

Ortaokullarda öğrenme kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde okul yöneticilerinin rolleri

Hasan Memiş¹, Sebahattin Karakaş², Ayten Çeltekli³, Tayfun Baysal⁴

DOI 10.5281/zenodo.10654166

Özet

Bu çalışmanın amacı, ortaokullarda öğrenme kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde okul müdürlerinin rollerini tespit etmektir. Bu doğrultuda veriler elde edebilmek için; okul müdürlerinin öğrenme kültürü hakkındaki düşünceleri, öğrenme kültürü oluşturulabilmesi için yapılması gerekenler, öğrenme kültürünün oluşturulması ve devamlılığının sağlanmasında karşılaşılan problemler ve çözüm önerilerine yönelik sorular içeren yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Nitel yöntemle yürütülen çalışmada olgubilim (fenemenoloji) deseni kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel içerik analizine yer verilmiştir. Araştırmanın evrenini Ankara ili Sincan ilçesinde ortaokullarda görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 11 okul müdürü araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Çalışmada, öğrenme kültürü oluşturma ve devamlılığının sağlanması için öğrenci, öğretmen, veli ve yöneticilerin işbirliği içerisinde olması gerektiği, güçlü bir iletişim, karşılıklı destek ve toplumsal yapının ön görülen çalışmaları destekler nitelikte olmasının önemli olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Okullarda öğrenme kültürü oluşturulmasının eğitimde kaliteyi arttıracak ve öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyeceği düşünülerek bu çalışmalara odaklanılması gerekliliği vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: kültür, öğrenme kültürü, okul müdürü

The roles of school administrators in creating and sustaining a learning culture in secondary schools

Abstract

This study aims to determine the roles of school principals in creating and maintaining a learning culture in secondary schools. To obtain data in this direction, a semi-structured interview form containing questions about school principals' thoughts on learning culture, what needs to be done to create a learning culture, ensuring the continuity of learning culture, problems encountered in creating and maintaining a learning culture, and solution suggestions were developed. Phenomenology design was used in the qualitative study. Descriptive content analysis was used to analyse the data. The study population consists of school principals working in secondary schools in the Sincan district of Ankara province. Eleven school principals selected by convenience sampling constitute the research study group. The study concluded that students, teachers, parents and administrators should cooperate to create and maintain a learning culture. It is essential to have strong communication, mutual support and social structure to support the foreseen studies. It was emphasised that creating a learning culture in schools will increase the quality of education and positively affect student achievement and that these studies should be focused on.

Keywords: culture, learning culture, school principal

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, kaptan_gs@hotmail.com

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, karakasebahattin@gmail.com

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, aytenceltekli@hotmail.com

⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, t.bysl90@gmail.com

Giriş

Günümüz bilim ve teknolojide yaşanan hızlı değişimler, kurumların geleceğinin şekillenmesinde ve yönetim tarzlarının belirlenmesinde öğrenme olgusuna önemli misyonlar yüklenmesine neden olmaktadır. Öğrenme, uygulama ve tecrübeler yolu ile elde edilen bilgiler ile bireylerin inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Bu açıdan bakıldığında öğrenme sonucunda bilgi ve deneyim birikiminin olması gerekmektedir (Eren, Alpkan ve Yücek, 2005). Öğrenme insan davranışlarının vazgeçilmez bir unsurudur. Bir öğrenmenin oluşabilmesi için ilk olarak bilginin elde edilmiş olması gereklidir. Öğrenme insanların davranışlarında hareketlerinde değişiklik yaratacak yeni bilgi ve kavrayışları kazandırdıkları bir süreçtir (Yücel, 2007). İnsan merak duygusuna sahip, irdeleyen, yapacakları konusunda planlar yapan ve bu planları çerçevesinde kendisini geliştirip hedeflerine ulaşmaya çalışan bu süreçte davranışlarını şekillendiren yapıda bir canlıdır. Öğrenme kabiliyeti ve hafızası sayesinde bulunduğu ortama uyum sağlamayı başaran ve bu uyum neticesinde kültür oluşturan insan, gerçekleştirdiği faaliyetlerle bu kültürü korumakta ve geliştirmektedir (Demirci ve Eşel, 2004, s. 239).

Öğrenme, örgüt paydaşlarının gelişen durumlar karşısında hangi düşünce ve davranış biçimlerini sergilemeleri gerektiğinin öğrenmeleri bakımından örgüt kültürü kavramının bir unsurudur. Toplumsal etkileşimler sayesinde çalışanlar, iş tanımları ve gerekli kurallar, örgütsel norm ve değerler hakkında bir algıya sahip olurlar. Öğrenme kültürü ise çalışanların yaptığı işi bilgilendiren kişisel öğrenmelere odaklanmaktadır. Öğrenme kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz: öğrenmeye olan derin bağlılık, değişik öğrenme tarzlarını benimseme, geri dönüt, psikolojik güvenlik, iletişim ve öz değerlendirme ve bireysel öğrenme amaçları. Bu açıdan bakıldığında öğrenme kültürü, bir örgüt yapısında öğrenmenin ne ölçüde gömülü olduğu anlamına gelmektedir (Hill, 2011, Akt. Sönmez, 2020).

Hill (2011)' e göre öğrenme kültürünün iki temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar; öğrenmeye destek olan bir lider ve bireyleri öğrenmeye teşvik eden öğrenme ortamı. Ayrıca öğrenme kültürü, gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen süreçler, normlar, yapılar ve öğrenmeleri destekleyen iletişim kalıpları olarak tanımlanabilir. Öğrenme kültürleri, "öğrenmeyi bir mesleki yaşam tarzı olarak teşvik eden birbiriyle ilişkili koşullar setinin kurulması ve yerleştirilmesi yoluyla ortaya çıkan sinerjik etkileri" oluşturmaktadır (Walker, 2010, Akt. Sönmez, 2020).

Öğrenme kültürü birey ve ya grupların bir takım kriterler dâhilinde kendi öğrenmelerine yönelik davranışlar, inançlar ve değerlerden oluşmaktadır. Eğitim örgütlerinde öğrenme kültürü örgütün bütün paydaşları ile birlikte çalışarak, problemleri çözerek ve güçlükleri aşarak zaman içinde oluşturulur. Öğrenme kültürünün merkezini, nitelikli öğrenme imkânları oluşturan sosyal etkileşimler sonucu ortaya çıkan kültürel özellikler oluşturmaktadır (Sönmez, 2020).

Öğrenme kültürünün oluşturulabilmesi ve uygulanabilirlik için üç temel unsurun örgüt bünyesinde etkili olması gerekmektedir. Bunlar: destekleyici bir ortam, somut öğrenme süreçleri ve uygulamaları, destekleyici liderlik davranışlarıdır (Garvin, Edmondson ve Gino, 2008, Akt. Sönmez, 2020).

Toplum öğrenmesi, öğretmen ve öğrenci öğrenmeleri öğrenme kültürünün birbirinden farklı olarak odak noktalarını oluşturur. Destekleyici bir ortamın yaratılması öğrenci adına öğrenme kültürü oluşturmak için önemli bir gerekliliktir. Aynı zamanda profesyonel öğrenme kültürünün oluşturulması için öğretmenlerin mesleki gelişimlerini önemsemeleri, kişisel olarak öğrenmeye yatkın tutum sergilemeleri ve bu konuda olumlu gelişmeler ortaya koymaları gerekmektedir. Öğretmenlerin mesleki öğrenme eğilimleri sırdan hizmet içi eğitim

faaliyetlerinden daha gelişmiş eğitimleri kapsamaktadır. Öğrenme kültürü, fikir üretmeyi, salt bilgi ve uygulamaların analiz edilmesinde etkin olarak varlık göstermeyi içermektedir. Bu açıdan bakıldığında öğrenme kültürünün odak noktalarında olan öğretmen öğrenmeleri ve kişisel gelişimleri, onları mevcut plan ve programların uygulayıcısı değil eğitim kurumlarında dersliklerde ve topluluklarda meydana gelen unsurların analizcileri konumuna getirir (Scarino ve Liddicoat, 2009).

Başarılı bir öğrenme kültürü, etkili bir okulun önceliklerinin başında gelir. Bu kültür, her öğrencinin başarılı öğrenme potansiyeline sahip olduğuna dair sağlam bir inanca dayanmaktadır. Bunu başarmak için okul, öğrenciler, personel ve veliler arasında olumlu ve sevecen ilişkiler oluşturmaya ve beslemeye büyük önem verir. Bu, öğretmenler ve okul liderleri arasında paylaşılan bir güven ve destek kültürü ile kolaylaştırılır. Ayrıca, ebeveynler, öğrencilerin öğreniminin ve refahının desteklenmesinde önemli bir paydaş olarak kabul edilir (ACER, 2016).

Öğrenme kültürünü oluşturan dört temel bileşenden söz etmek mümkündür. Bunları; yetişkinler arasında iş birliği, yetişkinler arasında bir öğrenme toplumu oluşturma, yetişkinler arasında öğrenme kültürü için destek ve öğrenciler arasında öğrenme kültürüdür (Tichnor Wagner, Harrison ve Cohen Vogel, 2016).

Yetişkinler arasında iş birliği: Bu yaklaşımın ana teması, uygulayıcılara geniş işbirliği fırsatları sağlamaktır. Bu, çeşitli yollarla elde edilebilecek örgütsel engellerin yıkılmasını gerektirir. Örneğin, profesyoneller kendi disiplinlerinde veya konu alanlarında, farklı akademik alanlarda ve hatta bir kuruluş içinde farklı seviyelerdeki öğretmenler ve yöneticiler arasında işbirliği yapabilirler. Ayrıca, bu işbirliklerinin kapsamı tek bir okulun sınırlarını aşarak diğer kurumlardan personeli de kapsayabilir. Bu işbirlikçi çabalar, doğası gereği resmi veya gayri resmi olabilir. Akademisyenler, ortaklıkların hem öğretmen hem de öğrenci eğitimini güçlendirdiğini iddia ediyor. Öğretmenler, araştırmaya, derinlemesine tartışmalara, ekip planlamasına katılarak ve her öğrencinin ihtiyaçlarını karşılayan yenilikçi “en iyi uygulamaları” deneyerek öğretim metodolojilerini genişletebilirler.

