

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

KOSOVA / PRİZREN’DEKİ OKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ALGILAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Şenay BAŞA

Ankara
Eylül, 2011

Şenay BAŞA
Eylül, 2011

KOSOVA / PRİZREN'DEKİ OKULLARDA ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ ALGILAMASI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

KOSOVA / PRİZREN'DEKİ OKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ALGILAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şenay BAŞA

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ayşe KORKMAZ

Ankara
Eylül, 2011

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Şenay BAŞA'nın **“Kosova / Prizren’deki Okullarda Örgüt Kültürü Algılaması”** başlıklı tezi 30.09.2011 tarihinde, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	<u>Adı</u>	<u>Soyadı</u>
<u>İmza</u>		
Başkan:	Doç. Dr. Bekir BULUÇ	
Üye (Tez Danışmanı):	Yrd. Doç. Dr. Ayşe KORKMAZ	
Üye :	Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ŞİRİN	

ÖN SÖZ

Bu araştırmada Kosova'nın Prizren İlinde farklı dillerde eğitim-öğretim yapan okullardaki öğretmenlerin örgüt kültürü algılamalarına ilişkin görüşleri incelenmiştir. Örgüt kültürünün, üyeleri arasında kimlik uyumunu sağlama, örgütün misyonunun oluşmasını sağlama, davranışların standartlarını gösterme ve bunları güçlendirme gibi işlevleri vardır. Örgüt kültürü bu ve buna benzer işlevleri gerçekleştirmesi açısından son derece önemli bir konudur. Bu araştırmada okullarda örgütsel kültürün algılanması konusundaki farklılıklar tartışılmıştır. Sonuç ve bulguların eğitim sisteminin ilgili taraflarına, paydaşlarına yarar sağlayacağı umulmaktadır.

Çalışma sürecinde destek ve yönlendirmelerinden dolayı başta danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ayşe KORKMAZ'a, ardından Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ŞİRİN'e öncelikle teşekkürlerimi sunarım. Araştırmanın başlangıcından, bitimine kadar geçen sürede görüşleriyle, yardımlarıyla ve yönlendirmeleriyle tezin tamamlanmasında anlamlı katkıda bulunan Yrd. Doç. Dr. Ferudun SEZGİN'e, Arş. Gör. Serkan KOŞAR'a, Kosova'da gerekli verilere ve birimlere ulaşmamda yardımcı olan Mr. Bedrettin KORO'ya ve Orhan VOLKAN'a teşekkür ederim.

Bu araştırma için gerekli verilerin toplanmasında, görüşme sorularının cevaplanmasında gösterdikleri içtenlik ve misafirperverliklerinden dolayı; “Fatmir Berişa İlköğretim Okulu-Kosova”, “Meto Bayraktari İlköğretim Okulu-Kosova”, “Lilya E Prizrenit İlköğretim Okulu-Kosova”, “Emin Durak İlköğretim Okulu-Kosova”, “Motrat Çiriazı İlköğretim Okulu-Kosova”, “Karacaören İlköğretim Okulu-Ankara” ve “Mahir Başer İlköğretim Okulu-Ankara” öğretmenlerine, okul yöneticilerine; benden hiçbir zaman emeğini ve desteğini esirgemeyen aileme, yardımlarından dolayı Ferhat AŞIKFERKİ'ye, Cemil RADA'ya ve burada adını sayamadığım tüm dostlara teşekkür ederim.

Şenay BAŞA

Ağustos 2011

Ankara

ÖZET

KOSOVA / PRİZREN'DEKİ OKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILAMASI

BAŞA, Şenay

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ayşe KORKMAZ

Ağustos – 2011, 105 sayfa

Bu araştırmanın amacı Kosova'nın Prizren İlinde örgüt kültürü algılaması bakımından farklı dillerde eğitim-öğretim yapan ilköğretim okullarındaki farklılıkları saptamaktır. Böylece Kosova / Prizren'de farklı dillerde eğitim-öğretim yapan ilköğretim okullarında örgütsel kültürün algılanması konusundaki farklılıklar hakkında bilgi sahibi olunması bu okullardan beklenen misyonun daha iyi anlaşılmasına ve bu okulların gelecekteki vizyonunun aydınlatılmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca Kosova / Prizren'de farklı dillerde (Arnavutça, Boşnakça, Arnavutça-Boşnakça, Türkçe-Arnavutça, Türkçe-Arnavutça-Boşnakça) eğitim-öğretim yapan ilköğretim okullarındaki örgütsel kültürün mahiyeti hakkında karşılaştırmalı herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Bu açıdan araştırma ilk olması ve bundan sonra örgüt kültürü konusunda çalışma yapacak araştırmacılara kaynak oluşturması açısından önemli görülmektedir.

Araştırmamın çalışma grubunu Kosova'nın Prizren İlinde eğitim veren ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur.

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış bir görüşme formu ile toplanmıştır. Kosova'nın Prizren İlinde bulunan toplam 5 ilköğretim okulunun öğretmenleri ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonunda katılımcıların izniyle tutulan ses kayıtları deşifre edilmiştir. Verilerin analizinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları Kosova / Prizren'de farklı dillerde eğitim-öğretim yapan ilköğretim okullarında örgütsel kültürün algılanması konusunda farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda ilköğretim okullarında kültürel boyutlardan en düşük seviyede görev kültürü yer almıştır. Ayrıca üç dilde eğitim veren ilköğretim

okullarıyla, sadece bir dilde ve sadece iki dilde eğitim veren ilköğretim okulları arasında örgüt kültürü algılamaları bakımından farklılıklar olduğu görülmüştür.

Araştırmanın sonuçlarına dayanarak görevin etkili bir şekilde başarılabilmesi için bürokratik yapılanmanın olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi ve bu konuda daha fazla çalışma yapılması önerilebilir. Bilimsel, ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlarda hızlı bir gelişmenin yaşandığı günümüzde, bu sorunların giderilebilmesi için hem okulların hem de Kosova Eğitim Sistemi'nin kendisinden bekleneni yapabilmesi için yeniden ele alınması ve yapılandırılması gerekmektedir.

ABSTRACT

THE PERCEPTION OF ORGANIZATION CULTURE AT SCHOOLS IN PRIZREN, KOSOVO

BAŞA, Şenay

MA, Educational Administration and Supervision Department

Thesis Advisor: Yrd. Doç. Dr. Ayşe KORKMAZ

August – 2011, 105 pages

The aim of the current study was to determine the differences at primary schools giving an education in different languages in terms of the perception of organization culture in the town of Prizren in Kosovo. In that way, getting to know about the differences over the perception of organization culture it schools giving an education in different languages in Prizren, Kosovo will make a contribution to understand the expected mission of these schools better and to the enlightenment of the future vision of these schools. In addition, there has been no comparative study carried out into the content of organizational culture in the primary schools giving in education in different languages in Prizren, Kosovo. In this sense, the study is thought to be of importance as it is the first study in this field and will be able to supply researchers aiming at conducting a study into organization culture with sources.

The working group of the study consisted of teachers working at the primary schools giving in an education in the town of Prizren, Kosovo.

Quantitative research method was used in the study and the data was collected through a semi-structured interview form. The teachers of a total 5 primary school in the town of Prizren were interviewed. At the end of the interviews, the audio records were deciphered with the consent of the participants. Descriptive analysis technique was used in the analysis of the data.

The findings of the research revealed that there are some differences over the perception of organizational cultures at the primary schools giving an education in different languages in Prizren, Kosovo. At the end of the research, the culture of duty

took place at the lowest level among the cultural dimension at the primary schools. In addition, a difference was found between the primary school giving an education in three languages and the ones giving an education in one and two languages in terms of organization culture perceptions.

Depending on the results of the research, it is likely to recommend that the negative effects of bureaucratic structure be reduced to minimum and more studies be carried out in this issue. In modern time when we experience a rapid development in scientific, economic, technologic and social fields, it is essential that both schools and Kosovan Education System be dealt with and restructured again in order to allow them to fulfill what is expected from them and solve these problems.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	ii
ÖN SÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	x

BÖLÜM I

1. GİRİŞ	1
Kosova Tarihine Kısa Bir Bakış	1
Kosova Eğitim Sisteminin Amaçları	3
Kosova Eğitim Sisteminin Yapısı	5
Kosova Okul Kademelerinin Yapılanması	5
Kosova Eğitim Yönetimi	7
1.1. Problem Durumu	8
1.2. Problem Cümlesi	10
1.3. Alt Problemler	10
1.4. Araştırmanın Amacı ve Önemi	10
1.5. Varsayımlar	11
1.6. Sınırlılıklar	11

BÖLÜM II

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	12
2.1. Kültür Kavramı ve Örgüt	12
2.1.1. Kültür	12
2.1.2. Kültür ve Medeniyet Arasındaki İlişki	13
2.1.3. Kültürün Temel Özellikleri	15
2.1.4. Örgüt	16
2.2. Örgüt Kültürü	17
2.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri	18
2.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu	19
2.2.3. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri	20
2.2.3.1. Gizli Sayıtlılar	21
2.2.3.2. Değerler	21
2.2.3.3. Normlar	21
2.2.4. Örgüt Kültürünün Yararları	23
2.2.5. Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi	24
2.2.6. Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim	25
2.2.7. Örgüt Kültürü Ve Değişim	26
2.2.8. Örgütsel Kültür Ve Liderlik	28
2.3. Okul Kültürü	30
2.3.1. Okul Kültüründe Değişme	32
2.3.1.1. Klinik Strateji	34
2.3.1.2. Gelişme Merkezli Strateji	34
2.3.1.3. Norm Değiştirme Stratejisi	35

2.3.2. Okul Kültürü Ve Küreselleşme.....	36
2.3.3. Bilgi Toplumu Ve Okul Kültürü.....	37
2.3.4. Okul Kültürü Ve Okul Yöneticisinin Kültürel Liderlik Rollerini.....	37
2.3.4.1. Yorumlayıcı Rol.....	38
2.3.4.2. Sunucu Rol.....	39
2.3.4.3. Resmi Rol.....	39

BÖLÜM III

3. YÖNTEM	40
3.1. Araştırmanın Modeli	40
3.2. Çalışma Grubu	40
3.3. Veri Toplama Aracı	41
3.4. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi	42

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	43
4.1. Örgüt Kültürü Boyutları.....	43
4.2. Araştırma Yapılan Okullar.....	45
4.2.1. Arnavutça Dilinde Eğitim Veren “Fatmir Berişa” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı	45
4.2.2. Boşnakça Dilinde Eğitim Veren “Meto Bayraktari” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı	53
4.2.3. Arnavutça ve Boşnakça Dillerinde Eğitim Veren “Lilya E Prizrenit” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı	61
4.2.4. Türkçe ve Arnavutça Dillerinde Eğitim Veren “Emin Durak” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı	68
4.2.5. Türkçe – Arnavutça ve Boşnakça Dillerinde Eğitim Veren “Motrat Çiriazit” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı	77

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	86
---------------------------	----

KAYNAKÇA.....	89
----------------------	-----------

EKLER.....	93
-------------------	-----------

EK – 1: Görüşme Formu.....	93
----------------------------	----

EK – 2: Uygulama izin Yazıları.....	95
-------------------------------------	----

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa No.</u>
Tablo 1: Kosova Eğitim Sistemi	6
Tablo 2: “Fatmir Berişa” İlköğretim Okulunda Görüşmeye Katılan Öğretmenlerin Özellikleri:	45
Tablo 3: Arnavutça Dilinde Eğitim Veren “Fatmir Berişa” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı:	52
Tablo 4: “Meto Bayraktari” İlköğretim Okulunda Görüşmeye Katılan Öğretmenlerin Özellikleri:	53
Tablo 5: Boşnakça Dilinde Eğitim Veren “Meto Bayraktari” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı:	60
Tablo 6: “Lilya E Prizrenit” İlköğretim Okulunda Görüşmeye Katılan Öğretmenlerin Özellikleri:	61
Tablo 7: Arnavutça ve Boşnakça Dillerinde Eğitim Veren “Lilya E Prizrenit” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı:	67
Tablo 8: “Emin Durak” İlköğretim Okulunda Görüşmeye Katılan Öğretmenlerin Özellikleri:	68
Tablo 9: Türkçe ve Arnavutça Dillerinde Eğitim Veren “Emin Durak” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı:	76
Tablo 10: “Motrat Çiriazı” İlköğretim Okulunda Görüşmeye Katılan Öğretmenlerin Özellikleri:	77
Tablo 11: Türkçe – Arnavutça ve Boşnakça Dillerinde Eğitim Veren “Motrat Çiriazı” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı:	85

BÖLÜM I

Bu bölümde araştırmanın evrenini oluşturan Kosova hakkında ön bir bilginin yanında, araştırmanın problem durumu aydınlatılarak problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı ve önemi sunulacaktır.

1. GİRİŞ

Kosova, 10887 kilometrekare yüzölçümüne sahip bir ülke olmasına rağmen, Balkanlarda önemli bir konuma sahiptir. Coğrafi bölge olarak Avrupa kıtasının güneyinde bulunan Balkan yarımadasının kuzeybatısında yer alır ve Asya ile Batı Avrupa ülkeleri arasında köprü görevi görür.

Kosova'nın nüfusu hakkında kesin bilgiler olmamasına rağmen, mevcut bilgilere göre Kosova'da 2.200.000 (iki milyon) kişi yaşamaktadır. Nüfusun % 88'ini Arnavutlar, % 7'sini Sırp, % 3'ünü Karadağlılar, Bosnalılar, Türkler, Romlar ve diğer etnik gruplar oluşturmaktadır (Ministry of Education, Science and Technology, 2005).

Kosova'nın yönetimi cumhuriyettir. Resmi dilleri Arnavutça ve Sırpçadır. Kosova 17 Şubat 2008 yılında tek taraflı olarak bağımsızlığını ilan etmiştir.

Kosova Tarihine Kısa Bir Bakış

Kosova, Fatih sultan Mehmet döneminde, 1455 yılında tamamen fethedilmiş, Anadolu'dan Türk aileler getirilmeye ve yerleştirilmeye başlanmıştır. Osmanlı Devleti'nin 1912 yılında Balkanlardan geri çekilmeye başlamasına kadar geçen 457 yıl Osmanlı yönetiminde kalmıştır.

Siyasi olarak şu bilgiler verilebilir: Yugoslavya Federasyonu dağılmadan önce altı cumhuriyet ve iki özerk bölgeden oluşuyordu. Bu iki özerk bölgeden biri Kosova idi. 1991’de Yugoslavya Federasyonu dağılma sürecine girmiş, Kosova Sırbistan ve Karadağ’ın oluşturduğu yeni federasyonun sınırları içinde ve Sırbistan Cumhuriyeti’nin bir parçası olarak kalmıştır. 1999 yılındaki Arnavutlar ile Sırlar arasındaki savaştan sonra Kosova’da demokratik düzeni uygulamak için BM Geçici Sivil Yönetimi (UNMIK) kurulmuş (Suroy Recepoğu, 2004). Bu durum 2008 tarihine kadar sürmüştür. Çünkü 17 şubat 2008 tarihinde Kosova bağımsızlığını ilan etmiştir.

İki Dünya Savaşı arasında Eski Yugoslavya Devleti, Kosova’da yaşayan Müslüman Arnavut, Türk ve Boşnakların ulusal, siyasal, eğitim haklarını tanımaması yanında, çeşitli baskı ve zulümler yapması sonucu, bu yerlerden göç etmelerine zorlamıştır. Bu toplumlar Türkiye, Arnavutluk ve oradan diğer ülkelere göç etmeye mecbur kalmışlardır. İki Dünya Savaşı arasında da, Yugoslavya Krallığı döneminde Kosova’dan Türkiye’ye gler durmamıştır. Türk kaynaklarına göre sadece 1923-1940 yılları döneminde Yugoslavya’dan, dolayısıyla çoğunlukla Kosova, Sancak ve Makedonya’dan Türkiye’ye yaklaşık 120.000 göçmen g etmiştir. Bu sayı, 1953-1960 yılları döneminde Kosova ve Makedonya’dan Türkiye kaynaklarına göre yaklaşık 180.000 kişi olmuştur (Koro, 2008).

İkinci Dünya Savaşından sonra, Yugoslavya’da yeni politikalar uygulanmaya başlamış, Kosova’da yaşayan diğer halkalara ana dillerinde kültürel etkinliklerde bulunma ve eğitim hakkı tanınmıştır. Kosova’da Türkçe eğitim 1951 yılında başlamıştır. 1974 tarihli Yugoslavya Federatif Halk Cumhuriyeti Anayasası ile Türkçe resmi diller arasında yer almıştır.

1987 yılında Slobodan Miloşevi başkanlığında yeni Sırbistan Komünist Partisi ve devlet yöneticilerinin yönetime geçmesiyle, 1989 yılında Kosova’nın özerkliği kaldırılmış, 28 Mart 1989 tarihinde Belgrat’ta Sırbistan Cumhuriyeti’nin yeni Anayasası kabul edilmiş, bu Anayasa ile Sırbistan bir “Birleşik niter Devlet” olmuştur (Koro, 2008).

Sırbistan'ın bu uygulamaları 1990'dan itibaren eğitime de yansımış, Arnavut toplumu bu politikaları protesto ederek kendi çabalarıyla eğitime devam etmişlerdir. 1999 yılında NATO'nun Kosova'ya müdahalesi sonucunda, Sırbistan'ın Kosova üzerindeki fiili hakimiyeti sona ermiştir.

1999'dan sonra Kosova Eğitim Sistemi yeni yapı ve program çalışmalarına başlanmış, 2002 yılında yeni program kabul edilmiş, yükseköğretimde Bolonya sistemi kabul edilmiştir. Bütçe yetersizliği ve politik sorunlarla boğuşmak durumunda olan bu ülke, her şeye rağmen gerekli insan potansiyeli ile çağa ve kendi kültür yapısına uygun, demokratik ve son derece yüksek bir eğitim standardını yakalama çabası içerisine girmiştir.

Kosova Eğitim Sisteminin Amaçları

Kosova'da eğitimin genel amaçları, okul öncesi eğitimin amaçları, ilkokul eğitiminin amaçları, alt ortaokuldaki eğitimin temel amaçları, üst orta eğitimin amaçları Yeni Kosova Müfredat Çerçevesi'nden (EBTB, 2001) alınan bilgiler doğrultusunda açıklanmıştır:

Kosova'da eğitimin genel amaç ve hedeflerinin formülasyonu, demokratik kalkınma, yeni ekonomik fırsatlar ve dünyaya açılma şeklinde belirlenmiştir. Kosova'da eğitimin temel amaçlarından biri, genç insanların kamusal olaylara ehliyetli bir biçimde katılması, çoğulcu ve demokratik bir toplumda aktif ve sorumlu yurttaşlar olmalarıdır. Öğrencilerin, ülkeler arası karşılıklı bağımlı bir dünyada, öğrenen bir toplumun ve yaşam boyu süren öğrenme bakış açılarının meydan okumalarıyla başa çıkmalarına yardımcı olacak, güncel ve değerli bilgiler ve araçsal becerilerle donatılmaları da amaçlanmıştır.

Ayrıca kişisel kimliğin zenginleştirilmesine ve öğrencilere bu kimliğin yalnızca insanları farklı kılan şey olmadığını, aynı zamanda onları tüm dünyanın bir parçası yapan şey de olduğunu anlamaları konusunda yardımcı olmak da amaçlanmıştır. Bunların dışında, öğrencilerin kendi aile ve topluluğunu bilip takdir etme ve aynı

zamanda diğer topluluk, ülke ve insanların tarih ve kültürlerine karşı açık olma konusunda teşvik edilmeleri de amaçlar arasında yer almaktadır.

Öğrencilere, kendi topluluklarının geleneklerini yeşertme ve kendi kültürel miraslarına katkıda bulunma, diğer kültür ve geleneklere ve insani duygulara saygı duyma konusunda yardımcı olma da genel amaçlar içerisindedir. Ek olarak da eğitimin, genç insanları, tüm potansiyelleriyle Kosova toplumunun yeniden inşası ve refahına katkıda bulunma ve kişisel başarı içeren bir yaşam sürdüren bireyler olarak özerklik geliştirme konusunda yönlendirmesi gerektiği açık bir şekilde ifadelendirilmiştir.

Son olarak ise, öğrencilerin farklı ortam ve yeni bağlamlarda kendi bilgi ve becerilerini yaratıcı bir şekilde kullanmaları; yaratıcı bir şekilde problem çözme süreçlerine bireysel ya da toplu olarak katılıp, bağımsız ve eleştirel düşünüş için motivasyon ve beceri yeşertmek üzere eğitilmeleri gerektiği vurgulanmıştır.

Belirlenmiş olan bu genel amaçlardan hareketle, Kosova'da gerçek anlamda demokratik bir sürecin başladığı, Kosova toplumunun artık bilim, teknoloji ve kültürdeki en yeni gelişmelerle bağlantı kurduğu, merakları yeşertme konusunda ve aynı zamanda düşünce, olgu, kişi, kültür, vb. açısından farklılığa yönelik öğrencilere pozitif tutum sergileme hakkında yardımcı olunduğu söylenebilir.

Kosova'da okulöncesi eğitimin amaçları içerisinde ise, çocukların bireysel gelişimlerini sağlamak için dikkatli ve sürekli desteklenmeleri gerektiği, bireysel özgürlüğün bireysel ve kolektif kurallar ve disiplin ile dengelenerek sosyalleşmelerini sağlamak olduğu ve kendilerini ifade edebilmeleri yer almaktadır. Çocukların merak ve yaratıcılıklarını eğlenceli bir şekilde geliştirerek onların gerçek hayattaki durumları anlayabilmeleri de amaçlanmıştır.

İlkokul eğitimin amaçları içerisinde, öğrencilere temel becerileri kazandırmak (temel okuma ve yazma, sayı becerileri), ifade becerilerini geliştirmek, kişiliklerinin gelişimini sağlamak yer almaktadır. Alt ortaöğretimin amaçları olarak, çocukların sosyal yaşama hazırlanmalarını kolaylaştırmak, meslek seçimine yönlendirmekle

birlikte onların duygusal, zihinsel kapasitelerinin ve yaratıcılıklarının gelişmesi, toplumsal, kültürel ve zihinsel becerilerin kazandırılması bulunmaktadır.

Üst ortaöğretimde ise amaç, öğrencilerin yetişkin hayata katılmalarını kolaylaştırarak meslek hayatına hazırlanmalarını güvence altına almak yer almaktadır. Ayrıca toplumunun içindeki mevcut ideolojik ve toplumsal değerler ve bu değerlerin farklılığını kavrayarak öğrencilerin gelişimine katkıda bulunmak da amaçlanmıştır.

Belirlenmiş olan bu amaçlara ek olarak, 31 Ekim 2002 tarihinde yürürlüğe giren İlk ve Ortaokul Kanununa göre hiçbir çocuğun eğitim görme hakkının elinden alınamayacağı, Bakanlıkça belirlenmiş olanaklar sağlanmışsa her çocuğun ilk ve ortaokulda kendi dilinde eğitim görme hakkının olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı belediyelerin iştirakiyle uygun olan ders kitaplarını, okuma yazma gereçlerini ve 1-9 sınıflar için kurulmuş olan öteki ders kitaplarının temini için sorumlu olduğunu da ifade etmiştir (Suroy Recepoğlu, 2005). Belirlenmiş olan bu amaçlardan hareketle, öğrencilerin farklı toplumsal değerler çerçevesinde ve bunları tanıyarak gelişmeleri gerektiği, böylelikle eğitimde farklı değerleri tanıma, benimseme ve saygı duymanın ön plana çıktığı görülmektedir.

Kosova Eğitim Sisteminin Yapısı

Kosova Eğitim Sisteminin yapısı, okul kademelerinin yapılanması ve ülke eğitim sisteminin yönetsel yapılanması olarak ikiye ayrılmaktadır.

Kosova Okul Kademelerinin Yapılanması

Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, eğitim örgütünün sistemini 2002 yılında yeniden yapılandırmıştır. Bu yapı içerisinde 9 aydan 6 yıla kadar sürebilen okulöncesi eğitim; zorunlu eğitim kapsamında yer alan ve 5 öğretim yılı süren ilköğretim ve 4 öğretim yılı süren alt ortaöğretim; 2, 3, 4, 5, 6 öğretim yılını kapsayan lisans eğitimi, 2-3 yıl master eğitimi ve 3-4 yıl bilim ve sanatta doktora eğitimini kapsayan

yükseköğretim olmak üzere dört ana başlık altında kademeler yapılandırılmıştır (Topsakal ve Koro, 2007).

Tablo 1

Kosova Eğitim Sistemi

ISCED 97 Kategorileri	ISCED 97 Kategorileri Adları	Yaş Grubu /Sınıf	Kosova Eğitim Sisteminin Kademeleri
6	Bilim ve Sanatta öğretimin ikinci kademesi	Doktora -Üç Yıl	ICED 97 (25-27-28 Yaş)
5	Bilim ve Sanatta öğretimin birinci kademesi	Master -İki Yıl	ICED 97 (22-26 Yaş)
4	Lisans Öğretimi	2,3,4,5,6 Yıl	Orta Öğretimden Sonraki Yüksek Mesleki Öğretim Kademesi (19-24/25 yaş)
3	Üst Orta Öğretim	10.Sınıf 11.Sınıf 12.Sınıf 13.Sınıf	2-4 Yıllık Mesleki Öğretim Programları (15-19 yaş)
2	Alt Orta Öğretim/ Temel Öğretimin İkinci Kademesi	6. Sınıf 7. Sınıf 8. Sınıf 9. Sınıf	4 Yıllık Orta Alt Öğretim (Temel Öğretimin İkinci Kademesi) (12-15 yaş)
1	İlkokul/Temel Öğretimin Birinci Kademesi	1. Sınıf 2. Sınıf 3. Sınıf 4. Sınıf 5. Sınıf	5 Yıllık İlkokul Öğretimi (Temel Öğretimin Birinci Kademesi) (6-11 yaş)
0	Okulöncesi Eğitimi	9 aydan - 3 yaş 3-5 yaş 5-6 yaş	Okulöncesi Eğitimi (3 – 6 yaş)

Kaynak: Eğitim Bilim ve Teknoloji Bakanlığı 2006; Koro, 2008.

Tablo 1'e göre, Kosova'da ilk ve orta öğretim programları Uluslar arası Eğitim Sınıflaması Standartları 1997'ye (ISCED-97) göre sistematize edilmiştir. Bu organizasyona göre (Ministry of Education, Science and Technology, 2005; General Statistics Kosovo in Figurers, 2005);

- Düzey 0: Okulöncesi eğitim (Normal yaş aralığı üç ile altı arasındadır).
- Düzey 1: temel eğitimin ilk basamağı (ilkokul eğitimi) beş yıldır ve normal yaş aralığı 6 ile 12'dir.

- c) Düzey 2: Alt orta eğitim (Temel eğitimin ikinci basamağı) dört yıldır ve normal yaş aralığı 12 ile 15 arasındadır.
- d) Düzey 3: Üç ya da dört yıl sürebilen üst orta eğitimidir ve MEST'in (EBTB) eğitim programı setine göre normal yaş aralığı 15 ile 18 arasındadır.

Bu sınıflamaya Koro (2008) ek olarak şunları belirtmiştir:

- e) Düzey 4: Lisans öğretimi (orta öğretimden sonraki yüksek mesleki öğretim kademesi), 2, 3, 4, 5, 6 yıl, (normal dönemi 19-24/25 yaş arası).
- f) Düzey 5: Bilim ve sanatta öğretimin birinci kademesi, master 22-26 yaş arası.
- g) Düzey 6: Bilim ve sanatta öğretimin ikinci kademesi, doktora 25-27/28 yaş arası.

Kosova Eğitim Yönetimi

1999 yılında NATO'nun Kosova'ya müdahalesinden sonra eğitim yönetiminde ve eğitim sisteminde değişimler, yeni gelişmeler oluşmaya başladı (Koro, 2008). 1999-2007 döneminde ise Kosova'da eğitim yönetiminin merkez, bölge, belediye ve okullarda olmak üzere dört kademe şeklinde uygulandığı belirtilmiştir.

Bunlara ek olarak Kosova eğitim yönetimi sisteminde önemli rol oynayan birim Parlamentonun Eğitim Komisyonu'dur. Komisyon, yasa ve çeşitli karar önerilerini görüşüp analiz yaparak onaylaması için öneriler verir. Buradan Eğitim, bilim ve Teknoloji Bakanlığı'nın Eğitim Komisyonu ile dolaysız temas halinde olduğu sonucu da çıkarılabilir.

Eğitimde istenilen kaliteye ulaşmak amacıyla Kosova'da iki kademeli eğitim yönetimi uygulanmaktadır. Bu sistemle, Kosova EBTB (Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı) ve onun bölgede temsilcisi olan Bölge Eğitim Daireleri, donanım kısmını ise Belediye Eğitim Müdürlükleri görmektedir.

Bölge Eğitim Dairelerinin görevi, merkez organların politika ve çalışma programlarını uygulama, öğretim plan programlarının uygulanıp uygulanmadığını

denetleme, eğitimin kalite ve etkililiğini denetlemektir. Belediye Eğitim Müdürlükleri ise okul binalarının yapımı, onarımı ve korunmasını, okula gelen malzemelerle donatılmasını, taşıt, yönetim yardımcılarının işe alınması, belediye okulların finansı yönetimi işleriyle sorumludur.

