

## OKUL KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN ETMENLER FACTORS AFFECTING SCHOOL CULTURE

İbrahim Ferkan POLAT<sup>1</sup>

Bahadır GÜLBAHAR<sup>2</sup>

### ÖZET

Örgüt ve kültür kavramlarına yönelik değişik yaklaşımlar görülmekle beraber, bu kavramların olabildiğince uzun ve derinlemesine bir tarihe sahiptirler. Örgüt ve kültür anlayışı alanının yaklaşık olarak tüm bilim alanlarındaki insanların dikkatini çeken bir alan olduğu görülmektedir. Bu alanlar toplulukların kültürlerinin aktarımında ve öğrencilerin sosyoekonomik görevlerini zaferle ortaya koymalarında mühim ve elzem görevlere sahiptir. Okulu mevcut olduğu toplumdaki dışarıda kabul etmek izah edilemeyeceği gibi okulun kültürü yenileştirmesine yönelik toplumun ümitleri de mevcuttur. Bu kapsamda büyük bir literatüre sahip olan kültür kavramının eğitim öğretim örgütleri olan okullardan da ayrı olarak düşünmek mantıksız olacaktır. Bu araştırmanın amacı okullardaki öğretmenlerin, okullarında egemen olan kültürün, bu kültürün kuvvetli ve yetersiz yönlerinin ve genel bağlamda okul kültürünü etkileyen etmenlerin neler olduğunun belirlenmesine yöneliktir. Araştırma, fenomenolojik desenli nitel bir çalışmadır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2020-2021 Eğitim-öğretim Yılı'nda Şırnak ilinin Cizre ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 30 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak 4 adet açık uçlu sorudan oluşan görüşme soruları kullanılmıştır. Görüşme sorularının analiz edilmesinde içerik analizi metodu kullanılmıştır. Araştırmada sonuç olarak okul kültürünü etkileyen etmenler saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Okul, Okul Kültürü

### ABSTRACT

Although there are different approaches to the concepts of organization and culture, these concepts have as long and in depth history as possible. It is seen that the understanding of organization and culture is an area that attracts the attention of all scientists. These areas have important roles in transmitting communities 'cultures and putting others' socio-economic duties important. the school belongs to the community it is in and people have expectations for the school to develop its culture. In this context, it would be unreasonable to consider the concept of culture, which has a wide literature, separately from schools that are educational institutions. The aim of this study is to determine the teachers in schools, the dominant culture in their schools, the strengths and weaknesses of this culture and the factors affecting school culture in general. The research is a qualitative study with a phenomenological pattern. The study group of the research consists of 30 teachers working in primary and secondary schools in Cizre district of Şırnak province in the 2020-2021 academic year. Interview questions consisting of 4 open-ended questions were used as data collection tool. Content analysis method was used to analyze

---

<sup>1</sup> Yüksek Lisans öğrencisi, Ahmet Yesevi Üniversitesi, Beşerî Bilimler Fakültesi, Eğitim Denetimi ve Yönetimi Bölümü, [ibrahimferkanpolat@hotmail.com](mailto:ibrahimferkanpolat@hotmail.com), Ankara/Türkiye, ORCID:0000-0002-7364-7505

<sup>2</sup> Doçent Öğretim Üyesi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi Bölümü, [bahadir.gulbahar@ahievran.edu.tr](mailto:bahadir.gulbahar@ahievran.edu.tr), Kırşehir/ Türkiye , ORCID: 0000-0002-7040-1593

the interview questions. As the result of the research, the factors affecting the school culture were determined.

**Keywords:** Organization, School, School Culture

## 1. GİRİŞ

Kültür, ilk olarak antropologlar aracılığıyla, kabileler ve toplumların mevcut yaşam şekilleri arasındaki farkları ortaya koymak sebebiyle kullanılan bir kavram olmuştur. Sonraları diğer sosyal bilim alanındaki bilim insanları bu kavramın kapsamını küçülterek, bir toplumda var olan örgütlerdeki yaşam stillerini tanımlamak sebebiyle de kullanmaya başlamıştır. Kültür kavramı yaşam stillerinin neler olduğunu, nasıl oluştuğunu ve örgütün başarısına etkisini anlamlandırmamızı sağlar. Kültürle ilgili tanımların anlaştığı ortak fikirler vardır: Kültür, öğrenilen eylemlerin tümüdür, toplumun bireylerince paylaşılır, tarihsel süreçte değişmelere uğrar, kişinin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını giderir, bütünleştirici ve birleştirici bir yöne sahiptir (Akıncı Vural ve Gürsan, 2010; Güçlü, 2003).

Örgüt; geleneksel yönetim yaklaşımlarına göre: bir işi başarmak gayesiyle yaratılan toplumsal araçlar ve çevreyle karşılıklı etkileşim süreçlerinde uyuma yardımcı organizmalar şeklinde açıklanmaktadır. Örgüt kültürü ise birtakım insanın süreç içinde ortaya koydukları, grup dinamikleri veya geleneksel eylem tarzlarıdır. Bu grup dinamikleri, grupta tekrarlayan eylemler şeklinde olmaktan ziyade, herkesin bilincine varamadan teşvik ettiği eylemlerdir. Örgüt kültürü, bireyin çevreye ayak uydurma gayreti veya kendi içerisinde bütüncül eylemleriyle sorunların üstesinden gelme gayretidir. Öğrenilen davranışların bir grup tarafından sahiplenilmesidir. Tüm örgütler yaşamlarını devam ettirmek için savaşır. Örgüt kültürü, örgütün ünlenip duyulmasına, aynı çevrede mevcut öteki örgütlerle iletişim seviyelerini anlatır. Bu sebeple kültür, örgütü toplumsallaştıran, onun toplumdaki yerini ve başarı basamaklarını tırmandırmaya yarayan temel varsayımlarından bir tanesidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2001; Şişman, 1994).

Kültür, örgütün girdi, işlem ve çıktı gibi çeşitli karışık boyutuyla ilintili olan bir kavramdır. Örgütsel kültür araştırmalarında bu boyutların tümünün anlaşılabilir şekilde incelemeye alınması zor bir durumdur. Geniş anlamıyla kültür, insanların içinde oldukları sosyo-kültürel çevredir. Örgüt kültürü öğelerinin tümü örgütün ortak kültürünü pekiştirir ve ortak hedeflere vardır. Örgüt kültürü öğeleri şu şekilde sıralanabilir: Değerler, toplumun hayat tarzı, toplumun dinsel inanışları ve toplumun kabul ettiği kurallarla oluşur. Örgüt kültüründe değerler, seçilen kurallardan daha tesir edicidir. Çünkü değerler benimsenerek ortaya konulan eylemlerdir. Normlar, kişilerin ne şekilde eylemlerde bulunması gerektiğini söyleyen ve değerlere endeksli oluşan, yazısız kaidelerdir. Normlar gücünü değerlerden alır, günlük hayatta kişilere davranışlarında rehber olur ve tutumlarını etkiler. İnançlar hayatın nasıl sürdüğüne dair kültürün insanlar tarafından paylaşılan müşterek fikirleridir. Geçmişin değerlendirilmesine, şimdinin tanımlanmasına ve gelecekte ortaya çıkabilecek problemlere dair önlem alınmasını sağlar. Semboller, görünen kültürün işaretleridir. Örneklenecek olursa İngiltere’de baş parmağın gösterilmesiyle “tamam” manasına gelen hareket, Türkiye’de “barış” manasına gelmektedir. Benzer kelimeler veya işaretler farklı uluslarda bambaşka anlamlara gelebilir. Bu sebeple toplumun kültürünü anlayabilmek için sadece görünen etmenlere bakmak yeterli olmaz, bu etmenlerin sebebi olan değerlere ve bu değerlerin hangi ana hipotezlerden meydana geldiğini de bakmak önem arz eder. Törenler, örgütlerin toplumla bütünleşme sürecinin ana unsurlarından olan, örgüt mensupları arasında istedik değerlin paylaşılmasına neden olan davranışların tümüdür. Törenler, örgüt mensuplarınca önemsenen eylemlerin seçilmesinde ve bu eylemlerin örgüt üyelerine iletilmesinde önemli bir güçtür. Hikâye ve kahramanlar örgütün

