



e-ISSN: 2630-631X

Article Type
Research Article**Subject Area**
Management and
OrganizationVol: 8 Issue: 65
Year: 2022 November
Pp: 2216-2230Arrival
09 October 2022
Published
30 November 2022
Article ID 66265Doi Number
http://dx.doi.org/10.29228/
smryj.66265**How to Cite This Article**
Altıntaş, B. (2022). "Okul
Kültürünün
Şekillendirilmesinde Okul
Müdürünün Rollerini",
International Social
Mentality and Researcher
Thinkers Journal,
(Issn:2630-631X) 8(65):
2216-2230Social Mentality And
Researcher Thinkers is
licensed under a Creative
Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Okul Müdürünün Rollerini

The Role Of The School Principals In Shaping The School Culture

Bulent Altıntaş¹ ¹ Öğretmen., MEB, İzmir, Türkiye

ÖZET

Okul kültürünü oluşturan en önemli bileşenlerden biri olan okul müdürlerinin okul kültürüne yönelik algısı, bilgi birikimi ve farkındalıkları okul kültürünü şekillendirmede ve dönüştürmede oldukça önemlidir. Bu bağlamda bu araştırma, okullarda okul müdürlerinin okul kültüründeki rolünün okul müdürlerinin algısına göre belirlenmesini amaçlamaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2021-2022 öğretim yılında İzmir İli Gaziemir ve Menderes İlçelerinde devlet okullarında görev yapan 13 okul müdürü oluşturmaktadır. Nitel desende fenomenoloji yöntemiyle tasarlanan araştırma kapsamında veriler kişisel bilgi formu ve "Okul Müdürlerinin Okul Kültürü Üzerindeki Rolüne Yönelik Görüşme Formu" başlıklı yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmış, betimsel analiz ile incelenerek yorumlanmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda, okul müdürlerinin okul kültürü kavramına yönelik görüşleri literatür karşılaştırmasıyla birlikte sonuçlar ve tartışmalar bölümünde sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan geliştirilen öneriler eğitim yöneticilerine ve sonraki araştırmacılara yönelik olarak listelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul Kültürü, Okul Müdürü, Nitel Araştırma

ABSTRACT

The perception, knowledge and awareness of school principals, which are one of the most important components of school culture, are very important in shaping and transforming school culture. In this context, this research aims to determine the role of school principals in school culture in schools according to the perception of school principals. The study group of the research consists of 13 school principals working in public schools in İzmir Province Gaziemir and Menderes Districts in the 2021-2022 academic year. Within the scope of the research, which was designed with the phenomenology method in a qualitative design, the data were collected with a personal information form and a semi-structured interview form titled "Interview Form for the Role of School Principals on School Culture", and analyzed and interpreted with descriptive analysis. As a result of the analyzes made, the opinions of school principals on the concept of school culture are presented in the results and discussions section, together with the literature comparison. Suggestions developed from the results obtained are listed for educational administrators and future researchers.

Keywords: School Culture, School Principals, Qualitative Research

GİRİŞ

Bir topluluk içinde, insan davranışlarını belirleyen iki temel kaynak grup davranışları ve grup kültürü olarak belirtilmektedir. Bireyler, bir topluluk içindeyken, grup üyelerini birleştiren ortak inanç ve yönelimlere göre davranış sergilerler. Örgüt içinde kendi istedikleri gibi bağımsız davranamazlar. Bunun yerine örgütün sahip olduğu gelenek, norm, değerler ve semboller gibi kültür unsurları çerçevesinde hareket ederler (Arslan, Kurum ve Satıcı, 2005).

Hofstede (1980), kültürü, bir topluluktaki bireylerin zihinsel olarak programlanması ifadesiyle tanımlayarak kültürün gücüne vurgu yapmıştır. Kültür, benzer yaşam tecrübesi ile koşullanmış topluluğun bir araya getirdiği özellikleri temsil eder ve ortaktır. Bireyler kültürü etkileme gücüne sahipken, kültür de insan davranışlarını yönlendirme ve şekillendirme gücüne sahiptir. Bu nedenle özellikle örgüte dahil olan bireylerin bu dinamiklerin farkında olarak hareket etmesi, istenen yönde olumlu değişim yaratabilmesi için önemlidir.

Örgüt kültürü 1980'li yıllardan sonra daha fazla dikkat çekmiş, örgütlerde insanlara mekanik yapılardan daha fazla önem verilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Benzer biçimde okullarda da başarıyı ve etki düzeyini arttırmak üzere pozitif bir okul kültürü oluşturmaya dikkat çekilmiştir (Şahin, 2010). Okullar, bireylere bilgi, beceri, tutum ve davranış kazandırmayı amaçlayan eğitim kurumları olarak, toplumun da şekillendirilmesinde rol oynarlar (Şahin, 2012). Günümüzde çok küçük yaşlardan itibaren okullara gitmeye başlayan bireyler, yaşamlarının en önemli dönemlerini okul hayatında geçirmektedir. Okul yaşamında kazandığı bilgi beceri, değerleri ve kültürü diğer ortamlara da taşırlar. Bu bağlamda değerlendirildiğinde okullar toplumsal kültürün inşasında önemli bir yere sahiptir.

Okul kültürünün oluşmasında ise eğitim alanındaki tüm paydaşların katkıları etkilidir (Çelik, 2019). Okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve okulda çalışan diğer personeller okul kültürüne katkıda

bulunurlar. Ayrıca, bakanlıklar, eğitime destek sağlayan dersane, sosyal medya, özel eğitim kurumları gibi ikincil düzeydeki paydaşlar da bunlara katılabilir.

Peterson ve Deal (1998), okul kültürünün oluşmasında ve şekillenmesinde okul liderlerinin büyük rolü olduğunu belirtmiştir. Okul müdürleri günlük pratiklerini gerçekleştirirken kendi değerlerini de çevresine aktarmaktadır. Etkileşim halinde olduğu kişiler de etki gücü en yüksek kişi olduğu için okul müdürlerinden etkilenirler. Okul yöneticileri, okul kültürüne şekillendirebilecek kadar etki ederler. Bu nedenle liderler olarak, okul kültürünü iyi bilmeleri ve yorumlamaları beklenir.

Okul müdürleri, eğitim ortamlarında devlet politikasıyla belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlamak üzere uygun zemin hazırlamakla görevli kilit bir role sahip kişilerdir. Kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmek üzere, bütünleştirici bir vizyon yaratarak çalışanları ortak hedefler etrafında toplarlar. Öğretmen ve diğer personellerin çalışma biçimlerini ve faaliyetleri yönlendirerek okulun başarısı yolunda sonuçları etkileyen, kurum içi ve dışında işbirlikleri ile gelenekleri, ritüel ve sembolleri düzenleyici bir güce sahiptir. Tüm bunlar yardımıyla oluşturduğu kurum kültürüyle, okulun gelişimine ve etkililiğine hizmet eder (Aliyev, 2020).

Okul yöneticilerinin okul kültürüne bilinçli ya da bilinçsiz etkileri öğretmenleri, öğrencileri ya da diğer personeli ve eğitimdeki kaliteyi etkilemektedir. Yöneticilerin okul kültürü konusunda mesleki yeterliliğinin olması, okul kültürünün gücünün yönetici tarafından bilinmesi etkili bir okul kültürünün oluşturulması ve yaşatılmasında katkı sağlayacaktır. Bu nedenle okul kültürünün okullarda oluşturulmasını sağlayacak olan ilk kişi okul yöneticileri olacaktır.

Okuldaki kültürün oluşturulmasının ilk değerlendirmesini yapacak ve bu kültüre katkı sağlayacak olan ise kültürü yaşayan öğretmenlerdir. Okul müdürlerinin öğretmenlerle olan ilişkileri okul kültürünü yaratmada belirleyicidir. Toplumsal kültürün inşasında en önemli bileşenler olan okullarda en büyük dönüştürücü role sahip okul yöneticilerinin, sınıf içinde öğrencilerle en büyük etkileşim alanına sahip öğretmenlerin okul kültürüyle ilgili bilgi ve farkındalıklarının ne düzeyde olduğunu belirlemek hem mevcut durum değerlendirmesi için hem de sonraki çalışmalara yön verebilmek için önemli bir araştırma konusudur.

Bu araştırmanın problemi; “İzmir İli Gaziemir ve Menderes İlçelerinde faaliyet gösteren devlet okullarında görev yapan okul yöneticilerinin okul kültürünün şekillendirilmesinde okul müdürlerinin rolüne yönelik görüşleri nelerdir?” olarak tanımlanmıştır.

İlgili Araştırmalar

Kalkan (2020), yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri, okul kültürü ve örgütsel imaj algılarının belirlenmesi amacıyla 2018-2019 yıllarında Konya’da bulunan imam hatip liselerinde görev yapan 370 öğretmen ve 20 okul yöneticisine “Okul Yöneticileri Liderlik Stili Ölçeği”, “Okul Kültürü Ölçeği” ve “Örgütsel İmaj Ölçeği” uygulamıştır. Yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri sergiledikleri, okul kültürü ve örgütsel imaj arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemiştir.

Irmak (2017), yaptığı çalışmada ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin okul kültürü üzerindeki algısını belirlemeyi amaçlamıştır. Betimsel tarama modeliyle gerçekleştirdikleri çalışmada Malatya ilinde Anadolu lisesinde görev yapan öğretmenlere “Okul Kültürü Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul kültürü algılarının yüksek düzeyde olduğu, en yüksek etkinliğin bütünleşme ve aidiyet boyutunda olduğu, demografik değişkenlerden yaş ve mesleki kıdeme okul kültürü algısında farklılaşma olduğu ancak cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve okuldaki hizmet süresi değişkenine göre okul kültürü algısının farklılaşma olmadığı belirlenmiştir.

