



**T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN OKUL
KÜLTÜRÜ VE OKUL MÜDÜRLERİNİN
KÜLTÜREL LİDERLİK DAVRANIŞINA
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

ÇİĞDEM BAŞ

**EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ TEFTİŞİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

ANTALYA, 2023

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ TEFTİŞİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜ VE OKUL
MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK DAVRANIŞINA İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çiğdem BAŞ

Danışman: Doç. Dr. Ramazan GÖK

Antalya, 2023

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çiğdem BAŞ bu çalışması ... /... /..... tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

İmza

Başkan : (Unvan) Adı Soyadı

(Çalıştığı Kurum, Fakülte, Bölüm)

.....

Üye : (Unvan) Adı Soyadı

(Çalıştığı Kurum, Fakülte, Bölüm)

.....

Üye (Danışman) : (Unvan) Adı Soyadı

(Çalıştığı Kurum, Fakülte, Bölüm)

.....

YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI: Bağımsız Anaokulunda Çalışan Okul Öncesi Öğretmenlerinin Kültürel Liderlik Davranışına İlişkin Görüşleri

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun tarihli ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

.....

Enstitü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezim olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel, ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Çiğdem BAŞ

TEŐEKKÖR

Tezli ve Tezsiz yüksek lisans döneminde danışmanlık, mentörlük ve liderlik yapan ve süreci başarı ile tamamlamamda her zaman destek olan çok kıymetli hocam Sayın Doç.Dr. Ramazan GÖK'e, hayatım boyunca her zaman varlığıyla sevgiyle yanımda olan ablam Canan BAŞ KUTLU' ya ve yaşamımda mutluluk kaynağı olan biricik kızlarım Miray ve Ceren'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım...

Çiğdem BAŞ



ÖZET

OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜ VE OKUL MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK DAVRANIŞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

BAŞ, Çiğdem

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ramazan GÖK

Kasım, 2022, sayfa.

Bu çalışmanın amacı bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin kültürel liderlik davranışına ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Araştırma 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Antalya İli Merkez İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı anaokullarında görev yapmakta olan 15 katılımcı anasınıfı öğretmenin görüşlerini kapsamaktadır.

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yapılan nitel çalışmada ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşmeler içerik analizi ile çözümlenmiş ve verilerin yüzde ve frekans değerleri verilmiştir.

Araştırmadan elde edilen verilere dayanarak, bağımsız anaokullarında okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları sergilemelerinin öğretmenler üzerinde olumlu yönde etkileri olduğu tespit edilmiş bununla birlikte öğretmenlerin kavram olarak kültürel liderlik ve de okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışına ilişkin görüşleri olmak üzere iki farklı sonuç çıkmıştır. Görüşme sonuçlarında öğretmenlerin kültürel liderlik kavramı hakkında bilgi sahibi oldukları ve okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışına ilişkin bütün öğeleri öğrenmiş, kültürel unsurları içselleştirmiş ve değerlendirme sürecini tamamlamış; kültürün oluşması ve yorumlanmasında ortaya koyacağı vizyon ve yeni değerlerle etkin rol oynayan kişi olduğu düşüncesinin hakim olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırmanın okul yöneticilerinin kültürel liderlik becerilerini arttıracak farklı çalışmalara rehberlik etmesi beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Kültürel liderlik*

ABSTRACT

OPINIONS OF INDEPENDENT KINDERGARTEN WORKING PRESCHOOL TEACHERS ON CULTURAL LEADERSHIP BEHAVIOR

BAŞ, Çiğdem

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Assoc.Doç.Dr.Ramazan GÖK

November 2022, pages

The aim of this study is to determine the views of preschool teachers working in independent kindergartens on cultural leadership behavior. The research includes the opinions of 15 participant kindergarten teachers working in kindergartens affiliated to Antalya Province Central District National Education Directorate in the 2021-2022 academic year.

Qualitative research method was used in the research. A voice recorder was used in the qualitative study. The interviews were analyzed by content analysis and the percentage and frequency values of the data were given.

Based on the data obtained from the research, it was determined that the cultural leadership behaviors of the school principals in independent kindergartens had positive effects on the teachers. They have learned all the elements related to the cultural leadership behavior of school principals, internalized the cultural elements and completed the evaluation process; It has been determined that the idea that he is the person who plays an active role with the vision and new values that he will reveal in the formation and interpretation of the culture is dominant.

It is expected that this research will guide different studies that will increase the cultural leadership skills of school administrators.

Keywords: *Cultural leadership.*

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırma Soruları.....	4
1.4. Sayıtlar (Varsayımlar)	5
1.5. Tanımlar	5
1.6. Kapsam ve Sınırlamalar	5

BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN TARAMASI

2.1. Örgüt Kültürü.....	6
2.1.1. Örgüt Kültürünün İşlevleri	7
2.1.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri	8
2.1.3. Örgüt Kültürünün Dışa Vurum Biçimleri.....	10
2.1.3.1. Dil (Lisan)	10
2.1.3.2. Semboller	11
2.1.3.3. Kahramanlar	12
2.1.3.4. Hikâyeler	12
2.1.3.5. Mitler	13
2.1.3.6. Törenler	13
2.1.3.7. Ritüeller (Adetler)	14
2.2. Örgüt Kültürünün Oluşturulması	15
2.3. Örgüt Kültürünün Önemi	16
2.4. Okul Kültürü	17
2.4.1. Başarılı Okul Kültürünün Oluşturulması.....	18

2.4.2. Okul Kültürünün Geliştirilmesi	19
2.5. Liderlik.....	20
2.5.1. Kültürel Liderlik	21
2.5.2. Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	23
2.6. İlgili Araştırmalar.....	24
2.6.1. Yurtiçi Araştırmalar.....	24
2.6.2. Yurt Dışı Araştırmalar	26

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli	30
3.2. Çalışma Grubu	30
3.3. Veri Toplama	31
3.4. Veri Analiz Yöntemleri.....	32
3.5. Geçerlik ve Güvenirlik.....	33

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Kültürel Liderlik Kavramına İlişkin Öğretmen Görüşleri	34
4.2. Okul Müdürünün Kurum İçinde Kültürel Liderlik Davranışı Göstermesiyle İlgili Öğretmen Görüşleri	35
4.3. Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Kültüre Bakış Açıları Hakkındaki Görüşleri ...	38
4.4. Okul Müdürünün Okulun Amaçları, Değerleri, Normları İle İlgili Bilgilendirme Yapması ve Bu Durum Hakkındaki Öğretmen Görüşleri.....	40
4.5. Okul Müdürünün Okuldaki Öğretim Şartları ile İklimi Geliştirmeye Yönelik Çalışmalarıyla İlgili Öğretmen Görüşleri	41
4.6. Okul Müdürünün Kurum İle İlgili Alınacak Kararlar Sürecine Öğretmenleri Dahil Etmesi ile İlgili Öğretmen Görüşleri	45
4.7. Yeniliklerin ve Çağdaş Gelişmelerin Akıcı Bir Şekilde Okula Yansıtılması ile İlgili Öğretmen Görüşleri	48
4.8. Okula Yeni Gelen Öğretmenlerin Adaptasyonunun Sağlanması İçin Yapılan Oryantasyon Çalışmalarıyla İlgili Öğretmen Görüşleri.....	51