tarihinde yaşanmış durumlarda yararlılık gösterilen, cesaret gösterilen olaylardan bahsedilen anlatılardır. Bu olayların aktarımı ve konusu hikayeleştirilerek üyeler arasında ağızdan ağıza dolaşır. Bu sayede örgüte yeni katılacak üyelere mevcut örgüt kültürü etkili şekilde iletilir (Schwartz, 1997; Terence ve Peterson, 1991; Terzi, 2000).

Örgütsel kültürler sınıflandırılacak olursa zayıf ve güçlü örgüt şeklinde iki kategoridedir. Güçlü kültürlerin mevcut olduğu örgütlerde nerede ne yapılacağı örgüt mensuplarınca bilinir, ana prensipler bellidir ve tüm üyeler bu prensiplere uyar. Örgütte hiyerarşi karışıklığı gözlenmez. İdareciler personellerini önemser. Onlarla iyi bir iletişim içerisindedirler ve durumlarından haberleri vardır. Örgütler törenleri önemser ve önemli günlerde üyelere motivasyon sağlar. İdareciler örgüt mensuplarının ortaya koydukları ürünlere yönelik fikirleri destekler. Üyeler, idarecilerinin onlardan ne beklediğinin farkındadır. Zayıf örgütsel kültürün mevcut olduğu örgütlerde de örgütün çarkları ve prensipleri vardır ama bunlar örgüt mensuplarınca kavranmış değildir. İdarecilerle üyeler arasında iletişim problemleri vardır. Bu iletişim problemleri örgütte gerginlik ve mutsuzluğa neden olur. Örgüt mensuplarının başarı azmi ve motivasyonu eksiktir. Günün gerekliliklerine uymazlar. Çevrede gelişen değişimleri takip etmezler. Örgütte kaideci davranışlar sergilenir ve bu durum örgütün iç çatışmalara sürüklenmesine sebep olur (Güvenç, 1999; Maseko, 2017).

Örgütsel kültür kuramları incelenecek olursa; Amerikan örgütlerinde görülen başarı eksikliği ve Japon örgütlerindeki başarıların görülmesi neticesinde William Quchi, Japon örgüt kültüründen etkilenerek Z kuramını meydana getirmiştir. Quchi, Amerikan örgütlerinde hedefe ulaşmak için kullanılan teknoloji ve mali gücün başarıyı getirmede tek başına yeterli olmadığını gözlemlemiş, örgütte iş birliği ve dayanışmanın da çok önemli olduğunu görmüştür. Mükemmel örgütler kuramının öncüleri L. Peters ve R. Waterman başarılı örgütlerle ilgili araştırmaları neticesinde bu örgütlerin ortak noktalarını şu şekilde sıralamıştır: Sistemin sert kurallarından ziyade esnek ve çözüm odaklı çalışmalar önemsenir, müşterilerle sürekli iletişim halinde olunur, örgüt mensuplarının girişimci ruhu ve örgütteki aktifliği önemsenir, dayanışma sağlanır, üretilen ürün veya fikirlerin niceliği değil niteliği önemlidir. Deal ve Kennedy'nin örgütsel kültür kuramı ise örgütsel kültürün öğelerini şu şekilde sıralar: Örgütte değerler çok önemlidir, değerler aracılığıyla personeller örgütteki temel görüşleri fark eder, personellerin örgütteki kahramanları rol model alır, bu eylem örgütteki verimliliği artırır, örgütte törenler coşkuyla kutlanırsa güdülenme artar (Şimşek, 2014; Unutkan, 1995).

Örgüt kültürü, örgüt iklimini kapsayan bir kavramdır. Kültür, örgütün çevreyle olan iletişimini tanımlar. Açık iklimin olduğu örgütlerde hiyerarşi ilişkisi üst düzeydedir. Bu sebeple personeller işlerini rahat icra eder ve işten keyif alınır. Kapalı iklimin olduğu örgütlerdeyse iletişim azdır ve işten keyif alınmaz Şirketler için önemli bir kaynak olarak algılanan yaratıcılığın artırılması, örgüt iklimiyle bağlantılıdır. Buradan hareketle bilim insanları yaratıcılığı destekleyen bir iş ortamı yaratmayı amaçlamışlardır. Yaratıcılığa destek veren bir örgütün şu özellikleri olmalıdır: Örgütsel cesaretlendirme ve istek, idare desteği, ekip desteği, ortaya konan ürünlerin ses getirmesi (Akıncı, 1997).

Örgüt içi iletişim, örgüte yeni gelen personelin örgüt kültürünü benimsemesinde mühim bir öğedir. Örgüt kültürü, yeni personelle resmi ve gayri ve gayri resmi ilişki içerisine girer. Resmi ilişkiye örnek verilirse teorik toplantılar, gayri resmi ilişkiye örneğe kulaktan kulağa yayılan fısıltılar verilebilir. Örgüt kültürü, yeni personelin alışma sürecinde fazlaca etkilidir. Örgüt kültürü personelin örgüt tarihini, değerlerini, personelden beklentilerini öğrenmesine neden olur. İletişim sayesinde personeller örgüt kültürünün ana hatlarını ve çalışma ortamının değerlerini öğrenir. Sağlam bir eğitimsel iletişimde öğrenci eylemlerinin doğruluğunun veya yanlışlığının geri dönütünün verilmesi gerekir. Bu yönden geri dönüt, sağlam bir eğitimsel iletişimin en mühim öğelerinden biridir (Şişman, 2007).

Örgütler kontrol altında ya da kontrol dışı değişim süreçlerine maruz kalırlar. Bu değişim kontrol altındaysa örgüte pozitif olarak döner. Kontrol dışında gelişen bir değişim varsa ortaya çıkacak neticeler tahmin edilemez. Örgütte yaşanan değişimlerin tümü, personellerin ortaya koyduğu davranışları etkiler. Değişim sürecindeki bu etki dikkate alınmalıdır. Örgütteki negatif neticelere sebep olacak bir değişim süreci telafisi imkânsız hasarlar bırakabilir. İdareciler değişimi basamak basamak takip edip kontrol altına almalıdır. Değişime başlanmadan önce örgüt kültürünün iyi bilinmesi gerekir. Değişim süreçlerine yalnızca üst seviye idareciler değil her seviyedeki personel katılmalıdır. Katılım eksik olursa örgüt içi çatışmalar yaşanabilir. Değişimler zamana yayılarak yavaşça yapılırsa yararlı olur (Ölçüm, 2004; Şişman, 2007).