Eğitim kurumlarında yani okullarda yönetimi okul müdürü gerçekleştirir. Daha etkili bir yönetim için müdürün bir takım görevleri vardır. Bunlar, okulun gelişme planını hazırlama, insan kaynaklarını yönetme, bina ve okul malzemesini iyi kullanma, program dışı etkinlikler düzenleme, öğrenci öğretmen sağlığı ve güvenliği sağlama, öğrencilerin haklarına saygı gösterme, okul yönetmeliğine göre davranma şeklinde sıralanmıştır.

Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı siyasal ve sivil işler olmak üzere iki yetkiden oluşmaktadır. Bakan EBTB'nın en yüksek yöneticisidir. Bakan Kosova'da eğitim ve bilimin gelişmesi için etkinlik politikasını ve yasaları uygulamak, eğitim sisteminde reformların gelişmesi için bir siyaset geliştirmek, tüm Kosova halkına açık olan eğitim sistemi, tüm öğrenci velilerinin ve topluluklarının eğitim faaliyetlerine katılmalarını sağlamak konularından sorumludur.

Ayrıca EBTB, yerinden yönetim sistemini uygulamak amacıyla bazı hak ve yetkilerini Bölge Eğitim Daireleri ve Belediye Eğitim Müdürlüklerine dağıtmışlardır. Kosova'da Prizren, Priştine, İpek, Yakova, Mitroviça, Gilan ve Ferizovik olmak üzere yedi Bölge Eğitim Daireleri teşkil olunmuştur.

1.1. Problem Durumu

İnsanlar toplumsal yaşamın başlarında doğaya ve düşmana karşı korunmak, güçlenmek için bir araya gelerek işbirliği içinde yaşamışlardır. Bu işbirliğini giderek tarih boyunca ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi amaçlarını gerçekleştirmek üzere değişik alanlarda örgütler oluşturmuşlardır (Bilir, 2005).

Örgütler, insanların bir ya da daha fazla gereksinimlerini karşılamak üzere kurulurlar. Örgütlerin ellerindeki madde ve insan kaynaklarını etkin ve verimli bir

biçimde kullanarak amaçlarına ulaşmanın temelinde, yöneticilerin yönetim, bilgi, beceri, tutum, ilgi vb. yeterliklere sahip olması yatmaktadır (Peker, 1995). Bir örgütü, içinde yer aldığı dış çevreden ayrı düşünmek ve çözümlemek mümkün olmadığı gibi bir kültür ürünü olan örgüt içindeki insanı ve onun sorunlarını da içinde yaşadığı ortamların kültürel özelliklerinden ayrı düşünmek ve anlamak mümkün değildir (Şişman, 1994).

Örgüt üyelerini ortak inançlar, değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştiren ve aynı zamanda örgütün dış çevreye uyum sağlamasında temel rol oynayan örgüt kültürü olgusunun önemini göz ardı etmek olanaksızdır. Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren örgütlerin değişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek, temel işlevlerinden biri olan dışsal uyumu gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü, örgütte çalışanlar için ortak davranış normları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstermekle içsel uyum işlevini de yerine getirmektedir (Erkmen ve Ordun, 2001).

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir (Şişman, 1994).

Örgüt kültürü, örgütsel yaşama yeni bir sembolik yaklaşım getirmiştir. Örgütsel kültür yaklaşımı bir sosyal olgu olan kültürün sosyal ve antropolojik temeline dayanmaktadır. Örgütsel kültür sosyal kültürün çoğu özelliklerini taşımaktadır. Sosyal kurama göre kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübenin bir sonucudur (Kreps, 1986).

Okul örgütünde paylaşılan temel değerler, varsayımlar, normlar ve bunlardan yansıyan davranış standartları yönetici, öğretmen, öğrenci ve yardımcı personelin okulla bütünleşebilme boyutlarını belirleyebilmektedir.

Okulun örgütsel kültürü sosyal değişme hızına paralel olarak değişmektedir. Okul kültürü bilgi toplumunun etkisi altında kalmıştır. Böyle bir toplumda okulun sahip

olduğu örgütsel kültür, bilimsel gelişme ve yeniliğe açık, insan kaynaklarına değer veren ve bireylerin kendilerini gerçekleştirmesine yardım eden bir örgütsel kültür olmalıdır (Çelik, 1997).

Kosova'nın kalkınmasında nitelikli insan gücüne ihtiyaç vardır. Bu nedenle ilköğretim kurumlarındaki okul kültürünün araştırılması okullardaki kalite çabalarını etkileyen kültürel yapının ne olduğu sorusunun cevaplanmasına katkı sağlayacaktır. Kosova'da bu konuda daha önce yapılmış bir araştırmaya rastlamak mümkün olmadığından bu araştırma ayrı bir önem kazanmıştır. Bu araştırma sonucunda bu alanda görülen boşluğun bir ölçüde doldurulması amaçlanmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

Kosova / Prizren'de farklı dillerde eğitim-öğretim yapan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algılamaları nasıldır?

1.3. Alt Problemler

Kosova / Prizren'de,

1. Arnavutça,
2. Boşnakça,
3. Arnavutça - Boşnakça,
4. Türkçe - Arnavutça,
5. Türkçe – Arnavutça ve Boşnakça

dillerinde eğitim veren okulların örgüt kültürü algılamaları nasıldır?

1.4. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Kosova'nın Prizren İlinde örgüt kültürü algılaması bakımından farklı dillerde eğitim-öğretim yapan ilköğretim okullarındaki farklılıkları saptamaktır. Böylece Kosova / Prizren'de farklı dillerde eğitim-öğretim yapan

ilköğretim okullarında örgütsel kültürün algılanması konusundaki farklılıklar hakkında bilgi sahibi olunması bu okullardan beklenen misyonun daha iyi anlaşılmasına ve bu okulların gelecekteki vizyonunun aydınlatılmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca Kosova / Prizren’de farklı dillerde eğitim-öğretim yapan ilköğretim okullarındaki örgütsel kültürün mahiyeti hakkında karşılaştırmalı herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Bu açıdan araştırma ilk olması ve bundan sonra örgüt kültürü konusunda çalışma yapacak araştırmacılara kaynak oluşturması açısından önemli görülmektedir.

1.5. Varsayımlar

Kosova / Prizren’de farklı dillerde eğitim-öğretim yapan ilköğretim okullarındaki örgüt kültürü algılamaları arasında farklılıklar vardır.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma, Kosova’nın Prizren İlinde eğitim veren ilköğretim okullarıyla sınırlıdır.

BÖLÜM II

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgüt kültürü ile ilgili araştırmalar gözden geçirilerek, örgüt kültürü incelenecektir.

2.1. Kültür Kavramı ve Örgüt

Bu bölümde kültür kavramı, kültür ve medeniyet arasındaki ilişki, kültürün temel özellikleri ve örgüt kavramı üzerinde durulacaktır.

2.1.1. Kültür

Kültür, üzerinde çok konuşulan, tartışılan, ancak tanımı konusunda bilim adamları arasında ortaklık sağlanamayan, kullanılması çok kolay, fakat tanımlanması oldukça zor bir kavramdır. Birey, grup ve toplumlarla ilgili çoğu sorunları, kültür ve buna bağlı kavram ve süreçlerle açıklamak kolay görünmekte ancak kültürün ne olduğu ya da ne olmadığını tanımlamak pek kolay görünmemektedir (Güvenç, 1985).

Kültür sözcüğü “Cultura” dan gelmektedir. Latince’de Colere; ekip biçmek, sürmek; Cultura ise Türkçe’deki ekin karşılığında kullanılmaktadır. Cultura sözcüğü XVII. Yüzyıla kadar Fransızca’da aynı anlamda kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca’ya geçmiş ve 1973 tarihinde bir Alman Dili Sözlüğünde Cultur olarak yer almıştır.

Kültür kavramı, örgüt gibi bir çok bilimsel araştırma disiplinine konu olmuş ve bunun sonucunda kültür ile ilgili pek çok farklı yaklaşım ve farklı tanımlar ortaya

çıkıştır. En geniş anlamı ile kültür; farklı insan topluluklarının sahip olduğu farklı yaşama biçimleridir (Terzi, 2005).

Kültürle ilgili en önemli ve en eski tanımlardan biri E.B.Taylor'un kültür tanımıdır. Taylor'a göre; "kültür, toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak,, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür" (Turhan, 1997). Kültür kavramına ilişkin yapılan diğer tanımlar ise şunlardır: Geertz kültürü "bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür" olarak tanımlarken, Herskovits "insanın yaptığı her şeyin toplamı" diye tanımlar (Cüceloğlu, 1997).

Genel olarak bu tanımlardan hareketle kültür, "insanlara dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgudur" denilebilir (Yıldırım, 2002).

Kültür kavramının yönetim bilimleri açısından bir tanımını yapacak olursak; kültür kişiden kişiye aktarılan bir yaşam tarzı olup, insanın insan tarafından oluşturulan çevresini ifade eder. Bu durumda kültür, bir toplumu oluşturan bireylerin kendi aralarında ya da kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içerisinde kazanılan bilgiyi, normları, görüş ve bakış açısını ve davranışlarını kapsar.

2.1.2. Kültür ve Medeniyet Arasındaki İlişki

Kültür ile medeniyet, aralarında karşılıklı ve sürekli ilişkiler bulunmakla birlikte, aslında birbirinden farklı olan şeylerdir. Medeniyet, milletlere ait bazı kültür değerlerinin, birçok millet tarafından benimsenerek ortak duruma gelmiş bütününe verilen addır. Başka bir anlatımla, milletler arası ortak değerler seviyesine yükselen anlayış, davranış ve yaşama vasıtalarının tümüdür.

Bu ortak, değerlerin kaynağı farklı kültürlerdir. Bu özelliği dolayısıyla kültür millî, medeniyet milletler arasındır. Söz gelişi Türkler, Araplar ve İranlılar birbirlerinden farklı kültürlerle sahip oldukları, hatta bunlarda, İslam dininin uygulanışı bile önemli ayrımlar gösterdiği halde, genel dünya görüşleri, İslam hukuku, edebiyat ve sanat

anlayışları bakımından millî değerlerin dışına taşarak onları birbirleri ile uyumlu kılan ve İslam medeniyeti alanı içinde toplayan ortak özellikleri olmuştur. Aynı durum, İngiliz, Fransız, Alman, İtalyan vb. milletleri, Hristiyanlık temelindeki ortak medeniyet kuşağına sokan Batı medeniyeti için de söz konusudur. Batı medeniyeti denince, bu medeniyete mensup Hristiyan toplumların manevî-sosyal değerleri ile müspet bilime dayalı teknik akla gelir. Bu toplumlar, müspet bilimlerde aynı anlayışa sahip oldukları, tekniği yaratıp geliştirmede birbirine çok yakın yollar izledikleri halde, konuştukları diller, adetleri, gelenekleri, ahlak anlayışları, edebiyatları ve folklorları aynı değildir. Hepsi de aynı dine bağlı olmalarına rağmen, din karşısındaki tutumları da birbirinden farklıdır. Aynı durum Uzak - Doğu medeniyeti kuşağına giren toplumlar ve milletler için de söz konusudur.

Bir başka yönü ile medeniyet aklın, ilmin ve tekniğin ürünüdür. Bilimsel araştırmalar sonuçlarını teknolojiye, teknoloji de medeniyete aktarır. Bu bakımdan, medeniyet, insanlara daha rahat ve konforlu yaşama şartları hazırlama hedefine yönelmiş teknik gelişmelerdir, yani teknolojidir. Bundan dolayı medeniyetin milliyeti yoktur. Medeniyet, kültürün eseri olduğu için kültürde öncelik, medeniyette sonralık vasfı ağır basar.

Aralarındaki bu ayrılıklara rağmen, kültür ile medeniyet karşılıklı bir etkileşim halindedir. Çünkü, insanın ve toplumun eseri olan kültür geliştikçe medeniyetin ilerlemesine yol açar. Buna karşılık, medeniyet alanındaki gelişmeler, teknolojideki buluş ve yenilikler de kültür değerlerinin şekillenmesinde ve değişmesinde rol oynar. Mesela, eskiden her toplumda, o toplumun maddî kültür yapısına ve yaşayış tarzına uygun giyim kuşam şekilleri, barınaklar, banyo yapma, çamaşır yıkama, yemek pişirme usulleri bulunurken, bugünkü teknik gelişmeler ve moda, aradaki birçok ayrılıkları silerek onları, medenî imkânlar ölçüsünde ortak şekillenmelere bağlamıştır. Dokumacılıkta el tezgâhlarından dokuma makinelerine, temizlikte el yıkamasından çamaşır makinesine, yakıtta odun ve kömürden havagazına ve doğal gaza geçiş; ziraat kültüründe sabandan traktöre, tırpandan biçer-dövere atlayış, maddî kültür alanındaki bu değişmelerin birkaç tipik örneğidir. Aynı şekilde, eskiden sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını, sağlık sorunlarını din ve sihir yolu ile karşılamaya çalışan insanoğlu, bugün bu ihtiyaçları için tıbbın, bilimin ve tekniğin ortak imkan ve uygulamalarından

yararlanmaktadır. Kültür ile medeniyet arasındaki bu karşılıklı etkileşim ve medeniyetteki ilerleme, bazı yönleri ile kültürün sınırlarını gittikçe daraltmakta; kültürdeki gelişme ve ilerlemeler ise tabii olarak medeniyetin sınırını genişletmektedir.

2.1.3. Kültürün Temel  zellikleri

Toplumsallık: Bu nitelik kültürün, toplumların bulunduğu yer ya da dönemde oluşmasını ifade etmektedir. Toplumun dışında ve ondan bağımsız kültürden söz etmek mümkün değıldir. Kültür göreli olup her toplumun kendine  z/has kültürü vardır.

Tarihsellik: Hangi toplumda olursa olsun, kültürün öğeleri (dil, yazı, din, bilim, giyim/kuşam, sanat, yerleşme vb.) bir anda, kısa bir zaman dilimi içinde meydana çıkmamıştır.

Kalıtsallık: Kültür geçmişten günümüze süregelmektedir. Kültürün öğrenilen birer kalıt olduğunun en belirgin kanıtı, doğumundan hemen sonra ailesi ve toplumundan alınıp başka bir kültürün içinde büyütülen bir çocuğun içinde büyüdüğü toplumun kültürünü öğrenip benimsemesidir.

İşlevsellik: Bu  zellik, kültürün, toplum yaşamında bir yerinin, görevinin bulunmasını ifade etmektedir. Kültür insan eseridir. İnsanlar hem kültürü oluşturur hem de kültürden etkilenirler. Günümüzde toplumdaki kültürel birikimin insanın davranışlarını belirlediği kabul edilmektedir.

Devingenlik ve değişkenlik: Kültür durağan değıldir. Zaman içinde değışir. Kültürün maddi öğeleri daha hızlı değışir. Birey kendine aktarılan kültürü yaşar ve yaşatırken farkında olmadan kültürde küçükte olsa bazı değışiklikler yapmakta ve kendisinden sonraki kuşaklara bu şekliyle aktarmaktadır. Bundan dolayı kültürün devingenlik ve değışkenlik özelliği vardır.

2.1.4. Örgüt

Günümüzde insanlar yaşamlarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde ve o örgütün bir üyesi olarak geçirmektedirler. İnsanın her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle bağıntılıdır.

Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın ortak bir amaca ulaşabilmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır (Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004).

Örgüt kavramı değişik bilim dallarının (antropoloji, psikoloji, sosyoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi vb.) ilgi alanına girmekte, bunun sonucu olarak da her bilim dalı konuya kendi açısından yaklaşmakta ve değişik biçimlerde örgüt tanımlaması yapmaktadırlar. Geleneksel yönetim kuramlarına göre örgütler, “bir iş başarmak amacıyla kurulmuş toplumsal araçlar” olarak tanımlanırken, durumsallık kuramına göre, “çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar” olarak (Stoner, 1995), bilişsel örgüt kuramına göre, “paylaşılan bilgi sistemleri”, sembolik örgüt kuramına göre de, “sembolik konuşma örüntüleri” olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 1994).

Bilim adamlarının örgüt kavramına ilişkin yaptığı bazı tanımlar şunlardır: Örgüt; iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin ya da kuvvetlerinin bir sistemidir. Üretimde gerekli maddi ve maddi olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin yapısı olarak ortaya çıkan yapı veya iskelettir (Efil, 2002). İş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk düzeni içinde, önceden belirlenmiş ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için, bir grup insanın etkinliklerinin akılcı koordinasyonudur (Schein, 1977). Mooney’e göre örgüt, ortak hedefi elde etmek isteyen insan kuruluşlarıdır. Her grup ortak bir amaç için çaba gösterir. Örgüt, bütün ilgili fonksiyonları ile birlikte, tüm bir vücudu belirtmektedir. Bununla birlikte ortak hedef için yardımlaşan bütün fonksiyonların koordinasyonlarını da içermektedir (Money, 1939).

2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir (Şişman, 1994).

Örgüt kültürü, örgütsel yaşama yeni bir sembolik yaklaşım getirmiştir. Örgütsel kültür yaklaşımı bir sosyal olgu olan kültürün sosyal ve antropolojik temeline dayanmaktadır. Örgütsel kültür sosyal kültürün çoğu özelliklerini taşımaktadır. Sosyal kurama göre kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübenin bir sonucudur (Kreps, 1986).

Örgüt kültürü, bir örgütün duygularını, anlamını, atmosferini, karakterini ya da imajını anlama çabasıdır. Örgüt kültürü, daha önceleri informal örgüt kapsamında gündeme gelen çok sayıda kavramı, normları, değerleri, ideolojileri ve gelişen sistemleri kapsamaktadır. Örgüt kültürü kavramının popüler hale gelmesi, 1980'lerde başarılı işletmelerle ilgili olarak yayımlanan bazı kitaplarla olmuştur.

✓ William Ouchi (1981), örgüt kültürünü, “örgütün temel değerlerini ve inançlarını çalışanlara aktaran semboller, törenler ve efsaneler” olarak tanımlamıştır.

✓ Henry Mintzberg (1998), kültüre, örgütün ideolojisi veya bir örgütü diğer örgütlerden ayıran gelenekler ve inançlar olarak bakmakta ve örgütün yapısal iskeletinde belirli bir yaşamın olduğunu ifade etmektedir.

✓ Stephen Robbins (1998), örgüt kültürünü, bir örgütü diğerlerinden ayıran, örgüt içindeki üyelerin paylaştıkları anlamlar sistemi olarak tanımlamaktadır.

✓ Edgar Schein (1992, 1999), kültür, örgütün başarılı bir biçimde yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan, örgüt üyelerinin kendiliğinden paylaştıkları temel saygılar, değerler ve inançlar olarak ele alınmalıdır.

✓ Genel olarak örgüt kültürü, birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran paylaşılan yönelimler sistemi şeklindedir.

Örgüt kültürünü anlayabilmek için kültür düzeylerini bilmek gerekir. Hoy ve Miskel, kültür öğelerini gizli sayıtlılar, değerler ve normlar olarak belirlemiştir. Gizli sayıtlılar değer ve normlara göre daha soyut, ancak daha derin kültürel öğeleri içermektedir. Normlar, değerler ve gizli sayıtlılara göre daha yüzeysel olmakla birlikte daha somutturlar.

2.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün, üyeleri arasında kimlik uyumunu sağlama, örgütün misyonunun oluşmasını sağlama, davranışların standartlarını gösterme ve bunları güçlendirme gibi üç önemli işlevi vardır (Greenberg, 1997). Bu ve buna benzer işlevleri gerçekleştirmede son derece önemli olan örgüt kültürü çeşitli özelliklere sahiptir. Örgüt kültürü konusunda çalışan çeşitli yazar ve düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Eren, 2001):

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü örgüt üyeleri arasında kabul edilir ve paylaşılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde olmayıp, üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde, inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Tevrüz (1996), işletmelere özgü bazı fonksiyonel özellikler, süreler ve yapıları dikkate alarak örgüt kültürüne ilişkin şu özellikleri belirlemiştir:

- Örgüt kültürü kendini oluşturan parçalarla bütüncül bir özellik taşır.
- Kültür, örgütteki insanlar arasında uzun süreli etkileşim ve sosyalleşme süreci sonunda o güne kadar oluşmuş birikimleri içeren tarihi bir perspektifi yansıtır.

- Kültür, örgütün yapıs al özelliklerini yansıtan kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
- Kültürün değiştirilmesi çok zor ve uzun vadeli olduğunda, kültürün bütünü yerine onu oluşturan değişkenlerin değişimine gidilir.
- Kültür,  rg t içindeki insan davranışlarının ifade sel boyutuyla ilgili sembolik birikimleri içerir.
- Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişki önemli rol oynadığından, kültür değişkenleri duygu yüklüdür.
- Kültürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde yarattıkları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur.

2.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumu, oldukça karmaşık bir süreçtir. Konu üzerinde çalışan bazı araştırmacılar, örgüt kültürüne daha çok yönetim ve yöneticiler açısından yaklaşmakta, örgüt kültürünün oluşumunda yöneticilerin rolüne dikkati çekmektedir. Oysa bu süreçte çok çeşitli faktörlerin etkilerinden söz edilebilir. Antropolojide genel olarak kültürü oluşturan mekanizmalar ya da g  ler olarak sosyalleşme, ritüeller, kültürü güçlendirici olaylar ve sosyal uygulamalardan söz edilmektedir (şişman, 2002).

Kültür, insanlar tarafından üretilir, paylaşılır ve yeniden üretilir. O halde insanlar, sadece mekanik olarak kültüre uyum sağlayan ya da kültürü olduğu gibi aktaran mekanizmalar olmayıp bizzat kültürün oluşturucularıdır. Onlar, kültür tarafından üretildikleri gibi, kendileri de kültürü oluşturmak ve yeniden üretmek durumundadırlar (şişman, 2002).

Örgüt kültürünün oluşumunda çeşitli faktörler rol oynayabilir. Dolayısıyla kültürün, söz konusu faktörlerin etkileşiminin bir ürünü olarak ortaya çıktığı söylenbilir. Bunlardan bazısı diğerlerine göre daha baskın olabilir. Ancak ortak kültürün oluşabilmesi, her şeyden önce birbiriyle etkileşen bir insan grubunun varlığına

ve birlikteliğine bağlıdır. Birbiriyle etkileşen bir insan grubu olmadan ortak kültürden söz edilemez (Şişman, 2002).

Örgüt kültürünün oluşumu ile ilgili üç görüş bulunmaktadır (İpek, 1999):

- Örgüt kurucusu ve diğer yöneticiler örgüte kendi varsayım, değer ve artifaktlarını getirirler ve bunları örgüt üyelerine de benimsetirler.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin iç bütünleşme ve çevreye uyum sorunlarını çözmek amacıyla girdikleri etkileşimlerden doğar.
- Örgüt üyelerinin örgüt kimliği, denetim, bireysel gereksinimler ve kabul görme sorunlarına ilişkin olarak geliştirdikleri çözümler, örgüt kültürünü oluşturur.

Bu çerçevede örgütsel kültür ile ilgili şu genellemeler yapılmaktadır (Balcı, 2002):

Örgüt kültürü;

- Her an değişim ve oluşum içindedir.
- İnsan faaliyetlerinin tüm yönlerini kapsar.
- Örgütün dış uyum ve iç bütünleşmesi sorunlarına çözüm bulma amacıyla öğrenilir.
- Sonuçta birbirleriyle etkileşim içinde olan kalıplaşmış temel varsayımlar dizisi şeklindedir.

Örgüt kurucusunun felsefesi, seçim ölçütleri, üst yönetimin uygulamaları, çalışanların işe girişte beraberlerinde getirdikleri birikimleri ve sosyalleşme süreci örgüt kültürünü oluşturur (Balcı, 2002).

2.2.3. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgüt kültürünün temel öğeleri; gizli sayıtlılar, değerler ve normlar olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır.

2.2.3.1. Gizli Sayıtlılar

İşgörenlerin insana, nesnelere ve olaylara ilişkin olarak geliştirdikleri örtülü inançlardır. Gizli sayıtlılar soyut olmakla beraber, işgörenlerin davranışlarının temelinde bulunur. Gizli sayıtlılar işgörenin örgütsel davranışını derinden etkiler. Gizli sayıtlılar, doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilir (Çelik, 2000).

Sayıtlılar, kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme süreçlerinin referans çerçevesini oluşturan, bilinçdışı düzeye itilmiş ilkelerdir. Bu ilkeler sisteminin değerler sisteminden farkı, sayıtlıların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla sayıtlılar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Sayıtlılar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verirler (Bozkurt, 1996).

2.2.3.2. Değerler

Değerler paylaşılmış kavramlardır. Değerler işgörenlerin başarısını belirlemede çok sık başvurulan bir ölçüttür. Paylaşılmış değerler, örgütsel karakteri ve örgütsel kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyicidir.

Değerler, işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların örgüt toplumunca ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler. Değerler, normlardan daha geniş ve daha soyut kavramlardır, normların haklılayıcılarıdır. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz. Bir normu işgörenlerce uygulanması gereken bir kural veya ölçüt niteliğine ulaştıran, dayandığı kültürel değerlerdir (Başaran, 1982).

2.2.3.3. Normlar

Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl

ilişkide bulunacağını, başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (Başaran, 1982).

İşgörenlerin rolleri, normlarla değerlendirilir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını, örgüt içindeki ahlaki davranışlarını, otoriteye boyun eğmelerini, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Örgütün kültürel normları bir işgörenden beklenen rolleri belirlediği gibi, işgörenin bu rolleri yapmasını d onaylar. Ayrıca normlar, bir işgörenden haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece normlar, işgörenin hangi rolleri oynayacağını hangilerini oynamayacağını göstererek davranışı yönlendirir (Başaran, 1982).

Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Özkalp, 1992).

Örgüt kültürü üzerine yapılan bazı araştırmalar, metaforları kullanarak kültürün özünü yakalamaya çalışmaktadır. Örneğin, okul kültürünü ifade etmede aşağıdaki metaforların kullanıldığını düşünelim:

Akademi: Okul, öğrenmenin baskın olduğu bir yer olup müdür, bir başöğretmen ve öğrenendir.

Hapishane: Okul, öğrenciler için disiplinin ve kontrolün sağlandığı bir nezaret yeri olup müdür ise bir bekçidir.

Kulüp: Okul, herkesin iyi zaman geçirdiği bir eğlence yeri olup müdür, sosyal yönlendiricidir.

Topluluk: Okul, insanların birbirinden bir şeyler öğrendiği ve birbirlerini desteklediği koruyucu bir yer olup müdür, bir topluluk lideridir.

Fabrika: Okul iyi yapılandırılmış öğrenci makineleri üreten bir yer olup müdür de bir fenomendir.

2.2.4. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Örgüt kültürünün sağladığı yararları altı başlık halinde düşünmek mümkündür (Eren, 1998).

1. Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha iyi uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.
2. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece, yöneticileri organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirir.
3. Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine bağlar, bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir. Örgüt kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise, örgüt içi gruplaşmalar ve çatışmalarda önlenabilir.
4. Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlarda farklılıklardan, algılama farklılıklarından, örgüt içi ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.), örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatabilir. Kültür, çatışma ve işbirliğinin yapısını belirler. Nelerin çatışma sebebi olabileceği, çatışmada tarafların nasıl davranacakları, ne tür çözüm davranışları gösterecekleri, hangi çözümleri iyi bir çözüm olarak görebilecekleri, çatışma çözümünde kullanılacak kurumların türleri ve bu kurumların rolleri kültürle göre farklılık gösterir. Bu nedenle, taraflar aynı toplum içinde yaşıyor olsalar da çatışmanın etkili bir biçimde yönetilebilmesi için tarafların

çatışma konusu ile ilgili kültürel özelliklerinin çok iyi irdelenmesi gerekir (Karip, 1999).

5. Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktararak örgütsel yaşamı sürekli kılar.
6. Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.

2.2.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları sık sık birbirlerinin yerine kullanılsalar da aslında bu iki kavram birbirinden farklıdır (Yüksel, 1997). Katz ve Kahn “Her örgüt kendi kültürünü ve iklimini geliştirir” demektedirler. Örgütler kendi kültür ve iklimlerini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar.

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir. Örgüt iklimi kavramı, bireysel ve örgütsel düzeyler arasında çözümlemelere olanak veren kavramsal bir bağ olarak düşünülmüştür. İklimin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesine, özellikle değişik yönetim biçimlerinin örgütte çalışan kişiler, iş ve örgüt sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır (Tanyeri, 2000).

Örgüt iklimi, örgüt kültürü kavramıyla yakından ilgili bir kavram olarak, 1960’lı yıllardan itibaren örgüt kuramcıları, yönetim bilimciler, uygulamacılar ve davranış bilimciler arasında oldukça ilgi görmeye başlamış bir konudur. Oysa örgüt kültürü kavramı, nispeten daha yeni bir kavram olarak yönetim literatürüne girmiş ve kullanım alanı bulmuştur (Unutkan, 1995).

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgüt içinde yarattığı hava ya da atmosferdir. Örgüt iklimi, çalışanların çeşitli uygulamalara ve yöneticilerin davranışlarına ilişkin algılamaları sonucu oluşan psikolojik çevreyi ifade eder. Uygulamalar farklı bireylerce

farklı algılanabilir. Her birey kendi algılaması yönünde tutum ve davranışlar içine girer. Burada önemli olan bireysel algıların genel iklime ve amaçlara ters düşmemesidir (Berberoğlu, 2003).

Örgütsel iklim işgörenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar, grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ile örgütsel iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri üzerinde etkisi fazladır. Örgütsel kültür, faaliyetlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar. Böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Moran, 1992).