Yetişkinler arasında bir öğrenme toplumu oluşturma: Öğrenme kültürü temelleri sağlam olan okul, öğrenci, öğretmen, yönetici ve çalışanlar birbirlerini olumlu yönde etkileme, karşılıklı güven ve mesleki yönden destek olma noktasında bir öğrenme toplumu özelliği sergiler. Bu öğrenme toplumları paylaşılan amaçlar, yüksek beklentilere sahip olma, olumlu iklim ve yeterlilik hissi gibi özellikleri vardır.

Yetişkinler arasında öğrenme kültürü için destek: öğrenme kültürünün temellerinin atılması ve devamlılığının sağlanması için liderlerin gereksinim duyulan fiziksel ve maddi kaynaklarının sağlanması, işbirlikçi ve destekleyici oluşumların kurulması, hedefe dayalı düzenlemeler liderlerin sorumluluğundadır. Okullarda öğrenme kültürü oluşturulabilmesi için okul yöneticilerinin katılımcı karar verme, öğretimi geliştirmeye destek, mesleki gelişimi destekleme, mesleki özerkliği sağlama gibi değerleri kurumlara yerleştirmelidirler.

Öğrenciler arasında öğrenme kültürü: okulların öğrenme kültürüne sahip olması öğrencilerin başarı ve öğrenme merkezli tutumları ve yaşantıları sergileyebilmeleri ile doğru orantılıdır. Bu kurumlarda bireyler öğrenmeler konusunda özgüvenli ve bireysel öğrenmeler konusunda sorumluluk sahibidirler. Bireylerin bu gelişimleri kendilerini değerlendirebilmeleri, müfredat dışı eğitim ve kişisel gelişim için talep kâr olmaları, örtük öğrenmelere açık olmaları sayesinde meydana gelir. Öğrenme kültürü bulunan okullarda akademik başarı ve öğrenci desteğine ek olarak okul sonrası eğitim, kulüp ve sportif etkinlikler, öğrenci liderliği ve öğrenci yönetim programları ve cesaretlendirme gibi özelliklerin olması beklenir.

Okullarda kültürlerin oluşmasında doğrudan ve ya dolaylı olarak en etkili olan kişiler yöneticilerdir. Okulun amaçlarını gerçekleştirmesi için gerekli olan kaynakların temin edilmesinde, çalışanların motive edilmesinde, kuralların oluşturulması ve geliştirilmesinde, öğrenme fırsat ve imkânlarının sağlanmasında kültüre doğrudan etki etmektedirler (Buluç, 2022). Bu bağlamda okul kültürü, okulun eğitim öğretim ve diğer iş ve uygulamaları konusunda işini iyi bilen ve gerekliliğini yerine getiren okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik becerilerine göre biçimlenmekte ve gelişmekte olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin buldukları kurumların amaçlarını gerçekleştirmek adına yapılan etkinliklere liderlik etme, çalışanlara destek olma ve gerekli riskleri alarak karar verme gibi yükümlülükleri vardır (Çelikten, 2006).

Walker (2010) okul müdürlerinin öğrenme kültür oluşturmada önemli rolleri olduğu varsayılmaktadır ancak bu öğrenme kültürü sadece yöneticilerle ilgili değildir aynı zamanda ortak bir anlayış ve iş birliğine dayanmaktadır. Liderlerin işbirliği, ortak çalışma ve aynı anlayış çerçevesinde devam ettirilebilir bir öğrenme kültürünün oluşturulmasında bir takım yollara başvurmaktadır. Bu yolları şu şekilde sıralayabiliriz (Walker, 2010):

Model olma, diyalog kurma ve izleme; okul yöneticileri okulun varlık amaçlarına uygun davranış türlerini içselleştirmesi ve o yönde davranışlar ortaya koyarak çevresi için örnek olmasıdır. Öğrenci, öğretmen ve diğer çalışanların yaptıklarını izlemesi değerlendirmesi ve gerekli durumlarda geri dönüşlerde bulunması, okul hayatını detaylı olarak ele alması gibi yaklaşımlardır.

Kasıtlı tasarım; bireylerin akademik, sosyal, sanatsal ve sportif başarılar elde etmesi için öğrenme iklimleri oluşturmak planlı, belirli amaçları olan ve kasıtlı tasarımlar gerektirmektedir. Okul müdürleri bu ortamı tasarlamak için öğretmenler arası işbirliği ve diyalogu geliştirmelidir. Belirli bir plan ve hareket şekli olmalı ve o yönde davranışlar sergilenmelidir. Başarı rastgele elde edilmemektedir.

Ortak bir plan, şema ve taslak oluşturma; okul ortamında yürütülen çalışmalar konusunda önemli olan şeylerin neler olduğu ve hangi sınırlar içerisinde davranışların sergilenmesi konusunda bir çerçeve oluşturmaya ortak şema denir. Kültürel yönden bakıldığında şemalar, öğrenmeler ve sosyal yaşantı için kılavuzluk eden ön görülerdir. Ortak kültürü oluşturan öğelerde aynı anlayış ve davranışlar etrafında birleşebilmektir. Bireylerin karşısındakini anlayabilmesi ve çevresi tarafından anlaşılabilmesi için ortak paydalarda buluşmak önemlidir. Basit kurallar belirleme; öğrenme kültürünü meydana getiren çevrelerin yapıları oldukça karmaşık ve belirsizdir. Aynı zamanda birçok farklı düşünce ve anlayışa sahip birey ve topluluklardan oluşmaktadır. Öğrenme kültürünün kendi yapısı da oldukça fazla değişkenden meydana gelmektedir. Bu nedenle okullardaki bu uyum ve karmaşıklığı engellemek kültürün oluşumunu kolaylaştırmak için sade, basit kurallar gereklidir.

Ölçekte aynılık sağlama; kurum bünyesinde farklı yapı ve düzeyler arasında birlikteliği ve tutarlılığı sağlamak önemlidir. Bu tutarlılığın örgüt bünyesinde sağlanması liderlerin sorumluluğundadır. Liderler farklılıkların birleştirici unsuru olarak olası çatışma ortamlarını engellemeli ve aynılığı sağlamalıdır.

Geri bildirim sunma; ortaya konulan uygulama ve ürünlerin iyileştirilmesi, öğrenmeler konusunda bireylere ayna tutulması ve özgüvenlerinin geliştirilmesi, gelişimsel yönelimlere şekil verilmesi bakımından geri dönütler önemlidir. Öğrenme kültürlerinin temellerinin sağlam olmasında bu dönütler sayesinde eksiklik ve aksaklıkların giderilmesi son derece etkilidir.

Dağıtımçı kontrol; öğrenme kültürünün temellerini iş birliği, diyalog ve güven oluşturmaktadır. Bu temelin sağlam olmasında yöneticilerin en önemli hedefleri arasında kendi kendisini organize edebilen sistemlerin oluşturulmasıdır. Dağıtımçı liderlik kavramının bir yansıması

olan dağıtımçı kontrol; kişilere başlı olarak kurulan sistemlerin yerine yapılacak işlere bağlı olarak sistemlerin oluşturulabilmesi ilkesine dayalıdır.

Okul kültürünün oluşturulmasında müdürlerin belirleyici rollerinin olduğu açıktır. Personelin çalışma imkânları, fiziki durumun eğitim öğretim için verimli hale getirilmesi, eldeki kaynakların kullanımı ve eksik olan kaynakların temin edilmesi noktasında öncelikle sorumlu olan kişiler okul müdürleri olduğundan dolayı örgütsel kültürün oluşmasında doğrudan etkilidirler. Müdürlerin okuldaki öğretmen ve diğer çalışanları dinleyerek ve söylemlerini dikkate alarak gereksinimlerini giderme konusunda gayret sarf etmeleri okuldaki kültürün şekillenmesinde ve gelişmesinde önemlidir. Bu şekilde olumlu bir kültür oluşturulan okullarda öğretmenler ve diğer çalışanlar kendilerini rahat hissedeceklerdir. Bunun sonucunda okuldan beklenen bireysel ve toplumsal taleplerin karşılanması kolaylaşacak okul ortaya koyduğu hedeflerini gerçekleştirecektir.

Eğitim sisteminin önemli çalışma alanlarından bazıları okulların temel çıktılarında olan öğrencilerin başarıları ve bu başarıyı etkileyen faktörlerin neler olduğu sorusudur. Bu sorun alanını bireylerin akademik başarıları üzerinde eğitim kurumları mı yoksa bu kurumlar dışı değişkenlerin mi daha çok etkili olduğu şeklinde tartışmalar takip etmiştir (Sönmez, 2020). Okulların öğrenci başarıları ve öğrenme kültürü üzerinde önemli ve anlamlı etkilerinin ortaya çıkmasında sonra okulların hangi unsurlarının ya da hangi özelliklerinin bu etkiyi oluşturdukları incelenmeye başlanmıştır (Darling-Hammond, 2000. Akt. Sönmez, 2020). Yapılan çalışmalar bireylerin öğrenmesi yönünden okulların gelişimi ve etkililiğinin çok farklı unsurlardan etkilendiğini ortaya koymaktadır. Öğretmen niteliği, okul liderliği, mesleki öğrenme toplulukları, örgütsel öğrenmeler, öğrenme kültürü ve kolektif öğretmen yeterlikleri gibi başlıklar altında incelemek mümkündür (Sönmez, 2020).

Çalışmalar, okul yöneticilerinin anlamlı, bağlı ve öğrenme odaklı okul ortamları oluşturmada önemli rollere sahip olduklarını ispatlamaktadır (Walker, 2010, Akt. Sönmez, 2020). Okul liderleri, çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve çalışma koşulları üzerindeki etkileriyle dolaylı ve en güçlü şekilde öğretimi ve öğrenmeyi geliştirir (Leithwood ve Sun, 2018, Akt. Sönmez, 2020). Kavram olarak öğrenme liderliğine dikkat çeken Hallinger (2011), okul liderlerinin özellikle öğrenci öğrenmesine odaklanarak önemli okul çıktıları elde etmek için kullandıkları yaklaşımları tanımlamaktadır. Ona göre okul müdürleri oldukça önemlidir. Ancak başarı elde edebilmesi için diğer paydaşlarla işbirliği içerisinde olmalıdır. Liderlik, gelişme için okul kapasitesi inşa etmeyi amaçlamalıdır. Bu sebeple okul gelişiminin temeli olarak çalışanların gelişimine odaklanmalıdır. Burada liderliğin öğrenmeyle bağlantılı olduğuna inanılan üç ana yolu vurgulanmıştır: vizyon ve hedefler, akademik yapılar ve süreçler aracılığıyla kapasite inşa etme ve insanlar aracılığıyla örgütsel öğrenme ve mesleki öğrenme etkinlikleri (Hallinger, 2011, Akt. Sönmez, 2020). Bu bağlamda öğretimin niteliğinin sürdürülebilir mesleki öğrenme toplulukları aracılığıyla geliştirilebileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, ortaokullarda öğrenme kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde okul müdürlerinin rol ve sorumluluklarını tespit etmektir.