4.9. Öğretmenlerin Okul Kültürüyle İlgili Problemler ve Çözüm Yollarına İlişkin Görüşleri	53
---	----

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç, Tartışma ve Öneriler	57
--	----

KAYNAKÇA.....	62
----------------------	-----------

EKLER	66
--------------------	-----------

BİLDİRİM.....	68
----------------------	-----------

İNTİHAL RAPORU	69
-----------------------------	-----------



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 Araştırmaya katılan öğretmenlere ait bilgiler.....	31
Tablo 4.1 Kültürel Liderlik Kavramına İlişkin Öğretmen.....	34
Tablo 4.2 Okul Müdürünün Kurum İçinde Kültürel Liderlik Davranışı Göstermesiyle İlgili Öğretmen Görüşleri	36
Tablo 4.3 Öğretmenlerin Kendi Okul Kültürlerine Bakış Açılıyla İlgili Görüşleri	38
Tablo 4.4 Okul Müdürünün Okulun Amaçları, Değerleri, Normları İle İlgili Bilgilendirme Yapması ve Bu Durum Hakkında Öğretmen Görüşleri.....	40
Tablo 4.5 Okul Müdürünün Okuldaki Eğitim Öğretim Şartları İle Okul İklimini Geliştirmeye Yönelik Çalışmaları ile İlgili Öğretmen Görüşleri	42
Tablo 4.6 Okul Müdürünün Kurum İle İlgili Alınacak Kararlar Sürecine Öğretmenleri Dahil Etmesi ile İlgili Öğretmen Görüşleri	46
Tablo 4.7 Yeniliklerin ve Çağdaş Gelişmelerin Akıcı Bir Şekilde Okula Yansıtılması İle İlgili Öğretmen Görüşleri	48
Tablo 4.8 Okula Yeni Gelen Öğretmenlerin Adaptasyonunun Sağlanması İçin Yapılan Oryantasyon Çalışmalarıyla İlgili Öğretmen Görüşleri.....	51
Tablo 4.9 Öğretmenlerin Okul Kültürüyle İlgili Problemler ve Çözüm Yollarına İlişkin Görüşleri	53

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Örgüt Kültürü Bileşenleri (Korkut ve Hacıfazlıoğlu, 2011: 135-152).....	8
--	---



BÖLÜM I

GİRİŞ

Eğitim, bir bireyin doğumuyla başlayan ve hayatı boyunca devam eden bir süreç olarak ifade edilmektedir. Öncelikle aile içerisinde eğitim alan çocuk daha sonra bu bilgilerini kullanabilmek ve farklı kazanımlar elde edebilmek için anaokullarında eğitim görmektedir. Okul öncesi eğitim kurumları çocukların zihinsel, duygusal ve psikososyal gelişimleri için oldukça önemlidir. Anaokullarında çocuklara yönelik gerçekleştirilen etkinlikler çocukların erken gelişim dönemlerinde duygusal, bilişsel ve zihinsel gelişiminin sağlanmasında etkili olmaktadır. Çocuğun çevreye yönelik duyarlılığının artırılmasında okul öncesi eğitim faaliyetleri oldukça etkilidir.

Okul öncesi eğitim kurumlarında belirlenmiş olan hedeflere ulaşılması veya başarının elde edilmesi doğrudan okul yöneticileri ve öğretmenler ile ilişkilendirilmektedir. Öğretmenler ve okul yöneticilerinin işbirliği, iletişimi, motivasyonu, karar alma süreçlerinde bilgi alışverişi ve okul müdürünün liderlik davranışları doğrudan öğretmen performansını ve okullardaki başarı oranlarını arttırmaktadır. Anaokullarında çocukların öğrenme kapasitesinin artırılması çeşitli yeteneklerin kalıcı olarak öğrenilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda anaokullarında öğretmenlerin geliştirmiş olduğu plan ve programlar uygulanmaktadır. Örgütün değerlerinin biçimlendirilmesi, somutlaştırılması, kuralların tüm astlar ve örgüt paydaşlarınca içselleştirilmesini sağlayan kişi kültürel liderdir.

Okul yöneticisinin kültürel liderlik özelliklerine sahip olması örgüt içerisinde işbirliği çalışmalarının artmasını, örgütün vizyon ve misyonun oluşmasını, okul örgütünün geleceğe taşınmasını ve hatta ideolojilerin bile değişimini sağlar. Aynı zamanda iş tatmini, performans, örgütsel sadakat ve bağlılık, verimlilik ve motivasyon gibi unsurların üzerinde de etkili olmaktadır. Örgüt kültürünün meydana gelebilmesi için okul müdürlerine büyük görevler düşmektedir. Eğitim ile ilgili örgütlere bakıldığında toplumsal ve bireysel açıdan incelendiği görülmektedir. Öğretmenlerin motivasyonlarını arttıran temel faktörlerden birisi örgüt kültürü içerisinde dahil olmak ve örgüt kültüründe üretim faaliyetlerine gerçekleştirmektir.

Çalışmanın kavramsal çerçevesinde örgüt kültürü, örgüt kültürünün işlevleri, örgüt kültürünün öğeleri, örgüt kültürünün dışa burun biçimleri, örgüt kültürünün oluşturulması, örgüt kültürünün önemi, okul kültürü, liderlik, kültürel liderlik, kültürel liderlik ve örgüt

kültürü arasındaki ilişki gibi kavramlar üzerinde durulmuŐtur. Çalışmanın uygulama bölümünde bağımsız anaokullarında görev yapan 15  ğretmen ile 9 soruluk görüşme formu uygulaması gerçekleştirilmiştir. Görüşme sorularında öğretmenlere yöneticinin kültürel liderlik davranışları ile ilgili açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Sorulardan elde edilen veriler çalışmanın sonuçlar ve bulgular kısmında incelenmiştir. Bu araştırmanın bağımsız anaokulunda çalışan öğretmenlerin kültürel liderlik üzerine görüşleri konulu benzer araştırmalara rehberlik etmesi beklenmektedir.

1.1. Problem Durumu

Eğitim hayatı çocuğın doğıduğı andan itibaren ailede baŐlar. Ailenin tercih etmesine göre  ocuk farklı okul öncesi eğitim kurumlarında eğitim faaliyetlerine devam eder. Okul  ncesi eğitim kurumlarında çocukların gelişim düzeyine uygun plan ve programlar uygulanmaktadır. Okul  ncesi eğitim kurumlarında verilen eğitimin kalitesi öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik gerçekleŐmektedir. Okul  ncesi eğitim kurumlarında görev yapan  ğretmen ve yöneticilerin alanında uzman olmaları ve mesleğinin gerekliliklerini yerine getirmeleri başarının elde edilmesinde oldukça önemlidir. Çocuğın erken gelişim döneminde bilişsel, zihinsel ve duygusal gelişiminin sağılanmasında okul öncesi eğitimin oldukça büyük bir önemi vardır. Milli Eğitim Sisteminin bir basamağını oluşturan okul öncesi eğitim ilkokul çağına gelmemiŐ olan çocukların eğitim sürecine kapsamaktadır. Okul  ncesi eğitim faaliyetleri eğitim kurumlarında ana sınıfları ve anaokulu olarak isimlendirilen sınıflarda verilmektedir (Güllü ve Arslan, 2009: 353-368).