Akdoğan (2014) yaptığı çalışmada Türkiye’deki uluslararası PYP programı uygulayan okullardaki okul kültürünü ve okulun etkililik özelliklerini yönetici ve öğretmen görüşlerine göre incelemeyi amaçlamıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeliyle gerçekleştirdiği çalışmasında araştırma sonuçlarına göre, PYP uygulayan okulların okul kültürü ile etkili okul özellikleri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin demografik özelliklerinden bazıları, PYP deneyimine sahip olan ve olmayanlar arasında, eğitim fakültesi mezunu ile sonradan formasyon alanlar arasında, onaylanmış okul ile aday okul arasında farklılaşmalar olduğu görülmüştür.

Şahin (2010) yaptığı çalışmada, ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler ile müdürlerin okul kültürüne yönelik algılarındaki benzerlik ve farklılıkları demografik özelliklere göre belirlemeyi amaçlamıştır. İzmir’de 43 okulda, 12 okul müdürü ve 145 öğretmen ile gerçekleştirdiği çalışmasında, “Okul Kültürü Envanteri” uygulanmıştır. Yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerle okul müdürlerinin okul yaş ve büyüklüğü dışındaki değişkenlere göre algı düzeyleri arasında anlamlı farklar bulunamamıştır.

Arslan ve diğerkleri (2005), yaptıkları çalışmada ilköğretim ve ortaöğretim okullarında okul kültürüne yönelik durumu belirlemek, benzer ve farklı yönlerini ortaya koyabilmek üzere öğretmenlerin algısına göre bir değerlendirme yapmayı amaçlamıştır. Tarama yöntemiyle Kocaeli İlinde 3 ilköğretim okulunda ve 3 ortaöğretim okulunda görev yapan 191 öğretmene “Örgüt Kültürü” ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün altı alt boyutunda öğretmenlerin okul kültürüne katılım düzeyleri belirlenmiş, ilköğretim okullarındaki okul kültürünün ortaöğretim okullarında daha güçlü olduğu, bazı alt boyutlarda farklılıklar olduğu ifade edilmiştir.

İpek (1999), yaptığı çalışmada resmi ve özel liselerdeki okul kültürünü ve öğretmen-öğrenci ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Ankara ilindeki okullarda gerçekleştirdiği çalışmasında analizler sonucunda, okul kültürü alt boyutları resmi liselerde rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü olarak; özel liselerde ise; başarı kültürü, güç kültürü, destek kültürü ve rol kültürü şeklinde olarak belirlenmiştir. Destek kültürü alt boyutunun öğretmen ile öğrenci ilişkisini en çok etkilediği belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okullarda okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürlerinin rolünü okul müdürlerinin algısına göre belirlemektir. Böylece okul kültürünün oluşturulmasını ve yeniden düzenlenmesini sağlama gücüne sahip en önemli paydaşlardan olan müdürlerin okul kültürü ile ilgili olan genel farkındalıklarının belirlenmesi ve olumsuz durumları değiştirme gücüne yönelik algısını ortaya koymak, sonraki çalışmalar için yol gösterici bir kaynak sağlamak amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Okul kültürünü oluşturan en önemli bileşenlerden biri olan okul müdürlerinin okul kültürüne yönelik algısı, bilgi birikimi ve farkındalıkları okul kültürünü şekillendirmede ve dönüştürmede oldukça önemlidir.

Okul müdürleri, okulun işleyişinin sağlıklı sürdürülebilmesinde ve okul kültürünün geliştirilmesinde kritik rolü olan kişilerdir (Çelik, 2007). Okul müdürleri okulda bulunan kültürü şekillendirirken, okuldaki geçmiş kültürü ve hâlihazırdaki durumu gözlemleyerek içerisinde gizlenmiş olduğunu düşündüğü önemli ayrıntıları anlamlandırarak, çalışanlar için doğru ve güzel olandan yola çıkarak daha iyisini ortaya koymak, örgüt için verimli çalışmaları destekleyerek, verimli ve kullanışlı olmayan kültür öğelerini ise değiştirerek, okullarında pozitif bir okul iklimi oluşturmaya çalışmaktadırlar (Çelikten, 2006). Hem okullar hem de okul personeli yönünden okul kültürünün kritik özellikleri bulunmaktadır. Okul kültürünün personelin davranışlarını düzenlemesi açısından örgüte olumlu katkıları bulunmaktadır. Okul kültürü okullardaki işleyişlerde bulunan belirsizliklerin minimuma indirilmesi, personele, iş tanımlarının açık hale getirilmesi güçlü bir okul kültürü oluşturma açısından da son derece önemlidir (Ceylan, 2020).

Kültür soyut ve karmaşık bir kavramdır. Dinamikleri değişken ve görünmez ancak etkileri oldukça yüksek ve somuttur. Toplumsal kültürün inşasında en önemli bileşenler olan okullarda en büyük dönüştürücü role sahip okul yöneticileri okul kültürüyle ilgili bilgi ve farkındalıklarının ne düzeyde olduğu önemli bir araştırma sorusudur.

Çalışma kapsamında okul müdürlerinin tercih edilmesindeki temel sebep, okul kültürüne en yüksek derecede katkı sağlayan bir konumda olmaları ve bu düzeyde okul kültürüne yönelik durum değerlendirmelerini nasıl yaptıklarının, konuya yaklaşım tarzlarının açık uçlu sorularla belirlenmesinin taşıdığı önemdir.

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizi açıklanmaktadır.

Araştırmanın Modeli ve Deseni

Bir okulun kültürünü üreten en önemli paydaşlardan biri olan okul müdürlerinin okul kültürü kavramı hakkındaki algı ve görüşlerinin incelenmesi amacıyla tasarlanan bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim olarak tasarlanmıştır.

Nitel araştırma, gözlem, mülakat ve doküman analizi gibi farklı veri oluşturma yöntemleri kullanılarak, incelenen olgu veya olayla ilgili görüş ve algıların bütüncül biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim (feneomenolojik) yöntemi, bireylerin belirli bir görüngü veya kavramla ilgili anlayışlarını, duygularını, bakış açıları ve algılarını ifade etmelerini sağlayan nitel bir araştırma yöntemidir. Bireylerin günlük yaşamında iç içe olduğu ancak kavramsal olarak çok üzerine düşünmediği kavramlarla ilgili düşünmesine ortam sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Çalışma Grubu

Araştırmancının çalışma grubunu, 2021-2022 öğretim yılında İzmir İli Gaziemir ve Menderes İlçelerinde devlet okullarında görev yapan 13 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubu oluşturulurken okul müdürlerinin uygunluk ve gönüllülük esasına dayalı olarak kolay örneklem yöntemi ile araştırmaya katılmıştır. Çalışma kapsamında okul müdürlerinin tercih edilmesindeki temel sebep, okul kültürüne en yüksek derecede katkı sağlayan bir konumda okul kültürüne yönelik durum değerlendirmelerini nasıl yaptıklarının, konuya yaklaşım tarzlarının açık uçlu sorularla belirlenmesidir. Araştırmaya gönüllü olarak katılan 13 okul müdürlerine yönelik demografik bilgiler ve kodlar Tablo 1’de verilmektedir:

Tablo 1. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin demografik bilgileri ve kodlar.

KOD	Cinsiyeti	Yaş	Mesleki Kıdem	Okuldaki görev süresi	Görevli olduğu kademe	Yöneticilik Düzeyi
K1	Kadın	35	12	2	İlkokul ve ortaokul	Müdür
K2	Erkek	46	22	2	İlkokul	Müdür
K3	Kadın	53	31	7	İlkokul	Müdür
K4	Erkek	46	23	2	İlkokul	Müdür
K5	Erkek	61	35	4	İlkokul	Müdür
K6	Erkek	44	21	3	Ortaokul	Müdür
K7	Erkek	42	20	3	Ortaokul	Müdür
K8	Erkek	41	20	8	Ortaokul	Müdür
K9	Erkek	59	37	3	İlkokul	Müdür
K10	Erkek	45	24	7	Ortaokul	Müdür
K11	Erkek	42	21	6	Anaokulu	Müdür
K12	Kadın	38	17	12	İlkokul	Müdür
K13	Erkek	42	20	16	Tüm kademeler	Müdür

Tablo 1’den görüldüğü gibi, araştırmaya katılan toplam 13 okul müdürünün 3’ü kadın, 10’u erkek, yaş aralıkları 35-61 arasında, mesleki kıdemleri 12-37 yıl arasında genellikle 20 yıla yakın, kendi okullarındaki görev süreleri 2-16 yıl aralığında, 8 ilkokul, 6 ortaokul, 2 anaokulu kademesinde görevli ve 12 müdür devlet okulunda tüm kademelerde görev yapan K13 kodlu 1 müdür özel okulda görev yapmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Literatürde okul kültürüne yönelik yapılan çalışmalardaki nitel ve nicel çalışmalar incelenerek çalışma grubuna yöneltilmek üzere “Okul Müdürlerinin Okul Kültürü Üzerindeki Rolüne Yönelik Görüşme Formu” başlıklı yarı yapılandırılmış görüşme formu ve “Kişisel Bilgi Formu” hazırlanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Araştırma kapsamında toplanan verilerin doğru yorumlanabilmesi için öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süreleri ve görevli olduğu kademeye yönelik demografik bilgileri “Kişisel Bilgi Formu” ile toplanmıştır.

Okul Müdürlerinin Okul Kültürü Üzerindeki Rolüne Yönelik Görüşme Formu

Araştırma kapsamında araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu, müdürünün okul kültürü üzerindeki rolünü belirlemeyi amaçlayan toplam 7 sorudan oluşmaktadır. Sorular hazırlanırken, konunun derinleştirilmesini sağlamak amacıyla genelden özele doğru bir sistematikte yapılandırılmıştır.