Araştırmanın problem cümlesi; okul müdürlerinin görüşlerine göre öğrenme kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde okul yöneticilerinin rolleri nelerdir? Bu problem cümlesine yanıt alabilmek için şu alt problemler oluşturulmuştur;

- 1) Okul müdürlerinin "öğrenme kültürü" hakkındaki görüşleri nelerdir?
- 2) Okul müdürleri öğrenme kültürünü oluşturmak için hangi çalışmaları yürütmektedir?
- 3) Okul müdürleri öğrenme kültürünün devamlılığının sağlanması konusunda nasıl önlemler almaktadır?

- 4) Okul müdürlerinin öğrenme kültürünü oluşturma aşamasında yaşadığı sorunlar nelerdir?
- 5) Okul müdürleri öğrenme kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi aşamasında karşılaştıkları sorunla hangi çözüm önerileri ile yaklaşmaktadır?

Bu çalışmada okul yöneticilerinin öğrenme kültürüne bakış açıları, öğrenme kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesinde gerekli olan çalışmalar, okulların öğrenme kültürü düzeylerinin analiz edilmesi, okul müdürlerinin öğrenme kültürüne katkı sağlayan çalışmalarını gibi önemli sonuçlara ulaşılması beklenmektedir. Bu yönüyle araştırmanın okullarda öğrenme kültürünün geliştirilmesine katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bunların yanında okul yöneticilerinin öğrenme kültürünün şekillenmesindeki rollerin açığa çıkarılması yöneticilerin bu konularda kendilerini geliştirmelerine fırsat sağlayacaktır. Öğrenme kültürü konusunda farkındalığın oluşması ve bu alanda yapılan çalışmaların yetersiz olduğu göz önüne alınırsa alan yazına bu konuda katkı sunması beklenmektedir.

Çağımızda sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik ve bilimsel gelişmelerde yaşanan hızlı değişimler okullara olan talep türlerinde farklılaşma ve artmalara zemin hazırlamıştır. Artık okullar yetiştirilen birey çıktılarında daha fazla sorumlu tutulmakta ve öğrenci başarısı konusunda yüksek beklentileri karşılamaya çalışmaktadır. Bu sebeplerden dolayı okulların öğrenme odağı haline gelmesi ve bireylerin hayatları boyunca öğrenmeyi sürdürmeleri için eğitim kurumları içerisinde öğrenme kültürünün oluşturulması giderek önemli hale gelmiştir. Bu yönüyle çalışma okullarda oluşturulmaya çalışılan öğrenme kültürüne katkı sağlayabilir. Aynı zamanda çalışmadan öğrenme kültürünün nitelikleri, temel unsurları ve öğrenme kültürü yaratmak için gerekli olan şartlara yönelik öneriler beklenmektedir. Bu nedenlerden dolayı çalışma okul yöneticilerinin öğrenme kültürü yaratma kapsamında farklı bakış açıları geliştirmelerini sağlayabilir.

Yöntem

Ortaokullarda öğrenme kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesinde okul yöneticilerinin rollerine yönelik yapılan bu çalışmada nitel araştırma modellerinde fenomenoloji (olgu bilim) modeli kullanılmıştır. Olgu bilim modeli varlığı hissedilen ancak ayrıntılı ve tüm boyutları ile ilgili detaylı bir anlayışa sahip olunmayan olguları odak merkezi haline getirmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Temel olarak felsefe ve psikoloji branşlarına dayanan bu model araştırma yöntemi olarak kullanıldığı gibi aynı zamanda felsefi bir bakış açısı olarak da kullanılmaktadır. Bu modelde ifade edilen olgu kavramı insanların yaşantılarına bağlı olarak deneyimledikleri her şeyi kapsamaktadır. Bellek, dil, algı, duygu ve düşünce gibi konu başlıklarının her birisi olgu kavramı kapsamına dâhildir. Günlük yaşantımızda durumlar ve kavramlar, olaylar, yönelimlerimiz, algılarımız ve deneyimlerimiz olgu diye adlandırılabilir. Günlük olarak bu kavramlar çerçevesinde çeşitli durum ve olaylar yaşamış olsak da bunları tam olarak anlamamız mümkün olmaya bilir. Bu anlayamadığımız kısımların analizinde ve gerekli derinliğin kazanılmasında olgu bilim modeli yaygın olarak kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim yılında Ankara ili Sincan ilçesinde ortaokullarda görev yapmakta olan 11 okul müdüründen oluşmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi araştırmacının çalışmayı yürüteceği katılımcıların belirlenmesinde rahatlıkla ulaşabileceği, kendisine yakın olan kişilerin çalışma grubuna katıldığı örneklem belirleme yöntemidir (Baştürk ve Taştepe, 2013). Çalışmaya katılım sağlayan kişilerin bilgileri gizli tutulmuş olup okul

müdürleri M1, M2,...M11 şeklinde kodlanarak çalışmaya dahil edilmiştir. Çalışma grubuna dâhil edilen kişilerin bilgileri Tablo 1.' de belirtilmiştir.

Tablo 1. Çalışma grubu kişisel bilgileri

Sıra	Kod	Cinsiyet	Yaş	Deneyim	Eğitim Düzeyi
1	M1	Erkek	39	16 Yıl	Yüksek Lisans
2	M2	Erkek	34	13 Yıl	Lisans
3	M3	Kadın	36	8 Yıl	Lisans
4	M4	Erkek	43	18 Yıl	Lisans
5	M5	Erkek	41	17Yıl	Lisans
6	M6	Erkek	34	12 Yıl	Lisans
7	M7	Erkek	45	20 Yıl	Lisans
8	M8	Kadın	32	9 Yıl	Lisans
9	M9	Kadı	49	22 Yıl	Yüksek Lisans
10	M10	Erkek	48	23 Yıl	Lisans
11	M11	Erkek	43	18 Yıl	Lisans

Çalışmaya on bir (11) katılımcı dâhil edilmiştir. Bu katılımcıların; 3'ü kadın, 8'i erkektir. Yaş ortalamalarının 40, mesleki deneyimlerinin ortalama 16 yıl olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri değerlendirildiğinde 2 katılımcının yüksek lisans, 9 katılımcının ise lisans düzeyinde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmada nitel çalışmalarda kullanılan veri toplama araçlarından, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları gerek katılımcılara gerekse araştırmacıya belirli oranda esneklik ve belirli oranda standartlar sağlaması nedeniyle bu tarz çalışmalara daha uygun bir tekniktir (Türnüklü, 2000). Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcıların cinsiyet, yaş, deneyim ve eğitim düzeylerini belirlemek için demografik bilgiler bölümüne ve ortaokullarda öğrenme kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesinde okul müdürlerinin rolleri tespit etmek amacıyla görüşme içeriğine dair altı soruya yer verilmiştir. Görüşme formu hazırlanırken literatür taraması yapılmış benzer çalışmalardan örnek sorular incelenmiştir. Çalışmanın amacına göre bu sorular şekillendirilerek görüşme formu hazır hale getirilmiştir. Gönüllü iki katılımcı ile pilot görüşmeler yapıp soruların amaca uygunluğu denenmiştir. Uygulanmasında sorun görülme form kullanılmak üzere hazır hale getirilmiştir.

Ankara ili Sincan ilçesinde ortaokullarda okul müdürlüğü görevi yürüten kişiler telefonla aranarak çalışma hakkında bilgi verilmiş ve katılmak isteyen müdürlerle görüşme randevusu oluşturulmuştur. Müdürlerin belirlediği zaman aralıkları dikkate alınarak günlük 2 görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmeler 30-35 dakika sürmüştür. Görüşmeler esnasında gerekli notlar alınarak çalışmanın verileri toplanmıştır.

Veriler, nitel çalışmalarda kullanılan içerik analizi tekniği kullanılarak tablolar haline getirilmiştir. İçerik analizinde genel olarak toplanan verilerden birbirine benzeyen cevaplar kodlanarak frekans değerleri belirtilip ve okuyucuların anlayabileceği şekilde düzenlenir. Alt amaç cümleleri esas alınarak toplanan veriler düzenlenip yorumlanır. Böylece araştırma kapsamına girmeyen veriler tespit edilip çalışma dışına çıkartılır. Bunun yanı sıra benzer çalışmalardan esinlenilerek benzerlik ve karşıtlık yönünden kıyaslarda bulunmak analiz ve yorum aşamasında içeriğin zenginleşmesi sağlanır (Şimşek ve diğerleri, 2008).

Çalışmada elde edilen veriler analiz edilirken kodlamalar yapılmış ve çalışmanın amaçları göz önüne alınarak belirlenen tema ve alt tema çerçevesinde bir araya getirilmiştir. Toplanan verilerden doğrudan alıntılanmalar yapılmak suretiyle ortaya konulan görüşler

desteklenmiştir. Temaların oluşturulması esnasında çalışmanın amacından sapmamak için belirlenen amaçların sınırlarına dikkat edilerek çalıma yürütülmüştür.

Bulgular

Görüşme formunda öncelikle okul müdürlerinin öğrenme kültürü hakkındaki düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda görüşmeden elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuş olup tema ve alt temalarına ayrılarak incelenmiştir. İnceleme verileri Tablo 2.'de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul müdürlerinin öğrenmem kültürü hakkındaki görüşleri

Tema	Alt Tema	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	f
Öğrenme Kültürü ve Bileşenleri	Okulun kendine özgü öğrenme kültürü	X	X	X	X			X	X	X			7
	Sosyo- kültürel faktörlerin etkisi	X	X	X						X		X	5
	Okulun fiziki koşulları ve kaynakları				X			X	X	X	X		5
	Eğitim seviyesi ve öğretmen becerileri	X	X		X							X	4
	Öğretmen, öğrenci, idare veli iş birliği				X		X	X			X		4
	Öğrenme ve gelişeme açık tutum		X		X	X							3
	Aktif katılım ve destekleme						X				X	X	3

Okul müdürlerinin öğrenme kültürü hakkındaki görüşlerinin incelenmesinde “Öğrenme Kültürü ve Bileşenleri” teması ve bu temaya bağlı olarak çeşitli alt temalar oluşturulmuştur. Bu alt temalar; Okulun kendine özgü öğrenme kültürü, sosyo- kültürel faktörlerin etkisi, okulun fiziki koşulları ve kaynakları, eğitim seviyesi ve öğretmen becerileri, öğretmen, öğrenci veli ve idare iş birliği, öğrenme ve gelişeme açık tutum, aktif katılım ve destekleme şeklindedir.