Örgütlerin kültür yapıları incelendiğinde, okul kültürü çok önemli bir yere sahiptir. Okullarda sadece eğitim verilmez. Okullardaki eğitim etkinliklerine ek olarak hedef, fonksiyonlar, çıktılar ve eğitim değerlendirilmesi gibi öğeler de vardır. Okullarda ölçme değerlendirmeye ek olarak öğrenciler arasında sosyalleşme, akademik başarı, sosyo-duygusal gelişim de önemlidir. Öğrencilere bu kazanımlar kazandırılırken eğer öğretmenler yaptıkları işten doyum alırlarsa, eğitim araç ve gereçlerinin verimli kullanılması, hedeflerin gerçekleşmesi, öğrencilerin çevreye uyum göstermesi gibi durumlar pozitif etkilenir. Pozitif davranışların dışında olumsuz davranışlar da olacaktır. Bu olumsuz davranışlar okuldaki anti-sosyal davranışlar, öğrenci devamsızlıkları, okulu bırakma şeklinde örneklenebilir. Sağlam bir okul kültüründe öğrenim gören öğrenci faydalı bir insan olarak yetişir. Okul sadece akademik eğitim vermez ayrıca hayata da hazırlar. Okul örgütünün personeli insandır ve bu örgütün çıktıları, diğer örgütleri etkileme potansiyeline sahiptir (Arpaguş, 2011; Erdoğan, 2017).

Pozitif, kuvvetli ve hedefe yönelik kurgulanmış bir okul kültüründe büyüyen öğrenciler, okul kültürünü de içine alan toplum için de yararlı kişiler olarak yetişirler. Okul kültürü toplumun ortak hedeflerine ulaşmaya yardım edecek inşalar yetiştirme amacındadır. Bu ortak amaca yardım edecek kişilerin eğitilme süreci, kişilerin sonradan toplumdaki alacakları rolleri, uygulamaları, topluma getirecekleri ortak yararları ve ortaya çıkaracakları mutlu ve olumlu insan profiliyle doğrudan ya da dolaylı olarak bağlantılıdır. Bu kişilerin eğitimine etki edecek okul yönetimi, öğretmenler ve diğer personeller de okul kültürü içindeki önemli taşlardır. Öğrencilerin eğitimi ve geleceğe hazırlık aşamasının verimli olabilmesi sebebiyle bu aşamada sorumluluk alan tüm personellerin ve kişilerin okul kültürünün yaratılması ve sürdürülmesinde katkısı olacaktır (Erdoğan, 2017; İpek, 1999).

Okul kültürünün oluşturulmasına birden fazla faktör etki eder. Bunları okul içi faktörler ve okul dışı faktörler olarak ayırabiliriz. Okul kültürünün yaratılmasında okul idarecileri çok önemli bir konuma sahiptir. İdarecilerin okul kültürü oluşturmadaki ilk sorumlulukları, kendi kendine yetebilen, kuvvetli bir okul kültürü oluşmasını sağlamaktır. İdareciler, okulda kültürü kurgularken adaleti, demokrasiyi, kültürel farklılıklara saygıyı, yeniyi takibi, bilimi öncü tutmayı önemseyecek şekilde kurgulamalıdır. Okul kültürünün oluşturulmasında okul içi iletişim önemli bir yer tutar. Ortak okul kültürünü paylaşan kişilerin birbirleriyle olan iletişimi güçlü olan okullarda okul kültürü pozitif şekilde gelişir. Okul kültürünü meydana getiren ana parçaların ortaya çıkmasına neden olan en önemli öge, örgüt personellerinin paylaşımlarını ortaya çıkarmasıdır. Okul kültürünün oluşumundaki adımlar ve bu kültürün verimi, okul kültürünün önemli bir parçası olan öğrencilerin sağlıklı gelişimleri adına önemlidir. Bununla beraber okul kültürü öğretmenleri ve okulun diğer çalışanlarını pozitif veya negatif yönde etkileyebilir. Okul kültürü oluşturulurken bu kültürün paydaşlarının, okuldaki tüm personelin ihtiyaçlarının gözetilmesine dikkat edilmelidir. Okul kültürünün oluşması ve gelişmesi sebebiyle; okuldaki personellere çeşitli seminerler verilerek, onlara okulun misyon, vizyonu, okulun değerleri, normları ve amaçları anlatılarak okul hakkında bilgilerinin artırılması sağlanmalıdır. Okulun seçtiği misyon, vizyon, gaye ve hedefler sade, anlaşılır ve mantık çerçevesinde olur ise okuldaki tüm paydaşların bu öğeleri benimsemeleri ve özümsemeleri

daha kolaylaşır. Yine bu ögelere dikkat edilirse bireyler seminerlere ve bilgilendirmelere gönüllü ve istekli katılır (Ada ve Baysal, 2012; Şimşek, 2005).

Okul kültürü yaratılırken personellerin ortak, ılıman ve pozitif bir dil ortaya koymaları sağlanmalı ve birbirleriyle olan ilişkilerinde bilgi akışının yer tutması sağlanmalıdır. Bu sebeple de okuldaki mesai saatleri içerisinde ya da okul mesai saatleri dışında personellerin birbirleriyle iletişim kurabilecekleri ortamlar hazırlanmalıdır. Pozitif ve başarılı eylemler takdir ve motive edilmeli, negatif ve başarısız eylemler hakkında ise değerlendirme yapıp nasıl başarıya dönüşebileceğine dair beyin fırtınası yapılmalıdır. Yaratılan okul kültürünün gelecek kuşaklara aktarılması; kültürdeki normlar, felsefeler ve değerler planlı bir strateji hazırlanarak örgütteki kişiler vasıtasıyla yararlı şekilde olmalıdır. Okul kültüründeki normların, felsefe ve değerlerin hedeflenen gruba iletilmesini sorumluluğunu alan öğretmenler ve diğer paydaşlar, okulun hedef belirleme ve strateji üretme kademelerine katılırsa, uygulama basamağında bu kişiler daha pozitif bir hissiyatla çalışıp, iş verimini artırabilirler. Yeni kuşakların okul kültürünü özümsemeleri ve etkileşime girmeleri okul idaresi tarafından takip edilerek kontrolü elden bırakmadan yapılmalıdır. Bu sebeple değişik vakitlerde geri dönütü sağlayan, gözlem yapmaya yardım edecek etkinlikler hazırlamak ve bu etkinlikler içinde öğrencileri takip etmek yararlı olacaktır. Mantık dışı şekilde yaratılan bir okul kültürü yerine sürecin içinde yer alan ve kültürün oluşturulmasına etki edebileceğini bilen bir okul idarecisi güçlü bir okul kültürü yaratacaktır. İyi bir okul müdürü okul kültürünün çarklarını idare edebilmeli ve süreçlere hâkim olmalıdır. Kuvvetini okulunun kültüründen alan okul idarecileri ve öğretmenlerin ortak değer ve hedefler istikametinde birleşmeleriyle daha kuvvetli okul kültürü ortaya çıkmaya başlar. Okul idarecileri en başta okulda kuvvetli bir okul kültürü ortamı oluşturmalıdır (Çelik, 2002; Şimşek, 2005).