1. Okul kültürü kavramına ilişkin görüşleriniz nelerdir?
2. Okul kültürünün oluşumunda rolü olan unsurlar nelerdir?
3. Okul kültürünün oluşumunda size göre öğretmenler, öğrenciler ve veliler gibi paydaşların rolü nedir?
4. Okul kültürünüzün güçlü ve zayıf yönlerini nasıl tanımlarsınız?
5. Okul müdürlerinin okul kültürünün gelişiminde rolleri nelerdir?
6. Okul müdürünün liderlik anlayışı ile okul kültürü arasında nasıl bir ilişki vardır?
7. Okul müdürlerinin okul kültürüne etkisi bağlamında belirtmek istediğiniz diğer unsurlar ve varsa önerileriniz nelerdir?

Verilerin Toplanması

Veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme forumunun devlet okullarında görev yapmakta olan okul müdürleri ile yüz yüze sorularak uygulanması ile elde edilmiştir. Görüşme anında ses kaydı alınmış, ardından analiz amacıyla deşifre edilerek yazıya geçirilmiştir. Görüşmeler sırasında müdürlere hiçbir şekilde yönlendirme yapılmamıştır. Araştırmada kullanılan veriler, okul kültürü üzerinde okul

müdürlerinin rolüyle ilgili görüşlerini öğrenmek için hazırlanan görüşme formlarındaki açık uçlu soruların okul yöneticilerine yöneltilmesi ile elde edilmiştir.

Verilerin Analizi

Gönüllü olarak araştırmaya katılan okul müdürlerine araştırmanın konusu ve önemi ile ilgili temel bilgilendirme yapıldıktan sonra görüşme soruları iletilmiştir. Elde edilen veriler, yazıya dönüştürülerek betimsel analiz ile incelenmiştir. Her soruya ilişkin anahtar terimler ve frekansları belirlenerek, kategorize edilmiş ve bulgulara sunularak yorumlanmıştır. Betimsel analiz, araştırma kapsamında elde edilen verilerin belirli temalara göre özetlenerek yorumlandığı, görüşmelerden elde edilen çarpıcı örneklerin durumu yansıtmak amacıyla olduğu gibi aktırıldığı, bulguların neden sonuç ilişkileri ile yorumlandığı analiz tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

BULGULAR

Okul Kültürü Kavramına Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin “Okul kültürü kavramına ilişkin görüşleriniz nelerdir?” sorusuna verdiği cevapların analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Okul müdürlerinin okul kültürü kavramına yönelik görüşlerinden elde edilen bulgular.

Kategori	Kodlar	N
İlişkiler	K2, K3, K4, K6, K7, K9, K12	7
Davranışlar	K3, K4, K5, K6, K7, K11, K12	7
Kurallar ve Normlar	K4, K5, K6, K12, K13	5
Ortak Değerler	K1, K4, K6, K9	4
İşlevi, Sonuçları	K3, K7, K8, K10, K11	5
Eğitim Faaliyetleri	K2, K9	2
Gelenekler	K6	1

Tablo 2’de okul müdürlerinin okul kültürü kavramına yönelik görüşleri sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin okul kültürü kavramına yönelik verdikleri cevaplar altı farklı kategoride toplanmaktadır. Bu kategoriler ve ifade edilme frekansları en yüksekte en düşüğe göre şöyle sıralanmaktadır; “ilişkiler” (n=7), “davranışlar” (n=7), “kurallar ve normlar” (n=5), “ortak değerler” (n=4), “işlev/sonuçlar” (n=4), “eğitim faaliyetleri” (n=2) ve gelenekler (n=1) olarak belirlenmiştir. Okul müdürlerinin okul kültürünün tanımına yönelik görüşlerinin, en çok ilişkiler ve davranışlar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Okul müdürlerinin görüşleri olduğu gibi aşağıda verilmektedir. İfade edilen kelimeler öncelikle işaretlenerek ait olduğu genel bir kategoride değerlendirilmiştir. Aşağıda okul müdürlerinin okul kültürü kavramına ilişkin görüşlerini yansıtan alıntılara yer verilmiştir.

“Empati ve hoşgörü temelli olmalıdır.” (K1)

“Okul kültürü kavramı, okuldaki okul müdürü, öğretmen ve diğer çalışanların birlikte hareket edip okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin ve kişisel ilişkilerinin en üst seviyede oluşması için olmazsa olmaz unsurlardan biri olduğu söylenebilir.” (K2)

“Karşılıklı davranış biçimleri kültürün temelini oluşturur. Okulda biz olmayı sağlayan ve bütün paydaşları içine alan bir bütündür. Okuldaki çeşitli kademelerdeki kişilerin stratejilerini belirleyen önemli bir unsurdur. Kültür okuldaki işleyiş sürecini şekillendiren soyut bir kavramdır...” (K3)

“Yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların katkılarıyla oluşan ve paylaşılan kurallar bütünüdür.” (K4)

“Ortak normlar oluşturarak bu normlara gönüllü uyum.” (K5)

“Okulun paydaşları ile paylaştığı gelenekler, duygular, değerler, anlayışlar ve davranışlar bütünü olarak değerlendirilebiliriz.” (K6)

“Okulda başarıyı arttıran en önemli dinamiklerden biridir.” (K10)

“Okulların kendilerine özgü yapıları ve gerek çevrenin gerek öğretmenlerin, öğrencilerin okulu algulama biçimleri ve okuldaki davranış biçimlerini belirleyen unsurların toplamıdır...” (K11)

“O okula has iletişim ve olaylara yaklaşım şekli. Olumlu hava, yazılı olmayan kurallar bütünü vb.” (K12)

“Yıllar içinde oluşmuş tecrübeye dayalı sözlü ve yazılı kurallardır.” (K13)

Okul Kültürünün Oluşumunda Rolü Olan Unsurlara Yönelik Görüşlerden Elde Edilen Bulgular

Okul müdürlerinin “Okul kültürünün oluşumda rolü olan unsurlara yönelik görüşleriniz nelerdir?” sorusuna verdiği cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Okul müdürlerinin okul kültürünün oluşumda rol alan unsurlara yönelik görüşleri

Kategori	Anahtar ifadeler	Kodlar
Paydaşlar	Okul müdürleri, öğretmenler, veliler, öğrenciler, çalışanlar, mezunlar, okul aile birliği, insan	K2, K3, K5, K6, K7, K8, K10, K12, K13
Ortak Değerler	Empati, hoşgörü, saygı, güven, sevgi, paylaşma, başarı, aidiyet duygusu	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K9
Okula yönelik güncel bilgiler	Okulun yaşı, amacı, hedefleri, özellikleri, bulunduğu çevre, sosyoekonomik yapı, kadro, planlama	K3, K6, K13
Tarihçe	Hikayeler, efsaneler, önemli olaylar, kurum arşivi, tecrübe	K11, K13
Diğer	Beslenme, kurallar, gelenek görenek, inanç, iş birlikli çalışmalar, iletişim,	K3, K4

Tablo 3’te sunulan bulgulara göre, okul müdürlerinin okul kültürünün oluşumda rol aldığını düşündüğü unsurlar kavramına yönelik verdikleri cevaplar beş farklı kategoride toplanmaktadır. Bu kategoriler ve ifade edilme frekansları en yüksekten en düşüğe göre şöyle sıralanmaktadır; “paydaşlar” (n=9), “ortak değerler” (n=8), “okula yönelik güncel bilgiler” (n=3), “tarihçe” (n=2), “diğer” (n=2) olarak belirlenmiştir. Okul müdürleri; “paydaşlar” kategorisinde “okul müdürleri, öğretmenler, veliler, öğrenciler, çalışanlar, mezunlar, okul aile birliği, insan” ifadelerini; “ortak değerler” kategorisinde “empati, hoşgörü, saygı, güven, sevgi, paylaşma, başarı, aidiyet duygusu” ifadelerini; “okula yönelik güncel bilgiler” kategorisinde “okulun yaşı, amacı, hedefleri, özellikleri, bulunduğu çevre, sosyoekonomik yapı, kadro, planlama” ifadelerini; “tarihçe” kategorisinde “hikayeler, efsaneler, önemli olaylar, kurum arşivi, tecrübe” ifadeleri; “diğer” kategorisinde “beslenme, kurallar, gelenek görenek, inanç, iş birlikli çalışmalar, iletişim vs.” ifadelerini kullanmıştır.

Okul müdürlerinin görüşlerinin, okul kültürünü oluşturan unsurlardan en çok paydaşlar ve ikinci olarak ortak değerlerde yoğunlaştığı görülmektedir. Okulun tarihçesi, bulunduğu yer, kurallar, gelenekler ve faaliyetler gibi diğer unsurlar ikinci planda kalmaktadır. Okul müdürlerinin okul kültürü unsurlarını daha çok paydaşlar üzerinden tanımladıkları söylenebilir. Okul müdürlerinin görüşlerini yansıtan söylem örnekleri aşağıda sunulmuştur.