Katılımcıların verdiği cevaplarda, öğrenme kültürünün okulun kendine özgü yapısından etkilendiği belirtilmektedir. Her okulun kendi benzersiz öğrenme kültürüne sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu durum, okulun öğretmenlerin eğitim düzeyi, yönetim anlayışı ve öğretme becerileri, velilerin sosyal, ekonomik ve kültürel durumu gibi faktörlerle şekillendiğini göstermektedir. Bu bağlamdaki bazı okul müdürü görüşü şu şekildedir;

“Öğrenme kültürü her toplumun veya grubun kendine özgü bir öğrenme şekli ve alanının olduğunu ifade ediyor. Biraz daha özelleştirirsek her okulun bile kendine özgü bir öğrenme kültürü vardır. Ve bu kültürü okul idaresinin tutumu, öğretmenlerin eğitim düzeyi ve öğretme becerileriyle birlikte davranışları, velilerin sosyal, ekonomik, kültürel vb. durumları ve okul çevresinin sosyo-kültürel yapısı etkilemektedir.” (M1)

Her okulun içinde bulunduğu şehir, sosya-kültürel çevre, velilerin sosyo-ekonomik düzeyi, eğitim seviyeleri ve okulu yönetenlerin vizyonu öğrenme kültürünü oluşturur. Bu sebeple her okulun öğrenme kültürü birbirinden farklı olabilir. (M3)

Sosyo-kültürel faktörlerin öğrenme kültürü üzerinde önemli bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Toplumun sosyal ve kültürel yapısı, ekonomik düzey, eğitim seviyesi ve davranışlar gibi faktörler, öğrenme kültürünün oluşumunda etkili olmaktadır. Bu da

göstermektedir ki öğrenme kültürü, toplumun genel özelliklerini yansıtmaktadır. Katılımcıların bu konudaki destekleyici görüşleri şöyledir;

“Öğrenme Kültürünü anlayabilmek için toplumu incelemek gerekmektedir. Bu bağlamda bir toplumun öğrenme kültürü o toplumun kendine has etmenlerinden oluşmaktadır. O toplumun sosyo-kültürel yaşamı yani ekonomik düzeyi, eğitim seviyesi, davranışları, öğretmen bakış açısı o toplumun öğrenme kültürünü oluşturmaktadır.” (M2)

“Okulun bulunduğu bölge ve öğrenci profili Okul Kültürünün oluşmasında baş etkindir. Sosyo ekonomik dezavantajlı öğrencilerin fazla olması okul kültürünün kalıcı olmasına negatif yönde etki etmektedir.” (M11)

“Öğrenme kültürü bir milletin veya bir toplumun kültürü ile ilgilidir. Yeni bu kavram bana zirve olarak gösterebileceğimiz kültür ile ilişkili geliyor daha çok. Aşağıya doğru kapsam daralsa da okulların durumlarına, coğrafi, ekonomik farklılıklara göre de öğrenme kültürü çeşitlilik gösterebilir.” (M9)

Okulun fiziki koşulları ve kaynakları da öğrenme kültürünü etkileyen bir unsurdur. Okulun fiziksel ortamı, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini etkileyebilir. Aynı şekilde, okulun sahip olduğu kaynaklar öğrenme sürecini destekleyebilir ve zenginleştirebilir. Bu konudaki müdür görüşlerine şu örnekleri verebiliriz;

“... Bu hedefler doğrultusunda, okulun ve bulunduğu bölgenin fiziksel koşulları, öğretmenlerin mesleki yetkinlikleri, velilerin ve öğrencilerin tutum ve yaklaşımları, öğrencilerin ilgi, istek ve yetenekleri gibi etmenlere bağlı olarak bir ortam oluşturulur...” (M4)

“...Öğrenme kültürü, içinde bulunduğumuz ortamın fiziki yapısından öğretmen, öğrenci, idare ve veli çokgeninin bir bütünüdür aslında...” (M7)

Eğitim seviyesi ve öğretmen becerileri, öğrenme kültürünün şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Öğretmenlerin eğitim düzeyi, mesleki yetkinlikleri ve öğretme becerileri, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini etkileyerek öğrenme kültürünü şekillendirebilir. Öğretmen, öğrenci, idare ve veli iş birliği de öğrenme kültürünün oluşumunda önemli bir faktördür. Bu paydaşlar arasındaki etkileşim ve iş birliği, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini zenginleştirebilir ve öğrenme kültürünü destekleyebilir. Okul müdürleri bu konuda;

“...Öğretmenlerin mesleki yetkinlikleri, velilerin ve öğrencilerin tutum ve yaklaşımları, öğrencilerin ilgi, istek ve yetenekleri gibi etmenlere bağlı olarak bir ortam oluşturulur. Öğrenme kültürü dediğimiz bu ortam yaşayan bir organizma gibi sürekli değişir ve gelişir.” (M4)

“...Okul iklimi öğrenme için gerekli. İklimin oluşturulmasında ortam, öğretmenler, idare, veli, öğrenci, çevre ve bakanlık koordineli çalışmalıdır. Göz ardı edilmemesi gereken en önemli unsur ise ahlak olmalıdır.” (M10)

Öğrenme ve gelişme açık tutum, bireylerin öğrenmeye karşı pozitif bir tutum sergilemelerini ifade eder. Bu tutum, sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye açık olmayı içerir. Öğrencilerin, öğrenme sürecine aktif bir şekilde katılmaları ve kendi öğrenme ihtiyaçlarını tanımları, öğrenme kültürünün oluşumunda önemli bir faktördür. Aktif katılım ve destekleme ise öğrenme sürecindeki etkileşimi vurgular. Öğrencilerin derslere aktif olarak katılmaları, öğrenme materyallerini kullanmaları ve fikirlerini paylaşmaları, öğrenme kültürünün oluşmasında etkili olabilir. Ayrıca, öğretmenlerin öğrencilere gereken desteği sağlamaları ve öğrenme sürecinde rehberlik etmeleri de önemlidir. Bu konudaki katılımcı görüşleri şu şekildedir;

“Öğrenme kültürü kavramı benim için, öğrenmeye ve gelişmeye açık bir tutum, öğrenme sürecine aktif katılım ve öğrenme ortamlarının desteklenmesi anlamına geliyor. Öğrenme

kültürü, bireylerin ve toplumların yaşam boyu öğrenme becerilerini geliştirmelerine ve bilgi çağının gerektirdiği değişimlere uyum sağlamalarına yardımcı olur.” (M5)

Yukarıdaki verilere dayanarak, öğrenme kültürü ve bileşenleri arasında çeşitli ilişkilerin olduğunu söyleyebiliriz. Okulun kendine özgü öğrenme kültürü, sosyo-kültürel faktörler, okulun fiziki koşulları, öğretmen becerileri, iş birliği, öğrenme tutumu, aktif katılım ve destekleme gibi unsurlar birbirini etkileyen faktörlerdir. Bu unsurlar, öğrenme sürecini şekillendirerek öğrencilerin başarısını ve gelişimini etkileyebilir. Aynı zamanda bir okulun öğrenme kültürünü geliştirmek ve iyileştirmek için çeşitli adımlar atılabilir. Öğretmenlerin profesyonel gelişimlerine yatırım yapılması, öğretim yöntemlerinin çeşitlendirilmesi, öğrenci-öğretmen-veli iş birliğinin güçlendirilmesi, öğrencilerin aktif katılımını teşvik eden etkileşimli öğrenme ortamlarının oluşturulması gibi önlemler alınabilir. Böylece, öğrenme kültürü geliştirilerek öğrencilerin daha etkili ve keyifli bir şekilde öğrenmeleri sağlanabilir.

Okul müdürlerinin öğrenme kültürünü oluşturmak için yaptığı çalışmaların tema ve alt temalara ayrılarak analiz edilmesinden çıkan sonuç Tablo 3.'te sunulmuştur.

Tablo 3. Öğrenme kültürü oluşturmak için yapılan çalışmalar

Tema	Alt Tema	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	f
Öğrencilerin Gelişimini Destekleyici Etkinlikler	Sanatsal etkinlikler	X	X	X	X			X	X			X	8
	Spor etkinlikleri	X	X	X	X		X	X	X			X	8
	Kültürel etkinlikler	X	X		X		X	X	X	X		X	8
Vizyon ve Misyon Doğrultusunda Öğrenme Kültürü Oluşturma	Öğrenme politikaları ve düzenlemeler		X			X	X						3
	Fiziki yapı düzenlemeleri					X		X					3
	Yarışmalar, turnuvalar ve projeler				X		X	X					2
Akademik Başarıya Odaklı Çalışmalar	Rehberlik çalışmaları	X	X		X		X		X				5
	Kurslar ve deneme sınavları						X	X					2
	Mesleki gelişim ve beceri atölyeleri	X								X			2
Örnek Olma ve Öğrenci Merkezli Yaklaşım	Öğretmenin rolü ve öğrenciyle etkileşim						X	X			X	X	4
	Öğrencilere değer verme	X	X		X						X		4
	Samimiyet ve öğrenci odaklı çalışma		X	X			X				X		4
Ahlaki, Millî ve Manevî Değerlere Vurgu	Millî ve manevî değerlere saygı	X		X								X	3
	Bilimsel hedeflere odaklanma	X					X					X	3
	Fedakârlık ve sabır									X	X		2

Tablo 3 incelendiğinde okul müdürlerinin öğrenme kültürü oluşturmak için yaptığı çalışmalar beş tema altında incelenmiştir. Bu temalar; Öğrencilerin Gelişimini Destekleyici Etkinlikler, Vizyon ve Misyon Doğrultusunda Öğrenme Kültürü Oluşturma, Akademik Başarıya Odaklı

Çalışmalar, Örnek Olma ve Öğrenci Merkezli Yaklaşım, Ahlaki, Milli ve Manevi Değerlere vurgu şeklindedir.