Okul, çevrenin özelliklerini barındıran canlı bir yapıdır. Okul, öğrenciler üstünde çevrenin negatif etkilerini yok ederek yeni pozitif etkiler kazandırmaya çabalar. Okul, çevreyle olan ilişkisinde etki altında olan pozisyonundan ziyade çevresini etkilemeli ve çevresine liderlik edecek bir pozisyon almalıdır. Okul çevreye tanıtımını kültürü aracılığıyla yapar. Okulun çevreye kendini tanıtmaya süreci, okul idaresinin mühim bir alt sürecidir. Önceleri köy okulları için “bir müdür bir mühür” denirdi. Şimdilerde bu “bir okul bir kültür” şeklinde dönüşmüştür. Bir okulda mutlak suretle çevreye aktaracağı kültürel unsurlar vardır. Okulun kültürünü dışarıya açmaması, kültürün kapalı sistem olarak uygulaması anlamına gelir. Okulun ürettikleri arasında kültür de yer alır. Öğrenci ve veliler okulun kültürünü özümstedikleri seviyede kendilerini okula ait hissederler. Okul kültürünün tanıtımının iyi yapılması ve çevresel imkanların kullanılması, okulun örgütsel hedeflerini başarıya istikametinde katkı sağlar. Okul idarecisi, orijinal bir okul kültürü yaratırken ve bu kültürü çevreye tanıtmaya sürecindeyken geleneksel törenlerden, sportif ve sanatsal yarışmalardan, broşürlerden ve medyadan yararlanabilir (Çelik, 2002; Şimşek, 2005).

Bilgi toplumlarında yalnızca toplumun yapısı değil ayrıca toplumun örgütleri de süratli bir şekilde değişim sürecine girer. Bilgi toplumundaki en önemli örgütlerden biri de okullardır. Eğitim örgütleri olan okulların bilgi toplumlarında yeri de farklı olacaktır. Okul bilgiyi imal eden, çoğaltan ve sunan bir örgüttür. Bilgi toplumlarında okullar, gelişmelere ve değişimlere açık şekildedir. Kültür bireyler arasındaki iletişimin ve bağlantıların hepsini içine alır. İnsanın gelişmişliğinin sembolü olan kültür, insan gelişimi ve medenileşmesiyle bağlantılıdır. Bilgi toplumlarında okullarda ana felsefe “yaşam boyu eğitim” felsefesidir. Okul sadece belirlenmiş bir yaş aralığına yönelik değil, yetişkinlere yönelik de olmalıdır. Bilgi toplumlarında var olan bilgilerin ve paradigmanın süratli şekilde değişmeleri sebebiyle, okulun daimî şekilde yeni bilgileri takip etmesi gerekir. Bilgi toplumlarında okul kültürü öğrenci açısından iki önemli yere sahiptir. İlki, okul kültürü, öğrencinin okul hakkında bilgi sahibi olması, okuldaki davranış biçimlerini öğrenmesi ve okuldaki oryantasyon sürecine yardım eder. İkincisiyse, okul kültürü

dış çevrenin negatif etkilerine karşı savunma görevi üstlenir. Bu şekilde öğrenci, dış çevrenin negatif tesirlerinden etkilenmez ve pozitif değer, gelenek, inanç ve kaidelerle donanmış okul kültüründe kendi benliğini temsil etme fırsatı bulur (Çelik, 2002; Ilgar, 1996).

Okulların var olma sebebi öğrencilerdir; öğrenme, tecrübe ve öğretme karşılıklı etkileşim halindedir. Okulun eğitim hedeflerinde olduğu gibi okul planlamalarının ve müfredatın en iyi şekilde hazırlanmış olması, öğrenci ve okul başarısının yüksek olacağının garantisini veremez. Planlamaları ve müfredatı hayata geçirirken, öğrenme fırsatları da hazırlanmalıdır. Program uygulanırken tüm öğrencilerin öğrenme fırsatlarına eşit olarak erişebilmesi, sürece katılım ve tüm öğrencilerin öğrenebilmesi temel gaye olmalıdır (Çelik, 2002; Hakbilen, 1984).

Okulun hedefleri ve etkinliklerinde amaçlanan öğrenci başarısı bir ulusun geleceğini etkiler, topluma yol gösterir ve geliştirir. Başarılı bir insan toplumda ve aile yaşamında ahlaka uygun eylemlerde bulunur ve çevresine örnek teşkil eder. İnsanlarla direkt temas halindeki öğretmen, öğrencilerin geleceğine ilişkin meslek seçimi ve düşünceleriyle ilgili etkili bir öğedir. Öğretmen kalitesi, öğrenci başarısına etki eden en önemli etkenlerden biridir. Beklenen seviyeden daha yüksek başarıya ulaşmış okullarda, başarıyı önemseyen sınıf ortamını oluşturmada ve öğrencilerin öğrenme ortamında üst seviyede beklentileri olan öğretmenlere sahip olduğu görülmüştür. İdarecilerle kıyaslandığında öğretmenler sınıfa direkt temas ettikleri için öğrencinin öğrenme süreçlerine de direkt etki eder. Eğitim planlaması ve müfredat muntazam şekilde olsa dahi okulun fiziksel olanakları da yüksek derecede hazır oluş olması, sistemin başarılı olması için büyük oranda öğrencilerle ilişki içinde olan öğretmene bağlıdır. Öğretmenin hizmet içi eğitimleri ve üniversite eğitiminde edindiği bilgiler bu rolleri en iyi biçimde uygulamasına yardım eder. Öğretmen, bu rollerini icra etme tarzıyla da okul ortamına etki eder. Öğretmen eğitim fikirleri bakımından rolünü ortaya koyabilmesi için yetkinliğini artırması lazımdır. Öğrencinin öğrenmesinde, kendini tanımasında, yalnız öğrenmeye yardımcı olan değil, sınıfla bir bütün şekilde kendi de öğrenebilen bir öğretmen olmayı hedeflemelidir. Öğretmenin karakter özelliklerinin öğrencilere de etki ettiğine dair araştırmalar mevcuttur. Bir öğretmenin eğitim tarzı kadar tutumları, eylemleri, fikirleri de öğrencilerine geçecektir (Eyüboğlu, 2006; Özdemir, 2006).

Okul kültüründe değişimi etkin bir biçimde sürdürmek ve idare etmek için değişim sürecinin ne olduğunu kavramak lazımdır. Geçmişe oranla bugün teknolojik atılımlar ve paradigma değişimleri tarih boyunca olduğundan çok daha hızlı gerçekleşmektedir. Zorunlu değişim, birçok iş, örgüt ve sanayi işletmeleri için bir hayat tarzı haline gelmiştir. Süratle süren değişime ayak uydurma becerisine sahip örgütler yaşamlarını sürdürürler. Değişime ayak uydurma metotlarını bilen, uyum becerisine sahip örgütler ve toplumlar gelişebilir ve yenileşebilir. Yapılan bu değişimler örgütü hareket alanı sağlayacağı gibi hedeflere varması için de yardım edecektir. Mantık çerçevesinde gerçekleşmeyen, sadece olmuş olması için yapılan değişiklikler, var olan ve işleyen düzeni de çıkmaza sokabilir; örgütte değişime başlanırken örgüt kültürü ve örgütün tarihi de işin içine katmak gerekir. Daima, bilinmeze doğru ve stres yaratan değişimler, örgütün veya idarecinin güncel kalmasına, geleceği sağlıklı şekilde yordamasına engel olur. Sistemli bir biçimde plan yapılan örgütsel değişim denemelerinde bile üzücü sonuçlar doğabilmektedir. Bilim insanlarının yaptığı çalışmaların neticeleri bu üzücü sonuçların nedeni olarak örgüt kültürünün değişim sürecine dahil edilmemesi olduğunu söylemektedir. Örgüt kültürü için başlatılan diğer örgüt değişimleri hatalı bir biçimde denenmiş olabilir. İdareci sistemli bir şekilde çalışırken, takımına vizyon belirleyerek gelecekle ilgili yordamalar yapıp, örgüt kültürünün geçmişini de sistemin içine katarak planlarını gerçekleştirebilir. Örgüt değişimlerine etki eden tüm öğelerin dikkate alınması gerekir (Bayrakçı, 2014; Işık, 2017).