2.2.6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim

Bir sosyal yapıda, iletişim sistemine duyulan ihtiyaç tartışılmaz bir biçimde açıktır. Zira iletişim, kişilerin belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir köprü durumundadır. Bu özelliğinden dolayı iletişimi, bir insandan başka bir insana bilginin ve anlayışın aktarılması süreci olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanımlama incelendiğinde, iletişim sürecinde bir kaynak, mesaj ve birden çok alıcının mevcut olduğu görülür. Kısacası iletişim, bir kaynağın birden fazla alıcıya anlayabilecekleri mesajı göndermesi işlemidir (Erdoğan, 1991).

Bir örgüte, örgütsel iletişim varlığı her zaman söz konusudur. Örgüt içindeki işgörenler hem birbiriyle hem de yöneticileriyle gerek formal gerekse informal yollardan iletişim kurarlar. İletişim ve kültür karşılıklı olarak birbirini etkilemektedirler. Bireylerin sosyalle olmalarını sağlayan kültür, işgörenlerin örgüt içindeki iletişim biçimlerine de etki etmektedir. Bununla birlikte bireylerin iletişim biçimleri de örgüt kültürünün değişimine etki eder (Cansu, 2006).

Örgütsel iletişim biçimleri, örgüt ve yönetiminin yapısına göre değişiklikler göstermektedir. Örneğin; örgüt yapısı dışa dönük, katılımcı, profesyonelce ve örgüt

kültürü de (örgüt mensuplarının paylaştığı ortak davranış kalıpları, iş felsefesi ve tutumlar) bu yapıyı destekleyici biçimde olduğunda örgütsel iletişim çok daha rahat kurulabilir. Buna karşın merkezi, otoriter yapının ve geleneksel kültürlerin yoğun hissedildiği örgütlerde ise, iletişim çok daha güç sağlanır (Gürdal, 1997).

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması; diğeri ise, örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar (Çelik, 1993).

2.2.7. Örgüt Kültürü ve Değişim

Töre: Töre, bir toplulukta benimsenmiş, yerleşmiş davranış ve yaşama biçimlerinin, kuralların, görenek ve geleneklerin, ortaklaşa alışkanlıkların, tutulan yolların bütünüdür.

Örf: Örfler, çoğu zaman toplumun katı beklentileri olarak nitelenen birtakım örnek tutum ve davranışlardır. Örfler, aynı zamanda toplumu, herhangi bir değer sisteminin bünyesini oluşturan temel taşlarını da temsil ederler.

Adet: Adetler, tıpkı örfler gibi birçok sosyal içerikli ilişkiyi düzenlemekte, yönetmekte ve denetlemektedirler. Toplumsal yaşamın düzenli gitmesinde, kuralların uygulanmasında adetler etkili olmaktadır. Adetler çeşitli kökenlerden kaynaklanmış ve biçimlenmişlerdir; bunlar içerisinde geçmiş zamanların yaşama biçimleri, dünya görüşleri, ilginç rastlantı ve olaylar önemli bir yer tutarlar. Bir toplumda, toplumun bütününe ilgilendiren adetler olduğu gibi, çeşitli mesleklerin, mezheplerin, etnik grupların v.b. kendilerine özgü adetleri vardır.

Gelenek: Bir toplulukta zaman içinde meydana gelen ve toplum içerisinde kabul gören maddî ve manevî husus ve alışkanlıklar. Diğer bir tanıma göre, gelenekler geniş anlamıyla bir kuşaktan ötekine geçirilebilen bilgi, tasarım, boş inanç, yaşantı biçimi; daha geniş anlamıyla maddi olmayan kültürdür. Dar anlamda ise, kuşaklar boyunca bir toplumun örneğin kutsal ya da politik işleri gibi önemli konulardaki görüşlerdir. Gelenekler sözlü ve yazılı olmak üzere iki bölüme ayrılırlar.

Görenek: Bir şeyi görüle geldiği gibi yapma alışkanlığı olan görenek, öteki sosyal alışkanlık gibi gerekli ve uygun görülenleri kapsar. Ama bunların mutlaka yerine getirilmesini istemez. Öteden beri yapıla gelmekte olan, fakat henüz adet durumunu kazanmamış olan bu davranış biçimlerine grubun, toplumun gelişmesin uygun yenilikler eklenir. Bunlar süreklilik kazandığı gibi, bir süre sonra ortadan kalkabilirler. Görenekler, günlük yaşantımızın gerekli gördüğü ilişkilerin düzenlenmesinde, bireyler arasındaki sürtüşmeleri azaltmakta, toplumsal ilişkilerin kolaylaşmasında, belirleyici rol oynarlar.

Değişim: Değişim kavramı, günümüzde çok sık dile getirilen kavramlardan birisidir. Hemen hemen her alanda, gözümüze çarpan bu kavram, bireyler, toplumlar ve örgütler için kaçınılmaz, vazgeçilmez bir olgu haline gelmiştir.

Değişim ve değişmek kavramı, bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü ve başka bir biçime girmedir (TDK, 1998).

Genel anlamda değişme, ister planlı olsun, ister plansız, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel değişme ise, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bu anlamda örgütsel değişme yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır (Dinçer ve Fidan, 1996).

Gelişme: Bir varlığın tüm unsurlarının birlikte ve olumlu yönde değişmesidir.

Büyüme: Örgütün iç ve dış gereksinimlerini karşılayarak amaçlarını çeşitlendirmesi ve genişlemesi.

Dönüşüm: Mevcut değerler gerçekliklerini yitirdiklerinde, mevcut yapı istenen sonucu vermediğinde zorunlu hale gelen bir durumdur.

Paradigma: Belli bir topluluğun üyeleri tarafından paylaşılan inançların ve değerlerin, tekniklerin bütünüdür.

2.2.8. Örgütsel Kültür ve Liderlik

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır.

Örgütsel kültürün bilinmesi, liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere şu yararları sağlar:

- ✓ Örgütsel kültür, çatışma ve gerçekleri görmesini sağlar.
- ✓ Uygulamaya yönelik çelişkileri tanımasına yardımcı olur.
- ✓ Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün işgörenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder.
- ✓ Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.

Lider, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidir. Başarılı lider, okulun ortak değerler, idealler, ilkeler ve inançlar setini okul personeline aşırlarlar. Okul yöneticisi, örgütsel kültürü daha iyi temsil ederek sembolik liderliğini güçlendirebilir. Sembolik liderlik davranışları göstermeyen yönetici, örgütsel davranışın odak noktasını oluşturan örgütsel kültürle bütünleşmediği için, liderliğin özünde bulunan etkileme gücünü kullanamaz (Çelik, 2000).

Liderler, iletişime anlam kazandırmak için olduğu kadar, sembolik görevi yerine getirebilmek için daha çok sezgisel anlamlar taşıyan törenler düzenlemeye ihtiyaç duyarlar. Liderler, sadece semboller, törenler, ve efsanelerden yararlanmazlar, aynı zamanda örgütsel dilin gücünden de yararlanırlar.

Kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar, adetler, geliştirir ve kilit değerleri ve ilkeleri okul ortamında canlı tutar. Lider sadece karar vermez; okul ortamında oluşan çok çeşitli sorunlara da köklü çözümler üretmek için öğretmenleri araştırma yapmaya özendirir. Kültürel liderlik, okulun misyonunu yerine getirebilmesi için gereklidir.

Liderlik gücünün dört önemli kaynağı vardır.

1. Liderliğin kültürel-sembolik gücü,
2. Liderliğin eğitsel gücü,
3. Liderliğin insan boyutuna ilişkin gücü,
4. Liderliğin teknik gücü.

Okul kültürü kavram olarak, iklim kavramından daha kapsamlıdır. İklım belli bir kültürü olan örgütte gelişir. Okul kültürünün ve ikliminin oluşturulmasında temel görev, okul yöneticisine düşmektedir. Yönetici, etkili okul kültürü ve iklimi ile öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine yardımcı olabilir.

Okul, kültür değişmesini sağlayan ve değişik kültürel değerleri bir arada bulunduran bir örgüttür. Okulun evrensel amaçlarından biri, bireyin sosyalleşmesini sağlamaktır. Okulun sosyalleştirme amacını gerçekleştirebilmesi için, uygun bir örgütsel kültüre ve iklime sahip olması gerekir. Toplumsal kültürle okul kültürünü kaynaştıramayan bir okul yöneticisi, okulu örgütsel bir anarşi konumuna sürükleyebilir. Bu durum da okulun etkililiğini düşürür.

2.3. Okul Kültürü

Eğitim alanında örgüt kültürü önemli bir araştırma konusu olmasına rağmen, okul kültürü hakkında son zamanlarda yapılan tartışmalar, deneysel olmaktan çok analitik, felsefi ve retorik mahiyettedir. Terence Deal (1985)'e göre etkili okul kültürü şu özelliklere sahiptir:

1. Örgütte yapılanlar konusunda paylaşılan ortak değerler ve uzlaşma,
2. Okul müdürünün, temel değerleri temsil eden bir kahraman olarak görülmesi,
3. Büyük ölçüde paylaşılan ortak değerleri ve inançları içeren törenler,
4. Çalışanların birer durumsal kahraman olması,
5. Kültürel törenler ve yenilenme,
6. Temel değerleri güçlendirme ve dönüştürmeye dönük törenler,
7. Yenilik ve gelenekle özerklik ve kontrol arasındaki denge,
8. Kültürel törenlere geniş ölçüde katılım.

William Firestone ve Bruce Wilson (1985), okulların örgüt kültürünü araştırmaya başlamak için yararlı çerçeve oluşturmuşlardır. Onlara göre kültürü araştırma, okul kültürünün kapsamının, kültürünün yansımalarının ve okuldaki temel iletişim örüntülerinin analizi şeklinde yapılabilir. Kültürü ifade eden semboller, önemli kültürel temaları belirlemeye yardım eder. Okul kültürünün içeriğini kapsayan üç sembol sistemi vardır: Hikâyeler, ikonlar ve törenler (Turan, 2010).

Hikâyeler: Gerçek olaylara dayanan, fakat gerçeği ve hayali içeren anlatılardır.

Mitler: Olgulara dayanmayan ve tartışılmayan inançların ifade edildiği hikâyelerdir.

Efsaneler: Tekrar tekrar anlatılan ve kurgusal detaylar içeren hikâyelerdir.

Örneğin, velilerin ve bölge eğitim müdürünün baskılarına rağmen öğretmenlerinin yanında yer alan bir müdür, okul kültüründe sadakatin sembolü haline gelir. Bu da yeni öğretmenlere tekrar tekrar anlatılan bir hikâyeye dönüşür. Genellikle hikâyeler, örgütün kahramanları hakkındadır. Örgütün temel değerleriyle ilgili bir bakış açısı sağlar.

İkonlar: Kültürü ifade eden fiziksel nesnelerdir (logolar, sloganlar).

Törenler: Örgütlerde neyin önemli olduğunu vurgulayan rutin kutlama ve gösterilerdir.

Okul kültürü okulun başarısı üzerinde de etkilidir. Bir okulda başarı için her şeyden önce, akademik başarıya değer veren, yüksek performans beklentilerini taşıyan ve işbirlikçi ilişkilerin oluşmasını ön planda tutan bir kültürün oluşturulması gerekir.

Okul kültürü bürokratik kültürden işbirlikçi kültüre kadar değişen bir yapı üzerine yerleştirilmiş olarak düşünülebilir. Terzi (2005), okul kültürünü dört boyutta ele almış:

1. **Destek Kültürü:** Bu tür kültürler, insan ilişkileri ve güvene dayalıdır. Örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki ve bağlılık söz konusudur. Ayrıca örgüt üyeleri arasında güven ve itimat, somut destek, başarı için yüksek beklentiler, dürüst ve açık iletişim, sorunları gidermede bilgi ağlarını geliştirmek ve önemli olan şeyleri korumak esastır.
2. **Bürokratik Kültür:** Bu tür kültürlere sahip örgütlerde, rasyonel ve yasal yapılanmalar söz konusudur. Kişisel ilişkilerden arındırılmış olan bu tip kültürler yöneticilerin uygulamalar üzerindeki kontrol arzusuyla yayılmaktadır. Ayrıntılı tanımlamalar yönetimin örgütü kontrol amacıyla kullanılır. Kurallar ve standartlar artış gösterir. Standartları ve kuralları takip etmeye yönelik güçlü bir vurgu vardır.
3. **Başarı Kültürü:** Bu tip örgütsel kültürlerde, kurallardan çok işlerin yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesi ön planda tutulur. Bireysel sorumluluğa önem verilir. Problemler uygun bir biçimde çözümlenir. İşini başarı ile yapan üyeleri destekleyen örgütleri anlatır.
4. **Görev Kültürü:** Görev kültüründe ilgi noktası, örgütsel amaçlar olup bu tip kültüre sahip örgütler iş merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte

hemen her şey amaçlara yöneliktir ve bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır.

2.3.1. Okul Kültüründe Değişme

Değişme, öğrenmeyle gerçekleşmektedir. Sürekli ve ekip halinde öğrenmeye inanmış bir okul örgütü, daha mükemmele ulaşmak için değişme eğilimi taşıyacaktır. Değişme kaçınılmaz olduğuna göre, değişmenin başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekir. Eğitim örgütleri değişmenin merkezini oluşturur. Okullar hem sosyal değişmenin oluşmasında hem de örgütsel değişimde önemli rol oynar.

Kültürel yaklaşım, okul örgütlerinin değişimine ilişkin yeni bir bakış açısı getirmiştir. Purkey ve Smith, sürekli ve etkili eğitimsel değişme çalışmalarının okul kültürünü doğrudan etkilediğini belirlemiştir. Grup işbirliği ve kararları oybirliğiyle verme, sadece işbirliği için değil, aynı zamanda uygulama ve değerlendirme sürecinde dostça bir iklim oluşturmak için de gereklidir. Bununla birlikte kültürel çerçeve, örgütsel yapı ve davranışın sembolik yönünü anlamamıza da yardımcı olacaktır (Çelik, 2000).

Okul ortamında yapılacak değişmelerde izlenecek temel strateji okulun örgütsel kültürünün değiştirilmesidir. Okul kültürünü değiştirmeden okulda değişme meydana getirmek mümkün değildir. Okul ortamında yönetici ve öğretmenlerin ortak hareket etmesini sağlayan temel faktör kültürdür. Kültürün ana öğelerinden değerler ve normlar, okul personelinin ortak hareket etmesini sağlar. Paylaşılan değerler ve normlar ne derece güçlüyse, personelin ortak hareket etme ihtimali o derece artar. Okulda değişmeye karşı ilk direnme okul kültüründen ileri gelir. Değişme birtakım bilinmeyen şeyleri beraberinde getirdiği için, insanlar bu belirsizliğe karşı tepki gösterirler. Çünkü değişme, sadece mevcut yapıda değil, aynı zamanda süreç ve ilişkilerde de farklılıklar meydana getirir.

Eğitim örgütlerinde yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarını etkileyen örgütsel kültür, değişmeyi destekleyici nitelikte olursa daha az direnmeyle karşılaşılabılır. Değişimi gerçekleştirme sürecinde direnci en aza indirme, okul

yöneticisinin liderlik davranışlarına bağlıdır. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, kültürü biçimlendirmeye çalışır. Değişimin öncülüğünü yapar ve direnci en aza indirecek stratejileri uygular. Kültürü en iyi sunan ve yorumlayan liderler olduğuna göre, okul yöneticisi de kültürü çok iyi yorumlayıp okul personeline açıklamak ve değişimin olası sonuçlarını göstermek zorundadır. Değişimin ne getireceği konusunda ikna olan ve değişimin kaçınılmaz olduğuna inanan öğretmenler, değişimin gerçekleştirilmesine aktif olarak katılabilirler.

Okul yöneticisi değişmeyi engelleyen değerlerin yerine değişmeyi sağlayan değerleri yerleştirirse değişme gerçekleşebilir. Okul yöneticisi değerleri sözle değil, uygulayarak yerleştirmelidir. Değerlerin yerleştirilmesinde paylaşılan bir vizyonun oluşturulması da büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticisi değişmeyi ortak bir vizyona dayandırmalıdır. Yönetici ve öğretmenler değişimin kendilerini nereye götüreceğini bu paylaşılan vizyonla görebilirler. Okul yöneticisi, paylaşılan vizyonu okul kültürüne yerleştirebildiği ölçüde başarılı olabilir (Çelik, 2000).

Okulların kültürlerini değiştirmenin hızlı ve basit bir yolu yoktur. Uzun dönemli sistematik çabayla değişiklik yaratmak, kısa dönemli geçici ilgiye oranla daha muhtemeldir. Değişiklik için üç genel strateji izlenir. Alan Brown (1985) büyüme merkezli yaklaşımın yanında kliniksel stratejiyi geliştirmiştir. Ralph Kilmann (1984) da örgüt kültürünü değiştirmek için başarılı bir yöntem uygulamıştır.

1. Klinik Strateji
2. Gelişme Merkezli Strateji
3. Norm Değiştirme Stratejisi

Üç strateji birbirine alternatif değildir, onlar aynı anda veya ayrı ayrı kullanılır ve gerçekte hepsi etkili değişiklik için gereklidir. Kliniksel strateji okulların alt grupları arasındaki ilişkinin doğasına odaklanır. Büyüme merkezli strateji ise okullardaki kişisel gelişimin doğasıyla ilgilenir. Normatif yöntem ise örgütsel normları değiştirmek için kullanılır.

2.3.1.1. Klinik Strateji

Gruplar arası ve kişiler arası etkileşim, değişimi hızlandırabilir. Değişim için böylesi bir klinik strateji şu adımları izler.

1. *Örgütsel Bilgi Kazanımı:* Örgüt dinamikleri ile ilgili bilgi gözlem, analiz gibi bir takım çalışmayla ortaya çıkar. Zeki bir yönetici bu bilgileri tecrübeyle elde etse de sistematik bir analiz daha aydınlatıcı ve değerlidir. Böyle bir çalışmada öğretmenlerin temel değerlerini ve normlarını içeren örgütsel yaşamın çarpıcı yönleri ortaya konmalıdır.
2. *Teşhis:* Kavramsal sermaye potansiyel problemli alanları teşhis etmeyi sağlayabilir. Düşük moral, yüksek ilgisizlik, geleneksellik, saptırılmış iletişim, tek yanlı karar verme, düşük akademik beklenti kavramsal göstergelerdir.
3. *Tahmin:* Klinikçi durumun ciddiyetini anlar ve durumu geliştirmek için birtakım işe vuruk öncelikler geliştirir.
4. *Reçete:* okul atmosferinin öğrenci kontrol yöneliminde çok geleneksel olduğunu farz edelim. Bu durumu nasıl düzeltiriz? Belki birtakım geleneksel öğretmenle insancıl genç öğretmeni yer değiştirebiliriz. Ancak araştırmalar gösteriyor ki yeni öğretmenler, öğrenci kontrolünde önemli ölçüde gelenekçidir. Bu durum daha karmaşık bir strateji gerektirebilir.
5. *Değerlendirme:* Uygulanan reçetenin ne ölçüde başarılı olduğunu değerlendirmedir. Sosyal sistemdeki planlanmış değişiklikler genelde yavaş olduğu için sürekli gözetim ve değerlendirme gerekir.

2.3.1.2. Gelişme Merkezli Strateji

Okul personelinin gelişimi hakkında bir grup tahminin kabulünü ve yönetsel karar vermede bu tahminleri kullanmayı içerir. Bu tahminler:

1. Değişim sağlıklı okul örgütünün bir özelliğidir. Yönetici örgütleri ve örgütsel değişimi anlamalıdır.
2. Değişimin yönleri vardır. Değişim olumlu veya olumsuz, ilerleyici veya gerileyici olabilir.
3. Değişim ilerlemeyi vurgulamalıdır.

4. Öğretmenler değişimin gerçekleşmesinde ve ilerlemesinde yüksek bir potansiyele sahiptir.

Bu temel tahminlere göre hareket edilirse profesyonel gelişim için fırsatlar veren büyüme politikası gerçekleşebilir. Sonuç olarak bu yaklaşımın öğretmenlerle yöneticiler arasında karşılıklı saygı ve güvenin gelişmesine yardımcı olması gerekir.

2.3.1.3. Norm Değiştirme Stratejisi

Çoğu örgüt üyesi kendi çalışma gruplarında işlevsel olan normları sıralayabilir ve üretkenliği ve morali yükseltecek yeni normları önerebilir. Bir takım yollar, gerçek normları ortaya çıkarmak için kullanılabilir. Fakat katılımcılar bilginin kendilerine ya da örgüte karşı kullanılmayacağından emin olmazlarsa normları belirlemede genelde isteksiz davranırlar.

Kilmann ve takipçileri (1985) normları ortaya koymak için çalışmalarında başarılı bir biçimde küçük gruplar kullandılar. Bu gruplarla çalışmaya küçük dürtü ve örneklerle başladığında, üyelerin çok sayıda normu kolayca sıralayacağını daha önce konuşulmayanları da ifade edebileceklerini ileri sürmektedir.

Yaygın olan normlar örgüt çevresinde olup biteni tanımlar. Aslında norm ifadeleri “bu civarda...” diye başlar. Örgütün anahtar normları, kontrol, destek, yenilik, sosyal bağ, ödüller, anlaşmazlıklar, mükemmellik standartları gibi konulardadır.

Norm değiştirme stratejisinde beş adım şöyle sıralanır:

1. Normları yüzeye çıkar: Genellikle çalıştay ortamlarında öğretmenler tutum ve davranışlarına rehberlik eden normları tanımlarlar.
2. Yeni yöntemler ortaya çıkar: Öğretmenler okulun nereye doğru gitmesi gerektiğini tartışır ve ilerlemek için yeni yönelimler belirlerler.
3. Yeni normlar oluşur: Öğretmenler örgütsel başarı ve gelişime liderlik edeceklerine inandıkları bir takım yeni normlar belirlerler.

4. Kültür farklılıklarını belirle: Öğretmenler gerçek normlar ve istenen normlar arasındaki anlaşmazlıkları denetler. Anlaşmazlık kültür farklılıklarından kaynaklanır. Farklılık ne kadar büyükse var olan normların işlevsizliği o kadar olasıdır.

5. Kültür farklılığını kapat: Yeni normları listeleme yöntemi gerçekte birçok grup üyesinin yeni ve istenen normları kabul etmesiyle sonuçlanır. Fakat bir grup olarak öğretmenlerin istenen normları eskileriyle değiştireceğini ve değişikliklerin izlenip güçlendirileceğini kabul etmeleri gerekir.

2.3.2. Okul Kültürü ve Küreselleşme

Dünyada birçok ülkenin ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik alanda işbirliğine gitmesi ülkeler arasındaki işbirliğini güçlendirmiştir. Küreselleşme sürecinin bir sonucu olarak dünya ile birlikte hareket etme ve dünyadaki eğilimlere uygun davranma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Küreselleşme süreciyle birlikte uluslararası örgütlerin ortaya çıkması ve daha çok ortak işbirliğine gitme zorunluluğu, örgütsel kültür kavramına da yeni bir boyut getirmiştir.

Küreselleşme süreci, okul örgütleri açısından iki soruyu gündeme getirmiştir:

1. Okul evrensel değerleri bireylere nasıl kazandırabilir?
2. Evrensel değerlerle çelişmeyecek milli değerler bireylere nasıl kazandırılabilir?

Okullar, evrensel değerleri milli kimlikle çelişmeyecek şekilde aktarmak için bir örgütsel kültür oluşturmak zorundadırlar. Bunların yanında okul, ulusal değerleri evrensel değerlere taşıyarak da evrensel kültürün oluşmasına katkıda bulunabilir.

Küreselleşme, okul kültürüne makro bir bakış açısı getirmiştir. Küreselleşme eğiliminin ülkemiz eğitim sistemine etkileri daha farklı bir görünüm sergilemektedir. Türk eğitim sistemi gelecekte hem Avrupa'nın evrensel değerlerine uygun hem de yeni Türk cumhuriyetleri ile entegre olan insan tipini yetiştirmenin sıkıntısını çekecektir.

2.3.3. Bilgi Toplumu ve Okul Kültürü

Bilgi toplumunda yönetim ve yönetici kavramları farklı bir boyut kazanmıştır. İkinci Dünya Savaşı sırasında ve hemen sonrasında yöneticinin tanımı, asların işinden sorumlu olan kimse, biçiminde verilirdi. Yönetici patrondu. Ancak, 1950'lerin başlarında bu tanım değişmiş, “Bir yönetici insanların performansından sorumludur” denilmeye başlanmıştı. Bugünkü yönetici, bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Okul ilgiyi üreten, sunan ve yayan bir örgüttür. Bilgi toplumunun okulu, sürekli olarak kendini yen gelişmelere açık tutmak zorundadır. Böyle bir toplumda, okulun sahip olduğu örgütsel kültür, bilimsel gelişme ve yeniliğe açık, insan kaynaklarına değer veren ve bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eden bir örgütsel kültür olmalıdır.

Bilgi toplumunun okulunda temel yaklaşım, “yaşam boyu eğitim” yaklaşımı olacaktır. Bilgi toplumunda okullar, eğitim verme konusundaki tekellerini kaybedecektir. Bilgi toplumunda okul yöneticisinin ve öğretmenin rollerinde önemli değişiklikler meydana gelecektir. Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı değişecek, bilgi üretme ve bilgiyi etkili bir şekilde kullanma, yönetim yaklaşımının temelini oluşturacaktır.

Bilgi toplumunun okul kültürü öğrenci açısından iki bakımdan önem taşır: Birincisi okul kültürü, öğrencinin okulu tanımasına, okulda geçerli olan davranış kalıplarını öğrenmesine ve okula uyum sağlamasına yardımcı olur. İkincisi ise, dış çevrenin olumsuz etkilerine karşı bir kalkan işlevini görür.

2.3.4. Okul Kültürü ve Okul Yöneticisinin Kültürel Liderlik Roller

Okul çeşitli değerlerin bir arada bulunduğu ve çalıştığı bir örgüttür. Okulun temel görevlerinden biri, hem kendi içinde hem de kendi dışında çatışan sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengeleştirmektir. Okulu sadece bir öğrenim kurumu olarak görmek, değerler arasındaki çatışmayı daha da artıracaktır (Çelik, 2000).

Okul yöneticisi kültürel bir lider olarak toplumsal değerlerin temsilcisi olmalıdır. Okul yöneticisi yansız bir kültürel lider olarak değişik sosyal değerler arasında denge sağlayabilmelidir.

Etkili okulun temel kültürel öğeleri şu şekilde özetlenebilir:

1. Değerleri paylaşma ve okulun içinde bir fikir birliği oluşturma,
2. Müdürün temel değerleri temsil etmesi,
3. Yaygın olarak paylaşılan inançlar,
4. Temel değerlerin ve güçlü adetlerin törenlere dönüştürülmesi,
5. Kültürel törenlere katılımın yaygınlaştırılması.

Etkili liderlik için, sembol yöneticiliğinin çeşitli özellikleri bilinmelidir. Sembol liderliği personelin örgütsel davranışına, örgütsel amaçlara, değerlere ve ideallere örgütün eylem ve ödül sistemine etkide bulunmaktadır.

Okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri üçe ayrılır. Bu roller; yorumlayıcı, sunucu ve resmi rollerden oluşmaktadır. Okul yöneticisi resmi kültürel liderlik rolünü oynamadan önce zorunlu olarak iki yerine getirmelidir. Birincisi, örgütsel kültürü geliştirmede canlı ve kararlı olmalıdır. İkincisi, var olan ve düşlenen okul kültürü arasındaki farklılığı ortaya çıkarmalıdır. Okul yöneticisi okul kültürünü geliştirme isteğine sahip olmalıdır. Yöneticinin yalnız kalması ya da meslektaşlarıyla diyalog kurması okuldan okula farklılık gösterecektir.

2.3.4.1. Yorumlayıcı Rol

Okul yöneticisinin yorumlayıcı rolleri şunlardır: Okulun kültürel misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını yorumlama ve üyelerin de okulun kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olmaktır. Okul yöneticisinin bu rolü, kendisini bir sembol yöneticisi olmaya yöneltmektedir.

Yönetici, öğrencileri değişik sportif faaliyetlere yönelterek örgütsel kültürün gelişimine katkı sağlamalıdır. Yerel arşiv oluşturma veya tarihi bir olayı röportaj yaptırma yoluyla bir okul tarihi oluşturmalıdır.

2.3.4.2. Sunucu Rol

Okul yöneticisi normlara uygun davranışlar gösterir. Bu rol yöneticiyi çok açık bir şekilde iki yüzlü davranışa yöneltir. Temel kültürel öğelere özel olarak bağlı olan okul yöneticisinin davranış örüntüleri son derece kapalıdır.

Yönetici, kültürel normları, değerleri ve davranışı modelleştirme, grup önünde etkili sunu yapma ve tutarlı örnek verme gibi davranışları sergiler. Okul yöneticisi öğretmenleri değerlendirmek için sadece sınıfta zaman harcamaz, öğretmenlerden bağımsız olarak grup halinde çalışan veya bireysel olarak çalışan öğrencilerle de görüşür.

2.3.4.3. Resmi Rol

Yönetici bu rolü oynarken, bireysel ve grup etkinliklerinde eylemleri destekleme, istenen davranışları yapma ve temel normlara uyma yöntemlerinden yararlanır. Akşam yemeği verme, öğrenci-öğretmen- velileri bir araya getirme, onur topluluğu oluşturma, halka açık etkinlikler düzenleme okul yöneticisinin resmi rollerini oluşturur. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, kültürü anlamak ve resmi törenlerde onur üyeleri karşısında iyi bir performans ortaya koymak zorundadır. Kültürel lider, aynı zamanda yeni kahramanların kültürel değerlerini de onaylamak zorundadır.