Yukarıdaki temalar ve alt temalar, öğrencilerin gelişimini desteklemek, öğrenme kültürü oluşturmak, akademik başarıyı artırmak, öğretmenlerin öğrenci merkezli yaklaşımını vurgulamak ve ahlaki, milli ve manevi değerlere vurgu yapmak gibi farklı eğitim alanlarını kapsamaktadır.

Birinci tema olan “Öğrencilerin gelişimini destekleyici etkinlikler” altında yer alan sanatsal, sportif ve kültürel etkinlikler, öğrencilerin sanatsal, sportif ve kültürel yeteneklerini geliştirmeyi hedefler. Bu kapsamda, resim, müzik, tiyatro gibi sanatsal faaliyetler öğrencilerin yaratıcılığını ve özgüvenini artırabilir. Okul müdürlerini aşağıdaki ifadeleri bu temanın şekillenmesinde etkili olmuştur.

“Öğrencileri derslerin yanında sanat, spor ve kültürel anlamda geliştirmek istiyoruz. Beden eğitimi öğretmenlerimiz öğrencilerimize başta atletizm olmak üzere sporun çeşitli branşlarında desteklemektedirler ve okulumuz il genelinde birçok sportif başarı kaydetmiştir. Çeşitli yerlere geziler düzenleyerek hem öğrencilerin kültürünü ve bilgisini artırmayı hem de birlikte hareket edebilme, sorumluluk alabilme ve kendi başına iş yapabilme becerilerini artırmak istiyoruz.” (M1)

“Bir toplumun öğrenme kültürü oluşabilmesi için öğrencilerin aktif tutulması gerekmektedir. Bu aktiflik illaki ders içi etkinlikler olmak zorunda değildir. Sanatsal etkinlikler olmak üzere toplumda aktif okuma alışkanlıklarının geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra spor etkinlikleri ile öğrencilerin enerjilerini doğru kullanmaları da sağlanabilir. Toplumun kültürel etkinlikleri de o toplumun öğrenme kültürünü de üst seviyelere çıkaracaktır.” (M2)

İkinci tema olan “Okulun vizyonu ve misyonu doğrultusunda öğrenme kültürü oluşturma” altında ise öğrenme politikaları ve düzenlemeler önemli bir rol oynar. Bu tema, okulun öğrenme sürecine yönelik politikaların belirlenmesi ve uygulanmasını, öğrencilerin başarılarını desteklemek için fiziki yapı düzenlemelerinin yapılmasını içerir. Bu sayede öğrencilerin eğitim kalitesi artırılabilir ve öğrenme ortamı daha etkili hale getirilebilir. Katılımcıları bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

“Okulumuz vizyonunda da belirttiğimiz gibi her öğrenci okulumuzdan mezun olduğunda öğrenme kültürü aşılınmış bir şekilde mezun olmalarını istiyoruz.” (M2)

“Vizyoner bir okul olma hedefiyle öğrencilerimizi her anlamda donatmak anlamında okulumuzda öğrencilerinin görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri paneller, yazar söyleşileri, çeşitli yayın çalışmaları, münazaralar ve diğer birçok etkinlik yürütülmektedir. Yine öngörülerini arttırmak, farkındalık yaratmak anlamında da Lise gezileri, doğa yürüyüşleri, tarihi ve turistik mekân ziyaretleri düzenlenmektedir.” (M7)

Üçüncü tema olan “Akademik başarıya odaklı çalışmalar” altında ise rehberlik çalışmaları, öğrencilerin akademik başarılarını artırmayı hedefler. Öğrencilere akademik planlama, kariyer danışmanlığı, öğrenme stratejileri gibi konularda destek sağlanır. Bu sayede öğrencilerin hedeflerine ulaşmaları ve akademik başarılarını artırmaları desteklenir. Bu bağlamdaki katılımcı görüşleri şu şekildedir;

“Okulumuzda Akademik gelişim ve motivasyon bağlamında Rehberlik Öğretmenlerimiz ve diğer Öğretmenlerimiz ile işbirliği içerisinde faaliyetler yürütülmektedir. Çeşitli komisyonlar kurularak okul kültürel faaliyetlerimiz; deneme sınavları, lise gezileri, sanat atölyeleri, Ramazan ayı faaliyetleri, okul şenliği, kermes gibi etkinlikler yürütülmektedir.” (M6)

“Mesleki gelişim ve beceriler için atölye çalışmaları, sergi, mezuniyet törenleri, geziler, kermesler, seminerler ve benzeri düzenlenir.” (M9)

Dördüncü tema olan “Öğretmenlerin örnek davranışları ve öğrenci merkezli yaklaşım” altında öğretmenlerin rolü ve öğrenciyle etkileşimi önemlidir. Bu tema altında, öğretmenlerin öğrencilere değer veren yaklaşımın sergilenmesi, empati kurması, destek sağlaması ve öğrencilerin kişisel gelişimlerine odaklanması vurgulanır. Böylece öğrencilerin motivasyonu artırılır ve daha verimli bir öğrenme ortamı oluşturulur. Bu konuda okul müdürleri şu ifadeleri kullanmışlardır;

“Yurt içi ve yurtdışı paydaşlarla birlikte hazırlanan projeler sayesinde öğrenciler büyük bir projenin parçası olmanın hazzını yaşarken aynı zamanda diğer okullardaki hatta diğer ülkelerdeki akranlarıyla iletişim kurma fırsatı buldu. TÜBİTAK proje yarışmalarında yaratıcılıklarını test ettiler. Rehberlik çalışmalarınız ise sadece akademik başarı ve yönlendirme üzerine değil, kişisel gelişim ve kendini tanıma üzerinedir.” (M4)

“Hedefleri olan bir okul olarak öğrencilerimiz için farklı öğrenme ortamları oluşturmaktayız. Aslında öğrenme isi sadece öğrencilerimizle kalmıyor her yeni öğrenci, alan veya durumda bizeler de öğrenme sürecinin içine dâhil olmaktayız. Öğrencilerimizin her yönüyle gelişmesi için faaliyetler yapıyoruz.”(M8)

“Öncelikle her davranışımızla örnek olmaya gayret ediyoruz. Yapmadığın bir şeyi öğrencilerden istemek faydasız oluyor. Öğrencilerin insan olduğunu daima hatırlayarak çalışıyoruz. Sizdeki samimiyeti öğrenci fark ettiğinde hedefe ulaşıyorsunuz.” (M10)

Son tema olan “Ahlaki, milli ve manevi değerlere vurgu” altında milli ve manevi değerlere saygı ön plandadır. Bu tema altında, öğrencilere ahlaki değerleri içselleştirmek, milli ve manevi değerlere saygı duymak, fedakârlık yapmak ve bilimsel hedeflere odaklanmak gibi konular vurgulanır. Bu tema altında, öğrencilere etik davranışlar, doğru değerler ve insanlık değerlerine bağlılık konularında rehberlik sağlanır. Öğrencilerin ahlaki bilinçleri geliştirilir ve toplumsal sorumluluk anlayışı kazandırılır. Bu temanın oluşturulmasında katılımcıların şu görüşleri etkili olmuştur.

“Türk Milli Eğitiminin amaçları doğrultusunda, Atatürk İlke ve İnkılaplarına bağlı, çalışkan, kendine güvenen, sosyal ve kültürel açıdan olgunluğa erişmiş, günün şartlarına ve çağın gereklerine uyum sağlayabilecek, öğrendiklerini davranışa dönüştürebilen insanlar yetiştirmek.” (M1)

“Okulumuz akademik başarısı yüksek; ahlaki, milli ve manevi değerlere saygılı öğrenciler yetiştirmek için fedakârca ve sabırla çalışmaktadır.” (M11)

Bu temalar genel olarak değerlendirildiğinde öğrencilerin kişisel, akademik ve sosyal gelişimlerini desteklemek, öğrenme ortamını zenginleştirmek, öğrenci merkezli bir yaklaşım benimsemek ve değerlerin önemini vurgulamak gibi hedefleri içerir. Her bir tema ve alt tema, öğrencilerin potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmak ve onları başarılı, etik değerlere sahip bireyler olarak yetiştirmek amacıyla birbirini tamamlayan stratejiler sunar. Elbette her okulun ve eğitim kurumunun ihtiyaçları ve öncelikleri farklı olabilir. Bu temalar ve alt temalar, genel bir çerçeve sunarak eğitimcilerin, yöneticilerin ve paydaşların kendi kurumlarına özgü ihtiyaçlara ve hedeflere uygun stratejileri geliştirmelerine yardımcı olabilir. Okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde öğrenme kültürünün devamlılığının sağlanması konusunda nasıl önlemler alınmaktadır sorusu katılımcılara yöneltilmiştir. Elde edilen veriler tema ve alt temalara ayrılarak değerlendirilmiştir. Tablo 4’de oluşturulan temalar ifade edilmiştir.