Öğretmenler ve okul yöneticileri öğrencilerin başarılı olmasında oldukça önemli bir etmen olarak tanımlanmaktadır. Bir eğitim  rg t  özelliğinde iŐleyen okullarda lider konumunda bulunan okul yöneticilerinin iş birliğı ve olumlu iliŐkileri örgüt başarısını doğırudan etkilemektedir. Okul  ncesi eğitimler formal eğitim sürecinin ilk ve temel basamağı olarak tanımlanmaktadır. Bu aŐamada çocukların anlama, öğrenme kapasitelerinin arttırılması ve çeşitli yeteneklerin kalıcı olarak öğrenciye kazandırılması hedeflenmektedir. Bu sebeple diğ r eğitim kademelerinde olduğı gibi okul öncesi eğitimde de çeşitli plan ve programların uygulandığı bilinmektedir. Okul  ncesi eğitim kurumlarında yöneticilerinin liderlik özelliklerini kullanarak daha etkin bir yönetim anlayışı geliştirmeleri beklenmektedir. Öğretmenlerin ve yöneticilerinin özverileri olması ve liderlik anlayışı eğitim  ğretim kurumlarında hedeflere ulaŐmayı kolaylaŐtırmaktadır (Şahin, 2005: 1909-1928).

Eğitim kurumlarında görev yapan liderler kültürel ve teknolojik gelişimlere adaptasyon sağlayabilen, ikili iletişimlerde başarılı olabilen, demokratik ve etkili bir yapıya sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle eğitimde farklı değişimlere ayak uydurabilen eğitim örgütü liderlerinin klasik yöneticilerden çıkarak lider ruhlu özellikleri taşıması büyük önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin sahip oldukları liderlik stillerinin başarı üzerinde doğrudan etkisi olduğu bilinmektedir. Özellikle okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin bu konuda yapmış olduğu özverili çalışma okul öncesi eğitimin başarılı olması anlamına gelmektedir. Okul öncesi eğitim çocukların doğumundan itibaren başlayan ve ilköğretime kadar devam eden süreçleri kapsamaktadır. Çocuğun okula karşı pozitif yönlü bir yaklaşım geliştirmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması bu noktada oldukça önemlidir. Okul öncesi eğitim faaliyetlerinde öğrencilerin ihtiyaç duyduğu plan ve programların sınıf içerisinde uygulanması öğrencilerin zihinsel, fiziksel ve ruhsal gelişimi için gerekli olan ekipmanların sınıf içerisinde yer alması, sınıf ortamının okul öncesi sınıf öğrencilerine uygun olarak dizayn edilmesi başarının elde edilmesinde büyük önem taşımaktadır (Tuğrul, 2006: 67-80).

Okul öncesi eğitim kurumlarında yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olması öğretmen motivasyonlarını doğrudan arttırmaktadır. Okul öncesi eğitim kurumlarında yöneticiler okul istek ve ihtiyaçlarını karşılarken, aynı zamanda karar alma süreçlerine öğretmenlerin katılımını da gerçekleştirmelidir. Öğretmen motivasyonu ve başarısının artırılmasında okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Öğretmenlerin psiko-sosyal, örgütsel, ekonomik ve yönetsel ihtiyaçlarının karşılanması onların motivasyonlarına doğrudan arttırmaktadır (Karadeniz ve Yavuz, 2009:1-11).

Öğretmenlerin performansını ve motivasyonunun artırılması eğitim kurumlarında akademik ve sosyal başarıyı getirmektedir. Öğretmenlerin performansını etkileyen faktörler motivasyon ve iş tatmini olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin başarıları ve motivasyonları arasında doğru bir orantı olduğu için motivasyon düzeyi yüksek öğretmenlerin eğitim öğretim alanında daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Kültür genel olarak birbirine bağdaştıran farklılıklara bir kimlik kazandıran ve iş birliği çalışmalarını ön plana alan yönelimler sistemi olarak tanımlanmaktadır. Topluluklarda kültürü ifade eden olgulardır. Bu nedenle literatürde topluluk kültürleri ile ilgili örgüt kültürünün incelendiği gözlemlenmektedir. İşletmelerde veya kurumlarda örgüt kültürünün oluşabilmesi için iş tatmini, verimlilik, motivasyon, performans, örgütsel bağlılık, güdüleme gibi faaliyetlerin olması gerekmektedir (Yazıcı, 2009: 33-46).

Kurumlarda örgüt kültürünün oluşabilmesi için kurum yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Her örgüt kendine özgü bir örgüt kültürü barındırmaktadır. Eğitim örgütlerine bakıldığında ise örgüt kültürünün bireysel ve toplumsal olarak incelendiği gözlemlenmektedir. Literatürdeki araştırmalara bakıldığında okul kültürünün yöneticinin güç kullanma stili, liderlik özellikleri, örgütsel bağlılık, öğretmenlerin motivasyonu, öğrenci başarısı, öğretmenlerin profesyonelliği gibi faktörlere bağlı olarak gerçekleştiği bilinmektedir (Baygül ve İnam, 2006: 91-100). Bu bilgilerden yola çıkarak bu araştırma konusunda bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin kültürel liderlik üzerine görüşleri incelenmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı; bağımsız anaokulunda çalışan öğretmenlerin kültürel liderlik üzerine görüşlerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda örgüt kültürü ve okul yönetimi içerisinde örgüt kültürü, kültürel liderlik davranışlarının öğretmenler üzerine olan etkisi ile ilgili literatür araştırması yapılmıştır. Araştırma konusu kapsamında kültürel liderlik kavramı, kültürel liderlik özellikleri, okullarda kültürel liderlik uygulamaları, amaçları, değerleri ve normları kültürel liderlik davranışlarının öğretmenler üzerine etkisi, okul kültürünü oluşturmaya yönelik stratejiler, okul müdürünün öğretmenleri karar alma süreçlerine dahil etme durumu, oryantasyon sürecinde gerçekleşen yöntemlerin okul kültürü açısından incelenmesi, eğitim kurumlarında okul kültürü ile ilgili sorunlar gibi konu başlıklarına yönelik sorulara cevap oluşturulması hedeflenmektedir.

1.3. Araştırma Soruları

- Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Öğretmenlerin okul kültürünü oluşturan öğeler hakkında bilgi sahibi olmalarının onlar üzerindeki etkisine ilişkin görüşleri nelerdir?
- Okul müdürünün okul kültürü oluşturmak için gerçekleştirdiği etkinliklere yönelik öğretmen görüşleri nelerdir?
- Öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılım sağlama durumuna ilişkin görüşleri nelerdir?