Etkili okul lideri, başarılı sembolik liderlik davranışıyla okul personelinin ait olma, kimlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel amaçlarla bütünleşme gereksinimlerini karşılar. Sembolik yönetim, okul yöneticisinin liderlik rolüne eleştirel bir yaklaşım getirmenin ötesinde, paylaşılmış anlamlar, değerler, ideolojiler ve duyguların geleceğe yönelik nasıl bir seyir, izleyeceği konusunda da bir bakış açısı getirmektedir.

Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, bir taraftan mevcut kültürel değerleri en iyi şekilde yorumlayıp sunmaya çalışırken, bir taraftan da bu kültürel değerlerin kamu yararı adına temsilciliğini yapmak zorundadır. Eğitim yöneticisi toplumun kültürel yapısını iyi tanımalıdır ve yorumladığı kültürel değerlerin topluma sunumunu iyi yapabilmelidir. Aynı zamanda resmi rolüyle kültürel değerlere meşru bir temel kazandırır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgüt kültürü algılamaları ile ilgili görüşlerini betimlemek için nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, araştırma yapılan ya da yapılması planlanan kişilerin sahip oldukları deneyimlerden doğan anlamların sistematik olarak incelenmesinde tercih edilen bir tekniktir (Ekiz, 2003). Nitel araştırma, belli olgu veya olguları kendi doğal ortamları içerisinde çok yönlü ve uzun süreli olarak derinlemesine incelemektir (Işıkoğlu, 2005). Nitel araştırmalar psikolojik ölçümler ve sosyal olaylarla ilgili nicel araştırma yöntemlerine göre daha derinlemesine bilgi sağlarlar. Nitel araştırmalar, geleneksel araştırma yöntemleriyle ifade edilmesi zor olan sorulara cevap bulmak için gereklidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2008).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmamın çalışma grubunu Kosova'nın Prizren İlinde eğitim veren ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Prizren İlinde toplam 48 ilköğretim okulu eğitim vermektedir. Bunlardan 30 ilköğretim okulunda sadece Arnavutça, 6 ilköğretim okulunda sadece Boşnakça, 6 ilköğretim okulunda Arnavutça ve Boşnakça, 2 ilköğretim okulunda Türkçe ve Arnavutça, 4 ilköğretim okulunda da Türkçe, Arnavutça ve Boşnakça eğitim verilmektedir (Statistikat e Arsimit në Kosovë 2010/2011). Bu okulların her bir çeşidinden bir okula gidilmiş ve her bir okuldan 5'er

öğretmen ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan bu görüşmelerde toplam 25 öğretmenin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu oluşturulurken öncelikle araştırmanın amaçları doğrultusunda gerekli literatür taraması yapılmış ve konuya ilişkin 13 madde belirlenmiştir.

13 maddeden oluşan liste eğitim bilimleri alan uzmanlarının görüşlerine sunulmuş ve eğitim bilimleri alan uzmanlarının görüş ve önerileri doğrultusunda 13 madde 9 maddeye indirilmiştir.

Hazırlanan maddeler anlam ve anlaşılabilirlik açısından Türkçe öğretmenine okutularak gerekli görülen düzeltmeler yapılmıştır.

Oluşturulan 9 maddelik yarı yapılandırılmış görüşme formunun çalışma grubuna girmeyen Ankara / Mahir Başer İlköğretim Okulunda görev yapan öğretmenlerin (3 kişi) formdaki maddeler üzerine görüşleri alınmış, kapsam ve biçim açısından soruların yeterli olup olmadığı kontrol edilmiştir.

Ön uygulama sonucunda istenilen düzeyde çalışmayan maddeler değiştirilip gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Yapılan düzeltmeler sonucunda tekrar çalışma grubuna girmeyen Ankara / Karacaören İlköğretim Okulunda görev yapan öğretmenlere ön uygulama yapılarak formdaki maddeler üzerine görüşleri alınmış, değişiklik ve düzeltme yapılan soruların istenilen düzeyde çalışıp çalışmadığı kontrol edilmiştir.

İkinci kez yapılan ön uygulama sonucunda istenilen düzeyde çalışmayan 1 madde üzerinde değişiklik ve düzeltme yapılarak görüşme formuna son hali verilmiştir.

Son hali verilen görüşme formunda temel maddelerin yanı sıra, sorunun anlaşılmadığı ya da yanlış anlaşıldığı durumlarda ve katılımcıların fikirlerini daha net bir biçimde verebilmesini kolaylaştırma amacıyla sonda tipi sorular da kullanılmıştır.

Görüşme formu, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde görüşme yapılan bireylerin okuldaki görevi, cinsiyeti, yaşı, okulda görev yapma süresi, mesleki kıdem ve eğitim düzeyine ilişkin özelliklerini belirlemek için sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki örgüt kültürüne ilişkin görüşlerini belirlemek üzere sorulan 9 adet soru yer almıştır.

3.4. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Kosova'nın Prizren İlinde seçilen ilköğretim okullarındaki öğretmenlerle görüşmeler yapılarak verilere ulaşılmıştır. Görüşmeler sırasında hazırlanan görüşme formunun yanı sıra ses kayıt cihazı da kullanılmıştır. Ses kayıt cihazını kullanmadan önce görüşme yapılan öğretmenlerin onayı alınmıştır. Ses kayıt cihazı tarafından kaydedilen görüşmeler ses dosyası olarak bilgisayara aktarıldıktan sonra araştırmacı tarafından dinlenerek olduğu gibi yazıya dönüştürülmüştür.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma sorularının analizine dayalı olarak bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Örgüt Kültürü Boyutları

Örgüt kültürü, bir örgütün duygularını, anlamını, atmosferini, karakterini ya da imajını anlama çabasıdır. Örgüt kültürü, daha önceleri informal örgüt kapsamında gündeme gelen çok sayıda kavramı, normları, değerleri, ideolojileri ve gelişen sistemleri kapsamaktadır.

Örgüt kültürü bürokratik kültürden işbirlikçi kültüre kadar değişen bir yapı üzerine yerleştirilmiş olarak düşünülebilir. Terzi (2005), örgüt kültürünü dört boyutta ele almış:

- 1. Destek Kültürü:** Bu tür kültürler, insan ilişkileri ve güvene dayalıdır. Örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki ve bağlılık söz konusudur. Ayrıca örgüt üyeleri arasında güven ve itimat, somut destek, başarı için yüksek beklentiler, dürüst ve açık iletişim, sorunları gidermede bilgi ağlarını geliştirmek ve önemli olan şeyleri korumak esastır.

Bu boyuta yönelik olarak katılımcılara “1. Okulunuzun iklimini (atmosferini) nasıl değerlendiriyorsunuz?”, “2. Okulunuzun mesleki gelişim sürecinize katkıları nelerdir-nasıldır?”, “3. Okulunuzda gerçek duygu ve düşüncelerinizi ifade olanağı bulabiliyor musunuz? Bu süreci nasıl yorumlarsınız?” soruları yöneltilmiştir.

- 2. Bürokratik Kültür:** Bu tür kültürlerle sahip örgütlerde, rasyonel ve yasal yapılanmalar söz konusudur. Kişisel ilişkilerden arındırılmış olan bu tip kültürler yöneticilerin uygulamalar üzerindeki kontrol arzusuyla yayılmaktadır. Ayrıntılı

tanımlamalar yönetimin örgütü kontrol amacıyla kullanılır. Kurallar ve standartlar artış gösterir. Standartları ve kuralları takip etmeye yönelik güçlü bir vurgu vardır.

Bürokratik kültür boyutuna yönelik olarak katılımcılara “5. Okul tarafından konulan kuralların yeterince uygulanıp denetlendiğini düşünüyor musunuz?”, “8. Okul yönetimini nasıl buluyorsunuz, açıklar mısınız?”, “9. Okulda sosyal ve resmi çerçevede kullanılan diller hangileridir?” soruları yöneltilmiştir.

- 3. Başarı Kültürü:** Bu tip örgütsel kültürlerde, kurallardan çok işlerin yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesi ön planda tutulur. Bireysel sorumluluğa önem verilir. Problemler uygun bir biçimde çözümlenir. İşini başarı ile yapan üyeleri destekleyen örgütleri anlatır.

Bu boyuta yönelik olarak da katılımcılara, “4. Okulunuzda mesleki başarı nasıl algılanıyor, tanımlanıyor ve ödüllendiriliyor? Bu süreçlere ilişkin bir değerlendirmede bulunur musunuz?” sorusu yöneltilmiştir.

- 4. Görev Kültürü:** Görev kültüründe ilgi noktası, örgütsel amaçlar olup bu tip kültüre sahip örgütler iş merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte hemen her şey amaçlara yöneliktir ve bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır.

Görev kültürü boyutuna yönelik olarak ise katılımcılara, “6. Görevinizi yaparken öncelikli amaçlarınız nelerdir? Sizin amaçlarınızla okulunuzun amaçlarının kesiştiği ve ayrıldığı noktalar nelerdir?”, “7. Görevinizi yaparken teknolojiden yeterince yararlanabildiğinizi düşünüyor musunuz?” soruları yöneltilmiştir.

Bu temel maddelerin yanı sıra, sorunun anlaşılmadığı ya da yanlış anlaşıldığı durumlarda ve katılımcıların fikirlerini daha net bir biçimde verebilmesini kolaylaştırma amacıyla sonda tipi sorular da kullanılarak katılımcıların olası yanlış anlamaları önlenmiştir.

4.2. Araştırma Yapılan Okullar

4.2.1. Arnavutça Dilinde Eğitim Veren “Fatmir Berişa” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı

“Fatmir Berişa” ilköğretim okulu Prizren şehrinin biraz dışında yer almaktadır. Bu okulda sadece Arnavutça dilinde eğitim yapılmaktadır. Okulda 22 kadın 20 erkek olmak üzere toplam 42 öğretmen görev yapmaktadır. Okulda 760 öğrenci eğitim görmektedir.

Tablo 2

“Fatmir Berişa” İlköğretim Okulunda Görüşmeye Katılan Öğretmenlerin Özellikleri:

Öğretmenler	Okuldaki Görevi	Meslekteki Kıdem (Yıl)	Okuldaki Görev Süresi (Yıl)	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi
1.	İngilizce Öğretmeni	5	5	Kadın	28	Üniversite Mezunu
2.	Sınıf Öğretmeni	15	4	Kadın	36	Eğitim Fakültesi Mezunu
3.	Sınıf Öğretmeni	24	11	Erkek	46	Eğitim Fakültesi Mezunu
4.	Sınıf Öğretmeni	12	6	Kadın	43	Eğitim Fakültesi Mezunu
5.	Sınıf Öğretmeni	26	8	Erkek	49	Eğitim Fakültesi Mezunu

1. Destek Kültürü

ÖĞRETMEN 1: “Okulun atmosferi çok iyi, bütün öğretmenlerle ilişkilerimiz çok iyi. Sorunları hep birlikte koordinasyon şeklinde halletmeye çalışırız. İlişkilerimiz çok iyi bir seviyede ve inanyoruz ki bu şekilde bütün sorunların

üstesinden gelmeyi başarabileceğiz. Herhangi iyi ya da kötü bir anımızda birbirimize destek olur ve her zaman yanında olduğumuzu hissettirmeye çalışırız, ziyarete gideriz. Mesela bir meslektaşımızın torunu oldu ve biz onun için okulda kutlama şöleni gibi bir şey düzenledik ve hep birlikte kutladık.”

ÖĞRETMEN 2: *“Okulumuzdaki atmosfer çok iyi. İlişkilerimiz çok iyi, bu atmosferden ve bu ilişkilerden çok memnunuz. Her konuda birbirimizin yanında olup destek oluruz. Okul müdürü geçenlerde oğlunu evlendirdi, ailelerimizle birlikte düğüne davet edildik.”*

ÖĞRETMEN 3: *“Çok iyi bir atmosfer var. İlişkilerimiz çok iyi. Hem meslektaşlarımızla hem yöneticilerimizle hem de diğer çalışanlarla çok iyi ilişkiler içindeyiz. Genellikle bir düğün ya da başka bir olay olunca hep birlikte ziyarete gidiyoruz ve birbirimize her konuda destek oluyoruz. Herhangi bir öğretmenimiz özel bir nedenden dolayı derse gelemeyecek durumdaysa onun yerine aynı branşta bir öğretmen derse girer. Her branşta zaten üç öğretmenimiz mevcut, o yüzden öyle bir durumda birbirimizin derslerine girebiliyoruz.”*

Verilen yanıtlar incelendiğinde okuldaki atmosferin, ilişkilerin çok iyi olduğu, sorunları hep birlikte çözmeye çalıştıkları, birbirlerine destek oldukları gözlenmiştir. Örgüt üyelerinin aralarındaki birlik ve beraberliğin hiçbir zaman kariyerlerinin önüne geçmediği gözlenmiştir. Bir yandan kariyerlerini iyi bir şekilde ilerletmeye çalışırken, bir yandan da birlik ve beraberlik düzeyinde birbirlerine çok fazla destek oldukları görülmektedir. *“Genellikle bir düğün ya da başka bir olay olunca hep birlikte ziyarete gidiyoruz ve birbirimize her konuda destek oluyoruz.”* ifadesinden örgüt üyelerinin her ne olursa olsun eğlencede, ölümden, hastalıkta her zaman birbirlerinin yanında oldukları ve bunun da hayatlarında olumlu bir etki yarattığı fark edilmektedir.

ÖĞRETMEN 4: *“Tabi ki mesleki gelişimimize katkı sağlıyor. Çeşitli seminerlere, kurslara katılıyoruz. Bu seminerler Eğitim Bakanlığı tarafından düzenleniyor. Seminerlerin genelde grup çalışması, öğrenci merkezli eğitim üzerine oluyor. Bu seminerlerin, kursların benim mesleki gelişimime katkısı olduğunu düşünüyorum. Bütün yeni yöntem ve teknikleri bu seminerlerde öğrendik.”*

ÖĞRETMEN 2: *“Eğitim Bakanlığının düzenlediği seminerlere katılıyoruz. Ben iki yıllık yüksek pedagoji okulundan mezundum. Ancak Eğitim Bakanlığı tarafından iki yıl daha Eğitim Fakültesinde eğitim gördüm ve şu anda 4 yıllık eğitim fakültesi mezunu oldum. Bunun dışında başka seminerler de düzenlendi. Tabi hepsinin gelişimimize katkısı oluyor.”*

ÖĞRETMEN 1: *“Tabi ki katkısı oluyor. Çeşitli kurslar seminerler düzenleniyor. Daha yeni Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen bilgisayar kursuna katıldık. Yedi dereceden oluşuyordu. Birini tamamlamadan diğerine katılamıyorduk. Artık okulda her şey bilgisayar kullanılarak yapılacak, o yüzden bilgisayar kullanmayı öğrenmek mecbur. Bunun dışında İngilizce*

kursları seminerleri düzenlendi onlara katıldık. Bunların da bize olumlu katkısı oldu.”

Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen seminerlerin örgüt üyelerinin mesleki gelişimlerine olumlu yönde etki ettiği ifade edilmektedir. Eğitim Bakanlığının seminerler dışında iki yıllık Yüksek Pedagoji mezunu olan öğretmenleri iki yıl daha eğitime tabi tutarak, dört yıllık üniversite mezunu olmaları için katkı sağladığı ve destek olduğu görülmektedir. *“Ben iki yıllık yüksek pedagoji okulundan mezundum. Ancak Eğitim Bakanlığı tarafından iki yıl daha Eğitim Fakültesinde eğitim gördüm ve şu anda 4 yıllık eğitim fakültesi mezunu oldum.”*

ÖĞRETMEN 2: *“Her konuda rahatlıkla konuşuruz. İstedğimiz her şeyi ister müdür, ister meslektaş, ister diğer personelle çok rahat konuşur her şeyi ifade ederiz. Bu konuda hiçbir sıkıntı yaşamayız. Tabi karşılıklı saygı ve sevgi çerçevesinde. Yaptığımız her etkinlik, kutlama ya da gezi de diğer personeller de davet edilir hep birlikte gidilir.”*

ÖĞRETMEN 5: *“Bütün duygu ve düşüncelerimizi rahat bir şekilde ifade edebiliyoruz. Yöneticilerle olsun, ister meslektaşlarımızla ister diğer personel ile hiç çekinmeden konuşur, duygu ve düşüncelerimizi açıkça ifade ederiz. Bu konuda hiçbir sıkıntı yaşamayız.”*

Örgüt üyelerinin birbirlerine her zaman saygılı davrandıkları ve içlerinde olan sevgi nedeniyle her konuda rahatlıkla konuşabildikleri gözlenmiştir. Bu da seviyeli bir ilişkinin göstergesidir. *“İstedğimiz her şeyi ister müdür, ister meslektaş, ister diğer personelle çok rahat konuşur her şeyi ifade ederiz. Bu konuda hiçbir sıkıntı yaşamayız. Yaptığımız her etkinlik, kutlama ya da gezi de diğer personeller de davet edilir hep birlikte gidilir.”* ifadesinde okulda bütün örgüt üyelerine aynı şekilde davranıldığı, değer verildiği görülmektedir.

2. Bürokratik Kültür

ÖĞRETMEN 2: *“Bütün öğretmenler olarak kurallara uyduğumuzu ve kuralların yeterince uygulandığını düşünüyorum. Ancak öğrenciler açısından bakarsak özellikle son dönemlerde yapılan bazı değişiklikler sonucunda öğrenciler kendi haklarını istiyor ancak almaları gereken sorumlulukları üzerine almıyorlar ve istenilen davranışlarda bulunmuyorlar. Bu konuda biraz sıkıntı yaşıyoruz. Onlar bazı şeyleri anlamak zorundalar, o yüzden bazen sert davranmak zorunda kalabiliyoruz. Kurallara uymayanlara sözlü ya da yazılı uyarı yapılıyor. Bunun dışında herhangi bir uygulama yok bildiğim kadarıyla.”*

Bu sadece öğrenciler için, öğretmenlerde böyle bir sorunla karşılaşmadığımız için ne gibi uygulamalar var bilemiyorum.”

ÖĞRETMEN 4: *“Okuldaki kurallar hem öğrencilerimiz hem öğretmenlerimiz tarafından uygulanıyor. Denetleme sürekli yapılır. İster müdürümüz ister Eğitim Bakanlığı tarafından denetleme yapılır. Herkes var olan kuralların bilincinde. O yüzden bu konuda bir sıkıntı olmuyor. Kurallara uymayan öğrenci ve öğretmenlerimiz önce sözlü sonra yazılı olarak uyarılır. Bunun dışında tekrar uymazsa Eğitim Bakanlığına bildirilir, gereken uygulamalar Eğitim Bakanlığı tarafından yapılır. Şu ana kadar böyle bir şeyle karşılaşmadığımız için Eğitim Bakanlığı tarafından ne gibi uygulamalar yapılıyor bilemiyorum.”*

Verilen yanıtlar doğrultusunda okulda var olan kuralların yeterince uygulandığı ve gerekli denetlemelerin yapıldığı ifade edilmektedir. Örgüt üyeleri öğrencilerin kendi sorumluluklarını yeterince yerine getirmediklerini ifade etmektedir. Kuralların ihlalinin söz konusu olduğu durumlarda önce sözlü sonra yazılı uyarı verildiği, buna rağmen aynı şekilde davranıldığı takdirde Eğitim Müdürlüğü tarafından uygulamalara tabii tutuldukları görülmektedir.

ÖĞRETMEN 1: *“Okul yönetimi bazı konularda Otokratik. Özellikle öğrenciler konusunda bazen Otokratik olmak zorunda, ancak öğretmenler açısından bakıldığında demokratik bir anlayış var.”*

ÖĞRETMEN 2: *“Demokratik bir yönetim anlayışı var. Her konuyu rahatlıkla müdürle konuşabiliriz. Bu konuda hiçbir baskı ya da zorlama yoktur. Her şeyi rahatlıkla anlatabiliriz.”*

ÖĞRETMEN 5: *“Okulumuzda demokratik bir yönetim anlayışı var. İlişkilerimiz çok iyi ve bizleri sürekli öven, destekleyen bir yönetim var. Tam demokratik diyebilirim.”*

Örgüt üyelerinin ifadelerinden okulda demokratik bir anlayışın var olduğu görülmektedir. *“Okulumuzda demokratik bir yönetim anlayışı var. İlişkilerimiz çok iyi ve bizleri sürekli öven, destekleyen bir yönetim var. Tam demokratik diyebilirim.”* Okul yönetiminin öğrenciler konusunda bazen otokratik olmak zorunda kaldıkları ifade edilmektedir.

ÖĞRETMEN 2: *“Genellikle Arnavutça kullanılıyor. Ancak eğer diğer dilleri bilen varsa ya da gerekirse bilenler diğer dilleri de kullanabilirler. Bu çevrede Arnavutlar olduğu için öğrenciler hepsi Arnavutça konuşuyor. Herhangi bir kısıtlama yok. Resmi olarak sadece Arnavutça konuşuyoruz, zaten müdür diğer dilleri bilmiyor.”*

ÖĞRETMEN 4: *“Bu çevrede sadece Arnavutlar yaşadığı için genelde Arnavutça kullanılıyor. Zaten diğer dilleri bilmediğimiz için kullanamıyoruz.”*

Bilenler varsa kullanabilir, ancak arada sadece bir iki kişi Türkçe biliyor onlar da ara sıra Türkçe konuşuyorlar. Mesela bir meslektaşımız Arnavut ancak eşinin evinde Türkçe konuşuyorlar. Bu da az çok Türkçe konuşmaya başladı ve daha da öğrenmek istiyor. Biz de ara sıra öğrenmesini sağlamak için bilenler aramızda Türkçe konuşuyoruz. Bunun dışında diğer diller de bildiğimiz ölçüde kullanıyoruz. Bilsek hepsini kullanırız. Müdür diğer dilleri bilmediği için sadece Arnavutça konuşuyoruz.”

ÖĞRETMEN 5: *“Geneli Arnavut olduğu için Arnavutça kullanıyoruz. Bir iki kişi Türkçe biliyor, onlar da aralarında konuşabiliyor bazen bizde bildiğimiz birkaç kelimeyi kullanıp konuşmaya çalışıyoruz. Bunun dışında genelde Arnavutça konuşuyoruz. Müdür zaten başka bir dil bilmediği için Arnavutça konuşuyoruz. Aramızda daha fazla kişi konuşabilseydi daha iyi olurdu. Nerde daha fazla dil kullanılırsa orası bu konuda daha zengin sayılır.”*

Okulun bulunduğu yer Arnavutların yoğun olduğu bir yerleşim yeri olduğu için okuldaki öğretmenlerin ve öğrencilerin Arnavutça konuştuğu ifade edilmektedir. Verilen yanıtlardan okulda sadece Arnavutça kullanılacak diye bir kural olmadığı, diğer dilleri bilen öğretmenlerin aralarında rahatlıkla konuşabildikleri anlaşılmaktadır. *“Genellikle Arnavutça kullanılıyor. Ancak eğer diğer dilleri bilen varsa ya da gerekirse bilenler diğer dilleri de kullanabilirler. Bu çevrede Arnavutlar olduğu için öğrenciler hepsi Arnavutça konuşuyor. Herhangi bir kısıtlama yok. Resmi olarak sadece Arnavutça konuşuyoruz, zaten müdür diğer dilleri bilmiyor.”* Genel olarak bakarsak okulda resmi ve sosyal çerçevede sadece Arnavutça kullanıldığı görülmektedir.

3. Başarı Kültürü

ÖĞRETMEN 2: *“Genel olarak mesleki başarı memnun edici bir seviyede. Bütün sınıflarımız başarılı, çok az sayıda başarısız öğrencilerimiz var. Bütün okullar arasında ve sadece dokuzuncu sınıfları kapsayan bir yarışma düzenlendi ve bizim okulumuzdan bir öğrencimiz o yarışmada derece aldı. Başarılı olan bu öğrencimize bir paket kitap hediye edildi. Aynı zamanda yaşlı bir öğretmenimiz de öğretmenler gününde bir paket kitap hediye edilerek ödüllendirildi. Öğretmenler gününde okulda başarılı öğrencilerimize küçük bazı hediyeler verilerek ödüllendirildiler. Ödül olarak genelde kitap veriliyor.”*

ÖĞRETMEN 3: *“Başarılı olduğumuzu düşünüyorum. Bunu da öğrencilerimizin buradan mezun olduktan sonra çok iyi yerlere geldiklerini gördüğümüz için rahatlıkla söyleyebiliyorum. Bu okulumuzun başarılı olduğunu gösterir. Okul tarafından başarılı öğrencilerimize ve öğretmenlerimize kitap hediye ediyoruz. Bunun dışında yapılan diğer yarışmalarda derece alan öğrencilerimize liseye ücretsiz ve sınavsız kayıt yapma hakkı veriliyor. Bu yapılan yarışma bütün okulları kapsadığı için başarılı olan öğrenciler bu şekilde ödüllendiriliyor.”*

ÖĞRETMEN 4: “Başarı oldukça yüksek. Şimdi sadece bizler değil öğrencilerin aileleri de çok duyarlı ve çocuklarla ilgileniyorlar. Eskiden bizim ailelerimiz bizimle çok fazla ilgilenmezdi ama şimdiki aileler çok ilgili, çok duyarlı. Bizde zaten gerekli bilgiyi veriyoruz. O yüzden okulumuzda başarı çok yüksek. Daha geçenlerde düzenlenen yarışmalarda okulumuzun öğrencileri derece aldılar. 7 Mart öğretmenler gününde okulumuzda başarılı öğretmen ve öğrencileri seçer ve bu şekilde onları ödüllendiririz. Öğretmenleri ödüllendirirken genelde yaşlı öğretmenlerimizi seçeriz, gençler nasılsa tekrar seçilebilirler, bizim önceliğimiz yaşlı öğretmenler. Ödüllendirme genelde takdir teşekkür belgesi ve kitap şeklinde hediyeler verilerek yapılıyor.”

Okuldaki başarının yüksek olduğu ve bunun sadece öğretmenlerden ve verilen eğitimden kaynaklanmadığı vurgulanmaktadır. Ailelerin de bu konuda çok duyarlı olduğu ve çocuklarıyla ilgilendikleri ifade edilmektedir. Başarılı olan öğretmenler ve öğrencilere takdir teşekkür belgesi ya da kitap hediye edildiği görülmektedir. Ödüllendirme yapılırken genelde yaşlı ve kıdemli öğretmenlerin seçildiği ifade edilmektedir. “Öğretmenleri ödüllendirirken genelde yaşlı öğretmenlerimizi seçeriz, gençler nasılsa tekrar seçilebilirler, bizim önceliğimiz yaşlı öğretmenler.” Buradan da okulda karşılıklı bir saygı ve sevginin var olduğunu söyleyebiliriz.

4. Görev Kültürü

ÖĞRETMEN 1: “Bu mesleğe başlarken ilk amacımız kendi bilgimizi öğrencilere eksiksiz bir şekilde ayırm yapmadan aktarmak, onları bilgi sahibi yapmak. Benim amaçlarımla okulun amaçları aynı. Herkesin kendi alanında olabildiğince en fazla bilgiyi öğrenciye aktarmak. Sonunda da başarıyı beraber elde etmek. Zaten herkes kendi alanında başarılı olursa okul da genel olarak başarılı olur. Hedefimiz bu.”

ÖĞRETMEN 4: “Öncelikli amacım öğrencilerimin çok iyi yetişmesi ve bilgilenmesi. Özellikle bu yeni yöntem ve tekniklerle öğrencilerin daha iyi bir eğitim almalarını sağlamak. Benim amaçlarımla okulun amaçlarının aynı olduğunu düşünüyorum. Okulumuzun da amacı başarı sağlamak, zaten öğrenciler yeteri şekilde bilgi sahibi olursa başarı artar. Başarı artınca okulun da başarısı artar. Bu şekilde genel bir başarı elde etmiş oluruz. Bu konuda ayrıldığımız bir nokta yok.”

Verilen yanıtlar değerlendirildiğinde öğretmenlerin öncelikli amaçlarının öğrencilere gerekli bilgileri eksiksiz aktarmak ve onları her konuda bilgilendirerek çok iyi yetişmelerini sağlamak olduğu anlaşılmaktadır. “Okulumuzun da amacı başarı sağlamak, zaten öğrenciler yeteri şekilde bilgi sahibi olursa başarı artar. Başarı artınca okulun da başarısı artar. Bu şekilde genel bir başarı elde etmiş oluruz.” ifadesinde öğretmenlerin amaçlarıyla okulun amaçlarının aynı olduğu vurgulanmaktadır.

ÖĞRETMEN 2: “Maalesef maddi imkanların yeterli olmayışından dolayı teknolojiden yararlanamıyorum. Özellikle bazı konularda teknolojiyi kullanmam gerekiyor. Ancak sadece resimlerle idare temek zorundayız. Bu açıkları bu şekilde kapatmaya çalışıyoruz. Eskiden biz nasıl eğitim gördüysek şimdiki öğrencilerimiz de aynı şekilde görüyor. Sadece teorik olarak dersler yapılıyor, herhangi bir uygulama ya da görsel olarak herhangi bir etkinlik yok. Okulumuzda hiçbir teknolojik araç-gereç yoktur.”

ÖĞRETMEN 3: “Maddi imkanların yeterli olmayışından dolayı çok az yararlanabiliyorum. Bütün okulda sadece iki bilgisayarımız var. Bunun dışında biyoloji ve fizik-kimya laboratuvarlarımız var. O yüzden onlar biraz daha şanslı. Bu laboratuvarlar 2007 yılında Dünya Bankası tarafından hediye olarak verilen belli bir bütçe ile oluşturuldu.”