Tablo 4. Öğrenme kültürünün devamlılığı konusunda alınan önlemler

Tema	Alt Tema	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	f
------	----------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	---

Öğrenme Kültürünün Geliştirilmesi	İş birliği ve destek	X	X	X		X	X		X	X		7	
	İletişim ve katılımçılık				X	X		X	X			X	5
	Olumsuz davranışlarla mücadele		X	X								X	3

Tablo 4 incelendiğinde okul müdürlerinin öğrenme kültürünün devamlılığının sağlanması için yaptığı çalışmalar “öğrenme kültürünün geliştirilmesi” teması çerçevesinde iş birliği ve destek, iletişim ve katılımçılık, olumsuz davranışlarla mücadele alt temalarına ayrılarak incelenmiştir. İş birliği ve destek alt teması, öğrenme kültürünün geliştirilmesi için önemli bir rol oynamaktadır. Öğretmenler arasında iş birliği ve ortak çözümler bulma yaklaşımı vurgulanmaktadır. Öğrencilerin olumsuz davranışlarla mücadele etmek yerine ıslah edilmesi, hatadan dönmesi ve bilinçli pişmanlık duyması gibi yöntemlere odaklanılmaktadır. Ayrıca, öğretmenlerin motivasyonunun canlı tutulması ve öğrenci ihtiyaçlarına göre hareket edilmesi de önemsenmektedir. Katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

“Öğretmenler arasında iş birliği yaparak sorunlara ortak çözümler bulmaya çalışıyoruz.” (M1)

“Öğrenme kültürü bireysellikten çok ekip işiyle halledilebilecek bir kavramdır. Bu bağlamda okulumuzda bulunan değerli öğretmen kadrosuyla birliktelik içerisinde bu kültürü oturtmak için çalışıyoruz.” (M2)

“Öncelikle öğrencide başarının ayrılmaz parçaları olduğu bilincini yerleştirmeye çalışarak, biz öğretmen ve idareciler olarak her daim onların arkasında ve destekçileri olduğumuzu dile getiriyoruz. Onları da açık yüreklilikle görüş ve dileklerini dile getirmeleri konusunda teşvik ediyoruz. Böylelikle iş birliği ile yürütülecek keyifli bir çalışma ortamı ve öğrenme kültürü bilinci yaratmaya çalışıyoruz.” (M7)

İletişim ve katılımçılık, öğrenme kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesinde iletişim ve katılımçılığın önemine vurgu yapmaktadır. Öğrenci-öğretmen, öğrenci-veli ve öğretmen-veli iletişimiyle güçlü bir iş birliği sağlanması hedeflenmektedir. Açık iletişim kanalları ve düzenli bilgilendirme süreçleriyle, öğrencilerin görüşlerinin ve dileklerinin önemsendiği bir ortam oluşturulmaktadır. Böylece, öğrencilerin aktif katılımıyla keyifli bir çalışma ortamı ve öğrenme kültürü bilinci geliştirilmektedir. Okul müdürleri bu konuda şu ifadeleri kullanmışlardır;

Öğrenme kültürüne zarar veren eylemlerde bulunan öğrencilere cezalandırmak yerine “Ayın En Temiz Sınıfı” ya da “Ayın Öğrencisi” gibi çeşitli yarışmalarla ödüllendirme yoluna gidiyoruz. Öğretmenler ve zümreler arası işbirliği sayesinde yıllardır oluşturduğumuz bu kültürü devam ettiriyoruz. (M4)

Bu konuda okulumuzdaki tüm paydaşları yakından tanıyarak onların mutlu bir ortamdan bulunma/çalışma noktasında imkânlar sağlıyoruz. Öğrencilerin başarısını olumsuz etkileyecek durumların ortaya çıkmasını engellemek için çalışıyoruz. (M5)

Olumsuz davranışlarla mücadele, öğrenme kültürünün olumsuz davranışlarla mücadele edilerek sürdürülmesine odaklanılmaktadır. Cezalandırma yerine öğrencilerin yanlıştan doğruya yönlendirilmesi ve olumlu davranışların teşvik edilmesi ön plana çıkmaktadır. Bu şekilde, öğrencilerin öz disiplin ve sorumluluk bilinci kazanmaları hedeflenmektedir. Okul müdürleri bu konuda şu ifadeleri kullanmışlardır.

“Olumsuz davranışlarla mücadele ederken ceza vermek yerine ıslah etme hatadan döndürme ve bilinçli pişman olmayı sağlama gibi yolları izlemeye çalışıyoruz.” (M1)

“Okulumuzda ceza veya disiplin işlemlerini düzene sokarak öğrencilerin yanlıştan çok doğruya yönlendirmeyi amaçlıyoruz.” (M2)

“Yapılan çalışmalar ve alınan kararlarla ilgili Öğrenci-Veli-Öğretmen üçgeninden sık sık bilgilendirme yaparak bu sürece onların dâhil olmasında gayret edilmektedir. Yapıcı eleştirileri dinlemek önceliğimizdir.” (M11)

Bu temalar ve alt temalar, okuldaki öğrenme kültürünün desteklenmesi ve sürdürülmesi için önemli stratejileri içermektedir. İş birliği, destek, iletişim ve katılımcılık, olumsuz davranışlarla mücadele gibi unsurlar, öğrencilerin akademik başarılarını artırmak ve pozitif bir öğrenme ortamı oluşturmak amacıyla bir araya gelmektedir.

Öğrenme kültürünün oluşturulmasında okul müdürlerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Bu görevlerini yerine getirirken okul müdürlerinin hangi zorluklarla karşılaştığını tespit etmek için yöneltilen sorudan elde edilen veriler tema ve alt temalara ayrılarak incelenmiştir. Bu analiz Tablo 5.’te belirtilmiştir.

Tablo 5. Öğrenme kültürü oluşturmada ve devamlılığının sağlanmasında karşılaşılan güçlükler

Tema	Alt Tema	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	f
Öğrenme Kültürü Oluşturmada Karşılaşılan Sorunlar	Veli iş birliği eksikliği	X	X	X			X		X		X		6
	Öğrencilerin sorumluluk almaması ve disiplinsizliği	X	X	X				X	X				5
	Toplumsal ve sosyoekonomik faktörler		X				X			X	X	X	5
	Farklı beklentiler					X	X	X		X		X	5
	Öğrenci psikolojisi ve destek					X		X	X				3
	Öğretmen ilgisizliği	X		X									2

Öğrenme kültürünün oluşturulması ve devamlılığının sağlanması konusunda yaşanan problemler Tablo 5’te belirtilmiştir. Bu konuda toplanan veriler öğrenme kültürü oluşturmada karşılaşılan sorunlar teması altında şu alt temalarda incelenmiştir; Veli işbirliği eksikliği, öğrencilerin sorumluluk almaması ve disiplinsizliği, toplumsal ve sosyoekonomik faktörler, farklı beklentiler, öğrenci psikolojisi ve destek, öğretmen ilgisizliği.

Birinci alt tema olarak, veli işbirliği eksikliği vurgulanmaktadır. Velilerin öğrencilerin ders başarılarıyla ilgili etkisiz kalmaları ve olumsuz davranışlarla mücadelede yetersiz olmaları büyük bir sorun olarak gözlemlenmektedir. Bu durum, okul ve veliler arasındaki iletişim ve işbirliğinin zayıf olduğunu göstermektedir.

İkinci alt tema, öğrencilerin sorumluluk almaması ve disiplinsizliği üzerine odaklanmaktadır. Öğrencilerin sorumsuz davranışları ve bazı öğretmenlerin bu konuda sorumluluk almaktan kaçınmaları, okul kültürünün olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Disiplin problemlerinde velilerin uzlaşmacı olması gerektiği halde tartışmacı bir tutum sergilemeleri, okul kültürünü olumsuz yönde etkilemektedir.

Üçüncü alt tema olarak, toplumsal ve sosyoekonomik faktörler öne çıkmaktadır. Öğrencilerin sosyoekonomik durumlarının zayıflığı ve göçmen öğrenci profili, velilerle iletişimdeki zayıflığı ve aksaklıkları tetiklemektedir. Bu durum, öğrenme kültürünün oluşturulmasında engelleyici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Dördüncü alt tema, farklı beklentileri vurgulamaktadır. Okul bünyesindeki öğretmenler, öğrenciler ve aileler arasında farklı gündemler, sorunlar, öncelikler ve hayat bakış açıları

bulunmaktadır. Bu farklılıkların ortak bir değer oluşturmayı engellediği belirtilmektedir. Bu durum, iletişim ve anlayış açısından zorluklar yaratabilmektedir.

Beşinci alt tema, öğrenci psikolojisi ve destek üzerinde durmaktadır. Öğrencilerin zaman zaman psikolojik problemlerle karşılaştığı ve bu konuda kurumun psikologlar ve rehber öğretmenler aracılığıyla müdahale ettiği belirtilmektedir. Ayrıca, öğrenme kültürünün devamlılığı konusunda isteksiz öğrencileri sürece dâhil etmekle ilgili sıkıntılar yaşandığı ifade edilmektedir.

Son olarak, altıncı alt tema öğretmen ilgisizliği üzerinde durmaktadır. Okul bünyesindeki öğretmenlerin öğrenci ve ailelerin kültürel düzeyleriyle ilgili dalgalanmalar veya eksiklikler nedeniyle ortak bir değer oluşturmakta zorluk yaşandığı ifade edilmektedir. Bu durumda, öğretmenlerin ilgisizliği okul kültürünün oluşturulmasını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yukarıdaki verilere dayanarak yapılan değerlendirme, öğrenme kültürünün oluşturulması ve devamlılığının sağlanmasında çeşitli zorluklarla karşılaşıldığını göstermektedir. Velilerle işbirliği eksikliği, öğrencilerin sorumluluk almaması ve disiplinsizliği, toplumsal ve sosyoekonomik faktörler, farklı beklentiler, öğrenci psikolojisi ve destek, öğretmen ilgisizliği gibi alt temalar, bu sorunların çeşitli yönlerini açıklamaktadır.

Bu sorunların üstesinden gelmek ve olumlu bir öğrenme kültürü oluşturmak için, okul ve veliler arasında güçlü bir iletişim ve işbirliği sağlanması önemlidir. Aynı zamanda öğrencilere sorumluluk ve disiplin kazandırma, sosyoekonomik farklılıkları dikkate alarak destekleyici bir ortam oluşturma, farklı beklentileri anlama ve karşılıklı anlayışı teşvik etme, öğrenci psikolojisi üzerinde hassasiyetle çalışma, öğretmenlerin öğrencilere ilgi gösterme ve rehberlik etme gibi adımlar atılmalıdır. Bu şekilde, okul kültürünün olumlu yönde geliştirilmesi ve öğrencilerin başarılı bir şekilde öğrenmeleri sağlanabilir.

Okul müdürlerini öğrenme kültürünün oluşmasında ve devamlılığının sağlanmasında karşılaştığı problemlere yönelik çözüm önerileri üç tema altında incelenmiş olup Tablo 6.'da sunulmuştur.