- Okul ortamına yenilikçi ve çağdaş gelişmelerin yansıtılmasının okul kültürü üzerindeki etkisine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
- Bağımsız anaokulunda yeni çalışmaya başlayan öğretmenlerin oryantasyon ve uyum çalışmalarına katılımının okul kültürüne etkisine ilişkin görüşleri nasıldır?
- Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerine göre; öğretmenlerin kendi okul kültürlerine bakış açıları hakkındaki görüşleri nelerdir?

1.4. Sayıtlar (Varsayımlar)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel görüşme sırasında sorulan yarı yapılandırılmış soruları samimi ve ciddi cevapladıkları varsayılacaktır.

1.5. Tanımlar

Bağımsız Anaokulu: Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde 36-66 aylık çocuklara eğitim vermek için açılan okulu ifade etmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014: madde 4).

Liderlik: İki ya da daha çok bireyi güç ve etki aracılığıyla yönlendirmedir (Çelik, 2013).

Kültürel Liderlik: Okula kendine özgü kimliğini veren değerler, inançlar ve gizli sayıtları tanımlayan, güçlendiren ve açıklayan lider. Kültürel lider aynı zamanda bir yandan okulun kültürünü çevreye taşıırken bir yandan da toplumsal kültürü okula bir denge ile taşıyan liderdir.(Sergiovanni ve Starratt, 1988: 197; akt. Çelik, 2013: 51).

Örgütsel Kültür: Birimleri birbiriyle bağdaştıran, onlara farklı bir kimlik kazandıran ve paylaşmanın ön planda olduğu yönelimler sistemidir (Hoy ve Miskel, 2012: 165)

1.6. Kapsam ve Sınırlamalar

Araştırma 2021-2022 eğitim- öğretim yılında Antalya ili merkez ilçelerindeki bağımsız anaokullarında çalışan 15 okul öncesi öğretmenin görüşleri ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN TARAMASI

Araştırmanın bu kısmında örgüt kültürü, örgüt kültürünün işlevleri, örgüt kültürünün öğeleri, örgüt kültürünün dışavurum biçimleri, örgüt kültürünün oluşturulması, örgüt kültürünün önemi, okul kültürü, liderlik ile ilgili literatür araştırmalarına yer verilmiştir.

2.1. Örgüt Kültürü

Küreselleşmenin etkisi ve değişen çalışma şartları ile birlikte örgüt kültürü literatürde araştırılan bir konu haline gelmiştir. Her insanın kendine özgü bir karakter yapısı kişiliği olduğu gibi her örgütünde kendine özgü bir kişiliği bulunmaktadır. Kurumlardaki örgüt kültürü rekabet avantajının kazanılmasında sürekliliğin devamında, verimlilik ve performans gibi olguların gerçekleşmesinde etkilidir. Kurum içerisinde örgüt kültürünün oluşmasındaki temel kriter farklı kültürel ve karakteristik özelliklere sahip birçok insanın ortak bir hedef doğrultusunda mücadele etmesidir. Örgütün farklı karakteristik yapıları kültürün belirginleşmesinin de etkilidir. Bu karakteristik yapılar doğrudan veya dolaylı olarak kültürün bir parçası şeklinde değerlendirilmektedir (Bozoğlu, 2011: 17-34).

Başarılı olan örgütsel yapılara bakıldığında; örgütün hedefleri ile paralel değerleri arasında örgüt kültürü faktörünün olduğu gözlemlenmektedir. Diğer bir ifade ile çalışan kişilerin kendilerini örgüt ile bütünleştirmeleri, özveride bulunabilmeleri, iş tatmini sağlayabilmeleri örgüt kültürünün oluşması ile doğru orantılı olarak incelenmektedir. Örgüt kültürü kavramı; şirket kültürü, işletme kültürü, kurum kültürü ile eş anlamlı olarak değerlendirilmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili literatür araştırmalarına bakıldığında farklı tanımlamaların yapıldığı gözlemlenmektedir. Örgüt kültürü; işletme içerisinde bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme problemlerini çözmek için geliştirdiği ve oluşturduğu temel varsayımlar olarak tanımlanmaktadır (Özalp ve Kirel, 1996: 174).

Başka bir çalışmada örgüt kültürü örgütü meydana getiren bireylerin paylaştıkları bilgi ve aktiviteler şeklinde ifade edilmektedir. Örgüt kültürü işletme içerisindeki çalışanları bir arada tutan ortak bir değerdir. Örgüt kültürü örgütün hafızasında toplanmış bilgiler, tutumlar, davranışlar, değerler ve normlardan meydana gelmektedir. Örgüt kültürü içerisinde değişimin gerçekleşmesi kültürel yenilenme olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde örgüt kültürünün oluşumu kurumlarda performans, motivasyon ve rekabet avantajı konusunda

pozitif yönlü etki etmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü kurumunun amaçları politikaları ve stratejilerinin geliştirilmesinde katalizör işlevine sahiptir (Erdem, 2007: 63-79).

2.1.1. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgüt içerisinde paylaşılan tüm bilgiler ve değerler örgütün bir sonraki kuşaklara taşınmasını sağlar. Kurumların sürekliliği ve rekabet ile mücadele etmesinde örgüt kültürünün kritik bir önemi bulunmaktadır. Örgüt kültürü oluşumu; örgütün kimliğini ve kişiliğini tanımlar. Aynı zamanda örgüt içerisinde iş birliğine dayalı faaliyetlerde başarı elde edilmesini sağlar. Çalışanların motivasyonunu artırır. Örgüt kültürünün oluşması ortak bir hedef için mücadele edebilme potansiyelini yükseltmektedir. Bir kurumda yer alan örgütte farklı karakteristik ve kültürel özelliklere sahip birçok insan ortak bir hedef için mücadele etmektedir. İşletmelerde örgütsel kültürünün oluşması çalışanlar ile çalışanlar ile yönetici arasındaki çatışmaları en aza indirmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürünün oluşması işletmenin finansal olan veya finansal olmayan konularda başarı elde etmesini sağlamaktadır (Ada ve Ayık: 26-39).