“Okul kültürünün oluşumunda rolü olan unsurların başında okul müdürünün geldiğini düşünüyorum. Okul müdürü okul kültürünün lokomotifi olarak okul kültürünün değerlerini benimseyip anlaşılır bir şekilde ifade etmeli, yaşama ve sürdürülebilirliğine katkı sunmalıdır. Diğer unsurlar olarak öğretmenler, öğrenciler, veliler ve çalışanlar olarak söyleyebiliriz.” (K2)

“Yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin karşılıklı davranış biçimleri kültürün temelini oluşturur. Güvende hissetmek kültürün oluşturan en önemli unsurdur. Ayrıca öğrencilerin ve velilerin günlük yaşam biçimlerini belirleyen yöresel kültürleri de okul kültürünün oluşumunda etkili bir unsurdur. (Örneğin beslenme alışkanlıkları, gelenek görenekleri, inançları vb.) Yöneticinin bütün paydaşlara karşı tutumları, öğretmenlerin davranış biçimleri, velilerin eğitime ve eğitim kurumuna bakış açıları, öğrencilerin okula aidiyet duyguları kültür oluşumunda rol oynar.” (K3)

“Ortak değerler, kurallar, iş birliğine dayalı çalışmalar.” (K4)

“Okulun yaşı, okulun amacı ve hedefleri, okulun bulunduğu sosyoekonomik ve coğrafi çevre, öğrencilerin sosyoekonomik düzeyleri, kırsal ve kentsel alanlar, okulun tesisleri, okulda kullanılan teknoloji, okul ve sınıf büyüklüğü, yönetici, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri, velilerin beklentileri ve benzerlerini sayabilirim.” (K6)

“İdareciler, öğretmenler, veliler, okul aile birlikleri, mezun öğrenciler, öğrenciler, eskiden okulda görev yapmış herkes.” (K8)

“Yönetimsel yaklaşımlar, öğretmenin entelektüel seviyesi, öğrencilerin hazır bulunuşluğu, velinin tutumu” (K10)

“Maddi ve manevi unsurlar diye iki guruba ayırabiliriz. Hikayeler, efsaneler, önemli olay ve kişiler vb.” (K11)

Okul Kültürünün Oluşumunda Müdürler, Öğretmenler, Öğrenciler Ve Veliler Gibi Paydaşların Rolüne Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin “Okul kültürünün oluşumunda müdürler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler gibi paydaşların rolüne ilişkin görüşleriniz nelerdir?” sorusuna verdiği cevapların analizi Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Okul müdürlerinin okul kültürü oluşumunda paydaşların rolüne yönelik görüşleri

Kategori	Anahtar ifadeler	Kodlar
Genel görüş	Tüm paydaşlar etkilidir	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13
	Müdür en önemli role sahip	K2, K3, K5, K7, K9, K11
	İş birliği sağlanmalı	K2, K3, K4, K7, K10
	Aradaki iletişim önemli	K2, K9, K12, K13
	Herkes üzerine düşeni yapmalı, katkı vermeli	K2, K3, K9
	Var olan kültürü bilmeli ve uyum sağlamalıdır	K2, K3, K11
	Karşılıklı davranış kalıpları, tutum önemli	K3, K10
	Ortak kurallar bütünü oluşmalı	K4, K12
Müdür	Birleştirmeli, kültürel çeşitliliği korumalı, iletişimi ve işbirliğini sağlamalı, yön verir, harekete geçirir, kuralları uygular, gelenek görenekleri yaşatmalı ve güçlendirmeli,	K2, K3, K5, K7, K9, K11
Öğretmen	İletişimi güçlendirmeli, yenilikçi olmalı, sürekli gelişmeli, kendini adamalı, öğrenci odaklı olmalı, maddi çıkar beklememeli, kültüre uyumlu olmalı, müdüre uyum sağlamalı	K2, K3, K7, K9
Veliler	Öğrenciye yatırım yapmalı, yargılayıcı ve soğuk olmamalı	K2, K3, K9
Öğrenciler	Okulu korumalı, okulu sevmeli, ait hissetmeli, kültüre uyumlu olmalı, katkı sağlamalı	K2, K3, K9

Tablo 4’te okul müdürlerinin okul kültürünün oluşmasında paydaşların rolüne yönelik görüşleri sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin okul kültürünün oluşumunda rol aldığını düşündüğü paydaşlara yönelik verdikleri cevaplar dört farklı kategoride toplanmaktadır. Bu kategoriler ve ifade edilme frekansları en yüksekte en düşüğe göre şöyle sıralanmaktadır; “genel görüşler” (n=13), “müdür” (n=6), “öğretmen” (n=4), “veli (n=3), “öğrenci” (n=3) olarak belirlenmiştir. Okul müdürleri okul kültürüne etki eden paydaşları genellikle belirtmeden tüm paydaşların rolüne yönelik ortak bir görüş belirtmeyi tercih etmişlerdir. Paydaşları belirterek rollerini sayan okul müdürleri azınlıkta olduğundan her paydaşa yönelik belirtilen roller ortak bir kategoride gösterilmiştir. Okul müdürleri “genel görüşler” kategorisinde; “tüm paydaşlar etkilidir” (n=12), “müdür en önemli role sahip” (n=6), “iş birliği sağlanmalı” (n=5), “aradaki iletişim önemli” (n=4), “herkes üzerine düşeni yapmalı, katkı vermeli” (n=3), “var olan kültürü bilmeli ve uyum sağlamalıdır” (n=3), “karşılıklı davranış kalıpları, tutum önemli” (n=2), “ortak kurallar bütünü oluşmalı” (n=2) temalarını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri “müdür” kategorisinde; “birleştirmeli, kültürel çeşitliliği korumalı, iletişimi ve işbirliğini sağlamalı, yön verir, harekete geçirir, kuralları uygular, gelenek görenekleri yaşatmalı ve güçlendirmeli”; “öğretmen” kategorisinde “iletişimi güçlendirmeli, yenilikçi olmalı, sürekli gelişmeli, kendini adamalı, öğrenci odaklı olmalı, maddi çıkar beklememeli, kültüre uyumlu olmalı, müdüre uyum sağlamalı” ifadelerini; “okula yönelik güncel bilgiler” kategorisinde “okulun yaşı, amacı, hedefleri, özellikleri, bulunduğu çevre, sosyoekonomik yapı, kadro, planlama” ifadelerini; “veli” kategorisinde “Öğrenciye yatırım yapmalı, yargılayıcı ve soğuk olmamalı” ifadelerini; “öğrenci” kategorisinde “Okulu korumalı, okulu sevmeli, ait hissetmeli, kültüre uyumlu olmalı, katkı sağlamalı” ifadelerini kullanmıştır. Okul müdürlerinin görüşlerini yansıtan söylem örnekleri aşağıda sunulmuştur.

“Okul kültürünün oluşumunda en önemli rol okul yöneticisindedir. Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli ile olan karşılıklı davranış biçimleri kültürün temelini oluşturur. Okul müdürünün adaleti bu anlamda çok önemlidir. Her konuda adaletli davranır ve şeffaf olursa paydaşların güvenini kazanır. Güvende hissetmek kültürün en önemli unsurudur. Öğretmenlerin eğitim süreci içindeki davranış biçimleri (yeniliklere açık olmak, öğrenci menfaatini her daim ön planda tutmak, yaptığı işin parasal karşılığını düşünmeden çalışmak, mesleki gelişimi göz ardı etmemek vb) kültür oluşumunu etkiler. Velilerin eğitime ve eğitim kurumlarına yaklaşım tarzları soğuk ve yargılayıcı ise kültür oluşumu olumsuz etkilenir. Eğitimin önemine inanan, zamanını ve maddi imkânlarını çocuklarının akademik ve sosyal alanda gelişmeleri için kullanan veliler kültürü olumlu etkiler. Öğrenciler kendilerini okula ait hissetmesi ile okula seyerek, isteyerek, büyük bir hevesle gelmesini sağlar. Okuldaki her etkinlik içinde yer almak istemesi, okul kurallarına uyması, okulu ve mal ve malzemeleri koruması da kültür oluşumunu etkiler. Sonuç olarak bütün paydaşların kendi alanları ile ilgili kültüre önemli etkileri vardır.” (K3)

“Bu paydaşlarla eşgüdüm içerisinde belirlenen amaçlar doğrultusunda, öğretimi gerçekleştirerek, bir kurallar bütünü oluşturmaktır.” (K4)

“Müdür oluşacak kültüre öğretmenlerle birlikte yön veren, ya da mevcut kültürü revize eden olmalıdır, ancak bunu başarabilmesi diğerlerinin hedeflere inanması gerekir. Bu bir süreç gerektirir. Bir şeyleri başarmaya başladıkça, daha sonra uygulayacağınız çalışmalara destek artar.” (K7)

“Herkes kendi sorumluluğunun farkında olmalı. Okul müdürü bütünü görmeli. Hem öğretmen hem öğrenci hem de velilerle iyi bir iletişim halinde olmalı. Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli eğitimin ayrılmaz unsurlarıdır.” (K9)

“Okul kültürünün paydaşlar tarafından bilinmesi büyük yarar sağlar. Okulun kültürel havasını, okulun ve çevrenin kültürel kurallarını, geleneklerini yasadmak, güçlendirmek okul yöneticisinin temel görevidir.” (K11)

“Paydaşlar arasındaki olumlu iletişim ve etkileşimin okul kültürünü oluşturan temel unsurlar olduğunu düşünüyorum.” (K12)

Okul Kültürünün Güçlü Ve Zayıf Yönlerine Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin “Okul kültürünüzün güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin görüşleriniz nelerdir?” sorusuna verdiği cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 5’te güçlü yönler, Tablo 6’da zayıf yönler olmak ayrı ayrı sunulmuştur.

Tablo 5. Okul müdürlerinin okul kültürünün güçlü yönlerine ilişkin görüşleri.

Kategori	Anahtar ifadeler	Kodlar
Genel	İyi iletişim	K3, K5, K8, K12
	Birlik olmak	K3, K8, K9, K12
	İnsan odaklı, öğrenci odaklı	K1, K3, K4,
	İşbirliği yapmak	K3, K4
	Vizyon ve misyona uyumlu olmak	K3, K13
	Sahiplenme	K10, K12
	Çözüm odaklı	K12
	Ortak değerler, ortak hikâye	K2
	Yüksek motivasyon	K6
	Sürekli gelişime açık olmak	K3
	İlçede ilk açılan okul	K11
Paydaşlar	İşini seven öğretmenler	K7, K10, K12
	Müdürün adaleti ve güvenilirliği	K5
	Öğretmenlerin okuldaki uzun görev süresi	K11
	İyi öğrenciler	K12

Tablo 5’te okul müdürlerinin okul kültürlerinin güçlü yönlerine ilişkin görüşleri sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin okullarındaki güçlü yönler “genel” ve “paydaşlar” olarak iki kategoride toplanmaktadır. Bu kategoriler ve ifade edilme frekansları en yüksekte en düşüğe göre şöyle sıralanmaktadır; “genel” (n=11) kategorisinde, “iyi iletişim” (n=4), “birlik olmak” (n=4), “insan odaklı, öğrenci odaklı” (n=3), “işbirliği yapmak” (n=2), “sahiplenme” (n=2), “vizyon ve misyona uyum” (n=2), “çözüm odaklı” (n=1), “ortak değerler, ortak hikâye” (n=1), “yüksek motivasyon” (n=1), “sürekli gelişime açık olmak” (n=1), “ilçede ilk açılan okul” (n=1) ve “paydaşlar” (n=5) kategorisinde, “işini seven öğretmenler” (n=3), “müdürün adaleti ve güvenilirliği” (n=1), “öğretmenlerin okuldaki uzun görev süresi” (n=1), “iyi öğrenciler” (n=1) olarak belirlenmiştir.