Tablo 6. Öğrenme kültürü oluşturmada ve devamlılığının sağlanmasında karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri

Tema	Alt Tema	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	f
İdareci ve Öğretmen İşbirliği	Ortak tavır sergilenmesi	X	X	X	X	X					X	X	7
	Tutarlılık ve kararlılık	X		X	X				X	X			5
	Okul kararlarının uygulanması	X		X	X					X			4
Öğrenci, Öğretmen ve Veli İletişimi	Güçlü iletişimin sağlanması					X		X	X	X		X	5
	Öğrenciye destek sağlanması	X				X		X		X			4
	Veli işbirliğinin sağlanması		X	X						X		X	4
Ortak Hareket	İdare, öğretmen ve öğrencilerin birlikte hareket etmesi		X		X	X		X	X	X	X	X	8
	Öğrencilere vatandaşlık bilincinin aşılması	X						X					2

Okulun hayatın merkezi haline gelmesi	X	X	X	3
---------------------------------------	---	---	---	---

Tablo 6 İncelendiğinde öğrenme kültürünün oluşturulması ve devamlılığının sağlanmasında karşılaşılan problemlerin çözümüne yönelik öneriler üç tema altında incelenmiştir. Bu temalar; “İdareci ve Öğretmen İşbirliği”, “Öğrenci, Öğretmen ve Veli İletişimi”, “Ortak Hareket” şeklindedir. Bu temalar kendi içerisinde alt temalara ayrılarak veriler analiz edilmiştir.

İdareci ve öğretmen işbirliği teması altında, ortak tavır sergilenmesi, tutarlılık ve kararlılık ve okul kararlarının uygulanması gibi alt temalar yer almaktadır. Bu alt temalar, okuldaki idareci ve öğretmenler arasında birlikte hareket etmeyi, tutarlı ve kararlı bir tutum sergilemeyi ve alınan kararların uygulanmasını vurgulamaktadır. Bu temanın oluşturulmasında belirleyici olan okul müdürü görüşleri şu şekildedir;

“Okulda ve kurullarda alınan kararların idareci ve öğretmenler tarafından taviz verilmeden uygulanması gerekmektedir. Yine öğrencilere yaklaşırken ve sorun çözerken de herkesin aynı tavrı alması gerekmektedir.” (M1)

“Öğrencilere karşı tutarlı ve kararlı davranıldığı sürece bir düzen oturtmak daha kolay olacaktır.”(M3)

“Bunun dışında ortak tavrın önemli olduğunu düşünüyorum.” (M5)

“Tek başına bir kültür oluşturmak hem idarecileri yıpratır hem de istenilen sonucu elde etmekte başarısızlığa neden olur.”(M11)

Öğrenci, öğretmen ve veli iletişimi teması altında, güçlü iletişimin sağlanması, öğrenciye destek sağlanması ve veli işbirliğinin sağlanması gibi alt temalar bulunmaktadır. Bu alt temalar, okuldaki iletişimin güçlendirilmesini, öğrencilere destek verilmesini ve velilerle etkili bir işbirliği kurulmasını ön plana çıkarmaktadır.

“Bizim okul kültürümüzün en temel ögesi, öğrenciye sevgiyle ve saygıyla bakan, onun bir birey olduğunu unutmadan yaşına ve seviyesine uygun biçimde çözüm odaklı unsurları devreye sokan bir kurum olmamız. Bu anlamda da çok nadir de olsa karşılaşılan problemleri en kısa zamanda birden fazla tedbir alarak, anlayıp dinleyip sonrasında duruma göre değerlendirmelerde bulunarak sağlam adımlarla ilerlemek bizim okul kültürü düsturumuz olmuştur.”(M7)

“Öğrenmenin uçayağı olan idare Öğretmen ve Öğrenci iletişiminin güçlendirilmesi... (M8)

“İdare ve öğretmenler öğrenciler okuldaki kuralları dikkatli ve tavizsiz uygularlarsa genelde sorunların Büyük bir kısmı halledilmiş oluyor Fakat bu sorunlar çözülürken öğrenciyi de kaybetmemek için rehberlikle birlikte aile ile iletişim halinde çok ince detayları ayrıntıları düşünülerek sorunlar üzerine gidilmeli...”(M9)

Ortak hareket teması altında, idare, öğretmen ve öğrencilerin birlikte hareket etmesi, öğrencilere vatandaşlık bilincinin aşılması ve okulun hayatın merkezi haline gelmesi alt temaları bulunmaktadır. Bu alt temalar, okuldaki paydaşların bir arada hareket etmesini, öğrencilere vatandaşlık bilinci kazandırılmasını ve okulun öğrencilerin hayatında merkezi bir rol oynamasını vurgulamaktadır. Okul müdürleri bu konuda aşağıdaki görüşleri bildirmişlerdir.

“Bunun için de hayatta karşılaşılabilecek durumları okulda tartışabilmeli öğrencilerin mantıklı bir yol çizmeleri için onlara sağlam bir vatandaşlık bilincini aşılmalıyız.” (M1)

“Okulu sadece bilginin aktarıldığı bir yer değil hayatın merkezi yani ta kendisi haline getirmek gerekmektedir. Okul öğrenciyi hayattan koparmamalı hayata doğru bir şekilde katılmasını sağlamalıdır.” (M3)

“İdare ve öğretmenler öğrenciler okuldaki kuralları dikkatli ve tavizsiz uygularlarsa genelde sorunların büyük bir kısmı halledilmiş oluyor.”(M9)

“Öğrenci sayımızın az olması bir avantaj. Bu sebeple fazla bir sorun yaşamıyoruz. Ancak özellikle yalnız mevzuata bağlı kalınarak sorunlar çözülemiyor.” (M10)

Ulaşılan bu veriler, okulda öğrenme kültürünün oluşturulması ve devamlılığının sağlanması için gerekli olan işbirliği, iletişim ve ortak hareketin önemini vurgulamaktadır. İdareciler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında güçlü bir işbirliği ve iletişim sağlanması, okulun öğrencilere değerli bir eğitim deneyimi sunabilmesi ve öğrenme ortamının geliştirilmesi için kritik bir faktördür.

Sonuç ve Tartışma

Çalışmada, okulların öğrenme kültürü, çeşitli faktörlerin etkileşimiyle şekillenen karmaşık bir yapıda olduğu. Sosyo-kültürel etmenler, okulun fiziki koşulları ve kaynakları, öğretmenlerin eğitim düzeyi ve becerileri, öğretmen-öğrenci-veli-idare iş birliği gibi faktörlerin, öğrenme kültürünün oluşumunda etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her okulun kendine özgü bir öğrenme kültürü bulunur ve bu kültür, okulun bulunduğu toplumun ve çevrenin özelliklerini yansıtabilir. Sönmez (2020) çalışmasında öğrenci başarısının sosyo- ekonomik ortamlardan okulun sosyal bağlamında güçlü bir şekilde etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Cicerali (2019) çalışmasında bir ülkenin ekonomik koşulları, çevresel ve kültürel faktörlerin öğrenme ortamları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İyi bir öğrenme kültürü, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini zenginleştirir, motivasyonlarını artırır ve başarılarını destekler. Okulların fiziksel koşullarının iyileştirilmesi, kaynakların sağlanması, öğretmenlerin eğitim düzeyinin yükseltilmesi ve iş birliği ortamının geliştirilmesi, olumlu bir öğrenme kültürünün oluşmasına katkı sağladığı görülmüştür. Bu sayede öğrenciler, daha iyi bir öğrenme deneyimi yaşarlar ve potansiyellerini daha iyi şekilde geliştirme fırsatı bulurlar. Sönmez (2020) çalışmasına öğrenmeyi teşvik eden güçlü okul kültürlerinde yöneticilerin ve öğretmenlerin öğrencilere moral ve motivasyon sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürlerinin öğrenme kültürü oluşturmak için yaptıkları çalışmaların, öğrencilerin gelişimini desteklemeyi, öğrenme kültürü oluşturmayı, akademik başarıyı artırmayı, öğretmenlerin öğrenci merkezli yaklaşımını vurgulamayı ve ahlaki, milli ve manevi değerlere vurgu yapmayı içerdiği görülmüştür. Öğrencilerin gelişimini desteklemek için okul müdürleri, sanatsal, sportif ve kültürel etkinlikler düzenlemekte ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmelerini sağlamaktadır. Bu tür etkinlikler öğrencilerin yaratıcılığını, özgüvenini ve kişisel gelişimini destekleyebilir. Deal ve Peterson (2009) her okulda okul kültürünün geliştirilmesinde etkili olan ritüeller vardır. Bahar şenlikleri, özel gün kutlamaları, okul gezileri vb. etkinlikler öğrenci ve diğer paydaşları bir araya getirip, sosyal ilişkileri geliştiren önemli işlevleri olan faaliyetlerdir sonucuna ulaşmıştır.

Okulun vizyonu ve misyonu doğrultusunda öğrenme kültürü oluşturmak için okul müdürleri, öğrenme politikalarını belirlemekte ve uygulamaktadır. Ayrıca fiziki yapı düzenlemeleriyle öğrenme ortamını daha etkili hale getirmeye çalışmaktadırlar. Akademik başarıya odaklı çalışmalar kapsamında okul müdürleri, rehberlik çalışmalarıyla öğrencilerin akademik başarılarını artırmayı hedeflemektedir. Öğrencilere akademik planlama, kariyer danışmanlığı ve öğrenme stratejileri gibi konularda destek sağlamaktadırlar. Benzer bir sonuç olarak Daşan (2015) araştırmasında Öğrenen bir okulda demokratik bir kültür oluşturmak için yöneticinin, öğretmenleri okulun vizyonundan, misyonundan ve hedeflerinden haberdar etmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin örnek davranışları ve öğrenci merkezli yaklaşım, öğrencilerin motivasyonunu artırarak verimli bir öğrenme ortamı oluşturma amacını desteklemektedir. Okul müdürleri, öğretmenlerin öğrencilere değer veren, destekleyici ve empatik bir yaklaşım sergilemelerini

teşvik etmektedir. Benzer bir sonuç olarak Celep (2002) çalışmasında okullarda öğretimsel yenileşmenin büyük oranda desteklendiğini, derslerin işlenmesine değil anlaşılmasına önem verildiği, okul yönetiminin öğretimi geliştirmeye büyük çaba harcadığı, çalışma ortamının öğretmenleri istekli kıldığı, öğrencilerin zevk alacakları etkinliklerin planlandığı ortamların öğrenme kültürünü geliştirdiği sonucuna ulaşmıştır.

Okul müdürleri, ahlaki, milli ve manevi değerlere vurgu yaparak, öğrencilerin ahlaki bilinçlerini geliştirmeyi, milli ve manevi değerlere saygı duymayı ve toplumsal sorumluluk anlayışı kazandırmayı hedeflemektedir. Okul müdürleri, öğrencilere etik davranışlar ve doğru değerlere bağlılık konularında rehberlik sağlamaktadır. Sönmez (2020) çalışmasında öğrenme kültürüne sahip okullarda öğrenciyi ön plana alan, temel insani değerleri vurgulayan, milli ve manevi değerlerin yanı sıra, çevreye ve hayvanlara karşı duyarlı olmaya çalışan değerler benimsenmektedir sonucuna ulaşmıştır.