Öğrenen örgütler örgüt mensuplarının, daima öğrenme kapasitelerinin tepe noktasında öğrenmelerini hedefler. Örgüt her an öğrenme metotlarını bulmaya çalışır, örgütle ilişkisi olan insanlarla sürekli iletişim halinde olur. Öğretme ve öğrenme ayrı ayrı özen gösterilmesi gereken detaylı süreçlerdir. Öğrenme, kişinin bilgi veya eylemlerinde düzenli bir değişim olduğunda ortaya çıkar. Okullar sadece öğrencilerle değil, toplumun bütün üyelerini kabul eden ve içinde bulunduğu topluma çıktılarını açıklayabilen örgütler olarak bir dönüşüm sürecindedirler. Okulların amacı öğretimdir, öğrenme hayat boyu öğrenme kavramına göre yeniden oluşturulmaktadır. Okulların resmi bir düzende olması, sıcak bir ortam olmaması okul idaresinde ve eylemlerde negatif davranışlara yol açar. Okul idarecisi, çevresindeki tüm olanakları öğrenen okulunun ilerlemesinde kullanmalıdır. Okul idarecisinin okul dışındaki kişilerle olan iletişimi neticesinde güçlü bir çevre lideri olmasını zorunlu kılar. Öğrencilerin başarılarını yükseltmek için yeni öğrenme planları üretilmelidir. Okuldaki bütün öğretmenler ile birlikte idareci, okulun yenilikçi öğrenme ve öğretme planlamaları konusunda, okulun geri kalan bireyleri ise, toplantılarda okulun verimini artırma, daha iyi bir ortam sağlama ve öğrencilerin başarısı hususunda kendileri çözümler üretmek için düşünülmelidir. Okulun var olma amacı öğrencileri eğitmek ve başarılarını artırmaktır (Buluç, 2013; Kadioğlu, 2018).

Liderlik hedefe doğru bireysel ve etkin eylemler, potansiyel imkân ve ödülleri arama, ast üst yönetim iletişimde yoğunluk, yani insan iletişimi sürecini kullanarak etkili bir şekilde hedeflere varma yeteneğidir. Okul idaresinde liderlik, kısa anlatımıyla, öğretmen, idareci ve müfettişler aracılığıyla okul ile ilgili birtakım durum ve aksiyonlara etki etmekte yararlanılabilecek kuvvetler şeklinde açıklanabilir. Okul veya eğitimle ilgili araştırmalara bakıldığında, okul liderliğiyle ilgili fikirler, okul idarecilerinin okuldaki eğitimle ilişkili hususlara atfettikleri veya atfetmeleri gereken önem üstünde yoğunlaşır. İşbirlikçi liderlik, öğretmenlerin kendini eğitmelerinde yol gösteren ve gelişmelerine daimî ışık tutan eğitsel liderliğe odaklıdır. İşbirlikçi liderlikte iş birliğine bir eğitim imkânı şeklinde bakılır. Bu halde okul idarecisinin daimî şekilde öğrenen kişi biçiminde olması veya çevresindeki öğretmen ve diğer paydaşlarla iş birliği yaparak örnek oluşturmalıdır. Öğretmenlerle kendi okullarına benzeyen okullara gezi düzenlemeli, inceleme yapmalı ve o okulları kendi okulunu incelemeye çağırışmalıdır. Okul idarecisi, milli eğitim müdürlüğündeki şube müdürlerinden, program geliştirmede yetkin kişilerden, ölçme değerlendirmede yetkin kişilerden yardım almalıdır. Milli eğitim müdürlüğünün de yardımlarını alarak uzun soluklu hizmet içi eğitimler ve mesleki gelişim kursları tertip etmelidir. İşbirlikçi liderler, örgütlerine getirdikleri yenileşmeyle birlikte, eğitim zamanlarında örgütlerini yüksek kademelere çıkararak, eğitimin amaçlarının en önemlilerinden olan başarılı insanlar yetiştirme seviyesine ulaşabilecektir (Bursalıoğlu, 2000; Zaleznik, 1999).

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, Şırnak'ın Cizre ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim ve ortaokullarının sahip olduğu okul kültürlerini etkileyen öğretmenlerin araştırılmasını sağlamaktır.

### **1.2. Araştırmanın Önemi**

Eğitim örgütleri olan okullar varlıklarını devam ettirebilmeleri ve kalitelerini yükseltmek sebebiyle kurumun tüm öğeleri aracılığıyla ortak değerler etrafında toplanırlar. Bu ortak değerler okul kültürünü meydana getirir. Her okulun kendine has okul kültürü vardır. Okullar kendi kültürlerini yaratmak için çevresiyle etkileşime girer. Okul, kültürünü yaratmak sebebiyle paydaşlarının benimseyeceği değer yargıları oluşturur. Okul idaresi, öğretmenleri, öğrencileri ve velileri bu değerleri benimseyerek birlikte hareket eder. Bu birlik beraberlikle okulda başarı oluşur.

Okul kültürü, değişen hayat şartlarına bağlı şekilde örgütleri hazırlayıp onların silinmesini engellemektir. Bunların dışında değişen şartların paydaşlar üstünde etkileri olabilir. Bu negatif etkiler; tedirginlik, belirsizlik hislerinin yarattığı endişe gibi sıralanabilir. Okul kültürü bu negatif durumları içsel bütünlüğü sağlayarak ve birliktelik hali oluşturarak üstesinden gelir.

Okul başarısının yükselmesi de okul kültürünün etkilediği bölgelerden bir tanesidir. Akademik başarılarının artmasını isteyen okullar, yüksek performans endişesi taşıyan, başarıyı önemseyen ve hedeflerini yükseğe koyan idarecilerin başarı kültürünü yaratması gerekir (Balcı, 1993).

## **2. YÖNTEM**

### **2.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma, Şırnak ilinin Cizre ilçesindeki Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokul ve ortaokulların mevcut okul kültürlerine etki eden etmenlere yönelik bilgi toplamak amacıyla yapılmış nitel bir olgubilim çalışmasıdır.

Olgubilim (fenomenoloji) deseni farkında olduğumuz fakat detaylı ve derin bir fikre sahip olmadığımız olguları araştırmaya yardım eder. Olgular hayatımızı sürdürdüğümüz dünyada olaylar, tecrübeler, algılamalar, tutumlar, kavramlar ve durumlar gibi birçok şekilde karşımıza çıkabilir. Fakat bu karşılaşmalar, olguları tam kavradığımız manasına gelmez. Tümüyle yabancı olmadığımız aynı anda da tam anlamını kavramakta zorluk yaşadığımız olguları araştırmayı hedefleyen çalışmalar için olgubilim(fenomenoloji) uygun bir araştırma ortamı yaratır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

### **2.2. Çalışma Grubu**

Bu araştırmanın evrenini; 2020-2021 eğitim – öğretim yılında Şırnak ili Cizre ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Ahmet El Cezeri İlkokulu, Ahmet El Cezeri Ortaokulu, Mehmet Akif Ersoy İlkokulu, Atatürk İlkokulu, 15 Temmuz İlkokulu, Şehit Polis Ahmet Toprakoğlu İlkokulu, Şehit Polis Ahmet Toprakoğlu Ortaokulu, İsmail Ebuliz Ortaokulu, Çavuş Ortaokulu ve Artukoğlu İlkokulu olmak üzere toplam 10 tane ilkokul ve ortaokulda çalışan 20 öğretmen ve 10 yöneticiden oluşmaktadır.