Tablo 6. Okul müdürlerinin okul kültürünün zayıf yönlerine ilişkin görüşleri.

Kategori	Anahtar ifadeler	Kodlar
Genel	Bencilik	K7, K9
	Gruplaşma	K1
	Zayıf eğitim öğretim etkinlikleri	K3
	Kurumsal yazışmalarda vakit kaybetmek	K3
	Teknolojik yetersizlik	K4
	Stres yönetimi	K5
	Maddi yetersizlikler	K7
	Müfredat	K7
	Okulun fiziksel yapısı	K10
	Yeniliğe kapalı	K13
	Ağır işleyiş ve kurallar	K13
Paydaşlar	Velilerin ilgisizliği	K2, K7, K8, K12
	Öğretmenlerin iletişim becerileri	K4, K6, K8
	Öğretmen eksikliği/yetersizliği	K7, K12
	Öğrencilerin hızlı değişimi	K11, K12

Tablo 6’da okul müdürlerinin okul kültürlerinin zayıf yönlerine ilişkin görüşleri sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin okullarındaki zayıf yönler “genel” ve “paydaşlar” olarak iki kategoride

toplanmaktadır. Bu kategoriler ve ifade edilme frekansları en yüksekte en düşüğe göre şöyle sıralanmaktadır; “genel” (n=9) kategorisinde; "bencillik" (n=2), "gruplaşma" (n=1), "zayıf eğitim öğretim etkinlikleri" (n=1), "kurumsal yazışmalarda vakit kaybetmek" (n=1), "teknolojik yetersizlik" (n=1), "stres yönetimi" (n=1), "maddi yetersizlikler" (n=1), "okulların seçenek azlığı, müfredat" (n=1), "okulun fiziksel yapısı" (n=1), "yeniliğe kapalı" (n=1), "ağır işleyiş ve kurallar" (n=1) ve “paydaşlar” (n=7) kategorisinde; “velilerin ilgisizliği, vizyonsuzluğu, bakış açıları” (n=4), “öğretmenlerin iletişim becerileri” (n=3), “öğretmen eksikliği/yetersizliği” (n=2), “öğrencilerin hızlı değişimi” (n=2) olarak belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin okul kültürünün güçlü yanları olarak “genel” görüşlerde zayıf yönleri olarak “paydaşlara yönelik görüşler” kategorilerinde daha fazla görüş bildirdiği gözlenmektedir. Okul müdürlerinin görüşlerin, yansıtan söylem örnekleri aşağıda sunulmuştur.

“Okul kültürümüzün güçlü yönleri, paylaşılan ortak değerlerin olması, uzun yıllar birlikte çalışmaya dayalı ortak bir hikâyenin oluşması ve birbirleriyle iyi bir iletişim kurmaları olarak söyleyebiliriz. Zayıf yönleri ise velilerimizin eğitime ve çocuklarına karşı ilgisizlikleri ve düşük başarı beklentisi içinde olmaları söylenebilir.” (K2)

“Güçlü yönlerimiz; öğrenci menfaatinin ön planda olması, teknolojik gelişmelere açık olmak ve sürekli öğrenmek, mesleki gelişimi ihmal etmemek, okul vizyonu ve misyonunu gerçekleştirebilmek. Zayıf yönlerimiz; yazışmalar ve etkinlikler içinde boğulmaktan dolayı öğrencilerimiz ve eğitim öğretimin kalitesine istediğimiz kadar zaman ayıramamak.” (K3)

“Güçlü yönleri işbirliğine açık olunması, öğrenci merkezli olması, tüm çalışanların sorumluluk sahibi olması, okulu sahiplenme. Zayıf yönler; öğretmenlerin iletişim becerileri, teknolojik eksiklik.” (K4)

“Güçlü okul kültürü olan okullarda öğrencilerin öğrenmeye öğretmenlerin ise öğretmeye daha motive olduklarını düşünüyorum. Çalışanların daha samimi ve birlikte hareket etmekten zevk aldıkları görüşündeyim. Zayıf okul kültürüne sahip kurumlarda ise paydaşlar arası iletişim zayıf ve motivasyon düşüktür.” (K6)

“Aile gibi bir ortam. Herkes ne yapması gerektiğinin farkında. Herkes iletişime açık. Sorunlar biriktirmeden çözüme kavuşması. Hep ne yapabilirim diye düşünen bir öğretmen grubu. Davranış problemi olmayan ve farklılıkları kapsayan öğrenciler. Zayıf yönleri ise öğretmen ve öğrenci değişimin sık olması. Velilerin eğitime ve okula bakış açıları. Öğretmen sayısının azlığı.” (K12)

“Güçlü yönler; neyi ne zaman nasıl yapılacağına net olması, ekibe dahil olan üyenin adapte kolaylığı, zayıf yönler ise; yeniliğe kapalı olabilmesi, kurallar ağır olursa işleyiş zorluğu.” (K13)

Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Gelişimindeki Rollerine Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin “Okul kültürünün gelişimindeki rollerine ilişkin görüşleriniz nelerdir?” sorusuna yönelik cevapların analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Okul müdürlerinin okul kültürünün gelişimindeki rollerine yönelik görüşleri.

Kategori	Anahtar ifadeler	Kodlar
İlişkiler	Liderlik, öncülük	K2, K5, K6, K9, K12, K13
	İlişkileri güçlendirmeli	K2, K4, K11, K12, K13
	İletişimi güçlü olmalı	K2, K4, K9, K12
	İşbirliği sağlamalı	K3, K7, K11
	Birleştirmeli	K2, K5, K9
	Güven oluşturmali	K2, K3, K5
	Bireysel gelişime katkı sağlamak	K3, K7, K8
	Harekete geçirir yönlendirir	K7, K9, K12
Görevler	Motivasyonu artırır, özgüven sağlar, farkındalık yaratır	K2, K5
	Gelenek-görenekleri yaşatmalı ve güçlendirmeli	K8, K11, K12
	Olumlu kültür sağlamalı	K6, K7, K12
	Yönetim ve kurumsal işler	K4, K5, K10
	Kuralları uygulamalı	K4, K12
	Kurum hafızası	K11, K13
	Kültürel çeşitliliği korumalı	K2, K12
Temsil ve otoriteyi tamamlama	K2, K5	
Özellikler	Hoşgörülü, adil, güvenilir, şeffaf, eleştirel, özeleştirici yapabilmeli, gözlemci, farklı açılardan bakabilmeli, donanımlı, kendini geliştirmeli, güncellemeli, çözüm odaklı	K1, K2, K3, K4, K5, K9

Tablo 7’de görüldüğü üzere, elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin okul kültürünün oluşumdaki rolüne yönelik verdikleri cevaplar üç farklı kategoride toplanmaktadır. Bu kategoriler ve ifade edilme frekansları en yüksekte en düşüğe göre şöyle sıralanmaktadır; “ilişkiler” (n=11), “görevler” (n=10), “özellikler” (n=6)

olarak belirlenmiştir. Okul müdürleri; “ilişkiler” (n=11), kategorisinde; "liderlik, öncülük" (n=6), "ilişkileri güçlendirmeli" (n=5), "iletişimi güçlü olmalı" (n=4), "işbirliği sağlamalı" (n=3), "birleştirmeli" (n=3), "güven oluşturmali" (n=3), "bireysel gelişime katkı sağlamak" (n=3), "harekete geçirir yönlendirir" (n=3), "motivasyonu artırır, özgüven sağlar, farkındalık yaratır" (n=2) ifadelerini “görevler” (n=10), kategorisinde; "gelenek görenekleri yaşatmalı ve güçlendirmeli" (n=3), "olumlu kültür sağlamalı" (n=3), "yönetim ve kurumsal işler" (n=3), "kuralları uygulamalı" (n=2), "kurum hafızası" (n=2), "kültürel çeşitliliği korumalı" (n=2), "temsil ve otoriteyi tamamlama" (n=2) ifadelerini, “özellikler” (n=10) kategorisinde “hoşgörülü, adil, güvenilir, şeffaf, eleştirel, özeleştirici yapabilmeli, gözlemci, farklı açılardan bakabilmeli, donanımlı, kendini geliştirmeli, güncellemeli, çözüm odaklı” ifadelerini kullanmıştır. Okul müdürlerinin görüşlerini yansıtan söylem örnekleri aşağıda sunulmuştur.