Okuldaki öğrenme kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi için; işbirliği, destek, iletişim ve olumsuz davranışlarla mücadele gibi unsurların önemli olduğu sonucuna varabiliriz. Öğretmenler arasında iş birliği ve ortak çözüm bulma yaklaşımının vurgulandığı, olumsuz davranışlarla mücadele edilmesi ve hataların ortadan kaldırılması amacının benimsendiği bir anlayış sergilenmektedir. İletişimin ve bilgilendirmenin önemine vurgu yapılmaktadır. Öğrenci-öğretmen, öğrenci-veli ve öğretmen-veli iletişimiyle güçlü bir işbirliği sağlanması hedeflenmektedir. Açık iletişim kanalları ve düzenli bilgilendirme yöntemleriyle, insanların deneyimlerinin ve katkılarının önemsendiği bir ortam oluşturulmaktadır. Cezalandırma yerine öğrencilerin yanlıştan doğruya yönlendirilmesi, olumlu duyguların teşvik edilmesi ve öğrencilerin öz disiplin ve sorumluluk bilinci kazanmasının amaçlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Banoğlu ve Peker (2012) çalışmalarında takım çalışması yapan yöneticilerin kendilerini geliştirmek için sadece dışarıdan kaynak beklentisinde olmadıkları aynı zamanda takım arkadaşlarıyla yaptıkları paylaşımlar sayesinde bilgi temin ettikleri böylelikle öğrenme kültürü adına önemli adımlar attıkları sonucuna ulaşmıştır. Kondakçı ve Sivri (2014) olumlu öğrenme kültürüne sahip okullarda ebeveynlerin öğrenci ilerlemesi hakkında sık sık bilgilendirmelerde bulunduğu ve öğrencinin düzenli olarak izlendiği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar çalışmada ulaşılan sonuçları desteklediği görülmektedir.

Ulaşılan bulgular doğrultusunda öğrenme kültürü oluşturma ve devamının sağlama sürecinde; veli iş birliği eksikliği, öğrencilerin sorumluluk almaması ve disiplinsiz davranışları, toplumsal ve sosyo- ekonomik faktörlerin engelleyici etkileri, farklı beklentiler, öğrenci psikolojisi ve destek, öğretmen ilgisizliği gibi problemlerle karşılaşıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Celep (2002) çalışmasında öğrenme kültürü ile mesleki tükenmişlik duygusunun birbirini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Tatar (2020) çalışmasında öğretmenlerin farklı yaşam tarzından, görüşten ve farklı bir kültürden geldiğini bu durumun okul müdürlerinin okul kültürü oluşturma sürecini zorlaştırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar öğretmen ilgisizliği ve farklı beklentiler ile benzerlik göstermektedir. Sönmez (2020) Öğrenme kültürüne sahip okullarda disiplin sorununun çok az yaşandığı sonucuna ulaşmıştır. Sönmez (2020) çalışmasında öğrenme kültürünü engelleyici unsurlar arasında öğretmene müdahale eden veli, değişime isteksiz öğretmene sonucuna ulaşmıştır.

Çalışmada öğrenme kültürünün oluşturulması ve devamlılığının sağlanması sürecinde karşılaşılan problemleri aşmak için; ortak tavır sergilenmesi, okuldaki idareci ve öğretmenler arasında birlikte hareket etmek, tutarlı ve kararlı bir tutum sergilemek önemlidir. Alınan kararların uygulanması ve öğrencilere tutarlı bir şekilde yaklaşılması gerekmektedir. Okuldaki iletişimin güçlendirilmesi, öğrencilere destek verilmesi ve velilerle etkili bir işbirliği kurulması önemlidir. Öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik iletişim kanalları açık tutulmalıdır. Okuldaki

paydaşlar arasında birlikte hareket etmek, öğrencilere vatandaşlık bilincini aşılacak ve okulun hayatın merkezi haline getirilmesi sonuçlarına ulaşılmıştır.

Öneriler

Okuldaki idareciler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında iş birliğini artırmak için aktif adımlar atılmalıdır. Ortak bir vizyon ve hedef belirlenerek, paydaşlar arasında güçlü iletişim ve iş birliği sağlanmalıdır.

Okulların ihtiyaç duyduğu kaynaklar sağlanmalı ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır. Öğrencilerin rahat, güvenli ve destekleyici bir öğrenme ortamında bulunmaları sağlanmalıdır.

Okullarda öğrencilere psikolojik destek, rehberlik hizmetleri ve akademik destek sağlanmalıdır. Öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına uygun destek programları oluşturulmalı ve öğrencilerin kişisel gelişimleri desteklenmelidir.

Okul yönetimi, öğrenci-öğretmen, öğrenci-veli ve öğretmen-veli iletişimini güçlendirmek için düzenli bilgilendirme toplantıları, açık iletişim kanalları ve bilgilendirme yöntemleri kullanılmalıdır. Paydaşlar arasında etkili iletişim sağlanarak, deneyimlerin ve katkıların önemsendiği bir ortam oluşturulmalıdır.

Okul müdürleri, öğrencilerin ahlaki bilinçlerini geliştirmeyi, milli ve manevi değerlere saygı duymayı ve toplumsal sorumluluk anlayışı kazandırmayı hedeflemelidir. Öğrencilere etik davranışlar ve doğru değerlere bağlılık konularında rehberlik sağlanmalıdır.

Okul müdürleri, olumsuz davranışları önlemek için etkili disiplin yönetimi stratejileri uygulamalıdır. Cezalandırma yerine öğrencilerin yanlıştan doğruya yönlendirilmesi, olumlu duyguların teşvik edilmesi ve öğrencilerin öz disiplin ve sorumluluk bilinci kazanmasına odaklanılmalıdır.

Veliler, okuldaki öğrenme kültürünün oluşumunda aktif bir rol oynamalıdır. Okul müdürleri, velilerle etkili bir iş birliği kurarak, velileri okulun süreçlerine dâhil etmeli ve onların görüşlerine değer vermeli.

Okul müdürleri ve öğretmenler, okuldaki öğrenme kültürünün etkinliğini sürekli olarak değerlendirmeli ve iyileştirme çalışmalarına yönelik adımlar atmalıdır. Öğrenci, veli ve öğretmen geri bildirimleri dikkate alınmalı ve süreçler üzerinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Öğrenme kültürünün olumlu yönde geliştirilmesi, eğitim sisteminin kalitesini artırır ve öğrencilerin başarısını etkileyebilir. Bu nedenle, okulların ve eğitim paydaşlarının bu faktörleri göz önünde bulundurarak öğrenme kültürünü geliştirmeye yönelik çalışmalara odaklanmaları önemlidir.

Referans

- ACER. (2016). *From concept to classroom; Translating STEM education research into practice*. Avustralya Eğitim Araştırmaları Konseyi
- Banoğlu, K., & Peker, S. (2012). Öğrenen örgüt olma yolunda ilköğretim okul yöneticilerinin algı durumu. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi-Hacettepe University Journal Of Education*, 43, 71–82.
- Baştürk, S., & Taştepe, M. (2013). Evren ve örneklem. S. Baştürk içinde, *Bilimsel araştırma yöntemleri* (s. 129-159). Vize Yayıncılık.
- Beycioğlu, K., & Konan, N. (2008). Yaşam boyu öğrenme ve avrupa eğitim politikaları. *Electronic Journal of Social Sciences*, 7(24), 369382.

- Buluç, B. (2022). *Örgüt kültürü ve iklimi*. S. Özdemir, F. Sezgin, ve S. Koşar içinde, *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* (3. Baskı) (s. 105-132). Pegem A Akademi.
- Celep, C. (2002). İlköğretim okullarında öğrenme kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31(31), 356-373.
- Cicereli, E. E. (2019). Örgütsel öğrenme: öğrenme tarzları ile kurumsal öğrenme ortamı imkanlarının performans etkileri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(6), 381-390.
- Coşkun, Y. D., & Demirel, M. (2012). Üniversite öğrencilerinin yaşam boyu öğrenme eğilimleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 108-120.
- Çelikten, M. (2006). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(4), 123-139
- Darling Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement. *Education Policy Analysis Archives*, 8(1), 1-44.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2009). *Shaping school culture: Pitfalls, paradoxes, ve promises*. Josey-Bass.
- Demirci, S., & Eşel, E. (2004). Öğrenme ve hafızanın hücrel düzenekleri ve psikiyatrik hastalıklarla ilişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 4, 239-248.
- Eren, E., Alpan, L., & Yücek, E. (2005). Temel fonksiyonel yeteneklerin firmanın yenilik ve finansal performansına etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi*, 4(7), 201-224.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hill, A. (2011). *A culture of learning in one non-profit organization*. Doctoral thesis, Queen's University.
- Kondakçı, Y. & Sivri, H. (2014), Yüksek performanslı Türk ilköğretim okullarının belirgin özellikleri, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 52(2), s. 254-272. <https://doi.org/10.1108/JEA-12-2012-0136>
- Leithwood, K., & Sun, J. (2018). Academic culture: a promising mediator of school leaders' influence on student learning. *Journal of Educational Administration*. 56(4) DOI: 10.1108/JEA-01-2017-0009
- Sönmez, E. (2020). *Etkili okullarda öğrenme kültürü: Bir durum çalışması*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, Y., Özdamar, N., Becit, G., Kılıçer, K., Akbulut, Y., & Yıldırım, Y. (2008). Türkiye'de eğitim teknolojisi araştırmalarında güncel eğilimler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (19), 439-458.
- Tatar, O. F. (2020). *Öğretmen algılarına göre müdürlerin okul kültürü oluşturmadaki rolleri ile öğretmenlerin kurumsal aidiyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 543-559.
- Walker, A. (2010). Building and leading learning cultures. T. Bush, L. Bell, ve D. Middlewood içinde, *The principles of educational leadership ve management* (s. 176-196). Sage.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (11.bas.)*. Seçkin.
- Yücel, İ. (2007). *Öğrenen örgütler ve öğrenen örgüt kültürü: bir uygulama*. [Yayımlanmış Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.