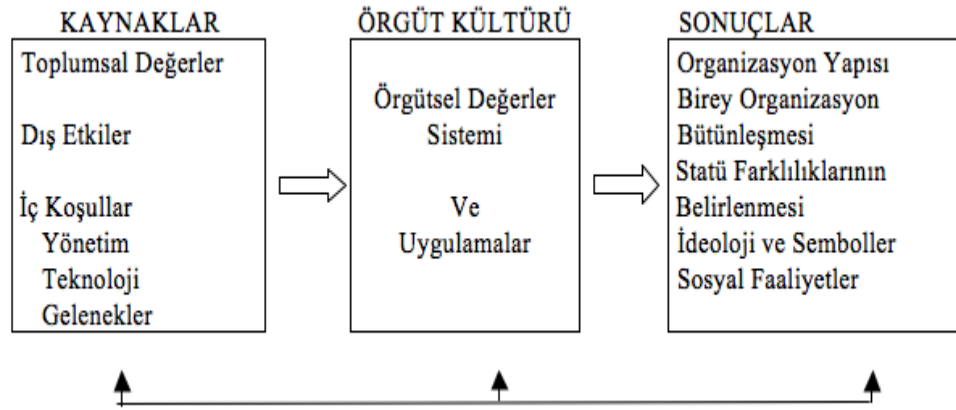
İşletme içerisinde örgüt kültürünün oluşması konusunda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler belli bir örgüt kültürünün oluşması için iletişim, etkileşim liderlik özellikleri, performansa dayalı ödüllendirme gibi unsurları dikkate almalıdır. Literatür incelemelerinde örgüt kültürü ile ilgili çalışmalara bakıldığında; örgüt kültürünün işletmelerin verimlilik ve performans değerlerini arttırdığı gözlemlenmiştir. Örgüt kültürü oluşumu örgüt içerisinde iletişim faaliyetlerini yükseltir çalışan motivasyon ve performansı üzerine pozitif yönlü etki yaratmaktadır. İşletmenin kısa zaman içerisinde hedeflere ulaşmasını kolaylaştırır. İşletme içerisinde çeşitli nedenlere bağlı olarak çıkan çatışmaları en aza indirger (Terzi, 2000: 49).

İşletme içerisinde iş birliğine dayalı faaliyetlerde başarı elde edilmesini sağlar. Örgüt kültürünün oluşumu örgüt içerisinde hoşgörü ve refah ortamının oluşmasını sağlar. Örgüt kültürünü başarılı bir şekilde gerçekleştiren, işletmelerde motivasyonun oldukça yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Örgüt kültürü oluşumu işletme içerisindeki farklılıkların ortadan kaldırılarak bütüncül bir yönetim sisteminin gelişmesini sağlar (Demirkol ve Savaş, 2012: 259-271).

2.1.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürü, işletmelerin performans ve motivasyonlarını doğrudan etkilemektedir. Örgüt kültürü oluşumu işletme içerisinde belirlenen hedeflerin kısa sürede doğru bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar. Örgüt kültürü doğru bir şekilde oluşturulan işletmelerde genellikle iş birliğine dayalı faaliyetler de başarılı olunduğu gözlemlenmektedir. Örgüt kültürünün temel öğeleri normlar varsayımlar ve değerler olarak ifade edilmektedir. Diğer taraftan örgüt kültürünün görülebilen ifade şekilleri törenler, seremoniler, adetler, mitler, hikayeler, semboller, dil ve kahramanlar şeklinde tanımlanmaktadır (Avcı, 2016: 43-56).

İnsan toplumsal bir varlıktır. İnsanın toplum içerisindeki yeri ve önemi üzerinde düşünce sistemi etkili olmaktadır. İnsanlar değer yargıları ve düşünce sistemleri ile birlikte çeşitli tutum ve davranışlar geliştirmektedirler. Değerler sürekli olarak başvurulmuş içsel referanslar olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar değer yargılarına bağlı olarak çeşitli kararlar vermekte veya bazı kararlarından vazgeçmektedirler. Genel olarak dinamik olgular şeklinde tanımlanmaktadır. Feodalizmden kapitalizme geçiş sürecinde ve modern çağdaki politik devrimlerde değerler alanında birçok değişim yaşanmıştır. Değişim olgusu ise ekonomik, sosyal ve siyasal alanda incelenmektedir. Değerlerin zaman içerisinde değişime uğraması değer yargılarında da değişimlerin meydana gelmesine sebep olmuştur (Korkut ve Hacıfazlıoğlu, 2011: 135-152).



Şekil 2.1. Örgüt Kültürü Bileşenleri (Korkut ve Hacıfazlıoğlu, 2011: 135-152).

Örgütlerdeki faaliyetlerin temel hedefe çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu arttırarak üretken ve verimli bir ortam oluşturmaktır. Bu nedenle örgüt kültürü içerisinde değer yargılarının pozitif yönde gelişmesi hedeflenmektedir. Örgütteki tüm çalışanların ortak

bir şekilde paylaştığı temel değerler kurum kültürünün en önemli öğelerinden birisidir. Değerler ögesi, örgütsel veya bireysel düzeyde gelişebilmektedir değerler olgusu ile birlikte örgüt içerisinde kişiler ve gruplar bir bütün halinde incelenmektedir. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı ise dinsel inanç, örf ve adetler olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmede örgüt kültürü oluşumu ile ilgili ortak değerler, karşılıklı saygı, güven, takım çalışması, müşteri memnuniyeti, yetkilendirme, sürekli gelişim, risk alabilme, rekabet avantajı, sözünde durma, sorumluluk alma, hesap verilebilirlik şeklinde ifade edilmektedir (Erdem, 2007: 63-79).

Örgütsel kültür, öğelerinden bir diğeri normlar olarak tanımlanmaktadır. Norm kural olarak benimsenen yerleşmiş ilke ya da kanuna uygun durum şeklinde ifade edilmektedir. Normal bir toplum içerisinde yaşayan insanların neyi, ne zaman, ne şekilde yapması gerektiren kaideler şeklinde tanımlanmaktadır. Her türlü kültür içerisinde çeşitli normların olduğu bilinmektedir. Normal ifade edilme biçimine göre formal ve informal şeklinde tanımlanmaktadır. Formal norm olarak ifade edilen kavram yazılı ya da sözlü olarak ifade edilen kurallar biçimidir. İnfomal kurallar ise toplum içerisinde bilinen yazılı veya sözlü olarak ifade edilmeyen kurallardır. Örgüt kültürünün oluşmasında çalışanların belli normlara uyması ve bu kurallar dahilinde çalışmalarını gerçekleştirmesi disiplin açısından büyük önem taşımaktadır (Arlı, 2011: 42).

Normlar çalışanların örgüt içerisinde nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili rehber konumundadır. Aynı zamanda işletme içerisinde uyulması gereken kurallar ile ilgili çalışanlara yol göstermektedir. Buna örnek olarak “*kötü haberi veren sen olma*” şeklinde ifade edilen normal örgüt içerisindeki tutum ve davranışların ne şekilde olması gerektiği ile ilgili bilgiler sunmaktadır. Normlar rolleri belli olan kişilerin uyması gereken emirler, kurallar ve ölçüler olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde etik bir iş ahlakının oluşabilmesi için normlara uyulması önerilmektedir. Örgütsel kültürü meydana getiren öğelerden bir diğeri varsayımlar şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütlerde çalışan kişilerin tutumlarını, eylemlerini ve sonuçlarını etkileyen en önemli öğelerden birisi varsayımlar olarak tanımlanmaktadır (Baygül ve İnam, 2006: 91-100).

Varsayımlar örgüt çalışanlarının hislerini düşüncelerini ve algılarını yönlendirerek onların örgüt içerisinde doğru davranışlar gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Örgüt kültürünün en soyut öğelerinden birisi olan varsayımlar örgüt kültürünün özünün iç dünyasını ve temelini oluşturmaktadır. Varsayımlar ögesi ile birlikte örgüt kültüründe meydana gelebilecek sorunlar ile ilgili önlemler alınmaktadır. Aynı zamanda örgüt içerisinde kültürel

ve bireysel farklılıklara bağlı sorunların çözümü ile ilgili fayda sağlamaktadır (Çelik, 2009: 42-51).