“Okul müdürü gözlemleyen, farklı açıdan bakabilen, özeleştirici yapabilmeli olmalıdır.” (K1)

“Okul müdürünün okul kültürünün oluşması ve gelişmesinde rolü, öncelikle okulda farkındalık yaratmak, mensupların kendilerine özgüven duymalarını sağlamak ve motivasyonlarını artırmak vb. Ayrıca okul kültürünün, okul dışında da tanıtmak ve okul ile çevre ilişkini güçlendirmek olarak söyleyebiliriz.” (K2)

“Okul müdürünün adaleti bu anlamda çok önemlidir. Her konuda adaletli davranır ve şeffaf olursa paydaşların güvenini kazanır. Güvende hissetmek kültür oluşumunun en önemli unsurudur. Bundan başka öğretmenlerin gelişimine katkıda bulunarak her daim desteklemesi de kültürün gelişimine olumlu katkı sunar.” (K3)

“İletişim becerilerinin gelişmiş olması, okul kültürünün oluşmasında çok öneme sahiptir, kendini güncellemesi, donanımlı olması, insani ilişkiler temelinde iş ve işlemleri yürütmesi, etkili ve doğru konuşma vb. Okul kültürünün gelişiminde çok etkilidir.” (K4)

“Müdür rolü, otoriteyi tamamlama yönünde etken rollerden biridir. Liderlik özellikleri de bu rollerdendir. Diğer bir rolü güvenilen insan, emniyetli idareci rolüdür. Herkesin sığınabileceği bir kapının okul müdürü olması gerekir.” (K5)

“Okulun zayıf yönlerini güçlendirerek/ çalışarak olumlu okul kültürü oluşumunda liderlik rolü bulunmaktadır.” (K6)

“Okul müdürü rutin işlerden, sıkıntılardan sıyrılarak bir olumlu işler yapmaya bir an önce başlamalı. Okulda oluşturulacak kültüre uygun olanakları sağlamalı.” (K7)

“Okul kültürünü zamanla şekillendirir, var olan gelenekleri, amaçları, törenleri okul başarısını sağlayacak şekilde plânlayarak iş birliği içinde okulun bütün paydaşları ile birlikte çalışır.” (K11)

“Kurum kültürüne yapacağı liderlik. Öğretmen öğrenci ve veli ile olan iletişimi. Kurum hafızası.” (K13)

Okul Müdürünün Liderlik Anlayışı İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin “Okul müdürünün liderlik anlayışı ile okul kültürü arasındaki ilişkiye yönelik görüşleriniz nelerdir?” sorusuna verdiği cevaplar üzerinde yapılan analiz sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Okul müdürlerinin liderlik anlayışı ile okul kültürü arasındaki ilişkiye yönelik görüşlerinden elde edilen bulgular.

Kategori	Anahtar ifadeler	Kodlar
Etki biçimi	Güçlü özellikleriyle kültürü etkiler.	K2, K3, K4, K6, K9, K13
	Olumlu okul kültürü oluşturarak	K2, K3, K4, K7, K11
	İyi lider arkasından sürükler, kültürü aktarır.	K2, K3, K4, K5
	Rol model olarak	K2, K5
	Katılımcı, yönetim	K8, K10
İlişki	Okulun formal ve informal yapısını etkiler	K4
	Doğrudan etkiler	K2, K5, K6, K7, K8, K13
	Doğrusal, pozitif etki eder	K1, K4, K6, K7, K11
	Birbirini destekler	K12

Tablo 8’de okul müdürlerinin liderlik anlayışı ile okul kültürü arasındaki ilişkiye yönelik görüşleri sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin liderlik anlayışı ile okul kültürü arasındaki ilişkiye yönelik verdikleri cevaplar iki farklı kategoride toplanmaktadır. Bu kategoriler “etki biçimi” (n=11) ve “ilişki” (n=9) olarak belirlenmiştir. Okul müdürleri; “etki biçimi” kategorisinde "Güçlü özellikleriyle kültürü etkiler." (n=6), "Olumlu okul kültürü oluşturarak." (n=5), "İyi lider arkasından sürükler, kültürü aktarır." (n=4), "Rol model olarak etkiler." (n=2), "Katılımcı, yönetim." (n=2), "Okulun formal ve informal yapısını etkiler." (n=1) ifadelerini; “ilişki” kategorisinde; "Doğrudan etkiler." (n=6), "Doğrusal, pozitif etki eder." (n=5), "Birbirini destekler." (n=1) ifadelerini kullanmıştır.

Okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarıyla okul kültürü arasında genellikle müdürler doğrudan ve doğru orantılı bir ilişki olduğunu, okul müdürlerinin güçlü özellikleriyle, kültürü aktararak ve toplulukları peşinden sürükleyerek etkilediğini ifade etmektedir. Okul müdürlerinin görüşlerini yansıtan söylemlere örnekler aşağıda sunulmuştur.

“Doğrusal bir ilişki vardır.” (K1)

“Okul müdürünün liderlik anlayışı ile okul kültürü arasında doğrudan bir ilişki olduğunu düşünüyorum. Okul müdürü dürüst olmalı, sözüne güvenilir olmalı, çalışma şartlarını iyileşmek için gayret göstermeli, iyi bir problem dinleyici ve çözüm odaklı olmalıdır. Söz konusu değerlere içinde barındıran bir okul müdürü liderlik vasıflarıyla okul kültürünün lokomotifi olur.” (K2)

“Olumlu bir kültür için okul müdürünün çok güçlü yönetim becerisine sahip olması gerekir. Müdür iyi bir lider ise arkasından sürükler. Böylece değerler, ilkeler, idealler okuldaki diğer paydaşlara aktarılabilir.” (K3)

“Başarılı bir liderlik ile okul kültürü arasında pozitif anlamda bir ilişki oluşur. İlkeli, kararlı ve öngörüsü yüksek müdürler bir okul kültürü oluşturabilirler. Öğretmenlerin okul kültürü algısını geliştirir ve yükseltirler.” (K4)

“Okulun etkinliği ile liderlik anlayışı arasında doğru orantı vardır. Okulun lideri olarak kabul edilen okul müdürünün liderlik anlayışı ya da davranışları okul kültürünü doğrudan etkiler.” (K6)

“Birebir bağlantılıdır. Katılımcı anlayışa sahip müdürler avantajlıdır.” (K8)

“Müdür iyi bir lider olduğu gibi, sezgileri güçlü, yapıcı, anlayışlı, çözüm odaklı olmalı.” (K9)

“Pozitif yönde bir ilişki vardır. Kültür, okullarda örgütsel bağlılığı ve öğrenci davranışlarındaki uyumu artırır. Aynı zamanda belirsizliği azaltarak çalışanlara yardımcı olur. Okul müdürü kurumunda pozitif bir kültürün oluşturması gerekir. Okul kültürü müdürün liderliğine göre şekillenir.” (K11)

“Direk ilişkisi vardır. Kurum kültürünü işletecek zamana uyduracak olan, sosyal ilişkilerde kullanacak olan lider müdürdür.” (K13)

Okul Müdürlerinin Okul Kültürüne Etkisi Bağlamında Belirtmek İstedığınız Diğer Unsurlar Ve Varsa Önerilere Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin “Okul kültürüne yönelik diğer görüşler ve önerileriniz nelerdir?” sorusuna verdiği cevaplara yönelik analiz sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Okul müdürlerinin okul kültürüne etkisine yönelik diğer görüşleri ve önerileri.

Kategori	Anahtar ifadeler	Kodlar
Genel öneriler	Olumlu kültür sağlamalı	K1, K2, K3, K6, K7, K12
	Okula uygun müdür seçilmeli	K7, K13
	Kültürü iyi bilmeli ve geliştirmeli.	K7, K11
	Liderlik eğitimleri verilmeli	K6
	Liyakata göre seçilmeli	K7
	Okul bütçeleri arttırılmalı	K7
	Az müdahale etmeli	K10
Müdürün özellikleri	Saygı ve sevgi	K1, K2, K3
	Lider, öncü	K5, K6, K12
	Kendini geliştiren okuma kültürü olan	K2, K4, K5
	Kendini ve çevreyi tanımalı	K5, K6
	Risk alabilen	K4, K5
	Empati ve hoşgörü	K1, K2,
	İyi niyet ve gayret	K1, K7
	Biz bilinci, birleştirici	K2, K12
	Demokratik, hümanist	K4
	Liyakat sahibi	K7
	Uyumlu olmalı	K7
	Motive etmeli	K5
Yaklaşım	Müdür ne ise okul odur	K9, K10, K12

Tablo 9’da okul müdürlerinin okul kültürüne etkisini yönelik diğer görüşleri ve önerileri sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin okul kültürüne etkisi ve önerilerine yönelik verdikleri cevaplar üç farklı kategoride toplanmaktadır. Bu kategoriler ve ifade edilme frekansları en yüksekte en düşüğe göre şöyle sıralanmaktadır; “genel öneriler” (n=10), “müdürün özellikleri” (n=7), “yaklaşım” olarak belirlenmiştir. Okul müdürleri; “genel öneriler” kategorisinde “Olumlu kültür sağlamalı” (n=6), “Okula uygun müdür seçilmeli”

(n=2), "Kültürü iyi bilmeli ve geliştirmeli" (n=2), "Liderlik eğitimleri verilmeli" (n=1), "Liyakata göre seçilmeli" (n=1), "Okul bütçeleri arttırılmalı" (n=1), "Az müdahale etmeli" (n=1) ifadelerini; "müdürün özellikleri" kategorisinde "saygı ve sevgi" (n=3), "lider, öncü" (n=3), "kendini geliştiren okuma kültürü olan" (n=3), "kendini ve çevreyi tanımalı" (n=2), "risk alabilen" (n=2), "empati ve hoşgörü" (n=2), "iyi niyet ve gayret" (n=2), "biz bilinci, birleştirici" (n=2), "demokratik, hümanist" (n=1), "liyakat sahibi" (n=1), "uyumlu olmalı" (n=1), "motive etmeli" (n=1) ifadeleri; "yaklaşım" kategorisinde "Müdür ne ise okul odur" ifadelerini kullanmıştır.

Okul müdürlerinin okul kültürüne etkisine yönelik öneriler temel olarak müdürlerin özellikleri teması altında ve müdürlerin kültüre daha fazla etki edebilmesine yönelik genel öneriler altında yoğunlaşmıştır. Ayrıca diğer görüşler altında okul müdürlerinin genel yaklaşımının okul müdürünün okul kültürünü doğrudan etkilediği anlamına gelen "Müdür ne ise okul odur." görüşü olmuştur. Genel olarak cevapların tamamına bakıldığında bu yaklaşımın, okul müdürlerinin kendini geliştirmesi, liderliği ve aktifliği derecesinde okul kültürüne olumlu etki edebildiğini içerdiği anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin görüşlerini yansıtan söylem örnekleri aşağıda sunulmuştur.