ÖĞRETMEN 4: “Teknolojiden yararlanamıyorum. Bilgisayarlarımız yok, zaten biz sınıf öğretmeni olduğumuz için çok fazla teknolojiye gerek duymuyoruz. Ancak laboratuvarlarımız var, onlardan da beşinci sınıfta yararlanabiliriz. Şu anda gerek yok. Gerektiği zaman bir bilgisayarımız var ondan yararlanıyoruz, zaten herkesin evinde bilgisayar olduğu için evden de hazırlıklar yapar o şekilde derste kullanıyoruz. Var olan teknolojik araçlarımız 2007 yılında Dünya Bankası tarafından destek verilerek temin edildi. Bunun dışında her sınıfta bilgisayar ve projeksiyon yok.”

ÖĞRETMEN 5: “Maalesef maddi imkanların yeterli olmamasından dolayı teknolojiden yeterince yararlanamıyorum. Bu konuda aksi bir şey söylersem yalan söylemiş olurum, sadece size değil kendime de yalan söylemiş olurum. Sadece bir bilgisayarımız var bunun dışında projeksiyon ya da başka teknolojik araçlarımız yok. Laboratuvarlarımız var ancak orda da yeterince araç-gereçlerimiz yok.”

Maddi imkânların yeterli olmayışından dolayı okulda çok fazla teknolojik araçların olmadığı bu nedenle de teknolojiyi kullanamadıkları vurgulanmaktadır. Okulda sadece fizik-kimya laboratuvarının olduğu bunu da Dünya Bankası tarafından verilen destek sonucunda temin ettikleri ifade edilmektedir. Aslında okulda projeksiyon ve bilgisayarların olmamasından dolayı dersleri gerektiği gibi işleyemedikleri bunun da başarıyı etkilediği vurgulanmaktadır.

Tablo 3

Arnavutça Dilinde Eğitim Veren “Fatmir Berişa” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı:

Örgüt Kültürü Boyutları	Öğretmenlerin Vurgusu
1. Destek Kültürü	- ilişkiler çok iyi - okul mesleki gelişimimize katkı sağlıyor - destek oluyor - her şeyi rahatlıkla konuşur, ifade ederiz - kendimizi her yönde geliştiriyoruz
2. Bürokratik Kültür	- kurallar uygulanıyor - denetleniyor - tam demokratik bir yönetim anlayışı var - sadece Arnavutça kullanılıyor - bilenler varsa diğer dilleri de kullanabilir, kısıtlama yok
3. Başarı Kültürü	- başarı destekleniyor - takdir ediliyor - başarı oldukça yüksek - ödüllendirme yapılıyor - her yıl başarılı öğretmen ve öğrenciler seçiliyor
4. Görev Kültürü	- öncelikli amaç öğrencilerin başarılı olması - iyi yetiştirmeleri - teknolojik araç-gereçlerimiz yok - okulun maddi imkanları kısıtlı - teknolojiden yararlanamıyoruz

4.2.2. Boşnakça Dilinde Eğitim Veren “Meto Bayraktari” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı

“Meto Bayraktari” ilköğretim okulu Prizren şehrinin dışında, Boşnakların yoğun olarak bulunduğu bir köyde yer almaktadır. Bu okulda sadece Boşnakça dilinde eğitim yapılmaktadır. Okulda 14 kadın 21 erkek olmak üzere toplam 35 öğretmen görev yapmaktadır. Okulda toplam 310 öğrenci eğitim görmektedir.

Tablo 4

“Meto Bayraktari” İlköğretim Okulunda Görüşmeye Katılan Öğretmenlerin Özellikleri:

Öğretmenler	Okuldaki Görevi	Meslekteki Kıdem (Yıl)	Okuldaki Görev Süresi (Yıl)	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi
1.	Kimya Öğretmeni	9	3	Kadın	55	Yüksek Okul Mezunu
2.	Matematik Öğretmeni	22	12	Erkek	49	Yüksek Okul Mezunu
3.	Sınıf Öğretmeni	3	3	Kadın	30	Eğitim Fakültesi Mezunu
4.	Sınıf Öğretmeni	8	5	Kadın	33	Eğitim Fakültesi Mezunu
5.	Fizik Öğretmeni	29	12	Kadın	53	Üniversite Mezunu

1. Destek Kültürü

ÖĞRETMEN 5: “İyi bir atmosfer var. Hiçbir şekilde bir sorunumuz yok. Meslektaşlarımızla ilişkilerimiz çok iyi, yöneticilerle de aynı şekilde çok iyi ilişkiler içindeyiz. Birbirimize her zaman destek olur hem sevincimizi hem de üzüntümüzü paylaşıyoruz.”

ÖĞRETMEN 1: “Okuldaki atmosfer çok iyi. Sadece altı ders saati buradayım ve bu kısa süre içerisinde değerlendirmek gerekirse ilişkilerin çok iyi olduğunu

söyleyebilirim. Bir meslektaşımızın ya da okuldaki başka bir çalışanın düğünü olduğunda hepimiz birlikte hem düğüne hem de hayırlı olsuna gidiyoruz. Geçen günlerde bir meslektaşımızın annesi vefat etmişti. Okuldaki bütün çalışanlar ziyarete gitti, ben özel bir nedenden dolayı o gün okulda değildim o yüzden katılamadım ama normalde hepimiz gidiyoruz.”

Verilen yanıtlardan okuldaki atmosferin çok iyi olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin arasındaki ilişkilerin karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı olduğu gözlenmiştir. Okulda var olan birlik ve beraberliğin, okul dışında da devam ettiği ve her zaman birbirlerine destek oldukları görülmektedir. *“Geçen günlerde bir meslektaşımızın annesi vefat etmişti. Okuldaki bütün çalışanlar ziyarete gitti, ben özel bir nedenden dolayı o gün okulda değildim o yüzden katılamadım ama normalde hepimiz gidiyoruz.”* ifadesinde bu birlik ve beraberliğin okul dışında da devam ettiği açıkça vurgulanmaktadır.

ÖĞRETMEN 1: *“Okulumuzun imkanları kısıtlı olduğu için çok fazla katkısı olmuyor. Ancak Kosova’da Yüksek Pedagoji Okulu mezunu öğretmenlerin hepsine 4 yıllık lisans mezunu sayılabilmeleri için ek ders görmeleri zorunlu kılındı. Bunun dışında okulda bilimsel dergiler çok fazla yok. Örneğin 93 kimya elementinden şu anda 120’nin üzerinde element olmuştur. Bunları nasıl izleyeceğimizi bilemiyoruz. Ben şahsen evde bilgisayarım olduğu için kendim evde takip edebiliyorum. O yüzden okulun mesleki gelişimimize çok fazla katkısının olduğunu söyleyemem.”*

ÖĞRETMEN 2: *“Bu konuda okulun katkısı çok az. Maddi imkanların kısıtlı olması ve kitapların olmamasından dolayı öğrencilere gereken bilgileri internet ortamından sağlamaya çalışıyoruz. Bu açığı ancak bu şekilde kapatıyoruz. İki seminere katıldım, ancak mesleki açıdan bana faydalı olduğunu düşünmüyorum. Çünkü ben matematik öğretmeniyim ve matematik alanında bana hiçbir katkı sağlamadı. Bunun dışında kendimiz çaba sarf ediyor, bir şeyler yapmaya çalışıyoruz.”*

ÖĞRETMEN 3: *“Üniversitede dersleri sadece teorik olarak öğreniyorduk. Şimdi ise burada uygulamasını öğreniyoruz. Bunu bir bütün olarak düşünürsek, yarısını teorik olarak, yarısını da şimdi uygulamada öğreniyoruz. Bu da benim mesleğimde uzmanlaşmama katkı sağlıyor.”*

Öğretmenlerin okuldaki imkânların kısıtlı olmasından dolayı kendilerini mesleki olarak geliştiremedikleri vurgulanmaktadır. Düzenlenen seminerlerin çok fazla etkisinin olmadığı ve sayısının az olduğu ifade edilmektedir. Bu şekilde oluşan açıkları da kendi imkânları doğrultusunda gidermeye çalıştıkları gözlenmiştir.

ÖĞRETMEN 1: *“Herhangi bir durumda gerektiği zaman çok rahat duygu ve düşüncelerimi ifade ederim. Tabi normal olarak her şey sınırlı abartmamak*

gerekir. Ancak genel olarak düşünürsek her şeyi rahatlıkla ister yöneticilerle olsun, ister meslektaşlarımla ve okulun diğer personeli ile çok rahat konuşur düşüncelerimi çok rahat ifade ederim."

ÖĞRETMEN 4: *"Ben bu okulda diğer öğretmenlere göre daha yeni bir öğretmen olduğum için kendi düşüncelerimi ifade etmektense, kendimi öne çıkartmaktansa susmayı tercih ediyorum. Çünkü burada benden daha tecrübeli öğretmenler var. Onların kendilerini ve düşüncelerini daha fazla ifade etmelerini önem ve yer veriyorum. Yöneticilerle bir sorun yaşamıyorum, istediğimi serbestçe yöneticiye ifade ediyor gereken cevabı alıyorum, yani olumlu cevaplar alabiliyorum. Meslektaşlarıma da çok rahat ifade ediyor, duygu ve düşüncelerimi paylaşabiliyorum. Diğer personelle de aynı şekilde."*

Verilen yanıtlara bakıldığında okuldaki herkesin birbiriyle çok rahat konuştuğu, her şeyi rahatlıkla ifade ettiği görülmektedir. *"Ancak genel olarak düşünürsek her şeyi rahatlıkla ister yöneticilerle olsun, ister meslektaşlarımla ve okulun diğer personeli ile çok rahat konuşur düşüncelerimi çok rahat ifade ederim."* ifadesinde okuldaki ast-üst ilişkilerinin çok iyi olduğu ve öğretmenlerin yöneticilerle, meslektaşlarıyla ve diğer personelle çok rahat iletişim kurabildiği, duygu ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşabildiği vurgulanmaktadır.

2. Bürokratik Kültür

ÖĞRETMEN 1: *"Okulumuzda var olan kuralların yeterince uygulandığını düşünüyorum. Aynı zamanda denetleniyor. Hem müdürümüz tarafından hem de eğitim müdürlüğü müfettişleri tarafından denetleme yapılıyor. Aylık ve günlük planların hazırlanıp hazırlanmadığı konusuna, derslerin işlenişine yönelik denetlemeler yapılıyor. Herhangi bir kuralın ihlal edilmesi durumunda örneğin zamanında plan programını teslim etmeyenlerin isimleri girişteki panoya yazılır. Sonra da müdür tarafından önce sözlü sonra yazılı şeklinde uyarı yapılır. Bunun dışında farklı bir durumla karşılaşmadığım için işten çıkarılma ya da başka bir uygulamanın olup olmadığını bilemiyorum. "*

ÖĞRETMEN 2: *"Okul tarafından konulan kuralların denetlendiğini çok fazla görmedim. Bu arkadaş bazında gerçekleşiyor, herkese aynı denetleme yapılmıyor. Bazıları da kendi vicdanına bırakılmış. Çalışmak isteyen çalışıyor, istemeyen istediği gibi işini yapabiliyor. Kuralları ihlal edenlerin sözlü uyarı dışında herhangi bir yazılı uygulamaya tabi tutulduğunu görmedim. Plan programları zamanında teslim etmeyenlerin isimleri panoya asılıyor, aslında bunun yapılmamamsı gerektiğini düşünüyorum herkes kendi sorumluluğunun bilincinde olmalı. Bunun dışında daha önemli kuralların ihlalinde, herhangi bir disiplinsiz davranışta ya da öğrencilerin sergilediği kural dışı hareketlerine karşı bazı önlemlerin alınması gerektiğini düşünüyorum ama böyle şeyler yapılmıyor. Bence bunların dikkate alınması daha önemli."*

ÖĞRETMEN 4: *"Genel olarak kuralların yeterince uygulanıp denetlendiğini düşünüyorum. Bu konuda bir sorun olmuyor. Herhangi bir kural ihlaline karşı*

toplantılarda sözlü olarak uyarılar yapılıyor. Bizim okulda koridorda bir pano var. Kural ihlali yapanların isimleri sözlü uyarıdan sonra o panoya asılıyor. Bunların dışında başka bir uygulamanın olup olmadığını bilmiyorum.”

Birkaç öğretmen okuldaki kuralların yeterince uygulandığını ifade ederken, birkaç öğretmen de uygulanmadığını ve denetlenmediğini ifade etmektedir. Kuralların uygulanıp uygulanmaması konusunda öğretmenlerin biraz da kendi vicdanlarıyla baş başa bırakıldığı vurgulanmaktadır. Kural ihlali söz konusu olduğunda önce sözlü uyarı yapıldığı sonra da kural ihlalinde bulunan kişinin isminin koridorda bulunan panoya asıldığı gözlenmiştir.

ÖĞRETMEN 1: *“Demokratik bir anlayış var ama o da kısıtlı. Şartlar ölçüsünde değişebiliyor ki o da normal, olması gerektiği gibi oluyor. Bunun dışında müdürümüz bize meslektaşımız gibi davranıyor, müdür-öğretmen ilişkisinden çok öğretmen-öğretmen ilişkisi hakim. Bir sıkıntı yok.”*

ÖĞRETMEN 4: *“Bu yönetimin genel olarak daha kaliteli olmasını ve yönetimde olanların insanlarla çalışmasını bilen ve bu konuda daha tecrübeli kişiler olmasını isterdim. Genel olarak bir değerlendirme yapmam gerekirse bazen Otokratik bazen demokratik diyebilirim.”*

Öğretmenler tarafından okulda demokratik bir anlayışın var olduğu ancak bazı durumlarda otokratik davranmak gerektiği vurgulanmaktadır. *“Bunun dışında müdürümüz bize meslektaşımız gibi davranıyor, müdür-öğretmen ilişkisinden çok öğretmen-öğretmen ilişkisi hakim.”* ifadesinde yöneticilerin öğretmenlere meslektaş gibi davrandığı açıkça görülmektedir.

ÖĞRETMEN 3: *“Okulda resmi ve sosyal çerçevede Boşnakça kullanılıyor.”*

ÖĞRETMEN 5: *“Kullandığımız diller Boşnakça, bunun dışında bilenler Arnavutça ve Türkçe de kullanabiliyorlar. Resmi çerçevede ise Boşnakça kullanıyoruz. Hepsini bildiğimiz ölçüde konuşuyoruz.”*

Verilen yanıtlar doğrultusunda okulda resmi çerçevede sadece Boşnakça kullanıldığı ancak sosyal çerçevede bilenler Boşnakça dışında Arnavutça, Türkçe ve başka bildiği bir dil varsa rahatlıkla kullanabildiği ifade edilmektedir. Buradan da okulda sadece Boşnakça kullanılacak diye bir kuralın ya da dayatmanın olmadığı görülmektedir.

3. Başarı Kültürü

ÖĞRETMEN 2: “Her yıl okulda bir öğretmen yılın en iyi öğretmeni seçiliyor. Ancak bu seçimin ne kadar gerçekçi yapıldığını bilmiyorum, hatta oylamasız yapılıyor. Herkes kendi arkadaşını en iyi olarak nitelendirebilir ancak oylamayla seçilse daha sağlıklı bir seçim olur diye düşünüyorum. Çünkü bazen hak etmeyen öğretmenler de seçildi. Okulda öğrencilerin başarısından çok memnun değilim. Öğrencilerin sayısı çok az. Toplum olarak buna bir çözüm yolu bulmamız lazım. Öğrenciler bazı yarışmalara katılmadan onların ne kadar başarılı olduğunu bilemeyiz. İkinci bir sorun da yeni eğitim sisteminde sınıf tekrarının kaldırılması. Öğrenci birinci dönemde geçemezse ikinci dönemde muhakkak sınıfı geçiyor. Bir diğeri de öğrenci notlarının öğretmenler konseyi tarafından düzeltilmesi. Mesela bir öğretmen bir öğrenciye zayıf vermiş, öğretmenler konseyinde branş öğretmenin fikri alınmadan o öğrencinin notu değiştiriliyor. Bu kanunlara da haykırı bir şey. Çünkü onu en iyi branş öğretmeni bilir. Bazı öğretmenler öğrenciyi tanımadığı halde onun sınıfı geçmesi yönünde oy veriyor. Bu yüzden başarının düştüğüne inanıyorum.”

ÖĞRETMEN 5: “Başarılı bir okul olduğumuzu düşünüyorum. Hem öğrencilerimiz hem de öğretmenlerimiz oldukça başarılı. Birbirimize destek sunarak ve yardım ederek daha fazla başarı elde ediyoruz. Etraftan da başarılı bir okul olduğumuz söyleniyor ki gerçekten bu böyle.”

Okulda mesleki başarının yüksek olduğu ve bunun çevreden de bu şekilde algılandığı vurgulanmaktadır. Okulda her yıl bir öğretmenin yılın öğretmeni seçildiği ancak bu seçimin çok da adil bir şekilde yapılmadığı bazı öğretmenler tarafından ifade edilmektedir. Bir öğretmen de okuldaki öğrencilerin çok fazla başarılı olmadığını, bunun da yeni eğitim sisteminde sınıf tekrarının olmamasından kaynaklandığını vurgulamaktadır. Öğrenci notlarının branş öğretmenlerinin fikri alınmadan öğretmenler konseyi tarafından düzeltilmesi, öğretmenlerin şikayet ettiği ve başarının düşmesine neden olarak gösterdiği sorunlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

4. Görev Kültürü

ÖĞRETMEN 1: “Görevimi yaparken öğrencilere temel bilgileri aktarmak ve günlük hayatla bağlantı kurmalarını sağlamak öncelikli amaçlarımdandır. Tabi imkânlar kısıtlı olduğu için başarabildiğimiz ölçüde amaçlarımıza ulaşabiliyoruz. Bunun için büyük bir çaba gösteriyoruz. Okulun amaçlarıyla benim amaçlarım aynı, ayrıldığımız nokta yok. Okulda aynı şeyi amaçlıyorum ben de aynı şeyi amaçlıyorum.”

ÖĞRETMEN 2: “Benim öncelikli amaçlarımdan ancak yüzde onunu öğrenciler başarabiliyor. Bunu da bir önceki soruda anlattığım durumlara ve öğrencilerin ilgisizliğine bağlıyorum. Öncelikli amaçlarımdan biri öğrencilerime matematik dersini daha kolay ve basit bir şekilde açıklamak. Çünkü öğrenciler matematik kelimesini duydukları anda itici bir şeymiş gibi düşünüp hissediyorlar. Hem

öğretmene hem de derse karşı bir isteksizlik oluşuyor. Onların biraz daha rahat olmalarını daha rahat davranmalarını, kendilerini rahat ifade etmelerini sağlamaya çalışıyorum. Bunu da arkadaşlığın bir düzeyine kadar ilerletip öğretmen öğrenci arasındaki seviyeyi de korumak istiyorum. Ancak öğrencilerin dersi daha fazla sevmelerini sağlamak için onların seviyesine de inebilirim. Okulun amaçlarıyla da bu konuda ayrılıyoruz. Okul genel olarak başarıyı amaçlarken ben öğrencilerimin başarısını ve onlara matematik dersini sevdirmeyi amaçlıyorum. Aslında öğrencilerin başarısı öğretmenlerin başarısını, öğretmenlerin başarısı da okulun başarısını etkiler. Bu yüzden başarı konusunda okulun amaçlarıyla benim amaçlarımın kesiştiğini düşünüyorum.”

ÖĞRETMEN 5: *“Öncelikli amacım öğrencinin dersi en iyi şekilde anlaması. Benim için dersi anlamaları notlarının yüksek olmasından daha önemli. Önemli olan not değil, önemli olan dersi iyi anlamaları. Okulun amaçlarıyla benim amaçlarımın aynı olduğunu düşünüyorum. Çünkü öğrenci başarılı olmadan okul başarılı olamaz, o yüzden aynı şeyleri amaçladığımızı düşünüyorum.”*

Öğretmenlerin öncelikli amaçlarının öğrenciye temel bilgileri aktarmak, günlük hayatla bağlantı kurmalarını sağlamak ve dersi en iyi şekilde anlamalarını sağlamak olduğu vurgulanmaktadır. *“Aslında öğrencilerin başarısı öğretmenlerin başarısını, öğretmenlerin başarısı da okulun başarısını etkiler. Bu yüzden başarı konusunda okulun amaçlarıyla benim amaçlarımın kesiştiğini düşünüyorum.”* cümlesinde öğretmenlerin amaçlarıyla okulun amaçlarının aynı olduğu, ayrıldığı bir nokta olmadığı ifade edilmektedir.

ÖĞRETMEN 1: *“Hiçbir şekilde teknolojiden yararlanamıyorum. Sınıfımda sadece yazı tahtası ve tebeşir var onun dışında hiçbir teknolojik araç gereç yok. Az önce de söyledim ben kimya öğretmeniyim, ancak okulda deney yapabileceğimiz bir laboratuvar bile yok. Biz öğrenci iken okulumuzda hem laboratuvar hem de araç gereçler vardı. Kimya, fizik, biyoloji laboratuvarlarımız vardı. Piyanoya kadar bütün müzik enstrümanları vardı. O zaman var olan imkânlar şimdiki dönemde hiç yok. Öğrencilerimiz hepsinden yoksun bir şekilde ders görüyorlar.”*

ÖĞRETMEN 3: *“İmkânlarımızın olmadığından dolayı görevimi yaparken teknolojiden yararlanamıyorum. Ben kendi bilgisayarımı da getirebilirim ancak projeksiyon olmadığı için onu da kullanmam imkansız. Ancak çeşitli resimlerle, görsel materyallerle bunları aşmaya çalışıyoruz. Yeterince yararlanamıyoruz.”*

ÖĞRETMEN 4: *“Yeteri kadar teknolojik araçlarımız yok. Öğrenci iken bütün teknolojik araçlardan yararlanabiliyorduk, şimdi ise bu dönemde yeterince teknolojik araçlarımız yok, bilgisayarımız yok. Ben kendi şahsi girişimlerle evdeki bilgisayarımdan bazı ödevler, testler hazırlayarak öğrencilerime veriyorum. Böyle bir sorunu yöneticilere ilettiğimizde her zaman bir bahane buluyorlar. Sorunu başka yere aktarıp kendilerinde sorun yokmuş gibi geçiştiriyorlar.”*

Maddi imkânların yeterli olmamasından dolayı öğretmenlerin görevlerini yaparken teknolojiden yeterince yararlanamadıkları gözlenmiştir. Okulda hiçbir teknolojik araç-gerecin olmamasının, derslerin olumlu bir sonuç vermesine engel olduğu vurgulanmaktadır. *“Biz öğrenci iken okulumuzda hem laboratuvar hem de araç gereçler vardı. Kimya, fizik, biyoloji laboratuvarlarımız vardı. Piyanoya kadar bütün müzik enstrümanları vardı. O zaman var olan imkânlar şimdiki dönemde hiç yok. Öğrencilerimiz hepsinden yoksun bir şekilde ders görüyorlar.”* cümlesinde eğitimin daha da ilerlemesi gerekirken, maddi imkânsızlıklardan dolayı giderek daha da kötüye gittiği ifade edilmektedir. Bunun da başarıyı olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Öğretmenler kendi bilgisayarlarını bile getirirler projeksiyon cihazının olmamasından dolayı hiç bir şey yapamadıkları açıkça görülmektedir.

Tablo 5

Boşnakça Dilinde Eğitim Veren “Meto Bayraktari” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı:

Örgüt Kültürü Boyutları	Öğretmenlerin Vurgusu
1. Destek Kültürü	- iklim çok iyi - ilişkiler çok iyi - birbirimize destek oluruz - okulun mesleki gelişimimize çok fazla katkısı yok - her şeyi rahatlıkla paylaşır, ifade ederiz
2. Bürokratik Kültür	- kurallar uygulanıyor - çok fazla denetleme yapılamıyor - demokratik bir yönetim anlayışı var - sadece Boşnakça kullanılıyor - bilenler bildiği ölçüde diğer dilleri de kullanabiliyor
3. Başarı Kültürü	- başarı destekleniyor - başarı yüksek - takdir ediliyor - ödüllendirme yapılıyor - ödüllendirme adil yapılmıyor
4. Görev Kültürü	- öncelikli amaç dersi sevdirmek ve başarılı olmalarını sağlamak - teknolojik araç-gereç yok - maddi imkanlar yetersiz - teknolojiden yararlanamıyoruz

4.2.3. Arnavutça ve Boşnakça Dillerinde Eğitim Veren “Lilya E Prizrenit” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı

“Lilya E Prizrenit” ilköğretim okulu Prizren şehrinin en eski okullarından biridir. Şehrin merkezinde bulunmaktadır. Bu okulda iki dilde; Arnavutça ve Boşnakça eğitim yapılmaktadır. Okulda 22 kadın 12 erkek olmak üzere toplam 34 öğretmen görev yapmaktadır. Okulda toplam 280 öğrenci eğitim görmektedir. Okulda sadece iki dilde eğitim verilmesine rağmen görev alan öğretmenler aralarında diğer dilleri de çok rahat kullanabilmektedirler.

Tablo 6

“Lilya E Prizrenit” İlköğretim Okulunda Görüşmeye Katılan Öğretmenlerin Özellikleri:

Öğretmenler	Okuldaki Görevi	Meslekteki Kıdem (Yıl)	Okuldaki Görev Süresi (Yıl)	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi
1.	Arnavutça Öğretmeni	20	20	Kadın	50	Filoloji Fakültesi Mezunu
2.	Boşnakça Öğretmeni	27	8	Kadın	53	Yüksek Okul Mezunu
3.	Beden Eğitim Öğretmeni	19	19	Kadın	44	Yüksek Lisans Mezunu
4.	İngilizce Öğretmeni	13	12	Kadın	42	Yüksek Okul Mezunu
5.	Sınıf Öğretmeni	4	4	Erkek	26	Eğitim Fakültesi Mezunu

1. Destek Kültürü

ÖĞRETMEN 3: “Bizim okuldaki ilişkiler çok iyi. Bu açıdan bakıldığında örnek bir okul olduğumuzu söyleyebilirim. Bütün öğretmenler arasında çok iyi bir iletişim var. Biz bu okulda bir aile gibiyiz. Özellikle savaştan sonra bu

okulda bütün öğretmenler arasında birlik oluştu. İster Arnavut ister Boşnak öğretmenler aralarında çok iyi anlaşabiliyorlar. Bir düğün olsa hepimiz davet ediliyoruz, örneğin geçen benim düğünüm vardı, hepsini davet ettim. Çok iyi ilişkiler içindeyiz. Birbirimize yardım ederiz. Örneğin biri düğün ya da herhangi bir sorundan dolayı derse giremeyecek durumdaysa onun dersine biz giriyoruz, hiçbir şekilde öğrencilerin dersi boş geçmez. Aynı zamanda öğrenciler de bütün öğretmenlere kendi öğretmenleriymiş gibi davranır. Genel olarak söylemek gerekirse bütün okuldaki ilişkiler çok iyi.”

ÖĞRETMEN 4: “Okulun atmosferi çok iyi. Öğrenciler, öğretmenler, aileler bir bağ kurmuş şekildeyiz. İster öğretmenlerle ister öğrencilerle ilişkilerimiz çok iyi. Aynı zamanda yöneticilerimizle de ilişkilerimiz çok iyi. Bu konuda hiçbir sorun yaşamadık. Birbirimize çok destek oluruz, sevinçlerimizi üzüntülerimizi her zaman paylaşıyoruz. Dersine giremeyecek durumda olan meslektaşlarımızın derslerine girer bir şekilde o günkü boşluğu telafi etmeye çalışırız.”

Verilen yanıtlar değerlendirildiğinde okuldaki atmosferin çok iyi olduğu, öğretmenlerin aralarındaki iletişimin çok iyi olduğu ve rahatlıkla anlaşabildikleri görülmektedir. Herhangi bir olay karşısında birbirlerine her zaman destek oldukları, her türlü sevinci ya da üzüntüyü paylaştıkları gözlenmiştir.

ÖĞRETMEN 1: “Çeşitli seminerler düzenleniyor. En son bilgisayar kursu düzenlediler. Ona katıldık. Bunların bize çok fazla katkısı olmuyor açık söylemek gerekirse. Eski öğretmenler şu an daha kaliteli, çünkü çok fazla teknoloji gelişmiş değildi kendimiz bazı şeyleri başarabilmek için kendi kendimize bir şeyler üretiyorduk. Ancak günümüzde teknoloji hızla ilerliyor ama maalesef okulumuzda çok fazla teknolojik araçlar yok tabi öğretmenlerde de bu konuda bir gelişme yok.”

ÖĞRETMEN 3: “Tabi ki seminerler düzenleniyor, ancak ben Beden Eğitim öğretmeniyim ve benim kendi alanımda çok fazla seminer düzenlenmedi. Bunun dışında düzenlenen birkaç seminer oldu ama benim alanımla ilgili olmadığı için ben katılmadım. Ancak geçenlerde Çocuk Haklarıyla ilgili bir seminer düzenlendi, ona katıldım, altı ay sürdü. Ben bizzat bu seminere katılmayı çok istedim. Biz zaten çocuk haklarının neler olduğunu biliyoruz, ancak daha iyi ve net bir şekilde öğrenmek için seminere katılmayı uygun gördüm. Bunun dışında mesleki gelişimimiz için çok fazla katkısı olmuyor. Hem okulun imkânları kısıtlı hem de benim alanımda yapılabilecek çok fazla şey olmadığı için ancak düzenlenen seminerlere katılabiliyoruz.”