2.1.3. Örgüt Kültürünün Dışa Vurum Biçimleri

Örgütün işitilebilir ve gözlemlenebilir en doğal yansımaları ifade şekilleri olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde sosyal ve fiziksel bir yapılanmanın olduğu bilinmektedir. Örgüt üyeleri tarafından geliştirilen bazı semboller, güzel hikayeler, örgüt programı politikası, fiziksel yansımalar, sanat ürünleri, giyim tarzları, yazılı ve sözlü diller, maniler örgüt kültürünün ifade şekillerini yansıtmaktadır. Örgüt kültürünün dışa vurum şekilleri örgüt içerisindeki iletişim ve etkileşim faaliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde belli bir kültürel yapının oluşmasında çalışanların örgüt ile ilgili düşünce yapısına geliştirmesinde örgüt kültürünün dışa vurum biçimlerin en etkili olduğu bilinmektedir (Oğuz ve Yılmaz, 2006: 89-98).

Örgüt kültürünün dışa vurum biçimleri dil, semboller, kahramanlar, hikayeler, mitler, törenler, ritüeller şeklinde ifade edilmektedir. Araştırmanın bu kısmında örgüt kültürünün dışa vurum biçimleri sırasıyla ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır

2.1.3.1. Dil (Lisan)

Dil insanlar insanlar arasındaki en önemli iletişim araçlarından birisidir. Aynı zamanda örgütsel kültüründe en önemli yapı taşlarından birini meydana getirmektedir. Her ülkenin kendine özgü bir ana dili olduğu gibi örgütlerin de kendilerine özgü bir dilleri bulunmaktadır. Örgüt dilini sadece o örgütte çalışan ve o örgüt içerisinde insanlarla etkileşim halinde olan kişiler anlamaktadır. Çalışanlar örgüt içerisinde girdikten sonra bu dili öğrenerek kültürü kabul ettiklerine göstermektedirler. Böylece kültürün korunmasına, örgüt kültürünün bütüncül yaklaşım biçimlerini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Her örgütün kendine özgü bir dili olduğu için şakalar, mecazlar, argo deyimler, sloganlar, metaforlar ve semboller dil olgusu içerisinde değerlendirilmektedir (Korkut ve Hacıfazlıoğlu, 2011: 135-152).

Dil kültürün en önemli taşıyıcısı ve parçası olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürünün temel taşlarına bakıldığında; dil kavramının bir olgu olarak değerlendirildiği gözlemlenmektedir. Dil kültürün tüm unsurlarının nesilden nesile aktarılmasını sağlar. Aynı zamanda kişiler arasındaki iletişimi geliştirerek çatışma faktörünün en aza indirgenmesini

sağlar. Dil ile birlikte örgüt içerisindeki sosyal ilişkiler düzenlenerek finansal olan veya olmayan konular ile ilgili başarılar elde edilmektedir (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005: 371-394).

Dil kültürün öğrenilmesi, manaların simgelenmesi kişilerin örgüt içerisinde hedeflerine ifade etmesine yardımcı olmaktadır. Bir işletme içerisinde örgüt kültürünün oluşması ve bu örgütün başarılı olabilmesi, kişilerin birbirleri ile iletişim faaliyetlerini doğru bir şekilde gerçekleştirmelerine bağlıdır. Aynı zamanda çalışanların örgüt kültürü içerisindeki dili benimsemeleri ve bu dili kullanarak örgüt kültürünü benimsemesi beklenmektedir (Terzi, 2000: 49).

2.1.3.2. Semboller

Örgüt kültürü içerisinde çalışanların tutum ve davranışlarını pekiştirmeye yardımcı olan semboller ve simgeler örgüt kültürünün temel taşlarını oluşturmaktadır. İşletmenin fiziksel görünümü, yönetici giysileri, binaların tasarımı, örgüt tarafından kullanılan logolar, ambalajlar, ürün tasarımları, sembolleri ifade etmektedir. Bu semboller çalışanlara kimin önemli olduğuna dair mesajlar iletmektedir. Üst yönetim aracılığı ile istenilen eşitlik derecesi ve davranış tarzları ile ilgili fikirler sunmaktadır. Örgüt sembollerine bakıldığında işletmeye faydalı olacak göstergelerin olduğu gözlemlenmektedir. Örgüt kültürü içerisindeki semboller belli duygu ve düşüncelerin gelecek kuşaklara aktarılmasında büyük önem taşımaktadır (Demirkol ve Savaş, 2012: 259-271).

Günümüzde birçok işletme ve kurum kendi sembolleri ile tanımlanmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürünün çeşitli sembollerle ifade edilmesi bir avantaj olarak kabul edilmektedir. Sembol dışından bir işaret veya jest olarak algılanmaktadır. Bu nedenle her bir jestin veya işaretin belli bir anlamı bulunmaktadır. Semboller insan düşünce sisteminde belli duyguları çağrıştırmakta belirli fikirlere canlılık vermektedir. Bu nedenle örgüt kültürü içerisinde tüm bireylerin işletme ile ilgili sembollere karşı duyarlılık göstermesi beklenmektedir (Arlı, 2011: 42).

Sembollerin ifade ettiği anlamlar aynı kültürde yaşayan insanlar tarafından anlaşılmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürünü bir arada tutan en önemli faktörlerden birisinin sembol olduğu düşünülmektedir. Sosyal grupların birliği ve ortak hedefleri belli semboller aracılığı ile ifade edilmektedir. Örneğin; bayrak aynı ya da gruba bağlı kişileri birleştirici bir araç olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda belli şirketler veya kurumların semboller de o örgütte bulunan insanları birleştiren temel faktörlerden birisidir. İşletmelerde sembollerin etkili bir şekilde kullanılması, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesinde, örgüt kültürünün

oluşmasında, önemli yeteneklerin değerlendirilmesinde ve rekabet avantajı kazanılmasında etkili olmaktadır (Özalp ve Kirel, 1996: 174).

2.1.3.3. Kahramanlar

Kahramanlar geçmiş dönemlerde örgüt içerisinde çok faydalı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri sebebiyle devletleşmiş kişiler olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültüründe çeşitli kahramanların hikayelerinin olması kişilerin iş motivasyonlarını pozitif yönde etkilemektedir. Örgüt kahramanları örgüt açısından ideal özelliklere sahiptir. Örgüt kahramanları bir veya daha fazla örgütte kahramanlık hikayeleri ile anılmaktadır. Bu kahramanların geçmiş dönemde yaşamış kişiler olabildiği gibi hayali kişiler olması da mümkündür. Örgüt kahramanları hikayeleri ile birlikte örgüt kültürünü olumlu yönde etkilemektedir (Avcı, 216: 43-57).