Bu öğretmenlerin 12'si kadın (%40'ı), 18'i erkek (%60'ı) öğretmenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların branşlarına bakıldığında 10 öğretmenin sınıf öğretmeni (%33), 7 öğretmenin rehberlik (%23), 6 öğretmenin Türkçe (%20), 5 öğretmenin matematik (%17) ve 2 öğretmenin İngilizce (%7) branşında olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin yaş aralığına bakıldığında 21-25 yaş aralığında 7 öğretmen (%23), 26-30 yaş aralığında 9 öğretmen (%30), 31-35 yaş aralığında 8 öğretmen (%27), 36-40 yaş aralığında 6 öğretmen (%20) olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin kıdemlerine bakıldığında 14 öğretmenin 0-3 yıllık (%47), 10 öğretmenin 4-7 yıllık (%33) ve 6 öğretmenin 8 yıl üstü (%20) kıdemi olduğu görülmektedir.

### **2.3. Veri Toplama Aracı**

Ölçme aracı hazırlanırken gereken alan taraması yapılarak, ilgili araştırmalarda kullanılan yöntem ve teknikler incelenmiş, bu araştırma ışığında 4 soruluk görüşme soruları hazırlanmıştır.



## 2.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma kapsamında Şırnak ili Cizre ilçesindeki 20 öğretmen ve 10 yöneticiye, Google formlar kullanılarak online olarak 4 soruluk görüşme soruları yönetilmiştir. Sorular 15 Mayıs ile 30 Mayıs arasında yöneltilmiş ve cevaplar araştırmacı tarafından Google formlar yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmada gönüllülük esas alınmış ve katılımcılara görüşme ile ilgili gerekli açıklamalar yapılmıştır. Görüşme soruları cevaplandıktan sonra uygun cevaplanıp cevaplanmadığı incelenmiştir. Tüm öğretmenlerin doldurduğu görüşme sorularını uygun bir biçimde yanıtladığı görülmüş içerik analizi yapılmış, cevaplar temalara ayrılmış ve bu sorulardan elde edilen verilerin ışığında frekans ve yüzdeler hesaplanmıştır. İçerik analizi; sorulara verilen cevapların içeriğinden hareketle cevapları temalara, örüntülere, kalıplara, sık kullanılan sözcüklere göre ayırmak ve cevapların içeriklerinin önemli görülen kısımlarını belirlemek ve analiz etmek amacıyla yararlanılır. Görüşme sonuçlarından elde edilen veriler ışığında hazırlanan tablolara, bulgular kısmında yer verilmektedir.

## 3. BULGULAR VE YORUM

Bu araştırmada yer alan bulgular araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan görüşme soruları aracılığı ile elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir:

### 3.1. Birinci Araştırma Sorusuna (Alt Problem) İlişkin Bulgular.

Bu araştırmada Şırnak ili Cizre ilçesindeki öğretmen ve yöneticilerin; “Okul kültürü” ifadesinden ne anlıyorsunuz?” Sorusuna verilen yanıtlarına ilişkin dağılımı belirlemek amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.**

“Okul kültürü” ifadesinden ne anlıyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtların dağılımları

Durumlar	f	%
Öğretmenlerin aynı amaçta olması	14	47
İyi bir iletişim	8	27
Öğretmen davranışlarının toplamı	3	10
Okuldaki kurallar bütünü	5	16
Toplam	20	100

Tablo 1’de görüldüğü üzere Şırnak ili Cizre ilçesi öğretmen ve yöneticilerinin okul kültürü ifadesinden ne anladıklarına verdikleri yanıtlar incelendiğinde büyük bir oranla öğretmenlerin aynı amaçta olması yanıtı verildiği belirlenmiştir. Bu yanıtı 14 öğretmen (%47) vermiştir. Bununla birlikte öğretmenler okul kültürünü iyi bir iletişim şeklinde tanımlamıştır. Bu yanıtı veren öğretmen sayısı ise 8 (%27)’dir. Ayrıca 3 öğretmen okul kültürünü, öğretmen davranışlarının toplamı biçiminde tanımlamıştır. Bu yanıtı veren öğretmen sayısı 3 (%10)’dur. Okul kültürünü, okuldaki kurallar bütünü olarak tanımlayan öğretmen sayısı ise 5 (%16) tir.

Bu sonuçlara göre öğretmenlerin çok büyük kısmı için okul kültürü öğretmenlerin aynı amaçta olması yanıtını verdikleri görülmektedir.

### 3.2. İkinci Araştırma Sorusuna (Alt Problem) İlişkin Bulgular.

Bu araştırmada Şırnak ili Cizre ilçesindeki öğretmen ve yöneticilerin: “Bir okulda örgüt kültürünün olması niçin önemlidir?” sorusuna verilen yanıtlarına ilişkin dağılımı belirlemek amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.**

**“Bir okulda örgüt kültürünün olması niçin önemlidir?” sorusuna verilen yanıtların dağılımları**

Durumlar	f	%
Okulumu diğer okullardan farklı kılar	9	30
Sorun çıkmasını engeller/sorunu çözer	6	20
Neyin nerede yapılacağı/ nasıl davranılacağı hakkında yardım eder	15	50
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tablo 2’de görüldüğü üzere Şırnak ili Cizre ilçesi öğretmen ve yöneticilerinin “Bir okulda örgüt kültürünün olması niçin önemlidir?” sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde büyük bir oranla “neyin nerede yapılacağı/nasıl davranılacağı hakkında yardım eder” yanıtı verildiği belirlenmiştir. Bu yanıtı 15 öğretmen (%50) vermiştir. Bununla birlikte öğretmenlerden 9’u (%30) okulumu diğer okullardan farklı kılar şeklinde yanıtlamıştır. Ayrıca “Sorun çıkmasını engeller/sorunu çözer” yanıtını 6 öğretmen (%20) vermiştir.

Bu sonuçlara göre öğretmenlerin büyük bir kısmı okuldaki örgüt kültürünün önemini nerede nasıl davranacaklarına yardım şeklinde yorumlamışlardır.

### 3.3. Üçüncü Araştırma Sorusuna (Alt Problem) İlişkin Bulgular.

Bu araştırmada Şırnak ili Cizre ilçesindeki öğretmen ve yöneticilerin: “Bir okulda örgüt kültürünün olması hangi sonuçları doğurur?” Sorusuna verilen yanıtlarına ilişkin dağılımı belirlemek amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.**

**“Bir okulda örgüt kültürünün olması hangi sonuçları doğurur? sorusuna verilen yanıtların dağılımları**

Durumlar	f	%
Pozitiflik sağlar	4	14
Okul başarısını artırır	9	30
Disiplin ve verim sağlar	7	23
Motivasyon	10	33
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tablo 3’te görüldüğü üzere Şırnak ili Cizre ilçesi öğretmen ve yöneticilerinin “Bir okulda örgüt kültürünün olması hangi sonuçları doğurur?” sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde yanıtlardan birinin önde olduğu gözükse de nispeten dengeli bir dağılım söz konusudur. 10 öğretmen (%33) “motivasyon” yanıtını vermiştir ve yanıtlar arasında en yüksek yüzye sahip bu yanıtıdır. Bununla birlikte 9 öğretmen (%30) “Okul başarısını artırır” yanıtını vermiştir. Ayrıca 7 öğretmen (%23) “Disiplin ve verim sağlar” yanıtını vermiştir. 4 öğretmen (%14) yanıt sayısı ile en düşük orana sahip yanıt ise “Pozitiflik sağlar” yanıtıdır.