Düzenlenen seminerler dışında okulun öğretmenlerin mesleki gelişimine çok fazla katkısı olmadığı, bunun da okulun maddi olarak imkânlarının yetersiz olmasından ileri geldiği ifade edilmektedir. “Eski öğretmenler şu an daha kaliteli, çünkü çok fazla teknoloji gelişmiş değildi kendimiz bazı şeyleri başarabilmek için kendi kendimize bir şeyler üretiyorduk. Ancak günümüzde teknoloji hızla ilerliyor ama maalesef okulumuzda

çok fazla teknolojik araçlar yok tabi öğretmenlerde de bu konuda bir gelişme yok.” cümlesinde eski öğretmenlerin bu konuda daha iyi ve daha kaliteli oldukları, yenilerinin teknolojik araç-gereçlerden uzak olmalarından dolayı bu konuda yetersiz oldukları vurgulanmaktadır.

ÖĞRETMEN 1: *“Tabi ki her şeyi çok rahatlıkla ifade ederim. Burada Arnavutça ve Boşnakça eğitim veriliyor ancak hiçbir ayırım yok öğretmenler arasında. Her şey birlikte yapılıyor ve herkes duygu ve düşüncelerini çok rahat ifade eder. Müdürle de aramız çok iyi hiç çekinmeden konuşur düşüncelerimizi ifade ederiz. O da bizi her zaman dinler ve bazı durumlarda bizim de düşüncelerimizi sorar karara katmaya çalışır. Diğer personelle de ilişkilerimiz çok iyi, onlar da okulun bir parçası ve onlarla da çok rahat konuşuruz.”*

ÖĞRETMEN 3: *“Evet kesinlikle, hiç tereddütsüz. İster meslektaşlarımızla olsun ister yöneticilerle bu konuda çok rahat davranabiliyoruz. Daha önce de dediğim gibi biz bir aileyiz o yüzden herkes herkesle istediğini çok rahat paylaşabiliyor ve duygularını rahatça ifade edebiliyor. Okulda sürekli organizasyonlar düzenleniyor. Mesela değişik etkinlikler düzenlenir. Hazırlık aşamasında hepimiz öğretmenler bir olup hazırlıkların eksiksiz tamamlanması için çalışır, organizasyonu çok iyi bir şekilde sonlandırırız. Meslektaşlarımızla aramız çok iyi. Bu okul diğer okullara nazaran eşi benzeri olmayan bir okuldur diyebiliriz. Niye eşi benzeri olmayan diyorum çünkü bu okulda insan ilişkileri çok iyi. Diğer personelle de aramız ilişkilerimiz çok iyi. Bu okulda herkes belli bir alanda daha başarılı ve bir alanda başarılı olan bir arkadaşımız varsa onun daha da ilerlemesi için hepimiz destek oluyoruz. Kimse kimsenin başarısını kıskanmaz.”*

Öğretmenlerin okulda sadece meslektaşlarıyla değil de hem yöneticilerle hem okulun diğer personeli ile çok iyi bir iletişim içinde oldukları bu yüzden de her şeyi rahatlıkla paylaştıkları ifade edilmektedir. Okulda iki dilde eğitim yapılmasına rağmen okulda hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin rahatlıkla diğer dilleri de kullandıkları görülmektedir. Hiçbir zaman etnik bir ayırımın yapılmadığı herkesin birlik ve beraberlik içinde oldukları gözlenmiştir.

2. Bürokratik Kültür

ÖĞRETMEN 2: *“Kuralların yeterince uygulandığını düşünüyorum. Öğrenciler de öğretmenler de var olan kurallara uyuyor. Herhangi bir kurasızlık karşısında önce müdür tarafından sözlü uyarı yapılıyor sonra yazılı uyarı veriliyor. Bundan sonra da Eğitim Müdürlüğü tarafından uygulamalara devam ediliyor. Ondan sonraki süreci Eğitim Müdürlüğü takip ediyor.”*

ÖĞRETMEN 4: *“Var olan kuralların uygulandığını düşünüyorum. Tabi bazen belli bir yere kadar kurallara uymaya çalışıyoruz, ancak bazen kural dışına çıktığımızı da söyleyebilirim. İhlal sonucunda herhangi bir uygulama*

yapılmıyor. Denetleme var ancak uyarı ya da herhangi başka bir uygulama yapılmıyor. Aslında bir uygulamaya tabi tutulsalar bir daha aynı hatayı ya da ihlali yapmazlar ama uygulama olmadığı için aynı davranış bazen tekrarlanabiliyor.”

Okulda var olan kuralların bazen uygulanıp bazen uygulanmadığı vurgulanmaktadır. Herhangi bir kural ihlali sonucunda önce sözlü uyarının yapıldığı ardından da yazılı uyarı verildiği, buna rağmen tekrar ihlal söz konusu ise o zaman da Eğitim Müdürlüğü tarafından uygulamaya tabii tutuldukları ifade edilmektedir.

ÖĞRETMEN 2: *“Okulumuzda demokratik bir anlayış var. Müdürümüz bu konuda bize çok rahat davranıyor. Her istediğimizi dinliyor yapılabilecek bir şey varsa hemen yapıyor. Çok demokratik bir anlayış var. Müdürümüzden çok memnunuz. Bizi her zaman dinler sorunlarımızı çözmeye çalışır.”*

ÖĞRETMEN 3: *“Müdürümüz çok iyi biri, bu yüzden her şeyi rahatlıkla konuşabiliyoruz. Yönetimi değerlendirmek gerekirse bazı konularda Otokratik bazı konularda da demokratik bir anlayış var. Ancak genelde bakarsak demokratik bir anlayış var.”*

Okulda genelde demokratik bir yönetim anlayışının var olduğu ancak bazı durumlarda şartlar gereği otokratik bir anlayışın da olduğu vurgulanmaktadır. Okul müdürünün öğretmenlere ve diğer personele çok iyi davrandığı ve çok rahat iletişim kurabildikleri ifade gözlenmiştir.

ÖĞRETMEN 1: *“Okulumuzda sadece Boşnakça ve Arnavutça eğitim veriliyor. Ancak okulda bütün diller rahatlıkla kullanılır. Bilenler istediği dili kullanabiliyor. Okulumuzda Türkçe eğitim olmamasına rağmen birçok öğretmenimiz Türkçe konuşuyor. Bu konuda bir sıkıntı yok. Yöneticilerle de genelde Arnavutça konuşuyoruz, çünkü başka dilleri bilmiyorlar, ancak bilseler diğer dilleri de rahatlıkla kullanırdık.”*

ÖĞRETMEN 3: *“Öğretmenler aralarında Arnavutça, Boşnakça, Türkçe kısacası üç dili de konuşuyor. Aslında herkes karşısındakiyle bildiği anladığı dilde konuşuyor. Okulda Türkçe eğitim verilmemesine rağmen aramızda Türkçe de konuşabiliyoruz. Resmi olarak ise herkes bildiği dilleri konuşuyor, öyle herhangi bir kısıtlama yok.”*

Okulda sadece Arnavutça ve Boşnakça eğitim verilmesine rağmen öğretmenlerin birçoğunun diğer dilleri de rahatlıkla kullanabildiği vurgulanmaktadır. Öğretmenlerin kendi aralarında Türkçe de konuştukları ve diğerler meslektaşlarıyla çok rahat anlaşabildikleri gözlenmiştir. Okulda herkesin bildiği dili rahatlıkla konuşabildiği görülmektedir.

3. Başarı Kültürü

ÖĞRETMEN 1: “Bizim okulumuzun öğrencisi Ekoloji konulu bir yarışmada ikinciliği kazandı. Şu anda tekrar aynı yarışmalar var ve bu sefer birincilik için çalışacağız. Bunun karşılığında sadece takdir ve teşekkür belgesi verildi. Maddi olarak imkânlarımız olmadığı için sadece takdir ve teşekkür belgesi verildi. Müdürümüz de toplantılarda her zaman başarılarımızı kutlar ve bize destek olduğunu söyler.”

ÖĞRETMEN 3: “Genel olarak okulumuz başarılı bir okul. Bu okulda yüksek lisans mezunu öğretmenlerimiz var. Bu yüzden okuldaki başarı çok yüksek. Mesela bu okuldan mezun olan öğrencilerimizin arasında mühendis, doktor, öğretmen olanlar var. Başarılı olan öğretmen ve öğrencilerimize ödül veriliyor. Örneğin takdir teşekkür belgesi veriliyor. Aynı zamanda başarılı olan öğrencilerimizi Mehmet Akif Kolejinde ücretsiz kurslara, stajlara, bilim fuarlarına gönderiyoruz. Ben bir süre Mehmet Akif Kolejinde eğitim verdiğim için bu konuda bize kolaylık sağlıyorlar. Bunun dışında başarılı olan öğrencilerimiz imkânlar doğrultusunda ödüllendiriliyor. Diğer yandan Eğitim Bilim ve Teknoloji Müdürlüğü her yıl öğretmenler arasından bir öğretmeni yılın öğretmeni seçiyor. Bizim okulda ise her yıl okul gününde bir öğretmenimiz ve bir öğrencimiz yılın en iyi öğretmeni olarak seçiliyor ve ödüllendiriliyor. Ödül olarak da imkânlar doğrultusunda bir hediye alıp veriyoruz.”

ÖĞRETMEN 4: “İster öğretmenler ister öğrenciler çok başarılı. Tabi öğretmenler başarılı olunca doğal olarak öğrenciler de başarılı olur diye düşünüyorum. Mehmet Akif Kolejinde yapılan bir yarışmada bizim okulun öğrencileri derece aldı. Aynı zamanda dokuzuncu sınıflar arasında yapılan bir yarışmada bizim okulun öğrencilerinden Boşnak bir öğrenci 3’lüğü kazandı. Ödül olarak da para ödülü verildi. Ancak bu başarılı olan öğrencilerimize okul tarafından bir ödül verilmiyor. Bazen takdir teşekkür belgesi veriliyor onun dışında bir ödül verilmiyor. Tabi müdürümüz bizi başarılı buluyor, bazen dile getiriyor ancak maddi imkânsızlıklardan dolayı herhangi bir ödüllendirme yapamıyor.”

Okuldaki öğrencilerin birçoğunun düzenlenen yarışmalarda derece aldığı, öğretmenlerin de başarılı olduğu vurgulanmaktadır. Okul müdürünün bu başarıları her zaman desteklediği ve takdir ettiği gözlenmiştir. Maddi imkânların yeterli olmamasından dolayı ödül olarak genelde takdir ve teşekkür belgesi bazen de sembolik hediyeler verildiği ifade edilmektedir.

4. Görev Kültürü

ÖĞRETMEN 1: “Ben derse girdiğim zaman bütün sıkıntıları kapının dışında bırakarak sınıfa güler yüzle girerim. Benim öncelikli amaçlarımdan biri öğrencilerimin benden daha başarılı olması ve ilerde onları her zaman iyi yerlerde görmemiz. Doğal olarak okulun da amaçları benim de amaçlarım aynı, ayrıldığı bir nokta yok diye düşünüyorum. Bu okuldan mezun olup

mühendis ya da doktor olan bir öğrencimiz olduğunda hepimiz seviniyor ve gururlanıyoruz. Aynı bir evde başarılı olan bir aile bireyi gibi...”

ÖĞRETMEN 3: *“Benim amacım öğrencilerin bilgili, başarılı olması. Yalnız eğitim sisteminde bazı şeylerin değişmesi gerektiğini düşünüyorum. Özellikle savaştan sonra öğrencilerde biraz rahatlama oldu. Her şeyde bu bizim hakkımız demeye başladılar. Geriye dönüp acaba nerde eksik ya da hata var diye bakmamız lazım ve bazı şeylerde değişiklik yapılması gerektiğini düşünüyorum. Okulun amaçlarıyla ayrıldığıımız nokta yok. Aynı şeyi amaçlıyoruz.”*

ÖĞRETMEN 5: *“Öncelikli amaçlarım öğrencilerimin en iyi şekilde yetişmesi için, onların bilgili olmaları için, onların öğreteceğim konuları en iyi şekilde anlamaları için bazı küçük projeler yaparak onlara bilgileri aktarmak. Öğrencilerimin en iyi yerlere gelmeleri için çaba sarf etmek. Okulun amaçlarıyla benim amaçlarımın kesiştiği nokta öğrencilerin bilgili olmaları, ayrıldığı nokta da pek fazla yok, zaten hepimiz bir araya gelerek öğrencilerin başarılı olmaları için bu konuda çaba sarf ediyoruz.”*

Öğretmenlerin öncelikli amaçlarının öğrencilerin başarılı olmasını sağlamak ve ilerde onları iyi yerlerde görmek olduğu vurgulanmaktadır. Okulun amaçlarıyla öğretmenlerin amaçlarının aynı olduğu, zaten öğrenciler başarılı olmadan okulun başarılı olmasının imkânsız olduğu ifade edilmektedir.

ÖĞRETMEN 1: *“Çok fazla teknolojik araç ve gereçlerimiz yok ama elimizden geldiğince var olanlardan yararlanmaya çalışıyoruz. Okulumuzda bir bilgisayar var, gerektiği zaman oradan yararlanabiliyoruz. Bu var olan teknolojik araç gereçlerin de temin edilmesinde Dünya Bankası büyük katkı sağladı.”*

ÖĞRETMEN 3: *“Gerektiği kadar teknolojiden yararlanamıyoruz. Okulda birkaç bilgisayar dışında çok fazla teknolojik araç gereç yok. Okulun imkânları daha fazlasını temin etmeye yetmiyor. Bazı öğretmenler de bilgisayar kullanmasını bilmiyor zaten. Bilenler de çok fazla bilgisayarlardan yararlanamıyor.”*

Çok fazla teknolojik araç-gereçlerin olmadığından dolayı okuldaki öğretmenlerin teknolojiden yararlanamadığı vurgulanmaktadır. Okulun imkânlarının yetersiz oluşu teknolojik araç-gereçlerin temin edilmesinde başlıca sorunlardan biri olarak değerlendiriliyor.

Tablo 7

*Arnavutça ve Boşnakça Dillerinde Eğitim Veren “Lilya E Prizrenit” İlköğretim Okulu
Örgüt Kültürü Algısı:*

Örgüt Kültürü Boyutları	Öğretmenlerin Vurgusu
1. Destek Kültürü	- örnek bir okul - ilişkiler çok iyi - aile gibiyiz - birbirimize her zaman destek oluruz - her şeyi rahatlıkla ifade ederiz - okulun mesleki gelişimimize çok fazla katkısı yok
2. Bürokratik Kültür	- kurallar uygulanıyor - denetleme yapılıyor - uyarı-uygulama yok - demokratik bir yönetim anlayışı var - Arnavutça-Boşnakça dışında bilenler diğer dilleri de kullanabiliyor kullanılıyor - dil konusunda herhangi bir kısıtlama yok
3. Başarı Kültürü	- başarı çok yüksek - başarı destekleniyor - takdir ediliyor - ödüllendiriliyor - başarılı öğretmen ve öğrenciler seçiliyor
4. Görev Kültürü	- öncelikli amaç öğrencilerin başarılı ve bilgili olmasını sağlamak - teknolojik araç-gereç yok - okulun maddi imkanları yetersiz - teknolojiden yararlanamıyoruz

4.2.4. Türkçe ve Arnavutça Dillerinde Eğitim Veren “Emin Durak” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı

“Emin Durak” ilköğretim okulu Prizren şehrinde bulunmaktadır. Bu okulda iki dilde; Türkçe ve Arnavutça eğitim yapılmaktadır. Okulda 43 kadın 25 erkek olmak üzere toplam 68 öğretmen görev yapmaktadır. Okulda toplam 1132 öğrenci eğitim görmektedir. Bu okulda sadece iki dilde eğitim yapılmasına rağmen öğretmenler aralarında diğer dilleri de rahatlıkla kullanabilmektedirler. Arnavut öğretmenlerin çoğu aralarında Türkçe konuşmaktadırlar. Aynı zamanda öğrencilerin de büyük bir kısmı aralarında Türkçe konuşmaktadırlar.

Tablo 8

“Emin Durak” İlköğretim Okulunda Görüşmeye Katılan Öğretmenlerin Özellikleri:

Öğretmenler	Okuldaki Görevi	Meslekteki Kıdem (Yıl)	Okuldaki Görev Süresi (Yıl)	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi
1.	Sınıf Öğretmeni	24	20	Kadın	46	Eğitim Fakültesi Mezunu
2.	Tarih Öğretmeni	9	8	Kadın	48	Üniversite Mezunu
3.	Sınıf Öğretmeni	39	35	Kadın	59	Yüksek Okul Mezunu
4.	Sınıf Öğretmeni	19	19	Kadın	39	Yüksek Okul Mezunu
5.	Tarih Öğretmeni	30	3	Erkek	60	Fakülte Mezunu

1. Destek Kültürü

ÖĞRETMEN 1: “Şu an bizim okulumuzun atmosferi gayet iyi, çok memnunuz. Yeni müdürün gelmesiyle çok şeyler değişti. Sanırım atmosfer de değişti ve şu

an ki atmosfer çok daha iyi. İlişkilere gelince bizim meslektaşlarımızla aramız çok iyi, çok iyi ilişkiler içindeyiz. Ekip çalışması var. Bazı konularda birbirimizin fikrine, görüşüne başvururuz. Yaptığımız bir çalışmayı diğer arkadaşlarımıza da açıklarız, nasıl yapıldığını anlatırız. Yani dediğim gibi ekip çalışması var, meslektaşlar arasında bir sorun yaşanmaz. Öğrencilerle de ilişkilerimiz iyi, onlardan çok memnunuz. Ailelere gelince onlarla bir üçgen oluşturduk. Öğretmen-öğrenci-aile. Bu bizim daha başarılı olmamızı sağlıyor. Çünkü devamlı aileden geri bildirim alıyoruz. Neler elde etmişiz ve nerde eksik var diye. Bizler de ailelerden gelen geri bildirimleri değerlendirip eksiklikler yönünde yoğunlaşarak gidermeye çalışıyoruz ki o öğrenciler iyi bir şekilde yetişip ileriye doğru gitsinler. Sevinç ve üzüntülü durumlarda hep bir aradayız, birbirimize çok destek oluruz. Yardımlarda da bulunuruz. Mesela etrafımızda bir hastamız varsa ona yardımcı olmak için bir araya gelir ne yapabileceğimizi konuşuruz ve ister maddi ister manevi olarak elimizden geldiğince destek olmaya çalışırız. Örneğin geçenlerde üç öğretmenimiz emekli oldu, bizde onları ziyarete gidip maddi ve manevi olarak destek olmaya çalıştık. Tabi biz maddi olarak çok fazla yardımcı olamasak da çam sakızı çoban armağanı misali bazı hediyeler götürüp her zaman yanlarında olduğumuzu hissettirmeye çalıştık. Bazı öğretmenlerimiz derse gelemeyecek durumdaysa öğrenciler hiçbir zaman boşta kalmaz, iki sınıfı da aynı anda idare edebiliriz. Kendi sınıfımıza bazı ödevler verip yapmalarını söyleriz, tabi o zaman içerisinde de diğer arkadaşımızın sınıfına gidip öğrencileriyle ilgileniriz. Öğrencileri, öğretmenleri gelmedi diye eve göndermeyiz, boş da bırakmayız. Bu açıkları her zaman sorun yaratmadan veya sorunmuş gibi göstermeden birlikte gidermeye çalışırız.”

ÖĞRETMEN 3: “Geçmişle kıyaslarsak, geçmişte ilişkilerimiz, okul iklimi çok daha iyiydi. Aramızda birlik beraberlik vardı. Biz savaştan önce Sırplarla birlikte çalıştığımız için savaştan sonra Arnavutların bize karşı bakış açısı farklıydı. Bize soğuk davranıyorlardı. Tabi zamanla o buzlar eridi. Onlar da bizleri anlamaya başladılar. Biz Sırplarla birlikte çalışmak zorundaydık. Devleti karşımıza alamazdık. Ancak artık özellikle son dönemlerde bu sorunları tamamen aşmış durumdayız. İlişkilerimiz gayet iyi. Velilerle olsun, öğrencilerle olsun, meslektaşlarımızla yöneticilerimizle ilişkiler çok iyi. Özel günlerde, sevinç olsun üzüntü olsun birbirimize ziyarete gidiyoruz. Emekli olan öğretmenlerimize hediyeler alınarak ziyarete gidilir. Örneğin yeni yıl gecesi kutlamalar esnasında benim öğrencilerimden biri kör bir kurşunla vuruldu ve öldü. Okuldaki bütün öğrenciler hem Arnavut hem de Türk öğrencileri, yöneticiler hep birlikte başsağlığına gittik.”

ÖĞRETMEN 5: “Ben bu okuldan çok memnunuz, okulda iyi bir atmosfer var. Bu okulda iki dilde eğitim veriliyor; Türkçe ve Arnavutça. Öğretmenler arasında ve bizim aramızda dostluk ilişkileri var, bu ilişkileri olumlu olarak değerlendirebilirim. Çünkü bugüne kadar milliyetçilik bakımından bir sorun ya da bir olay olmadı. Bunu da biz çok olumlu bir durum olarak değerlendirebiliriz. Bir ortamda ilişkiler iyi olduğu zaman her ne olursa olsun insanın sevincini üzüntüsünü paylaşıyoruz. Bunun için de hepimiz seferber oluyoruz, ziyarete gidiyoruz. Hatta okulumuzda Katolik dinine mensup çalışanlar da var ve biz onların da özel günlerine gidiyor ve kutluyoruz. Onlar da bizim özel günlerimizi kutluyorlar. Öyle ki okulumuzda ne din ne de dil açısından bir ayırım yapılmıyor. Çok iyi bir atmosferin var olduğunu söyleyebilirim. Bu ilişkileri aynı şekilde devam ettireceğiz. Bildiğiniz gibi Prizren çok kültürlü bir etnik yapıya sahip. Ortada üç din var ve bu üç din arasında geçenlere kadar iyi ilişkiler vardı. Ancak milliyetçiliğin ortaya

çıkmasıyla sorunlar başladı. İlk önce Sırp milliyetçiliği ortaya çıktı ve bu milliyetçilik uluslar arası birlikler sayesinde ortadan kaldırıldı.”

Verilen yanıtlar değerlendirildiğinde okuldaki iklimin çok iyi olduğu, bütün çalışanların aralarında çok iyi bir iletişimin, ilişkilerin var olduğu gözlenmiştir. Öğretmenlerin ailelerle birlik oluşturdukları ve ailelerden gelen geri bildirimler doğrultusunda eksikleri gidermeye çalıştıkları vurgulanmaktadır. Herkesin birbirine destek olduğu ve sevinç, üzüntüleri paylaştıkları, her zaman birbirinin yanında oldukları görülmektedir. Bu da okuldaki bütün örgüt üyelerinin ne kadar iyi bir ilişki içinde olduklarını göstermektedir.

ÖĞRETMEN 1: *“Bu konuda tabi ki okulumuzun katkısı var. Çeşitli seminerler düzenleniyor biz de bu seminerlere düzenli katılıyoruz. Geçenlerde Sakarya'daki bir ilköğretim okuluyla kardeş okul olduk. Bu bizim okuldaki bir meslektaşımız sayesinde gerçekleşti. Tabi meslektaşımız vasıtasıyla konu müdüre kadar geldi ve kardeş okul olduk. Böylece bu durumdan hepimiz faydalandık, bize çok büyük katkı sağladı. Seminerler genelde derslerdeki reformlarla ilgili oluyor. Ben özellikle savaştan (1999) sonra çok fazla seminere katıldım. Bu seminerlerin bana çok büyük katkısı oldu. Hayatta hiçbir zaman ben bilgiliyim, her şeyi bilirim demem. İnsanın bütün hayatı öğrenci olarak geçiyor, bütün hayatı boyunca bir şeyler öğreniyor. Ben bu yaşıma kadar geldim, 24 yıldır çalıştım ama ben hala kendimi öğrenci olarak hissediyorum ve daha öğrenecek çok şey var.”*

ÖĞRETMEN 4: *“Biz Türk öğretmenleri olarak Kosova Türk Öğretmenler Derneğinin düzenlediği seminerlere katılıyoruz. Ancak okul tarafından da düzenlenen seminerlere beraberce katılabiliyoruz. Olumlu katkıları var. Seminerler genelde çocuk haklarıyla, eğitimimize yararlı olan konular, yeni öğretim yöntem ve teknikleriyle ilgili konuları içeriyor. Bütün bunlar bizim mesleki gelişimimize olumlu etki ediyor ve katkı sağlıyor. Ders içinde onları uygulayabiliyorsak katkısı olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.”*

Düzenlenen seminerlerin ve kursların öğretmenlerim mesleki gelişimine katkı sağladığı ve kendilerini mesleki olarak daha da geliştirmelerine yardımcı olduğu vurgulanmaktadır. Öğretmenlerin seminerlere düzenli katıldıkları ve seminerlerde öğrendiklerini derslerde uyguladıkları ifade edilmektedir.

ÖĞRETMEN 2: *“Şu an ki müdür ve müdür yardımcısıyla her konuyu rahatlıkla konuşabilirim. Düşüncelerimi duygularımı çok rahat ifade ederim. Benim annem çok hastaydı ve ben derse gelemeyecek durumdaydım, dersime girecek birini ayarladım ve bu konuda müdür çok anlayışlı davrandı. Hiç sorun etmeden ayarladığım kişinin dersime girmesine izin verdi. Genel olarak okulda ilişkilerimiz çok iyi. Aynı şekilde meslektaşlarımla da rahat konuşabilir her düşüncemizi rahatlıkla ifade ederiz.”*

ÖĞRETMEN 4: “Okulda her şeyi rahatlıkla ifade edebiliriz. Ben kendi şahsım adına söylüyorum, bu konuda hiçbir sıkıntı ya da sorun yaşamam. Her şeyi rahatlıkla ifade ederim. Aramızda ayırım yapılmaz, hep bir aradayız. Bu konuda ister yöneticiler, ister meslektaşlarım açısından hiçbir sorun yaşanmamıştır. Her şeyi olumlu karşılarız. Diğer personelle çok fazla karşılaşmayız, ara sıra sınıfları temizlemeye geldiklerinde karşılaşıyoruz ama yine de bir sorunumuz olmaz, onlarla da her şeyi rahatlıkla konuşabilir, duygularımızı düşüncelerimizi ifade edebiliriz.”

Okuldaki bütün öğretmenlerin hem yöneticilerle hem de okulun diğer personeli ile her şeyi rahatlıkla konuşabildiği, duygu ve düşüncelerini paylaşabildiği vurgulanmaktadır. “Okulda her şeyi rahatlıkla ifade edebiliriz. Ben kendi şahsım adına söylüyorum, bu konuda hiçbir sıkıntı ya da sorun yaşamam. Her şeyi rahatlıkla ifade ederim.” cümlesinde öğretmenlerin bu konuda ne kadar rahat oldukları açıkça görülmektedir.

2. Bürokratik Kültür

ÖĞRETMEN 2: “Tabi ki kurallar uygulanıyor. İster öğrencilerimiz ister öğretmenlerimiz kurallara uymaya çalışıyor ve genelde uyuyorlar. Bu konuda bir sıkıntı yok. Denetleme de yapılıyor. Herhangi bir kural ihlalinde ne gibi uygulama yapılıyor bilemiyorum. Şu ana kadar böyle bir olayla karşılaşmadım. Ancak öyle bir durumda önce sözlü uyarı sonra yazılı uyarı yapılır, bunun dışında daha büyük bir ihlal söz konusu olduğunda Eğitim Müdürlüğü tarafından uygulamalara tabi tutulur.”

ÖĞRETMEN 4: “Bu konuda sorun yaşanmaz. Okulda kurallar uygulanır. Özellikle müdürümüz değiştikten ve yeni müdür geldikten sonra kurallar daha iyi uygulanıyor herkes kurallar konusunda daha dikkatli davranıyor. O noktalar üzerinde daha fazla duruyor ve bizi de bu konuda daha dikkatli davranmaya yöneltti. Zaten müdürümüzün bu konuda daha titiz ve disiplinli oluşu bize olumlu etki etti. Denetlemeler düzenli yapılıyor. Herhangi bir kural ihlali yapıldığında müdürümüz odasına çağırıp sözlü uyarıda bulunuyor. Yazılı uyarı şu ana kadar hiç yapılmadı. Büyük bir ihlal söz konusu olmadığı için bunun dışında farklı bir uygulamayla karşılaşmadık, o yüzden yaşansa nasıl bir uygulamayla karşılaşırız bilemiyorum. Geçen hafta bir öğretmenle müdür arasında bir sorun yaşandı. Aralarında bir anlaşmazlık olmuş. Yüksek lisans yapan öğretmenler derslerini sabah vardiyasına almışlar. Bu konuda müdürle aralarında anlaşmazlık olmuş, onlar da Eğitim Müdürlüğüne gidip şikayette bulunmuşlar. Müdürün de gücüne gitmiş o yüzden aralarında bir kargaşa yaşandı ama sanırım sorun kısa sürede çözüldü.”