Örgüt kahramanlarının çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili kahramanların hikayelerini veya başarılarını sadece o örgütte çalışan örgüt içerisinde iletişimi bulunan kişiler bilmektedir. Bu nedenle örgütsel kültür içerisindeki kahramanlar insanları birleştiren, motive eden, güdüleyen özelliklere sahiptir. İşletmelerde ortak bir hedefin gerçekleştirilmesinde çalışanların kahramanları rol model olarak alması buna yönelik tutum ve davranış geliştirmeleri işletme performansına arttırmaktadır (Erdem, 2007: 63-79).

2.1.3.4. Hikâyeler

Hikayeler veya efsaneler örgüt kültürünün oluşmasında oldukça önemli etmenlerden birisidir. Hikayeler örgüt kültürünün gelecek kuşaklara aktarılmasında ki en önemli araçlardır. Hikayeler örgütün geçmişi ve bugünkü durumu ile ilgili köprü görevi görmektedir. Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarına yön verici olması açısından hikayelerin kritik bir öneme sahip olduğu bilinmektedir. Hikayeler örgütsel değerlerin yerleşmesine yayılmasına yardımcı olmaktadır. Örgüt içerisindeki kahramanlar ve semboller hikayeler aracılığıyla canlandırmaktadır (Korkut ve Hacıfazlıoğlu, 2011: 135-152).

Hikayeler, örgütsel kültür ile ilgili bazı ipuçları ve bilgiler sunmaktadır. Örneğin; bir örgüt kültürü içerisinde yarışmayı veya bireyselliği vurgulayan hikayeler yaygın olarak görmüyorsa örgütsel değerlerinde bu yönde gelişmesi muhtemeldir. Örgüt içerisinde çalışan üyeler hikayelerden söz ederek bunları algılama ve gelecek kuşaklara taşıma faaliyeti daha

kolay hale gelmektedir. Örgütün tarihsel gelişimi ile ilgili de bilgi sahibi olan örgüt kültürü üyeleri kendilerine göre belli çıkarımlar gerçekleştirmektedir (Özalp ve Kırel, 1996: 174).

Hikayeler çalışanların örgütün yürütülen politikalarını ve faaliyetlerini daha iyi anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır. Örneğin; örgüt içerisinde patron hikayeleri, ekonomik kriz hikayeleri, liderlik ile ilgili hikayeler, kurallarının ihlal edilmesi durumunda meydana gelen durumlar ile ilgili hikayeler çalışanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarına değiştirmektedir. Örgüt kültürünün en önemli taşıyıcılığından birisi olarak ifade edilen hikayeler özellikle işletmelerinin oryantasyon süreçlerinde verimliliği arttırması açısından büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2009: 42-51).

2.1.3.5. Mitler

Mitler, örgüt içerisinde örgütün değerlerini tanıtım sistemlerini etkileyen iletişim aracı olarak tanımlanmaktadır. Bir örgüt kültüründe yerleşik düzen içerisinde ki kişilerin öyküleri, olayları belli bir anlama gelen mesaja dönüştüğünde mitleşmektedir. Örgütün en önemli değerlerinden birisi olan mitler birçok insana örnek teşkil etmesi açısından oldukça faydalıdır. Mitler örgüt kültürü içerisinde pozitif yönlü olabildiği gibi negatif yönlü olarak da gelişebilmektedir. Mitler örgüt içerisinde iş birliğine dayalı faaliyetleri teşvik etmesi durumunda pozitif yönlü ele alınırken, örgüt içerisinde gruplaşmaları neden olması halinde negatif olarak değerlendirilmektedirler (Arlı, 2011: 42).

Örgüt kültüründeki temel hedef ortak bir hedef için tüm örgütün mücadele etmesidir. Bu nedenle mitler ile ilgili olarak gruplaşmaların olması istenmeyen bir durum olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde birden fazla kişinin veya bir değerın örnek davranışının eyleme dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütte çalışanların davranışlarını etkilemesi açısından önemli bir konu olarak rapor edilmektedir (Bozoğlu, 2011: 17-34).

2.1.3.6. Törenler

Törenler örgüt kültürü içerisinde özel olaylar şeklinde ifade edilmektedir. Tören faaliyetlerinin anlamı belli bir mesajı iletmek veya örgüt içerisinde özel hedefi gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgüt kültürünün bir parçası olan sembollere, kahramanlara ve mitlere özgü kutlamalar yapmaktadırlar. Bu sebeple törenler önemli kültürel normal ve değerleri içermektedir. Törenlerin çoğu işletme ile ilgili gelenekselleşmiş etkinliklerden meydana gelmektedir. Örgüt kültürü içerisinde törenlerin

veya seromonilerin yapılması insanların iletişim faaliyetlerinin gelişmesine, iş birliğine dayalı etkinliklere karşı eğilim göstermelerine yardımcı olmaktadır (Terzi, 2000: 49).

Örgüt kültürü içerisinde yenilenme töreni, teşvik töreni, statü töreni, derecelendirme töreni, çatışmayı azaltıcı tören gibi farklı hedefleri olan törenler gerçekleştirilmektedir. Kişilerin işletme içerisindeki statülerinin değiştiği törenler olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; işletmeden emekli olan bir kişiye verilen emeklilik yemekleri statü töreni olarak tanımlanmaktadır. Teşvik törenlerinde kişilerin başarılarına destek verme hedefi ile ödüllendirme sisteminin uygulanmasıdır (Oğuz ve Yılmaz, 2006: 89-98).

Yenilenme töreni ile birlikte örgüt içerisindeki değişim örnekleri gerçekleştirilmektedir. Yenilenme töreninin hedefi örgüt içerisinde başarı ve öğrenme gibi faktörlerin yaygın hale gelmesidir. Buna da örnek olarak şirket ile ilgili eğitim alanlarının oluşturulması verilebilir. Bütünleşme törenlerinde örgüt içerisinde farklı kültür ve gruplara ait kişileri bir arada toplayarak kaynaşmaya bağlı bir ortam oluşturulmaktadır. İşletmelerde verilen akşam yemekleri, düzenlenen piknikler bütünleşme törenlerine örnek olarak verilmektedir. İşletme içerisinde verimlilik oranlarının artması ve çalışan motivasyonun yükseltilmesinde bütünleşme törenlerinin kritik bir etkisi bulunmaktadır. İşletme içerisinde ortaya çıkan çatışmalar ve anlaşmazlıkları gidermek için çatışmayı azaltıcı törenleri düzenlenmektedir. Buna örnek olarak birleşme sözleşmelerinin müzakere edilmesi, şikayetlerin yöneticiler tarafından dinlenilmesi verilebilir (Demirkol ve Savaş, 2012: 259-271).

Derece indirme törenleri ise işletme içerisinde etik kurallar ve normlara uyumsuzluk gösteren personelleri cezalandırmak için kullanılmaktadır. Buna örnek olarak Japonya'daki bazı örgütlerde etik davranışlar dışına çıkan kişilere ceza olarak kurdele takılmaktadır. Aynı zamanda kişilerin hiyerarşik düzende bir alt kademeye indirilmesi de derece indirme törenleri kapsamında incelenmektedir (Korkut ve Hacıfazlıoğlu, 2011: 135-152).