Bu sonuçlara göre eşit bir dağılım olsa da öğretmenlerin görüşlerinden bir okulda örgüt kültürünün olması “motivasyon” sonucunu doğurur yanıtı en yüksek oran olmuştur.

### 3.3. Dördüncü Araştırma Sorusuna (Alt Problem) İlişkin Bulgular.

Bu araştırmada Şırnak ili Cizre ilçesindeki öğretmen ve yöneticilerin: “Sizce bir okulun kültürünü etkileyen, oluşturan etmenler nelerdir?” Sorusuna verilen yanıtlarına ilişkin dağılımı belirlemek amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.**

**“Sizce bir okulun kültürünü etkileyen, oluşturan etmenler nelerdir?” sorusuna verilen yanıtların dağılımları**

Durumlar	f	%
Öğretmenler	7	23
Öğrenciler	7	23
Yöneticiler	10	33
Ekonomi	2	6
Çevre	5	15
Toplam	20	100

Tablo 4’te görüldüğü üzere Şırnak ili Cizre ilçesi öğretmen ve yöneticilerinin “Sizce bir okulun kültürünü etkileyen, oluşturan etmenler nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde yanıtlardan birinin önde olduğu gözükse de nispeten dengeli bir dağılım söz konusudur. 10 öğretmen (%33) “Yöneticiler” yanıtı vermiştir ve yanıtlar arasında en yüksek yüzdeye sahip bu yanıtıdır. Bununla birlikte 7’şer öğretmen (%23) tarafından “öğretmenler” ve “öğrenciler” yanıtı eşit sayıda verilmiştir. Ayrıca 5 öğretmen (%15) “çevre yanıtını vermiştir. 2 öğretmen (%6) ise en düşük orana sahip “ekonomi” yanıtını vermiştir.

Bu sonuçlara göre eşit bir dağılım olsa da öğretmenlerin görüşlerinden okul kültürünü en çok etkileyen etmen “Yöneticiler” yanıtı olmuştur.

## 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 4.1. Sonuç

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin yaş dağılımları incelendiğinde 21-25 yaş aralığında 7 öğretmen (%23), 26-30 yaş aralığında 9 öğretmen (%30), 31-35 yaş aralığında 8 öğretmen (%27), 36-40 yaş aralığında 6 öğretmen (%20) olduğu görülmektedir. En fazla katılım oranı bulunan öğretmen yaşı aralığı 26-30 yaş aralığıdır. Bu araştırma zorunlu hizmet bölgesi olan Şırnak’ın Cizre ilçesinde yapılmış olduğundan dolayı öğretmenlerin yaş aralığı yeni atanan genç öğretmenlerden oluşmaktadır. Doğuda yer alan bir bölge olduğu için atama olduğunda bu bölge atamaya açılmakta ve genç öğretmenler atanmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde öğretmenlerin 12’si kadın (%40’ı), 18’i erkek (%60’ı) öğretmenlerden oluşmaktadır. İlçede bulunan kadın idareci sayısı çok az olduğundan dolayı araştırmaya katılan idarecilerin tümü erkektir ve bu da katılım oranında erkek öğretmenlerin fazla olmasına sebebiyet vermiştir. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin branşları incelendiğinde 10 öğretmenin sınıf öğretmeni (%33), 7 öğretmenin rehberlik (%23), 6 öğretmenin Türkçe (%20), 5 öğretmenin matematik (%17) ve 2 öğretmenin İngilizce (%7) branşında olduğu görülmektedir. Kendi görev yaptığım okul ilkököl ve hâkim olduğum kademe ilkököl olmasından dolayı ilkököl öğretmenlerinin katılım oranı yüksek

olmuştur. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin kıdem yılları incelendiğinde 14 öğretmenin 0-3 yıllık (%47), 10 öğretmenin 4-7 yıllık (%33) ve 6 öğretmenin 8 yıl üstü (%20) kıdemi olduğu görülmektedir. Yine çalıştığım bölge zorunlu hizmet bölgesi ve doğuda yer alan bir kent olduğundan dolayı ilk ataması yapılan öğretmenler ilçede büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmaya katılan öğretmenlerin sözleşmeli öğretmenlik yılına da tekabül eden 0-3 yıl arası kıdemi en yüksek katılım oranı olmuştur.

Görüşme sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde ilk soru olan ““Okul kültürü” ifadesinden ne anlıyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında büyük bir oranla öğretmenlerin aynı amaçta olması yanıtı verildiği belirlenmiştir. Bu yanıtı 14 öğretmen (%47) vermiştir. Öğretmenlerin birliktelik duygusuyla aynı hedefe eşgüdümlü şekilde ilerlemesi sonucunda okul kültürü olumlu etkilenecektir. Öğretmenler okul kültürü ifadesinden birliktelik ve ortak hedefe doğru ortak değerlerle yürüme şeklinde algılamışlardır. Yine ikinci en yüksek yüzdeye sahip yanıt olan “iyi bir iletişim” ifadesine bakıldığında, ortak hedef etrafında toplanan bireylerin birliktelik duygusuyla, aralarında açık ve güçlü bir iletişim olduğunda başarıya ulaşmaları kolaylaşacaktır.

Öğretmen ve yöneticilere yöneltilen ikinci soru olan “Bir okulda örgüt kültürünün olması niçin önemlidir?” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde büyük bir oranla “neyin nerede yapılacağı/nasıl davranılacağı hakkında yardım eder” yanıtı verildiği belirlenmiştir. Bu yanıtı 15 öğretmen (%50) vermiştir. Normlar toplumda kabul gören eylem biçimleri şeklinde adlandırılır. Normlar örgüt kültürü içerisinde öğrenilir, benimsenir ve davranış haline dönüşür. Yapılan araştırmalarda örgüt çalışanlarının verimi üstünde normların büyük bir etkisi vardır. Normlar, örgüt personellerinin doğru eylem hangisi ve yanlış eylem hangisi şeklinde ayırt edebilmesine yardım eder. Örgüt içi eş güdümü yükseltir, disiplin ve kralların oluşmasını ve bu kurallara riayet edilmesine yardım eder. Araştırmadan çıkan en yüksek yüzdeye sahip yanıt olan “neyin nerede yapılacağı/nasıl davranılacağı hakkında yardım eder” yanıtı da literatürü desteklemektedir.

Öğretmen ve yöneticilere yöneltilen üçüncü soru olan “Bir okulda örgüt kültürünün olması hangi sonuçları doğurur?” sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde yanıtlardan birinin önde olduğu gözükse de nispeten dengeli bir dağılım söz konusudur. 10 öğretmen (%33) “motivasyon” yanıtını vermiştir ve yanıtlar arasında en yüksek yüzdeye sahip bu yanıtıdır. Bununla birlikte 9 öğretmen (%30) “Okul başarısını artırır” yanıtını vermiştir. Ayrıca 7 öğretmen (%23) “Disiplin ve verim sağlar” yanıtını vermiştir. 4 öğretmen (%14) yanıt sayısı ile en düşük orana sahip yanıt ise “Pozitiflik sağlar” yanıtıdır.

