işleriyle ilgili olarak kuruluş dışında neler olduğunu bilmek isterler. Bu nedenle kurum içinde serbest bilgi akışının sağlanması gerekmektedir. Olumlu bir okul kültürünün sağlanması açısından okul müdürünün eğitim kurumundaki tutum ve davranışları ile çalışanlara yönelik tutumları önemlidir. Kurumları başarıya ulaştıracak en önemli unsur, ast ve üst ilişkileri anlayışına dayalı uyumdur. Bir okul müdürü işinde ne kadar iyi olursa olsun, astlarının yapması gereken görevleri ne kadar iyi bilirse bilsin; olumlu sonuçlar elde etmede en önemli rolün ast ve amir arasındaki ilişkide uyum olduğu görülmüştür. Müdür, öğretmenlerle etkili iletişim kurmaya çalışmalıdır.

Balcı (2002,) bir okulda başarının sağlanabilmesi için öncelikli olarak; akademik başarıya değer veren, herkesten üst düzeyde performans beklediği ve işbirlikçi ilişkileri ön planda tutan bir okul kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Sağlıksız bir okul kültürüne sahip okullarla karşılıklı bir okul kültürüne sahip okullardaki öğrenci ve personelin moral ve doyum düzeylerinin daha üst düzeyde olduğu, öğrenci başarısının, motivasyonunun öğretmenler arasında işbirliğinin ve mesleğe ilişkin olumlu tutumların arttığı, okulların daha güvenli olduğu ifade edilmektedir (Balcı, 2002).

Öneriler

Katılımcılar, okul paydaşlarıyla etkinlik yapılmasının okul kültürü açısından önemini vurgulamışlardır. Okul içi ve dışı etkinlikler insan ilişkilerini düzenler, öğrencilerin gizli kalmış yeteneklerini ortaya çıkarır, okul birlik ve beraberliğini sağlar. Okul müdürleri mezuniyet törenleri, mezun öğrenciler için geleneksel mezun günleri, okula yeni atanan öğretmenlere tanışma çayları, velilerle öğretmenlerin iletişimi için veli toplantıları, şiir dinletisi, tiyatro, sergi, bilgi yarışması, spor etkinlikleri gibi kültürel ve sportif faaliyetler düzenlenmesini sağlamalıdır. Bu nedenle yöneticilerin okul içinde ve dışında öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle düzenli etkinlikler düzenlemeleri önerilebilir.

Okullarda öğretmenlerin birbirleri ile daha fazla ve etkin iletişim kurabilecekleri ve işbirliği yapabilecekleri faaliyetlere dönük olarak gerek okul müdürlüklerince çalışmalar yapılabilir. Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin ve az olan öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak etkinlikler düzenlenmeli ve mesleki açıdan kendilerine güven duymalarını sağlayacak hizmet içi programlara önem verilmelidir.

Okullarda karar alma mekanizması içerisinde öğretmenlerin etkinliğinin artırılması gerekmektedir. Bu bağlamda; okul kültürünün pozitif yönde gelişim sağlayabilmesi için her çalışanın fikirlerinin alınması üzerinde düşünölmelidir.

Kaynakça

- Aliyev, B. (2020). Okul kültürü üzerine yönetici ve öğretmen görüşlerinin nitel bir analizi: Bakü örneği. (Yayınlanmamış yüksek lisans). *Hacettepe Üniversitesi*, Ankara.
- Ayık, A. (2007). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. (Erzurum İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Atatürk Üniversitesi*, Erzurum.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram uygulama ve araştırma (3. Baskı)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitime giriş (4. Baskı)*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye.
- Baytog, A. (2006). *Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü (Yayınlanmamış doktora tezi)*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Berberoğlu, G. (1991). *Karşılaştırmalı yönetim*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Bozkurt, G. (1994). *İnsan ve kültür (6. Baskı)*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2006). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(4), 123- 139.
- Çelikten, M. (2008). *Okul örgütü ve yönetimi*. V. Çelik (Ed.), Türk eğitim sistemi ve yönetimi (ss.121-140). Ankara: Pegem Akademi.
- Demirkol, A. Y., & Savaş, A. C. (2012). Okul müdürlerinin örgüt kültürü algılarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012(25), 259-272.
- Demirtaş, Z. (2010a). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 208-223.
- Demirtaş, Z. (2010b). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35, 158.

- Deviren, İ. & Okçu, V. (2020). İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(52), 915-932.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Gorton, R. A.(1987). *School leadership and administration: Important Concepts, Case Studies, and Simulations*, 3rd Ed. Dubuque. IA: Wm. C. Brown Pub.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi* Sayı: 52, Ankara.
- Karslı, M. D. (2004). *Yönetimsel etkililik*. Ankara:PegemA Yayınları.
- Nelson, D. L. & Campbell, J.Q. (1997). *Organizational Behavior*. West Publishing Company.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tuz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tuz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji* (4. Baskı). Bursa: Alfa/Aktüel Kitapevleri.
- Şirin, H.(2000). Bireysel ve örgütsel bellek. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6 (21), 83-96.
- Şişman, M. (1993). *İlkokullarda örgüt kültürü: Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma yaşamından örnek olaylar* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Yavuz, O. (2006). *Örgüt kültürü ile verimlilik ilişkisi ve OSTAM sanayi bölgesinde bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans projesi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, M., Çiçek, Ö., Özçelik, E., Boz, Ş. & Admış, O. (2021). "Öğretmenlerin Ölçme Ve Değerlendirme Yönelik Tutum Düzeylerinin İncelenmesi", *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, (Issn:2630-631X) 7(49): 2206-2213.