"İyi niyet ve saygı okul kültürünü olumlu yönde geliştirir." (K1)

"Kendini geliştirmek için çaba sarf eden, başkalarının fikirlerine önem veren, empati kurabilen, ben yaptım diye değil de biz yaptık yaklaşımında olan bir okul müdürünün okul kültürüne önemli katkılar sunacağı kanısındayım." (K2)

"Her şey sevmekle başlar. Yönetici okulunu, mesleğini, öğrencisini, velisini ve diğer paydaşları severse, okul kültürü olumlu yönde ilerleme kayıtlı eder. Dolayısı ile en önemli unsur sevgi..." (K3)

"Demokratik, hümanist, risk alabilen, okuma kültürü alt yapısı sağlam müdürler okul kültürünün oluşmasında çok etkili olabilirler." (K4)

"Müdür ne ise okul odur, fikrine katılıyorum. Müdür çatının en tepesi olup her şeyi görendir. Kısaca okul kültüründe müdür rolü çoktur." (K9)

"Okul kültürü müdürün liderliğine göre şekillenir. Okul müdürü görevi gereği okulda oluşturulan kültüre öncülük etme, kültürü yönetme ve desteklemekle sorumludur. Okul müdürü okulda başarılı olabilmek için öncelikle hâlihazırdaki kültürü bilmek ve yenilerini eklemek zorundadır." (K11)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırmada nitel desenle tasarlanan ve okul müdürlerine yarı yapılandırılmış görüşme formu ile yöneltilen yedi sorunun içerik analizi yapılarak elde edilen sonuçlar, literatür karşılaştırmalarıyla yapılan tartışmalar ve araştırma kapsamında elde edilen sonuçlardan geliştirilen öneriler bu bölümde sunulmaktadır.

Sonuç ve Tartışma

Araştırma okul müdürlerinin okul kültürü üzerindeki etkilerini okul müdürlerinin görüşlerine göre incelemeyi amaçlamaktadır. Böylece okul müdürlerinin okul kültürünün ne olduğu ve okul kültürü oluştururken üzerlerine düşen görevlerle ilgili halihazırda olan bilgi ve farkındalık durumunun ortaya konması amaçlanmıştır.

Bu amaçla devlet okullarında görev yapan 13 okul müdürüne görüşme formu ile okul kültürüne ve okul müdürlerinin okul kültürüne olan etkisine yönelik sorular yöneltilmiştir. Görüşme formundaki sorular genelden özele doğru, katılımcıların konuya ısınmasını ve detaylandırmasını sağlayacak biçimde yapılandırılmıştır. Bu nedenle cevaplar da ilk sorudan son soruya doğru oluşan kategorilerin daha detaylı alt kategorilerini ortaya çıkarmaya yardımcı olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin okul kültürü kavramına yönelik görüşleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar göre, okul müdürleri okul kültürü kavramını ilişkiler, davranışlar, kurallar ve normlar, ortak değerler, işlevi ve sonuçları, eğitim faaliyetleri, gelenek ve görenekler üzerinden tanımlamıştır. Okul müdürlerinin okul kültürünün tanımına yönelik görüşlerinin, en çok ilişkiler ve davranışlar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Aslan ve diğerleri (2009), sosyal ilişkilerinin niteliği, kurumsal adalet, değişime açık olma, sevgi, saygı, güven, işbirliği ve ortak amaçlar gibi kavramlarla tanımlamıştır. Selimoğlu (2021), yaptığı çalışmada öğretmenlerin okul kültürünü tanımlarken, inanç ve değerler, kurallar, davranışlar, birliktelik, söylemler, ortak fikir, gelenek ve görenekler olarak belirttiklerini ifade etmiştir. Aliyev (2020), çalışmasında da bu çalışmayla paralel bir biçimde okul kültürü kavramı altında "ilişkiler, eğitim faaliyetleri, davranışlar, gelenekler, etik kurallar" kategorilerini belirlemiştir. Ayrıca çalışmasında öğretmenlerin, okul kültürünün öğretmenlerde motivasyon,

bağlılık, sorumluluk geliştirdiği, kimlik kazandırdığı, ilişkileri geliştirdiğini belirttiklerini ifade etmiştir. Bu ifadeler, bu çalışmadaki okul müdürlerinin okul kültürünü tanımlarken “işlev/sonuç” kategorisine denk gelmektedir. Soyut bir kavram olan kültür, somut çıktılar ve işlevi üzerinden daha kolay tanımlanabildiği için öğretmenlerin ya da okul müdürlerinin tanımlamalarında sonuçlara veya işlevine başvurduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin görüşlerine göre okul kültürünü oluşturan unsurlar incelenmiştir. Okul müdürlerinin görüşlerinin, okul kültürünü oluşturan unsurlardan en çok paydaşlar ve ikinci olarak ortak değerlerde yoğunlaştığı görülmektedir. Okulun tarihçesi, bulunduğu yer, kurallar, gelenekler ve faaliyetler gibi diğer unsurlar ikinci planda kalmaktadır. Okul müdürlerinin okul kültürü unsurlarını daha çok paydaşlar üzerinden tanımladıkları söylenebilir. Aslan ve diğerleri (2009), okul müdürlerinin okuldan mezun olan öğrencilerin, özellikle sonradan ünlü olduysa iletişimi sağlayarak okul kültürüne önemli düzeyde katkı verdiğini belirtmiştir. Erdoğan (2017), yaptığı araştırmanın sonucunda okul kültürünü oluşturan unsurların içinde en yoğun olarak sosyoekonomik faktörler, paydaşlar, iletişim, okul çevresi, okulun fiziki yapısı, yaşı, teknolojik yapısı, misyon vizyon, mevzuat, eğitim sistemi, sosyal aktiviteler şeklinde belirlenmiştir. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin sağlıklı bir okul kültürünü oluşturmada çok kolay bir iş olmadığını, bunun ancak okulun tüm paydaşlarının katkılarıyla ve belli bir sürece bağlı olarak oluşturulabileceğini ifade etmişlerdir. Bu bulgu, okul kültürünün unsurlarını paydaşlar ve davranışlar üzerinden açıkladıkları için açıklayıcıdır. Aynı zamanda okul müdürleri bu çalışma kapsamında verdikleri ifadelerinde okul kültürünü oluşturmada zorluklarına ya da bir süreç olduğuna açıkça değinmemişlerdir.

Okul müdürlerinin görüşlerine göre okul kültürüne paydaşların etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin okul kültürünün oluşumda rol aldığını düşündüğü paydaşlara yönelik verdikleri cevaplar genel görüşler, müdür, öğretmen, veli, öğrenci olarak belirlenmiştir. Okul müdürleri okul kültürüne etki eden paydaşları genellikle belirtmeden tüm paydaşların rolüne yönelik ortak bir görüş belirtmeyi tercih etmişlerdir. Paydaşları belirterek rollerini sayan okul müdürleri azınlıkta olduğundan her paydaşa yönelik belirtilen roller ortak bir kategoride gösterilmiştir. Aliyev (2020), paydaşlardan velilerin fazla müdahil olması, yöneticilerin çok sık değişmesinin okul kültürünü olumsuz etkilediğini belirtilmiştir. Bu çalışma kapsamında ise paydaşların okul kültürüne olan olumsuz katkılarından hiç söz edilmemiştir. Ayrıca okul kültürünün oluşturulmasında Çelik (2002) tarafından belirtildiği gibi okul kültürünün üzerinde etkisi bulunan Millî Eğitim Bakanlığının, eğitim sisteminin, toplumsal gündemin, televizyon, radyo ya da sosyal medya yayınlarının varlığından ya da etkisinden hiç söz edilmemiştir. Erdoğan (2017) daha kalabalık bir kitle ile yaptığı nitel çalışmada okul kültürü üzerine etkisi olan paydaşların en yüksekte başlayarak sırasıyla öğretmen, aile-veli, yöneticiler, öğrenciler, diğer çalışanlar, mevzuat ve eğitim sistemi biçiminde olduğunu belirlemiştir. Bu çalışma kapsamında ise en yüksek katkı okul müdürlerinde görünmektedir.