ÖĞRETMEN 5: “Tabi ki kurallar uygulanıyor. Öğretmenlerimiz derslerine zamanında giriyor, okul kurallarına uyuyorlar. Ders aralarındaki zamanı iyi değerlendirip, zil çaldığında derse giriyorlar. Bugüne kadar bir sorun yaşanmadı, umarım bundan sonra da yaşanmaz, herkes kurallara dikkat ederek hareket eder ve öğrencilere örnek olurlar. Öğrenciler de öğretmenleri örnek alarak hareket edecekler. Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan ve bütün

okulları kapsayan kurallarla ilgili yönergemiz var. Orda her şey belirtilmiştir. Önce sözlü uyarı, sonra yazılı, sonra okuldan uzaklaştırma veriliyor. Uzaklaştırma 3 gün ve 1 ay olabiliyor. En sonunda da öğrenci eğitim müdürlüğü tarafından bir okuldan başka bir okula gönderiliyor. Bu öğretmenlerimiz için de geçerli. Ancak okulumuzda öğretmenler açısından böyle bir olayla bugüne kadar hiç karşılaşmadık. Bir de Eğitim Bakanlığımız tarafından alınan karara göre öğretmen bir gün okula gelmezse maaşından bir miktar para kesiliyor. Ancak bugüne kadar böyle bir şey yaşanmadı. Gelemeyecek durumdaysak okuldaki diğer öğretmen arkadaşlarımız bizim derslerimize de giriyor, hem kendi sınıfıyla hem bizim sınıfımızla ilgileniyor. Okul yönetimimiz de bu konuda anlayışlı davranıyor. Maddi olarak sıkıntılı bir dönemde olduğumuz için herkes buna dikkat ediyor. Çünkü sonunda maaştan kesme durumu var.”

Var olan kuralların uygulanıp denetlendiği ifade edilmektedir. Özellikle müdürün değişmesiyle, yeni gelen müdürün bu konuda çok titiz davrandığı ve düzenli denetleme yaptığı vurgulanmaktadır. Herhangi bir kural ihlali sonucunda önce sözlü uyarı yapıldığı, sonra yazılı uyarı verildiği, en sonunda da Eğitim Müdürlüğü tarafından uygulamaya tabii tutuldukları ifade edilmektedir.

ÖĞRETMEN 3: *“Çok demokratik bir yönetim anlayışı var. 6 ay önce müdürümüz değişti ve bu müdürümüz çok demokratik bir müdür. İnşallah bu şekilde devam eder.”*

ÖĞRETMEN 5: *“Bizim okul yönetimi çok demokratik. Müdürümüz çok iyi, öğretmenlerin nerdeyse her isteğini yerine getiren, getirmeye çalışan bir müdür. Çok hoşgörülü biri, Türk-Arnavut ayrımı yapmadan hepimize aynı gözle bakıyor, hiçbir sorunumuz yok.”*

Okulda demokratik bir yönetim anlayışının var olduğu ve yöneticilerin Türk-Arnavut ayrımı yapmadan herkese aynı davrandığı vurgulanmaktadır. Yöneticilerin öğretmenlere çok yakın davrandığı ve onlara elinden geldiğince yardımcı olup istediklerini yerine getirmeye çalıştığı ifade edilmektedir.

ÖĞRETMEN 1: *“Türkçe, Arnavutça, Sırpça şimdi Boşnakça kullanılıyor. Üç dili de rahatlıkla kullanırız. Türklerle Türkçe, Arnavutlarla Arnavutça, Boşnaklarla Boşnakça konuşuruz. Müdür yardımcımız zaten Türk ama onun için hangi dili kullandığın hiç fark etmez, istediğimiz dili rahatlıkla kullanırız. Diğer taraftan müdürümüz de toplantılarda Türkçe bildiği birkaç kelimeyi söylüyor, hiç çekinmeden konuşmaya çalışıyor. Biz bu halimizden çok memnunuz.”*

ÖĞRETMEN 2: *“Okulumuzda Türkçe, Arnavutça, Boşnakça yani bütün diller rahatlıkla kullanılıyor. Hangi dili biliyorsak o dili kullanıyoruz. Meslektaşlarımızla bütün dilleri kullanıyoruz. Müdürümüzle daha fazla Arnavutça konuşuyoruz, çünkü çok fazla Türkçe bilmiyor. Bazen toplantılarda*

Türkçe birkaç kelime kullanıyor yani o konuda rahatız istediğimiz dilleri bildiğimiz kadarıyla konuşabiliyoruz.”

Okulda sosyal çerçevede bütün dilleri rahatlıkla kullanabildikleri, bu konuda hiçbir sorun ya da sıkıntı yaşamadıkları ifade edilmektedir. Resmi çerçevede de genelde Arnavutça bazen de yöneticilerin becerebildiği ölçüde Türkçe kullandıkları vurgulanmaktadır.

3. Başarı Kültürü

ÖĞRETMEN 1: “Bizim okulumuz Prizren’de çok başarılı bir okul. Örneğin Mehmet Akif Koleji var, bizim okul da devlet okulları arasında bir kolej kadar iyi diyebilirim. İş var, başarı var, birinci sınıftan dokuzuncu sınıfa kadar bütün öğrencilerimiz başarılı ve bütün başarılı öğrencilerimizi en iyi liselere gönderdik. Ben bu yıl birinci sınıfları okutuyorum ve öğrenciler arasında çok zeki öğrenciler var. Nesiller arasında çok değişiklik var. Şimdiki çocuklar hem çok zeki hem de her şeyi daha çabuk kavrayabiliyorlar. Ödüllendirmeler de oluyor. Öğrencilerimize takdir teşekkür belgesi veriliyor, bazen kitap veriliyor ve başarılı öğrencilerimizin fotoğrafları okul girişinde panoya asılır. Öğretmenlerimize de aynı şekilde takdir teşekkür belgesi, kitap ya da sembolik hediyeler verilir.”

ÖĞRETMEN 3: “Mesleki başarı yüksek. Öğrencilerimiz de öğretmenlerimiz de çok başarılı. Benim sınıftaki öğrencilerim de çok başarılı. Ödüllendirme yapılıyor. Geçen yıllarda okul tarafından takdir teşekkür belgesi aldım. Öğrencilerimi de ben kendim ödüllendiriyorum. Bazı oyunlarla bazı küçük hediyeler alarak onları o şekilde ödüllendiriyorum. Zaten küçük bir kalem bile hediye etsen onun için motive edici ve mutlu edici bir olay oluyor. Bizim okul genel olarak Prizren’de diğer okullara bakarak her konuda bir adım ilerdedir.”

ÖĞRETMEN 5: “Okulumuz diğer okullara göre en iyi okullardan biridir. 56 yıl önce kurulan bu okul çok başarılı, hatta diğer semtlerden öğrenciler bile geliyor okulumuza. Öğrencilerimiz ve öğretmenlerimiz çok başarılı. Bu okuldan ister doktor, ister öğretmen, ister mühendis olsun çok sayıda başarılı öğrenci çıktı. Çok az sayıda başarısız öğrencimiz var, başarılı öğrencilerin sayısı çok fazla. Okulumuzla gurur duyuyoruz. Okulumuzdaki Türk öğrencilerin sayısı diğer okullara göre daha fazla. Türk sınıflarımızda en az 25-30 öğrenci var. Bu diğer okullarda sorun oluyor, Türk öğrencilerin sayısı azalıyor. Ancak bizim okulda Türk öğrencilerin sayısı artıyor bu da bizi gururlandırıyor. Ödüllendirme de yapılıyor. Bizim maddi olarak olanaklarımız olmadığı için çok fazla maddi olarak ödüllendirme yapamıyoruz. Ancak okulun girişinde bir pano var ve o panoda en iyi öğrencilerimizin fotoğrafları asılıyor. Bu yıl okulumuzdaki bir öğretmen Prizren belediyesi tarafından yılın en iyi öğretmeni seçildi. Bu bizi çok mutlu etti. Diğer başarılı öğretmenlere de takdir teşekkür belgesi veriliyor.”

Okulun şehirde bulunan diğer okullara nazaran çok daha başarılı olduğu, öğrenci sayısının çok olduğu vurgulanmaktadır. Türk sınıflarındaki öğrenci sayısının diğer

okullardakilere göre daha fazla olduğu ifade edilmektedir. Okuldaki başarının yüksek olmasının, çalışanların hep bira arada olmalarından ve ilişkilerinin çok iyi olmasından kaynaklandığı ifade edilmektedir. Maddi olarak imkânların yeterli olmamasından dolayı maddi olarak çok fazla ödüllendirmenin yapılamadığı, ancak takdir teşekkür belgesi ile ödüllendirildikleri ve başarılı olanların fotoğraflarının okuldaki panoya asıldığı vurgulanmaktadır.

4. Görev Kültürü

ÖĞRETMEN 1: “Öğretmenlik mesleği kutsal bir meslek. Benim öncelikli amacım yeni nesilleri daha da geliştirip, ülkemizin daha da ilerlemesini sağlamak. Bu bizim görevimiz. Öğrencilerin ilerlemesini ve öğrencilerle birlikte devletimizin de ilerlemesini sağlamak. Öncelikli amacım bu... Biz daha önce başarıdan söz ettik. Şimdi biz o başarıyı istiyoruz okul da bize destek veriyor, böylelikle öğrencilerimiz çok başarılı oluyor. Bu yüzden okulun amaçlarıyla benim amaçlarım aynı, ayrıldığımız noktalar yok.”

ÖĞRETMEN 3: “39 yıldır öğretmenlik yapıyorum. Ben öğretmenlik mesleğini her zaman çok sevdim. O yüzden öğrencilerimi sadece derslerle ilgili değil her konuda onları bilgilendirmeye çalıştım. İster spor, ister bilgi, ister genel kültür konularında kısacası her konuda onları bilgilendirmeye çalıştım çalışıyorum. Bir de sosyal olarak arkadaşlarıyla çok iyi bir iletişim ve paylaşım içinde olmalarını sağlamak. Okulun amaçlarıyla belki bu konuda sadece ayrılıyorum ama diğer konularda amaçlarımız aynı diyebilirim. Özellikle bu yıl müdürle birlikte Sakarya'daki ilköğretim okulunu kardeş okulumuzu ziyaret ettiğimizde müdürümüze söyledim. Benim amacım buradaki şartların hepsini olmasa da bir kısmını okulumuzda da sağlamak. Tabi o da oradaki şartları görünce amacımın ne olduğunu daha iyi anladı. Amaçlarımızın aynı olduğunu söyleyebiliriz.”

ÖĞRETMEN 4: “Görevimi yaparken öncelikle iyi bir öğretmen, sevilen bir öğretmen olmak, çocuklarıma çok yakın olmak istiyorum anne duygusunu andıran. Evde bir anneleri var, biz de okulda ikinci anneleri sayılabiliyoruz. Her noktada kendime çok dikkat ediyorum. Başarılı olmaktan başka bir şey istemiyorum, çocuklarımin da başarılı olması beni o derece mutlu edebilir. Okulun amaçlarının ve benim amaçlarımin kesiştiği nokta tabi ki öğrencilerimin bilgili olması. Bunun dışında ayrıldığımız bir nokta yok sanırım, aynı şeyleri amaçlıyoruz.”

ÖĞRETMEN 5: “Öncelikli amacım öğrencilerimin topluma yararlı olmasını sağlamak ve ailesine, çevresine saygılı birer birey olarak yetiştirmek. Benim hayat felsefem budur. Okulun amaçlarıyla benim amaçlarım aynı, ayrıldığımız nokta yok. Zaten biz Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan plan ve programları gerçekleştirmek zorundayız. O yüzden amaçlarımız da aynı diye düşünüyorum.”

Genel olarak öğretmenlerin öncelikli amaçlarının öğrencilere gerekli bilgileri verip onların başarılı olmalarını ve topluma yararlı bir birey olmalarını sağlamak olduğu

ifade edilmektedir. Öğrencilerin başarılı olmasıyla birlikte okulun da başarılı olacağı ve bu nedenle okulun amaçlarıyla öğretmenlerin amaçlarının aynı olduğu vurgulanmaktadır.

ÖĞRETMEN 1: “Bu okul binası yeni olduğu için daha yeni yeni her şeyi toparlamaya çalışıyoruz. Laboratuvarlarımız daha tamamlanmadı, bilgisayarlar Türkiye’den okulumuza hediye olarak geldi. Birkaçı da burada vardı. Ancak çoğu Türkiye’den geldi, aynı zamanda projeksiyon da getirdiler. Bu konuda desteği Türkiye sağladı, bize çok yardımcı oldular. Her sınıfta bilgisayar ya da projeksiyon yok ancak bilgisayar odası var, slayt ya da herhangi bir gösteri veya çalışma hazırlayan öğretmen rahatlıkla bilgisayar odasını kullanabilir.”

ÖĞRETMEN 2: “Benim tarih laboratuvarım var. Ben oradan yararlanabiliyorum. Ancak bunun dışında her sınıfta bilgisayar projeksiyon yok, haritalarımız çok fazla yok. Ben kendim harita hazırlayıp o şekilde dersimi öğretmeye çalışıyorum. Şu an okulumuza Türkiye tarafından iki bilgisayar gönderildi. Ancak bunun dışında herhangi bir teknolojik aracımız yok. Bu konuda çok sıkıntı yaşıyoruz.”

ÖĞRETMEN 3: “Bizim okulumuzda teknolojik olarak hiçbir araç-gerecimiz yok. Artık bu konuda bir şeyler yapmaya başladık, inşallah bu sorunları en kısa zamanda çözeceğiz. Ancak şimdilik görevimi yaparken teknolojiden hiç yararlanamıyorum. Okulumuzun maddi olarak durumu iyi değil o yüzden olanaklar kısıtlı.”

Okulun maddi imkânlarının yetersiz olmasından dolayı okulda çok fazla teknolojik araç-gerecin olmadığı ifade edilmektedir. Bu nedenle de öğretmenlerin görevlerini yaparken teknolojiden yararlanamadıkları gözlenmiştir. Son dönemlerde Türkiye’den bazı araç-gereç, bilgisayar ve projeksiyon getirildiği vurgulanmaktadır.

Tablo 9

Türkçe ve Arnavutça Dillerinde Eğitim Veren “Emin Durak” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı:

Örgüt Kültürü Boyutları	Öğretmenlerin Vurgusu
1. Destek Kültürü	- okul iklimi çok iyi - ilişkiler çok iyi - ekip çalışması var - öğretmen-öğrenci-aile üçgeni oluşturduk - birbirimize her zaman destek oluruz - her şeyi rahat ifade ederiz - okulun mesleki gelişimimize katkısı var
2. Bürokratik Kültür	- kurallar uygulanıyor - denetleme yapılıyor - uyarı-uygulama var - demokratik bir yönetim anlayışı var - Arnavutça-Türkçe-Boşnakça kısacası bütün diller kullanılıyor - dil konusunda bir kısıtlama yok
3. Başarı Kültürü	- örnek bir okul - başarı çok yüksek - ödüllendirme yapılıyor - takdir ediliyor - başarı destekleniyor
4. Görev Kültürü	- öncelikli amaç öğrencilerin başarılı ve topluma yararlı olmasını sağlamak - okulun amaçları aynı - teknolojik araç-gereç çok fazla yok - teknolojiden çok fazla yararlanamıyoruz - teknoloji konusunda Türkiye destek veriyor

4.2.5. Türkçe – Arnavutça ve Boşnakça Dillerinde Eğitim Veren “Motrat Çiriazı” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı

“Motrat Çiriazı” ilköğretim okulu Prizren şehrinde bulunmaktadır. “Motrat Çiriazı” ilköğretim okulunda üç dilde; Türkçe, Arnavutça ve Boşnakça eğitim yapılmaktadır. Okulda 65 kadın 34 erkek olmak üzere toplam 99 öğretmen görev yapmaktadır. Okulda toplam 1529 öğrenci eğitim görmektedir. Prizren şehrinde bulunan diğer okullara göre bu okulda Türk öğrenci sayısı çok fazla. Okulun bulunduğu bölge Türklerin en yoğun olarak bulunduğu bölgelerden biridir. Okulda öğretmenlerin, öğrencilerin büyük bir çoğunluğu Türkçe konuşmaktadır.

Tablo 10

“Motrat Çiriazı” İlköğretim Okulunda Görüşmeye Katılan Öğretmenlerin Özellikleri:

Öğretmenler	Okuldaki Görevi	Meslekteki Kıdem (Yıl)	Okuldaki Görev Süresi (Yıl)	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi
1.	Arnavutça Öğretmeni	13	12	Kadın	44	Yüksek Okul Mezunu
2.	Sınıf Öğretmeni	17	13	Erkek	38	Eğitim Fakültesi Mezunu
3.	Sınıf Öğretmeni	20	20	Kadın	42	Eğitim Fakültesi Mezunu
4.	Türkçe Öğretmeni	12	12	Kadın	34	Üniversite Mezunu
5.	Sınıf Öğretmeni	20	18	Kadın	46	Eğitim Fakültesi Mezunu

1. Destek Kültürü

ÖĞRETMEN 1: “Çok iyi. Öğretmenler arasındaki iletişim çok iyi. Aramızda Arnavut, Boşnak ya da Türk gibi çatışmalar yok. Öğrenci öğretmen arasındaki

ilişkiler de çok iyi. Bu okulda çalışmaktan çok memnunuz. Aynı zamanda yöneticilerimiz de çok anlayışlı, dediğim gibi çok iyi bir iklime sahibiz. Sadece düğün ya da kötü bir günde değil aynı zamanda emekli olan öğretmenlerimizi de ziyarete gider ve birbirimize saygı gösteririz. Gerçekten ilişkilerimiz çok iyi.”

ÖĞRETMEN 2: *“Genel olarak okulumuzda şu anda Kosova genelinde Türk öğrenci sayısı en fazla. Bu okulda ister öğrenciler ister öğretmenler arasında Türk-Arnavut-Boşnak ya da diğer etnik gruplara göre ayırım yapılmıyor. Herkes birlik içinde çalışıyor ve çok iyi iletişim kurabiliyorlar. Bugüne kadar bu konuda hiçbir sorun yaşamadık, bundan sonra da yaşamayacağımıza ve böyle devam edeceğine inanıyorum. Okulda genel olarak okul iklimini düşünürsek çok memnun edicidir. Bütün meslektaşlarımızla aramız çok iyi, her konuda ve her durumda birbirimize yardımcı olur aynı zamanda maddi olarak da birbirimize destek oluruz.”*

ÖĞRETMEN 3: *“Okulumuzun iklimi çok iyi... İnsan ilişkilerini çok iyi değerlendirmek lazım. Çünkü okulu örnek alırsak aile, öğretmen, öğrenci ve yöneticiler arasındaki ilişkiler iyi olursa tabi ki başarıda o derece iyi olur. O yüzden okulumuzdaki ilişkiler çok iyi, bu konuda hiçbir sorunla karşı karşıya gelmiyoruz. Birbirimize mutlu zamanlarımızda da üzüntülü zamanlarımızda da sürekli destek oluyoruz. İster düğün olsun ister ölüm olsun her zaman hayırlı olsun ya da başsağlığına ziyarete gidiyoruz.”*

Okulun ikliminin çok iyi olduğu, Türk-Arnavut-Boşnak ayırımının yapılmadığı bu yüzden de ilişkilerin çok iyi olduğu ifade edilmektedir. Yöneticiler dahil herkesin birbirine her durumda destek olduğu, hem sevinç hem de üzüntülerini paylaştıkları vurgulanmaktadır. Bu birlik ve beraberliğin her zaman var olduğu ve böyle devam edeceği ifade edilmektedir. Okuldaki ilişkilerin iyi olmasının başarıyı da beraberinde getirdiği görülmektedir.

ÖĞRETMEN 2: *“Ara sıra seminerlerimiz oluyor. Bu seminerleri genelde Kosova Eğitim Bakanlığı ya da Türkiye’den gelen öğretmenler bu konuda bize yardımcı oluyor. Son bir yıl haricinde hemen hemen her yıl bütün öğretmenler mecburi olarak seminerler katılıyoruz. Bazı derslerle ilgili konuları görmemiz lazım.”*

ÖĞRETMEN 3: *“Tabi ki, seminerler düzenleniyor. Çeşitli seminerler düzenlendi. Bu yıl da fakülteye devam edeceğiz. Yüksek Pedagoji okulundan mezun olan öğretmenlere 4 yıllık fakülte mezunu olabilmeleri için ders veriyorlar. Onun dışında başka seminerlerimiz de oluyor. Bunlar yeni yöntem ve tekniklerle çalışmaya yönelik seminerler. Bunların etkisini de görüyoruz.”*

ÖĞRETMEN 5: *“Tabi ki şimdi devamlı yeni yöntem ve teknikler uygulanmakta o yüzden bu konuda katkısı çok büyük. Eğitim müdürlüğü tarafından seminerler düzenleniyor ve bu seminerlere devamlı katılıyoruz. Bunlar da bizim kişisel bilgi ve yeteneklerimizi geliştirmede katkı sağlıyor, bu konuda devamlı kendimizi geliştirmiş oluyoruz. Okulumuzun maddi olarak imkânlarının yeterli olmamasından dolayı böyle seminerleri tek başına düzenlemesi çok zor. O*

yüzden eğitim müdürlüğü tarafından düzenlenen seminerlere sadece katılıyoruz.”

Okulun maddi imkânlarının yetersiz olmasından dolayı tek başına seminerler düzenlemesinin zor olduğu bu nedenle seminerlerin genelde Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlendiği ifade edilmektedir. Düzenlenen bu seminerlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine olumlu katkısının olduğu vurgulanmaktadır.

ÖĞRETMEN 2: *“Tabi ki bulabiliyorum. İster meslektaşlarımla, ister öğrencilerle, ister yöneticilerle olsun. Kısacası bizim okul Kosova’da örnek bir okuldur. Bu okulda üç dilde eğitim verilmektedir ve bu kadar birlik içinde çalışan, ilişkilerin iyi olduğu, ayrımın yapılmadığı bir okul yoktur sanırım. Ben bu okulda 13 yıldır çalışıyorum ve hiçbir sorunla karşılaşmadım ne meslektaşlarımla ne de müdürle.”*

ÖĞRETMEN 4: *“Açıkça söylemek gerekirse çoğunlukla evet ama bazı konularda hayır. Her şeyi rahatlıkla ifade edemiyorum. Meslektaşlarımla daha rahat ancak yöneticilerle özellikle şu son yılı göz önünde bulundurursak kısmen. Diğer personelle de rahat.”*

ÖĞRETMEN 5: *“Açık söylemek gerekirse bulamıyorum. Bazen duygu ve düşüncelerimizi rahat ifade edemiyoruz. Bazen sorunlarla karşı karşıya geliyoruz ve bu sorunları herkesle görüşemiyor duygularımızı paylaşamıyoruz. Çünkü özel konular söz konusu olunca sırdaş olan insanlar bulmak gerekiyor. Bizim müdür yardımcımız Türk olduğu için yöneticilerle rahatça düşüncelerimizi anlatabiliyoruz. Kendisiyle duygularımızı da paylaşabiliyoruz. Çünkü kendisi Türk ve açık söyleyeyim bizim kendi milletimizden olan biriyle daha açık konuşabiliyor ve duygularımızı açıkça paylaşabiliyoruz. Daha anlayışlı. Meslektaşlarımızla da ister Arnavut olsun ister Boşnak rahatlıkla duygu ve düşüncelerimizi ifade edebiliyor ve paylaşabiliyoruz. Çünkü biliyorsunuz Kosova’da üç dilde konuşuluyor, bizde her üç dili de konuşuyor ve Allah’a şükür anlaşıyoruz. Ancak açık söylemek gerekirse çok iyi anlaşıyoruz, ilişkilerimiz çok iyi. Okulun diğer personeliyle de hepsiyle ilişkilerimiz iyi. Burası okul ve okulda çalışan herkese aynı şekilde davranmak lazım, kendilerine de tabi saygımız var. Onlar hizmetliyse tabi ki onların görevi ve onlara da o görevinde saygı duymak lazım.”*

İlişkilerin çok iyi olmasına rağmen her şeyi rahatlıkla ifade edemedikleri görülmektedir. Ancak yine de diğer okullara nazaran ilişkilerin daha iyi olduğu, özellikle müdür yardımcısının Türk olmasının bazı sorunları dile getirmede rahatlık ve kolaylık sağladığı ifade edilmektedir. *“Bizim müdür yardımcımız Türk olduğu için yöneticilerle rahatça düşüncelerimizi anlatabiliyoruz.”*

2. Bürokratik Kültür

ÖĞRETMEN 1: “Genelde evet uygulanıyor, tabi istisnalar da var. Denetleme de yapılıyor. Kuralları koyanlar bunun hesabını da sormak zorunda. Biz de öğrencilere kural koyuyoruz, yöneticiler de bizlere. Tabi bunlar eğitimin düzgün bir şekilde ilerlemesi için gerekli. Kurallara uymayanlar ilk önce sözlü uyarı alıyor, ondan sonra yazılı uyarı veriliyor. Geçenlerde böyle bir olay yaşadık. Meslektaşlarımızdan biri sürekli derse gecikiyordu, işini ihmal ediyordu. Yönetim tarafından uyarıldı, herhalde uyarıları dikkate almadı. En sonunda okuldan uzaklaştırıldı. Önce sözlü, sonra yazılı, sonra da okuldan uzaklaştırma cezası veriliyor. Öğrenciler için de aynı şeyler geçerli. Derse düzenli gelmeyen öğrenciye uyarı yapılıyor, ailesiyle konuşuruz. Ailesi gelmeyen öğrenciye yazılı çağrı göndeririz. Buna rağmen ailesinden biri gelmiyorsa öğrenci başka bir okula gönderiliyor, okuldan uzaklaştırılıyor. Öğrencilerin de öğretmenlerin de kuralları uyması şart.”

ÖĞRETMEN 2: “Tabi uygulanıyor. Disiplin okulumuzda en üst seviyededir. Kurallara uyulduğuna şahsen inanıyorum. Denetleme de arada bir yapılıyor. Eğitim Müdürlüğü tarafından da her 3 ayda bir denetleme yapılıyor. Okul müdürümüz de aynı şekilde belli aralıklarla denetleme yapıyor. Herkesin görevini yerine getirip getirmediğini kontrol ediyorlar. Bugüne kadar herhangi bir sorun yaşanmadı. Bir buçuk ay önce kapalı ortamda sigara içme yasağı getirildi. Bizim okulda değil de başka bir okulda bir öğretmen müfettişler tarafından sigara içerken yakalanmış ve 40 Euro para cezası verilmiş. Aynı zamanda okula da uyarı verilmiş. Okulumuzda ise herhangi bir ihlal söz konusu olduğunda sözlü uyarı veriliyor, aynı şekilde devam ederse yazılı uyarı veriliyor. Buna rağmen tekrar devam ederse Eğitim Müdürlüğüne bildiriliyor ve 6 ay kadar okuldan uzaklaştırma da veriliyor. Bizim okulda böyle bir şeye rastlamadım ama böyle bir uygulamanın var olduğunu biliyorum.”

ÖĞRETMEN 3: “Okulun kuralları var ve elimizden geldiğince uygulamaya çalışıyoruz. Denetlemeler de yapılıyor belli dönemlerde. Birisinin uymadığı görüldüğü takdirde önce sözlü uyarı veriliyor. Sonra da yazılı olarak uyarı veriliyor. Bunun sonucunda aynı şekilde devam ederse okuldan uzaklaştırılıyor. Örneğin birkaç yıl önce bu okulda bir öğretmen bir öğrenciyi dövmüştü. Öğrencinin velisi şikâyet etti. O öğretmeni de bu okuldan başka bir okula uzaklaştırdılar.”

ÖĞRETMEN 4: “Kuralların uygulandığını söyleyebilirim. Şimdi öğrencilerimiz okula gelince okul avlusunda sıra oluyolar, nöbetçi öğretmen tarafından içeri alınıyor. Nöbetçi öğretmenin olmaması söz konusu bile değil, muhakkak o saatte orda olmak zorunda. Gelemeyecek durumdaysa yöneticilere haber verir ya da kendisi bir arkadaşına haber verir ve o günkü görevini başka bir öğretmene devredip o şekilde sorunu çözmek zorunda. Öğrencilerin kılık kıyafete dikkat etmeleri gerekiyor. Kısacası kuralların uygulandığını rahatlıkla söyleyebilirim. Denetlemeler de yapılıyor. Tabi kurallara uyulmadığı takdirde önce sözlü uyarı veriliyor, tekrar devam ederse yazılı uyarı veriliyor. Bugüne kadar okulda böyle bir sorun yaşanmadı o yüzden bunun dışında nasıl bir uygulama var bilemiyorum. Ancak sözlü ve yazılı uyarı verildiğini biliyorum.”

ÖĞRETMEN 5: “Bu konuda açık konuşmak istiyorum, öğretmenler de çalışan diğer personellerde bu kurallara pek fazla saygılı değil. Yeterli şekilde denetleme de olmuyor, eğer yeterli şekilde denetleme olsaydı tabi ki herkes

kurallara saygılı olurdu. Mesela kapalı alanlarda sigara içme yasağı var. Bu sigara yasağına kimi uyuyor kimi de uymuyor. Ben koridorda sigara içenleri de görüyorum, oysa yasak... Denetleme olsaydı, bir de ceza olsaydı tabi ki sigara içenleri göremezdim. Okulumuzda kural ihlaline karşı müdür tarafından sözlü uyarı yapılıyor. Bunun dışında başka bir uygulama yok, ben görmedim. Ancak okula düzenli gelmeyen öğretmenin maaşından bir miktar kesiliyor. Ben devamlı geldiğim için bu konuda bir sorun yaşamadım, bunu da başka birinden duydum. Bu da eğitim müdürlüğünün kararı ve bütün okullar için geçerli. Okula düzenli gelmeyen öğretmenin maaşından bir miktar kesinti oluyor. Bunun dışında büyük bir ihlal söz konusu olduğunda bir ay, üç ay veya altı aylığına okuldan uzaklaştırma kararı veriliyor. Bu süre işlenen suçun ya da yapılan kural ihlalinin ağırlığına bağlı.”