Bu sonuçlara göre eşit bir dağılım olsa da öğretmenlerin görüşlerinden bir okulda örgüt kültürünün olması “motivasyon” sonucunu doğurur yanıtı en yüksek oran olmuştur. Motivasyon öğretmenler için iş doyumunu hissetmek için öğrenciler içinse kendilerini anlamlı bulmak ve derslerine çalışırken hayatlarında fark yaratacaklarını hissetmeleri açısından önemlidir. Öğretmenler açısından anlamlı çalışma ve öğrenciler açısından anlamlı öğrenmenin gücünü ve yararını kavrayabilmiş okul idarecileri, bu durumun tüm okul motivasyonu için önemli olduğunun da farkında varacaklardır. Motivasyon öğretmenlerin örgüte yani okula olan bağlılık duygularının oluşmasında ve devamının sağlanmasında önemli bir ögedir. Okulda yapılacak bir görevi kimin devralacağı, bu görevin uygun bir biçimde yerine getirilip getirilmediği, öğretmenlerin kendilerini okulun bir parçası olarak hissetme ve örgütsel bağlılık seviyeleri ilişkili olduğundan güçlü motivasyon önemli bir öge olarak incelenmelidir. Yine en yüksek ikinci yanıt oranına sahip “Okul başarısını artırır” yanıtını incelediğimizde başarıyı amaçlayan okullarda, okul kültürü aynı dil, gelişmeyi hedefleyen, yetkin öğretmenlerden oluşan, eşgüdümlü çalışan ve öğrenmeyi destekleyen bir tarihe sahip olmalıdır. Bu okullarda öğretmen ve idareciler öğrenme süreçlerini önemser.

Öğretmen ve yöneticilere yöneltilen dördüncü soru olan “Sizce bir okulun kültürünü etkileyen, oluşturan etmenler nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde yanıtlardan birinin önde olduğu gözükse de nispeten dengeli bir dağılım söz konusudur. 10 öğretmen (%33) “Yöneticiler” yanıtı vermiştir ve yanıtlar arasında en yüksek yüzdeye sahip bu yanıtıdır. Bununla birlikte 7’şer öğretmen (%23) tarafından “öğretmenler” ve “öğrenciler” yanıtı eşit sayıda verilmiştir. Ayrıca 5 öğretmen (%15) “çevre yanıtını” vermiştir. 2 öğretmen (%6) ise en düşük orana sahip “ekonomi” yanıtını vermiştir.

Bu sonuçlara göre eşit bir dağılım olsa da öğretmenlerin görüşlerinden okul kültürünü en çok etkileyen etmen “Yöneticiler” yanıtı olmuştur. Okul kültürünü yaratmak, kuvvetlendirmek, idare etmek ve değişimini sağlamak, devamlılık gerektiren ve güç bir süreçtir. Bu süreçteki çarkların güçlü ve sağlam şekilde çalışabilmesi için tüm okul paydaşlarının kültüre katkısı beklenir. Araştırmada verilen yanıtlara bakıldığında da yakın yanıtlar vardır. Fakat okul kültürünün şekil almasında en büyük sorumluluk eğitim kurumu yöneticilerindedir. Yine araştırma sonuçlarında en yüksek orandaki yanıt da “yöneticiler” yanıtı olmuştur. Okul başarısının artmasında ve güven ortamının oluşmasında okul yöneticileri kritik rollere sahiptir. Okul müdürü değil okulun lideri olmalıdırlar. Başarılı bir lider, öğretmen ve öğrencilerine ilham verir, onları güdüler ve sorumlulukları dağıtarak okuldaki herkesi ortak amaçlar etrafında toplar.

#### 4.2. Öneriler

Bu kısımda öğretmenler, yöneticiler ve araştırma yapacak kişilere öneriler yer alacaktır. Öğretmen ve yöneticilere yönelik öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Okul kültürünün yaratılmasında ve devamlılığında okul müdürlerinin sorumluluğu büyüktür. Okul yöneticilerine “okul kültürü” konulu seminerler ve eğitimler verilmesi yararlı olacaktır.
- Yine bu eğitimlerin içeriğinde öğretmenler de katılmalıdır. Öğrenci başarısında okul kültürünün yerinin çok önemli olduğunun kavranması için eğitimler verilmelidir.
- Öğretmenlerin okuldaki var olan olay ve durumlar hakkında bilgilendirilmeleri ve işlerindeki verimlerinin artması için gereken bilgilerin idareciler tarafından sık sık yenilenip düzeltilerek güncel hallerin öğretmenlere iletilmesi sağlanmalıdır.
- Okullarda destek kültürünün olabilmesi için öğretmen, öğrenci, idare ve veli iletişimini sağlayacak etkinlikler düzenlenmelidir.
- Okul idarecileri öğretmenlere saygı duymalı, üst perdeden bakmamalı, tutarlı ve adaletli davranmalı, öğretmenlerin üretebilmeleri için onları motive etmelidir.

Araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Bu araştırma Şırnak ili Cizre ilçesindeki ilkokul ve ortaokullardaki öğretmenler ve yöneticilerin sorulara verdikleri cevaplar ışığında yapılmıştır. Araştırmacılar örneklem sayısını büyütebilir ya da araştırmayı farklı il ve ilçelerde yapabilir.
- Araştırmaya lise kademesi de dahil edilip karşılaştırma imkânı sağlanabilir.
- Bu araştırma devlet okulundaki öğretmen ve yöneticileri kapsar. Araştırmaya özel okullar da dahil edilip karşılaştırma imkânı sağlanabilir.
- Araştırmaya öğrenci görüşleri de dahil edilip farklı bir bakış açısı sağlanabilir.
- Okul kültürü oluşturmada iletişim ve takım çalışması önemlidir. Bu sebeple okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim problemlerinin nedenlerini bulmayı amaçlayan araştırmalara ağırlık verilebilir.

## KAYNAKÇA

- Ada, S. ve Baysal, Z. N. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Akıncı Vural, Z.B. ve Gürsan, E. (2010). Kurum kültürü analizi: Otomotiv sektörüne yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(36), 93-112.
- Akıncı, B. (1997). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Arpağuş, A.U. (2011). *Okul kültürünün öğretmen davranışlarına etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul. Kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Erek Ofset.
- Bayrakçı, M. (2014). *Okul kültüründe değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Buluç, B. (2013). *Örgüt kültürü ve iklimi, eğitim yönetiminde kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (2002). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, H. (2017). Okul kültürünün etkilendiği ve etkilediği faktörler. *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 51-68.
- Eyüboğlu, Ö. (2006). Okul kültürünün oluşmasında öğretmenlerin rolü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 147-159.
- Güvenç, B. (1999). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi Yayınları.
- Hakbilen, N. (1984). *İlkokul çocuklarının başarılarını etkileyen faktörlerin incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Işık, H. (2017). *Ortaokullarda okul kültürünün incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İpek, C. (1999). *Resmi liseler ve özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen – öğrenci ilişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kadıoğlu, S. (2018). *Eğitim kurumlarında okul kültürünün öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Maseko, T. (2017). Strong vs. weak organizational culture: assessing the impact on employee motivation, *Arabian Journal of Business and ar A Management Review*, 7 (1), 2-5.
- Ölçüm, Ç. M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 411- 433.

- Sabuncuoğlu, Z ve Vergiliel Tüz, Z. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Schwartz, S. H. (1997). Values and culture. *Motivation and culture*, 69-84.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt kültürü: Kuramsal bir bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 14-20.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler* (İkinci Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir.
- Terence, E.D. ve Peterson, K.D. (1991). *The Principal's Role In Shaping School Culture*. Washington: Departman Of Education.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (On birinci baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Zaleznik, A. (1999). *Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı mıdır?* (Çev.Meral Tuzer). İstanbul:MESS Yayınları.