Okul müdürlerinin görüşlerine göre okul kültürünün güçlü ve zayıf yönleri incelenmiştir. Okul müdürlerinin okullarının güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin okul kültürlerindeki güçlü yönler iyi iletişim, birlik olmak, insan odaklı olmak, öğrenci odaklı olmak, işbirliği yapmak, sahiplenme, vizyon ve misyona uyum, çözüm odaklı olmak, ortak değerler, ortak hikayelerin olması, yüksek motivasyon, sürekli gelişime açık olmak, ilçede ilk açılan okul olmak, işini seven öğretmenlerin olması, müdürün adaleti ve güvenilirliği, öğretmenlerin okuldaki uzun görev süresi, iyi öğrencilerin varlığı olarak belirlenmiştir. Zayıf yönlerde ise bencillik, gruplaşma, zayıf eğitim öğretim etkinlikleri, kurumsal yazışmalarda vakit kaybetmek, teknolojik yetersizlik, stres yönetimi, maddi yetersizlikler, okulların seçenek azlığı, müfredat, okulun fiziksel yapısı, yeniliğe kapalı, ağır işleyiş ve kurallar, velilerin ilgisizliği, bakış açıları, öğretmenlerin iletişim becerileri, öğretmen eksikliği/yetersizliği, öğrencilerin hızlı değişimi olarak belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin güçlü yanlarda genel görüşlerde zayıf yönlerde ise paydaşlara yönelik görüşlerde daha fazla görüş bildirdiği gözlenmektedir. Selimoğlu (2021), bu çalışmayı destekleyecek şekilde öğretmenlere yönelttiği okulunuzun güçlü ve zayıf yönleri sorusuna güçlü kültür özelliklerinde benzer olarak güçlü yanlarda birlik, sevgi, kuvvetli iletişim olduğunu, zayıf yönlerde ise bencillik, iletişim zayıflığı ve yavaş işleyiş yer almaktadır. Aslan ve diğerleri (2009), yaptığı çalışmada öğretmen ve okul müdürlerinin okul kültüründeki güçlü yönleri okullarda statü ve teşvik törenlerinin düzenlenmesi, zayıf yönleri ise bütünleşmeyi sağlayabilecek tür daha geniş çaplı törenlerin fiziki mekânlar ya da maddi nedenlerle düzenlenememesi olarak belirtmiştir. Ayrıca okul dışından görevlendirme ile gelen öğretmenlerin okula uyum sorunları yaşadığını belirtmiştir. Aliyev (2020), okul kültürünün geliştirilmesine engel olan durumlar içinde fazla ders yükü, alt yapı sorunları, maddi sorunlar, velilerin fazla müdahil olması, yöneticilerin çok sık değişmesi belirtilmiştir. Kalkan (2020), çalışmasında okul müdürlerinin okul kültürünün özelliklerini ifade sıklığı sırasına göre birinci derecede işbirliği ve güvenin, ikinci sırada olumlu insan ilişkilerinin, ardından örgütsel bağlılık, yüksek motivasyon, verimlilik ve okul müdürünün özellikleri olduğunu belirtmişleridir.

Okul müdürlerinin görüşlerine göre okul kültürünün geliştirilmesinde okul müdürlerinin rolleri incelenmiştir. Okul müdürlerinin okul kültürünün oluşumdaki rolüne yönelik elde edilen bulgulara göre, ilişkiler, görevler, özellikler olarak belirlenmiştir. Görevler kategorisinde; gelenek-görenekleri yaşatmalı ve güçlendirmeli, olumlu kültür sağlamalı, yönetim ve kurumsal işler, kuralları uygulamalı, kurum hafızası, kültürel çeşitliliği korumalı, temsil ve otoriteyi tamamlamalı ifadeleri belirtilmiştir. Okul müdürünün özellikleri kategorisinde okul müdürlerinin duruşu ve davranışlarıyla rol model olarak okul kültürüne katkı sağladığı görüşü hakimdir. Okul müdürünün hoşgörülü, adil, güvenilir, şeffaf, eleştirel, özleştirici yapabilmeli, gözlemci, farklı açılardan bakabilmeli, donanımlı, kendini geliştirmeli, güncellemeli, çözüm odaklı olmalı ifadeleri kullanılmıştır. Okul müdürlerinin liderlik davranışı altında öncelikli olarak ilişkileri düzenlemesi, ikinci olarak okula ilişkin görevleri yapması ve son olarak özellikleriyle rol model olması beklenmektedir. Kalkan (2020), yaptığı çalışmayla okul müdürlerinin liderlik davranışı altında en fazla öğretmenlerin gelişimine katkı sağlayan, okulun misyon vizyonuna uygun olarak faaliyetlerde bulunmasını, paydaşlara saygılı, objektif, demokratik olmasının istendiği belirtilmiştir. Bu çalışmadakine benzer şekilde zorlayıcı müdahale edici tutumların okul kültürünü olumsuz etkilediği düşüncesinin ifade edildiği belirlenmiştir.

Okul müdürleri; ilişkiler teması altında liderlik, öncülük, ilişkileri güçlendirmeli, iletişimi güçlü olmalı, işbirliği sağlamalı, birleştirmeli, güven oluşturmali, bireysel gelişime katkı sağlamalı, harekete geçirir, yönlendirir, motivasyonu artırır, özgüven sağlar, farkındalık yaratır gibi liderlik davranışlarını sıraladığını belirlemiştir. Okul müdürlerinin görüşlerinin, okul kültürünü oluşturmada okul müdürünün rolleri en çok ilişkiler ve ardından görevler kategorisinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ersoy (2017), yaptığı çalışmasında okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürüne olan katkılarının büyük oranda olduğunu düşündüklerini, bir kısmının hedef ve amaçlarına ulaşabildiği sürece katkısının olduğunu düşündüğünü, bir kısmı iletişim sağlayarak, projeler üreterek katkı verdiğini, bir kısmı ise söylem ve eylemlerinin okul kültürünü doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Bazı öğretmen ve müdürler ise okul kültürüne hiçbir katkıları olmadığını belirtmiştir. Bu cevaplar okul müdürlerinin ve öğretmenlerin okul kültürüyle ilgili farklı algı ve yaklaşımlara sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışma kapsamında okul müdürlerinin büyük çoğunlukla okul kültürüne en büyük katkıyı sağladığı ve liderlik ettiği sürece katkısının daha da yükseldiğini belirttikleri görülmektedir.

Okul müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürünün liderlik anlayışı ile okul kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarıyla okul kültürü arasında genellikle müdürler doğrudan ve doğru orantılı bir ilişki olduğunu, okul müdürlerinin güçlü özellikleriyle, kültürü aktararak ve toplulukları peşinden sürükleyerek etkilediğini ifade etmektedir. Aslan ve diğerleri (2009), kültürel aktarımın güven, sevgi-saygı, işbirliği ve paylaşılan ortak değerler, örgüt içi iletişim ve sosyalleşme olarak belirtmiştir. Bu değerler, okul müdürlerinin kültür aktarımını yapma gücünün yetkisi ve gücü dahilinde olduğunu desteklemektedir.

Okul müdürlerinin okul kültürünün geliştirilmesine yönelik önerileri incelenmiştir. Okul müdürlerinin okul kültürüne etkisine yönelik öneriler temel olarak müdürlerin özellikleri teması altında ve müdürlerin kültüre daha fazla etki edebilmesine yönelik genel öneriler altında yoğunlaşmıştır. Ayrıca diğer görüşler altında okul müdürlerinin genel yaklaşımının okul müdürünün kapasitesinin okul kültürünü doğrudan etkilediği anlamına gelen "Müdür ne ise okul odur." görüşü olmuştur. Genel olarak cevapların tamamına bakıldığında bu yaklaşımın, okul müdürlerinin kendini geliştirmesi, liderliği ve aktifliği derecesinde okul kültürüne olumlu etki edebildiğini içerdiği anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin görüşleri aşağıda olduğu gibi sunulmuştur. Aliyev (2020), yaptığı çalışma sonucunda öğretmenlerin okul kültürünü geliştirme konusunda önerileri içinde okul müdürlerinin sorumluluklarını yerine getirmesi, velilerle iletişim kurması, öğrencileri ve öğretmenleri motive etmesi, okul içinde ve dışında aktiviteler yapması temaları ortaya çıkmıştır.

Öneriler

Eğitim yöneticilerine öneriler;

- ✓ Okul müdürlerinin okul kültürünü geliştirmesine yönelik daha fazla çalışma yapılarak farkındalıkları artırılabilir.
- ✓ Okul müdürlerinin okul kültürü oluşturma ve geliştirmesine yönelik ihtiyaçları ve önerileri sorularak sistematik bir yapılandırma ile sorunlara çözümler üretilebilir.
- ✓ Araştırmacıya öneriler;
- ✓ Konu, geniş bir örneklem üzerinde araştırılabilir.
- ✓ Aynı araştırma farklı okul kademelerinde ve farklı okul türlerinde uygulanabilir.
- ✓ Konu, aynı zamanda öğretmen, veli, öğrenci görüşleri alınarak araştırılabilir.

KAYNAKÇA

1. Akdoğan, A. (2014). “Türkiye'deki uluslararası bakalorya programı uygulayan okulların etkili okul özellikleri ve okul kültürü açısından incelenmesi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
2. Aliyev, B. (2020). “Okul kültürü üzerine yönetici ve öğretmen görüşlerinin nitel bir analizi: Bakü örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
3. Arslan, H. Kuru, M. ve Satıcı, A. (2005). “İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 44: 449-472.
4. Aslan, M., Özer, N., ve A. Bakır, A. (2009). “Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: nitel bir araştırma”. İlköğretim Online, 8(1): 268-281.
5. Ceylan, H. (2020). “Ortaokul öğrencilerinin okula bağlılıklarında önemli bir faktör: okul kültürü”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
6. Çelik, M. (2007). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
7. Çelik, M.E. (2019). “Değer Merkezli Okul Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
8. Çelik, V. (2002). Okul kültürü ve yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
9. Çelikten, M. (2006). “Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün roller”. Eğitim ve Bilim, 31 (140): 56-61.
10. Erdoğan, H. (2017). “Okul kültürünün etkilendiği ve etkilediği faktörler. Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12: 51-68.
11. Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences, Sage Publication, California.
12. Irmak, O. (2017). “Anadolu lisesi öğretmenlerinin okul kültürü algılarının incelenmesi Malatya ili Battalgazi ilçesi örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
13. İpek, C. (1999). “Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen -öğrenci ilişkisi”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 5(3): 411-442.
14. Kalkan, Ü. (2020). “Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, okul kültürü ve örgütsel imaj ilişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
15. Peterson, K. D., & Terrence, E. Deal (2009). The shaping school culture fieldbook. Second Edition. San, Josset-Bass, Francisco.
16. Selimoğlu (2021). “Okul öncesinde örgüt kültürü: bir karma yöntem araştırması”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
17. Şahin, M. (2012). “Eğitimi ve okulu etkileyen bazı sosyal değişimlerin kavramsal çözümlenmesi”, Milli Eğitim Dergisi, (194): 132-148.
18. Şahin, S. (2010). “Okul kültürünün bazı değişkenler açısından incelenmesi”, İlköğretim Online, 9(2): 561-575.
19. Yıldırım, H. ve Şimşek, M. (2008). Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.