Verilen yanıtlar değerlendirildiğinde okulda var olan kuralların tamamen uygulanmadığı ve gerekli denetlemelerin yeterince yapılmadığı ifade edilmektedir. Kural ihlali sonucunda önce sözlü uyarı yapıldığı sonra da yazılı uyarı verildiği, kural ihlalinin devamı söz konusu ise o zaman da Eğitim Müdürlüğü tarafından gerekli uygulamalara tabii tutuldukları vurgulanmaktadır. Okulda böyle bir olayın yaşandığı ve kural ihlali yapan kişinin okuldan uzaklaştırıldığı ifade edilmektedir.

ÖĞRETMEN 2: *“Okulumuzda örnek bir yönetim anlayışı var. Yöneticilerimiz çok iyi. Biliyorsunuz burada 1999 yılındaki savaş sonrasında Kosova’daki etnik gruplar arasında bazı anlaşmazlıklar, sorunlar oldu. Bizim okulda da az da olsa aynı sorunlar yaşandı. Tabi biz yine Türklüğümüzü gösterdik ve o sorunları yavaşça çözmeye çalıştık ve çözdüğümüze inanıyorum. Şu anda Kosova’da üç dilde eğitim verilen okullar arasında böyle sorunların yaşanmadığı tek okul bizim okul diyebilirim. Ben birçok okul gezdim ve böyle bütün etnik gruptan öğretmenlerin yer aldığı bir okulda, öğretmenlerin kardeşçe, dostluk içinde yaşadığı bir okul görmedim. Bu da hem meslektaşlarımızdan hem de yöneticilerimizden kaynaklanıyor. Bir de bizim müdür yardımcımız Türk, belki bunun da biraz katkısı olmuştur. Yönetim olarak okulumuzdan memnunuz. Demokratik bir anlayış var diyebilirim.”*

ÖĞRETMEN 3: *“Demokratik bir yönetim anlayışı var. Tabi bazı konularda Otokratik de olması gerektiği için arada Otokratik olabiliyor. Bu da normal olması gereken bir şey.”*

Okulda örnek bir yönetim anlayışının olduğu, öğretmenlerin yöneticilerle çok rahat iletişim kurabildikleri ifade edilmektedir. Savaştan (1999) sonra etnik gruplar arasında bazı sorunların yaşandığı, ancak son dönemlerde bu sorunların tamamen ortadan kalktığı ve birlik beraberlik içinde çalıştıkları vurgulanmaktadır.

ÖĞRETMEN 1: *“Kosova’da resmi dil Arnavutça, ancak bizim okulda Arnavutçanın dışında Türkçe de çok fazla kullanılıyor. Hatta Arnavut öğretmenlerin çoğu da kendi aralarında Türkçe konuşuyorlar. Boşnaklar da*

Türkçe ve Arnavutça bildikleri için onlar da çok rahat konuşur, Boşnakça da kullanılıyor. Toplantılarda üç dil kullanılır. Müdür Arnavutça konuşur, müdür yardımcısı da Türkçe ve Boşnakça tercüme eder. Bildiriler de üç dilde yayınlanır. Hatta aramızda da konuşurken üç dili de aynı anda kullandığımız oluyor.”

ÖĞRETMEN 4: *“Okulda üç dilde eğitim veriliyor. Okulumuzda hem sosyal hem de resmi çerçevede üç dil de kullanılıyor. Müdürümüz diğer dilleri bilmediği için onunla sadece Arnavutça konuşuyoruz. Ancak müdür yardımcısıyla üç dili de konuşabiliyoruz.”*

ÖĞRETMEN 5: *“Genelde biz Türkçe konuşuyoruz, Türk’üz ve kendi dilimizi kullanıyoruz. Çünkü genelde bizim okulda Arnavut öğretmenleri olsa bile Türkçe konuşmayı biliyorlar, Türkçeyi konuşabiliyorlar, bu konuda çok rahatız. Fakat Türkçeyi bilen ancak Türkçe konuşmayanlar da var, onun için biz tabi ki anlayışlı davranıyoruz. Yaklaşımımız iyidir. Arnavutça biliyorsak bazı kelimelerle Arnavutça konuşup anlaşabiliyoruz. Tabi ki Boşnakça konusunda da hiçbir sıkıntımız yok. Biz burada çalışan Türk öğretmenleri üç dili de çok rahatça konuşabiliyoruz. Resmi çerçevede ise mesela müdürle Arnavutça konuşuyoruz, çünkü müdürümüz Türkçe bilmiyor. Müdür yardımcımız ise daha önce de bahsetmiştim Türkçe konuşuyoruz, tabi ki kendisi Türk başka dili konuşmayız. Zaten bir işimiz ya da sorunumuz olduğunda müdür yardımcımıza başvuruyoruz, normal olarak kendisiyle daha iyi anlaşabiliyoruz. Bu konuda bir sınırlılık yok, kim hangi dilde isterse konuşabilir. Fakat karşınızdaki Türkçeyi bilmiyorsa tabi ki Arnavutça ya da Boşnakça konuşmak mecburiyetinde kalıyoruz.”*

Okulda üç dilde eğitim verildiği için hem resmi çerçevede hem de sosyal çerçevede üç dilin de kullanıldığı görülmektedir. Bu konuda hiçbir sorun yaşamadıkları ve çok rahat istedikleri dili kullanabildikleri ifade edilmektedir.

3. Başarı Kültürü

ÖĞRETMEN 1: *“Mesleki başarı çok iyi. Herkes işini iyi yapıyor. Bütün öğretmenler mesleğini seviyor ve işini gereği gibi yapıyor. Bu yüzden başarı da yüksek. Şehir içinde diğer insanlarla da konuşurken herkes bizim okulu örnek okul diye tanımlıyor. Herkes de çocuğunu bizim okula kayıt etmek istiyor. Herhalde öğretmenler de yöneticiler de işlerini iyi yapıyor ki bu başarıyı elde ediyoruz. Birkaç gün önce müdürümüz ve müdür yardımcımız denetleme yaptı ve öğretmenlerden çok memnun kaldığını belirtti. Herhangi bir ödüllendirme yapılmıyor, sadece takdir ve teşekkür belgesi oluyor. Her yıl 3 öğretmen okulumuz tarafından yılın en iyi öğretmeni seçiliyor. Bunlardan biri Arnavut, biri Türk, biri de Boşnak oluyor. Eskiden çok fazla yarışmalar düzenlenmiyordu. Ancak yönetimin değişmesi ile birlikte okul günü için öğrenciler arası bilgi yarışması düzenlenecek. Bu yarışmada en iyi öğrenci en iyi öğretmen seçilecek, belirlenecek. Böyle yarışmalar olumlu olarak etki ediyor. Hem öğrenciler heveslenip daha iyi motive oluyor, hem de öğretmenler daha aktif bir hale geliyor. Yarışma üç dilde olacak. Türkçe, Arnavutça, Boşnakça. Sorular Arnavutça çıkarsa Arnavut öğrenci cevap verecek, Boşnakça çıkarsa Boşnak öğrenci cevap verecek, Türkçe çıkarsa Türk öğrenci cevap*

verecek. En fazla soruya cevap veren öğrenci derece alacak. Özel okul olmadığımız için ödülllerimiz defter, kalem ya da kitap şeklinde olur ve bir de takdir teşekkür belgesi verilir.”

ÖĞRETMEN 2: “Okulumuzda mesleki başarı yüksek. Yapılan yarışmalarda birinciliği kazanan öğrencilerimiz vardır. Bunun dışında okulumuzda her yıl birinci seçilen öğretmenlerimiz vardır. Her yıl bunu uyguluyoruz. Hem yılın başarılı öğrencisini, hem de başarılı öğretmenini seçiyoruz. Hem okul hem de Eğitim Müdürlüğü yılın en iyi öğretmenini ve en iyi öğrencisini seçiyor. Bizim okuldan da seçilen öğretmenlerimiz ve öğrencilerimiz var. Ödüllendirme takdir teşekkür belgesi ve sembolik hediyeler şeklinde oluyor. Müdürümüz de okulumuzun bu derece başarılı olmasından çok memnun oluyor.”

ÖĞRETMEN 3: “Çok iyi. Bu yıl Kosova’da Eğitim Bakanlığına bağlı bir yarışma düzenlendi. Proje gibi bir şey. Öğrenciler Kosova’nın geleceğini nasıl düşünüyor diye... Bütün Kosova’da gerçekleşti ancak sadece beşinci sınıflar. Bu yarışmada birinciliği benim sınıfım kazandı. Kazanan sınıf istediği bir şey söyleyecek ödül olarak da o istedikleri verilecekti. Biz de okuldaki kütüphaneye 3 dilde kitap getirmelerini istedik. Onlar da böyle bir şey hoşlarına gittiği için öğrencilerden 3 dilde de şiir yazmalarını istediler. Yazdıkları şiirleri toplayıp kitap haline getireceklerini söylediler. Öğrenciler de şiirleri yazdılar, resimlerle bütünleştirdiler. Onlar da kitap haline getirdiler. Önümüzdeki hafta bu kitabı tanıtacak bir program düzenlenecek okulda. Programda Arnavut öğrenciler Türkçe, Türk öğrenciler Arnavutça, Boşnak öğrenciler Arnavutça şiirler şarkılar söyleyecekler. Bunun dışında değişik yarışmalar düzenleniyor. Ödüllendirme yapılıyor. Mesela ben bu yıl en iyi öğretmen seçildim. Ödül olarak da okul tarafından takdir ve teşekkür belgesi verildi.”

Verilen yanıtlara bakıldığında okuldaki başarının çok yüksek olduğu, öğrencilerin düzenlenen birçok yarışmada derece aldıkları görülmektedir. Bunun da okuldaki örgüt üyeleri arasında var olan birlik ve beraberlikten, iyi ilişkilerden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Başarılı olan öğretmen ve öğrencilere takdir ve teşekkür belgesi, bazen de küçük hediyeler verilerek ödüllendirildikleri görülmektedir. Okuldaki başarının veliler ve yöneticiler tarafından desteklendiği ve takdir edildiği vurgulanmaktadır.

4. Görev Kültürü

ÖĞRETMEN 1: “Öğrencilerin bilgili olması, onları bilgilendirmek. Ben Arnavutça öğretmiyim, Türk sınıflarındaki öğrencilere Arnavutça dersini veriyorum. Benim amacım bu öğrencilerin Arnavutçayı iyi bir şekilde öğrenmelerini sağlamak. İlerde bu konudan dolayı sıkıntı, sorun yaşamalarını istemem. Toplumla daha iyi kaynaşmaları için buna dikkat ediyorum. Ancak sadece dil öğretmek yeterli değil, genel konularda da bilgi veriyorum. Onları ne kadar daha fazla bilgilendirirsem daha iyi. Hem dersi öğrensinler hem de genel hayat bilgisine sahip olsunlar isterim. Benim amacım okulun amaçları aynı. Okul da aileler de benden bunu istiyorlar. Okul da aynı şeyleri istiyor.”

ÖĞRETMEN 4: “Öncelikli amacım önce eğitim ve öğretim. Öğrencilerimin eğitilmiş olmalarını sağlamak. Bir öğrenci ne kadar öğrenirse öğrensin eğitilmiş bir birey olmadıktan sonra öğretim eksik kalmış olur. Benim için önce eğitim sonra öğretim. Okulumuzun da amacı önce eğitim sonra öğretim o yüzden ayrıldığımız bir nokta yok sanırım.”

ÖĞRETMEN 5: “Görevimi yaparken öncelikle çocukları iyi bir bilgi ile yetiştirmek, milli duyguları aşılamak ki bu çok önemli, ne olduğunu hissettirmek, aynı zamanda çocukları yetiştirirken topluma faydalı bireyler olarak yetiştirmek öncelikli amaçlarım arasında. Her öğretmen kendi sınıfındaki öğrencilerinin en iyi şekilde yetişmesini ister, o yüzden bir öğretmen sınıfının başarısını düşünür. Okul ise bütün okuldaki öğrencilerin başarısını düşünür. Bu fark var arada. Genel olarak bakarsak okulun da bizim de amacımız öncelikle öğrenci, okulun genel bütün öğrenciler, bizim ise sınıfımızdaki öğrenciler.”

Öğretmenlerin öncelikli amaçlarının öğrencilerin bilgili olmalarını sağlamak ve onlara milli duyguları aşılamak, vatana hayırlı birer birey olarak yetiştirmek olduğu vurgulanmaktadır. Okulun amaçlarının genel olarak bütün öğrencilerin başarılı olmasını sağlamak iken, öğretmenlerin amaçlarının kendi sınıfındaki öğrencilerin başarılı olmasını sağlamak olduğu ifade edilmektedir.

ÖĞRETMEN 2: “Teknolojiden yararlanamadığımı düşünüyorum. Ben bu yıl beşinci sınıflara ders veriyorum ve bu yıl biteceği için bir program hazırladım. Slayt gösterisi yapacağım ve bana diz üstü bilgisayar lazım ancak olmadığı için ben bu gösteriyi, programı bilgisayar odasında yapmak zorundayım. Orası da bana uygun değil, ancak mecburen orda yapacağız. Bizde saygı gösteriyoruz. Eksikler var ancak bu yıl en azından bir bilgisayar odasına sahip olduk ki bu da bizim için bir gelişme. Ben bu yıl Samsun’da bir seminere katıldım. Oradaki üniversitede her sınıfta bir bilgisayar ve projeksiyon cihazını görünce çok şaşırdım. Çok iyi bir şey, keşke bizim de sınıflarımızda olsa bizde derleri o şekilde işlesek. Hem bizim için hem de öğrenciler için daha iyi olurdu. Ancak buradaki şartlar maalesef buna elvermiyor.”

ÖĞRETMEN 3: “Bu yıl okulumuza yabancı bir kuruluş tarafından 40 dizüstü bilgisayar getirildi. Ancak onlar bilgisayar odasında duruyor ve o bilgisayarları sadece teknoloji derslerine giren hocalar derslerinde kullanabiliyor. Zaten onlar derslerini o sınıfta yapıyorlar. Ancak artık bizim de girebileceğimizi ve kullanabileceğimizi söylediler. Sınıflarımızda ise hiçbir sınıfta bilgisayar yok.”

ÖĞRETMEN 4: “Maalesef teknolojiden yararlanamıyorum. Yaş itibarıyla teknoloji gelişirken biz biraz geride kaldık. Şimdi teknoloji hızla yayıldığı için biz bu hızı çok fazla yakalayamıyoruz. Öğrenciler bu konuda bizden daha başarılı ve bilinçli ama bizde ayak uydurmaya yetişmeye çalışıyoruz. Okulumuzda son iki üç ay içerisinde bir Amerikan şirketi tarafından okulumuza bilgisayarlar getirildi ve bu bilgisayarları bütün öğretmenlerin kullanabileceği söylendi. Bizler de artık bu konuda kendimizi daha fazla geliştirip o eksikleri kapatmaya çalışacağız.”

Genel olarak bakıldığında okulun maddi imkânlarının yetersiz olmasından dolayı çok fazla teknolojik araç-gerecin olmadığı bu nedenle sıkıntı yaşadıkları görülmektedir. Ancak diğer okullara bakarak teknoloji konusunda daha ilerde oldukları gözlenmiştir. Öğretmenlerin yanıtları değerlendirildiğinde yeterince teknolojiden yararlanamadıkları bu yüzden de ders anlatmada biraz sıkıntı yaşadıkları ifade edilmektedir.

Tablo 11

Türkçe – Arnavutça ve Boşnakça Dillerinde Eğitim Veren “Motrat Çiriazı” İlköğretim Okulu Örgüt Kültürü Algısı:

Örgüt Kültürü Boyutları	Öğretmenlerin Vurgusu
1. Destek Kültürü	- ilişkiler çok iyi - ayırım yapılmıyor - birlik ve beraberlik hakim - birbirimize her zaman destek oluruz - okulun mesleki gelişimimize katkısı oluyor - her konuyu rahatça ifade eder, paylaşıyoruz
2. Bürokratik Kültür	- kurallar uygulanıyor - denetleme yapılıyor - uyarı-uygulama var - demokratik bir yönetim anlayışı var - Türkçe-Arnavutça-Boşnakça yani bütün diller kullanılıyor, bu konuda herhangi bir kısıtlama yok
3. Başarı Kültürü	- mesleki başarı çok yüksek - başarı destekleniyor - ödüllendirme yapılıyor - takdir ediliyor - çok başarılı bir okul
4. Görev Kültürü	- öncelikli amaç öğrencilerin bilgili, başarılı ve topluma yararlı olmalarını sağlamak - yeteri kadar teknolojik araç-gereç yok - okulun maddi imkanları kısıtlı - teknolojiden çok fazla yararlanamıyoruz

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Yakın geçmişte bağımsızlığını kazanan Kosova’da eğitimde, ekonomide, sosyal ve politik anlamda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Kosova kalkınabilmesi için gerekli insan potansiyeli ile çağa ve kendi kültür yapısına uygun, demokratik ve son derece yüksek bir eğitim standardını yakalama çabası içerisinde.

Arnavutça dilinde eğitim veren “Fatmir Berişa” ilköğretim okulunda örgüt kültürü boyutlarından bürokratik kültür birinci, destek kültürü ikinci sırada yer alırken, başarı kültürü üçüncü ve görev kültürü dördüncü sırada yer almıştır. Buradan okul yöneticilerinin baskıcı ve kuralcı yönetim biçimlerine sahip oldukları sonucuna varılabilir.

Boşnakça dilinde eğitim veren “Meto Bayraktari” ilköğretim okulunda örgüt kültürü boyutlarından destek kültürü birinci sırada yer alırken, bürokratik kültür ikinci, başarı kültürü üçüncü ve son sırada da görev kültürü yer almıştır. Burada ilişkilerin iyi olduğu, ancak okul yöneticilerinin kuralcı ve baskıcı yönetim davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Arnavutça ve Boşnakça yani iki dilde eğitim veren “Lilya E Prizrenit” ilköğretim okulunda başarı kültürü birinci sırada yer alırken, bürokratik kültür ikinci, destek kültürü üçüncü ve görev kültürü de son sırada yer almıştır.

Türkçe ve Arnavutça dilinde eğitim veren “Emin Durak” ilköğretim okulunda destek kültürü birinci sırada yer alırken, başarı kültürü ikinci sırada, bürokratik kültür üçüncü ve son olarak da görev kültürü dördüncü sırada yer almıştır.

Türkçe-Arnavutça ve Boşnakça yani üç dilde eğitim veren “Motrat Çiriazı” ilköğretim okulunda destek kültürü birinci sırada yer alırken, başarı kültürü ikinci sırada, bürokratik kültür üçüncü ve görev kültürü de dördüncü sırada yer almıştır.

Terzi’nin (2005) yapmış olduğu araştırmada birinci sırada görev yönelimli kültür yer almıştır. Görev yönelimli kültür birinci sırada yer alırken başarı yönelimi ikinci, bürokratik kültür üçüncü, destek kültürü de son sırada yer almıştır. Balcı’nın (1998) ise liselerde yapmış olduğu araştırmasında lise yöneticilerinin yüksek düzeyde göreve yönelik davranış gösterdiklerini ortaya koymuştur.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre sadece Arnavutça dilinde eğitim veren ilköğretim okulunda bürokratik kültürle destek kültürü ilk sıralarda, başarı ve görev kültürü son sıralarda yer alırken, sadece Boşnakça dilinde eğitim veren ilköğretim okulunda da destek ve bürokratik kültür ilk sıralarda, başarı ve görev kültürü de son sıralarda yer almıştır. Bürokratik kültürün ilk sıralarda yer alması, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik baskıcı ve kuralcı bir yönetim izlediklerini göstermektedir. Arnavutça ve Boşnakça dilinde eğitim veren ilköğretim okulunda başarı ve bürokratik kültür ilk sıralarda, destek ve görev kültürü son sıralarda yer alırken, Türkçe ve Arnavutça dilinde eğitim veren ilköğretim okulunda ise destek ve başarı kültürü ilk sıralarda, bürokratik ve görev kültürü de son sıralarda yer almıştır. İki dilde eğitim veren okullarda, sadece bir dilde eğitim veren okullara kıyasen başarı ve destek kültürünün daha baskın olduğu görülmektedir. Türkçe-Arnavutça ve Boşnakça yani üç dilde eğitim veren ilköğretim okulunda ise bürokratik kültürün destek ve başarı kültüründen sonra gelmesi, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik baskıcı ve kuralcı bir yönetim izlemediklerini göstermektedir. Bu nedenle öğretmenlerin rahat davrandıkları ve görevlerini yerine getirme konusunda kendi vicdanlarıyla baş başa kaldıkları sonucuna varılabilir. Araştırmaya katılan öğretmenler, okulda kendilerini çok rahat ifade ettiklerini, her zaman destek gördüklerini, bu nedenle de başarılı olduklarını düşünmektedirler.

Genel olarak bakarsak; araştırmanın bulguları Kosova / Prizren’de farklı dillerde eğitim-öğretim yapan ilköğretim okullarında örgütsel kültürün algılanması konusunda farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda ilköğretim okullarında kültürel boyutlardan en düşük seviyede görev kültürü yer almıştır. Ayrıca üç dilde eğitim veren ilköğretim okullarıyla, sadece bir dilde ve sadece iki dilde eğitim veren ilköğretim okulları arasında örgüt kültürü algılamaları bakımından farklılıklar olduğu görülmüştür.

Araştırmanın sonuçlarına dayanarak okullardaki maddi imkânların yetersiz olmasından, yeterince teknolojik araç-gerecin bulunmamasından dolayı öğretmenlerin görevlerini gereği gibi yerine getiremedikleri, bunun da başarının artmasını engellediği söylenebilir. Görevin etkili bir şekilde başarılabilmesi için bürokratik yapılanmanın olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi ve bu konuda daha fazla çalışma yapılması önerilebilir. Bilimsel, ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlarda hızlı bir gelişmenin yaşandığı günümüzde, bu sorunların giderilebilmesi için hem okulların hem de Kosova Eğitim Sistemi’nin kendisinden bekleneni yapabilmesi için yeniden ele alınması ve yapılandırılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Alıç, M. (1996). İnsan ilişkileri yaklaşımının eğitim yönetimine etkisi. *Eğitim Yönetimi*, 2 (2).
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi-Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Baymak, O. (2008). *Tarih boyunca Avrupa kavşağı Kosova*. Prizren/Kosova: Bay Yayınları.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1987). *Davranış bilimleri I-II*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Bozkurt, T. (1996). *İşletme kültürü, endüstri ve örgüt psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, A. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ekin Matbaacılık.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Can, H. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cansu, O. C. (2006). *Örgüt kültürü ile örgütsel iletişim ilişkisi ve bir şirket uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe kuramsal yaklaşımlar. *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, 5-6 Haziran 1997 (s. 9). İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Coşkun, F. (2005). *Askeri yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri (Doğu Anadolu bölgesi örneği)*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van, Türkiye.

- Çelik, V. (1997). *Okul kültürü ve yönetim*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 16(423).
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, C. (1998). *Yeniden yapılandırma*. İstanbul: Der Yayınları.
- Demir, N. (2006). *Hastanelerde örgüt kültürü ve hastane yöneticilerinin örgüt kültürü Oluşturmadaki yeterlilik derecesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Doğan, S. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, cilt 3, 2(112-132).
- Efil, İ. (1987). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Örnek Kitapevi.
- Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı. (2001). *Yeni Kosova müfredat çerçevesi*. Priştine.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ferik, I. F. (1997). *Örgüt büyüklüklerine bağlı olarak liderlik tarzları ve iş tatmini arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. ve Martin, J. (1985). *Organizational culture* (1st Edition). USA: SAGE Publications.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Harrison, J. R. and Carroll, G. R. (2006). *Culture and demography in organizations*. United Kingdom: Princeton University Press.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations* (2nd Edition). USA: McGraw-Hill Companies.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.

- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 16(462).
- Kaya, Ü. S. (2002). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik-liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Kaya, Y. K. (1984). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Koçak, T. (2006). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 43(401-422).
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Ministria e Arsimit Shkences dhe Teknologjike. (2007). *Statistikat e arsimit ne Kosove*. Prishtine.
- Ministria e Arsimit Shkences dhe Teknologjike. (2010). *Statistikat e arsimit ne Kosove*. Prishtine.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde dönüşüm, eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Safçı, N. ve Koro, B. (2008). *Kosova'da Türkçe eğitimde öğretmen kadrosu*. Prizren/Kosova. Berati Yayınevi.
- Schein, E. H. (2002). Örgütsel kültür. (Çev. Atilla Akbaba). *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3).
- Sezer, F. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Suroy Recepoğlu, A. (2004). *Kosova'da Türkçe veya kimlik mücadelesi*. Prizren/Kosova: Türk Yazarlar Derneği Yayınları.

- Suroy Recepoğlu, A. (2005). *Kosova Türk toplumunun ve üyelerinin hakları*. Prizren/Kosova: Özel Yayın.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri. *Eğitim ve Bilim*, 135(30).
- Şanlı, C. (2004). Kosova’da eğitim kalitesi için atılacak adımlar. *Derya Kültür, Sanat ve Edebiyat Dergisi*. Mamuşa/Kosova, 11.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi-Eğitim Fakültesi.
- Şişman, M. (1997). Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi ve eğitimde liderlik. *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, 1(162-168).
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Terzi, A. R. (1999). *Özel ve devlet liselerinde örgüt kültürü (Ankara ili örneği)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 43(423-442).
- Topsakal, C. ve Koro, B. (2007). *Kosova’da yaşayan Türkçe eğitim*. Prizren/Kosova: Bay Yayınları.
- Yalazan, A. (2006). *Genel liselerde yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada okul yöneticilerinin rollerinin değerlendirilmesi (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Yavuz, O. (2006). *Örgüt kültürü ile verimlilik ilişkisi ve Ostim sanayi bölgesinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.

EK – 1: Görüşme Formu

Okul:

Görüşme tarihi:

Görüşme saati:

Görüşme yeri:

Kişisel Bilgiler

Okuldaki Göreviniz:

Meslekteki Kıdem:

Kaç yıldır bu okulda görev yapıyorsunuz:

Cinsiyet:

Yaşınız:

Eğitim Düzeyiniz:

1. Okulunuzun iklimini (atmosferini) nasıl değerlendiriyorsunuz?
 - a) Genel olarak insan ilişkileri nasıl?
 - b) Sevinç ve üzüntülü olma vb. durumlardaki paylaşımları ifade edebilir misiniz?
2. Okulunuzun mesleki gelişim sürecinize katkıları nelerdir-nasıldır?
 - a) Olması durumunda neler
 - b) Olmaması durumunda neler
 - c) Olması için neler yapılabilir?
 - d) Kişisel bilgi ve yeteneklerinizi nasıl destekliyor?
3. Okulunuzda gerçek duygu ve düşüncelerinizi ifade olanağı bulabiliyor musunuz? Bu süreci nasıl yorumlarsınız? Biraz açar mısınız?
 - a) Yöneticilerle,
 - b) Meslektaşlarınızla,
 - c) Okulun diğer personeli ile,

4. Okulunuzda “mesleki başarı” nasıl algılanıyor, tanımlanıyor ve ödüllendiriliyor? Bu süreçlere ilişkin bir değerlendirmede bulunur musunuz?
- Yönetici
 - Meslektaş algıları ve yorumları nelerdir?
5. Okul tarafından konulan kuralların yeterince uygulanıp denetlendiğini düşünüyor musunuz?
- Kural ihlaline karşı ne tür önlemler alınır?
 - Sözel ya da yazılı,
 - Formal ya da informal,
 Örneğin;
 - Uyarı,
 - Kınama,
 - Maaş kesme ya da farklı önlemler alınıyor mu?
 - Eksikleri nelerdir açıklayabilir misiniz?
6. Görevinizi yaparken öncelikli amaçlarınız nelerdir? Sizin amaçlarınızla okulunuzun amaçlarının kesiştiği ve ayrıldığı noktalar nelerdir?
7. Görevinizi yaparken teknolojiden yeterince yararlanabildiğinizi düşünüyor musunuz?
- Okul bu konuda size destek veriyor mu?
8. Okul yönetimini nasıl buluyorsunuz, açıklar mısınız?
- Örneğin; Otokratik,
- Demokratik konuda nasıl bir anlayış var?
9. Okulda sosyal ve resmi çerçevede kullanılan diller hangileridir?

EK – 2: Uygulama izin Yazıları**EĞİTİM BİLİM VE TEKNOLOJİ MÜDÜRLÜĞÜNE
KOSOVA/PRİZREN,**

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Yrd. Doç. Dr. Ayşe KORKMAZ'ın danışmanlığında gerçekleştirmekte olduğum **“Kosova / Prizren’deki Okullarda Örgüt Kültürü Algılaması”** adlı Yüksek Lisans tez çalışmasının uygulama aşamasında Kosova’nın Prizren İlindeki beş okulda görev yapan öğretmenlerle görüşme yapılacaktır. Okul ve öğretmen sayısı araştırmanın amacına ulaşmasına yeterli olacak en düşük sayıda belirlenmiş ve uygulamalar okulların normal çalışma sürecine hiçbir müdahale yapılmadan gerçekleştirilecektir.

Araştırma uygulaması için gerekli iznin verilmesini arz ederim.

05.05.2011

Şenay BAŞA

Adres: Arbıria No:1 Kosova/Prizren

Tel: 045209767

e-mail: senay198@hotmail.com

Ekler:

1- Görüşme Formu

Okul Listesi