2.1.3.7. Ritüeller (Adetler)

Örgütsel kültür içerisinde ritüeller örgüt kültürünün dışı vurum biçimlerinden birisidir. Ritüellerin anlatma ve gösteri özellikleri ön planda tutularak iletişim işlevini üstlendikleri bilinmektedir. Hafızalarda yer tutması açısından etkili ve kolay bir şekilde örgüt kültürüne yansımaktadır. Hatırlanması veya aktarılması arzulanan davranış ve düşüncelerin hedef kitlelere ulaştırılmasında ritüellerin etkisi oldukça büyüktür. İletişim süreci içerisinde ritüel

iletişim modelinin kullanıldığı bilinmektedir. İletişim modeli ortak bir inanca sahip olma, çağrışım, dostluk, paylaşım, katılım gibi faaliyetleri etkilemektedir (Çelik, 2009: 42-51).

Ritüeller ile birlikte bilgi göndermeden ziyade ortak inançlar doğrultusunda hedeflerin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Örgüt kültürü içerisinde ritüellerin gerçekleştirilmesi ortak değer ve düşüncelerin oluşturulmasını sağlamaktadır. Ritüel iletişim modeli Noel am Modeli ile açıklanmaktadır. Noel amı imajı kapalı veya çeşitli şekillerde olsa bile kültürün paylaşılan arkadaşlık kutlama ve şenlik düşünceleri ile değer yargılarını ifade etmektedir. Noel çamın süslenmesi de hediye verme, sergileme gibi mesajları içermektedir (Sezgin, 2010: 142-159).

Örgüt kültürü kapsamında ritüellerin çeşitli simgeler ve mesajlar içermesi işletme içerisinde ortak bir kültürün oluşmasını kolaylaştırmaktadır. Ritüel faktörü incelenirken çalışanların katılımcılık faaliyetlerinin geliştiği, iletişim potansiyellerinin arttığı gözlemlenmektedir. Ritüeller toplumun ortak faydalarından oluşan manevi değerler şeklinde tanımlanmaktadır. Örneğin Hürriyet Pazar gazetesinde 19 Eylül 2010 tarihinde gerçekleşen bir söyleşide zeytin ağacına selam verme ritüelinden elinden söz edildiği kişilerin “*Yani öylesine ciddiye alacaksın ki yaşamayı yetmişinde bile mesela zeytin ağacı diyeceksin hem de öyle çocuklara falan kalır diye değer ölmekten korktuğun halde ölüme inanmadığın*” için dizeleriyle kişilere daha hayatta yapılması gereken çok işin olduğu düşüncesini yansıtmaktadır. Kurum içerisindeki ritüeller kurum kültürünün gelecek kuşaklara aktarılmasını kolaylaştırmaktadır. Tekrarlanma özelliği sebebi ile hafızalarda kolay bir şekilde yer edinmektedir (Korkut ve Hacıfazlıoğlu, 2011: 135-152).

2.2. Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Örgüt kültürü örgüt içerisinde çalışan kişilerin farklı karakter özellikleri ve kişilikleri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Örgütün farklı karakteristik yapıları belli bir kültürün oluşmasını sağlamaktadır. İşletmelerde ve kurumlarda her bir örgütün kendine ait kültürü ve özellikleri bulunmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011: 2-4). Kültürde yer alan karakterler doğrudan veya dolaylı olarak kültürün bir parçası olarak üretkenliği ve örgüt içerisindeki motivasyonu etkilemektedir. Başarılı olan örgütler incelendiğinde örgütün hedefleri ile paralel değerleri arasında bir dengenin olduğu gözlemlenmektedir. Örgüt içerisindeki kültürün doğru bir şekilde oluşturulması veya amacına uygun bir şekilde kullanılması, karşılıklı özveri hoşgörü ve uyum ile mümkün olmaktadır (Durđun, 2006: 112-132).

Örgüt kültürü kavramı, şirket kültürü kurum kültürü veya işletme kültürü ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili literatürdeki araştırmalara bakıldığında örgüt kültürünün farklı özelliklerinin incelendiği gözlemlenmiştir. Örgüt kültürü oluşumunda kişilerin farklı karakteristik özellikleri, demografik özellikleri, yaşamış oldukları coğrafya, gelenekleri, duyguları, düşünceleri, dini inançları gibi faktörlerin incelendiği gözlemlenmektedir. Örgüt kültürü bir grubun dışa adaptasyon sağlama veya iç bütünleşme problemlerini çözmek için oluşturduğu temel varsayımlar şeklinde ifade edilmektedir (Yahyagil, 2004: 53-76).

Örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için farklı özellikteki insanların hoşgörü duygusu içerisinde ortak bir hedef doğrultusunda mücadele etmeleri gerekmektedir. Günümüzde örgüt kültürü işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçlarını politikalarını ve stratejilerini doğrudan yansıtmaktadır. Örgütün paydaşları arasında başarılı olabilmesi için örgüt kültürünü sağlıklı bir şekilde kurması gerekmektedir (Çelik, 2002: 12-36).

Örgüt kültürü ile ilgili araştırmalar incelendiğinde örgüt kültürünü oluşturan faktörler üzerinde durulduğu gözlemlenmektedir. Bu faktörler liderler ve kahramanlar, değerler, öykü ve efsaneler, simgeler ve törenler, örfler, normlar, örgütsel sosyalleşme şeklinde ifade edilmektedir. Genel olarak incelendiğinde örgüte oluşturan faktörlerin işletme içerisinde uygulanması sağlıklı bir örgütsel kültürün oluşmasını sağlamaktadır. İşletmenin hedefleri daha düşük maliyetle kısa süre içerisinde belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmaktır. Bu hedeflere ulaşma noktasında dikkat edilmesi gereken kriterlerden birisi de örgüt kültürünün oluşmasıdır. Çalışanların performansını ve motivasyonunun yükseltilmesinde işletme içerisindeki örgüt kültürünün başarılı olması kritik bir öneme sahiptir (Erdil, Kitapçı ve Turan, 2010: 259-273).

2.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü yapılanması hem işletme hem de çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Örgüt kültürünün sağlıklı bir şekilde gelişmesi çalışanların birbirlerine karşı hoşgörülü olması, liderler ve çalışanlar arasındaki iletişimin olumlu yönde gelişmesi, çalışanların performans ve motivasyonunu arttırmaktadır. Örgüt kültürü gelişmeyen işletmelerde çalışanların işlerini zamanında yapmaması işe zamanında gelmemesi, lider-çalışan veya

alışan-alışan arasındaki çatışmaların artması gibi durumların söz konusu olduğu bilinmektedir (elik, 2002: 12-36).

Başarılı bir şekilde oluşturulan örgüt kültürü çalışanların birbirlerine saygı göstermesini ve birbirlerini desteklemelerini sağlamaktadır. Çalışanların huzur ve refah içerisinde çalışma faaliyetlerini göstermeleri doğru bir şekilde planlanmış ve uygulanmış örgüt kültürü ile paralellik göstermektedir. Örgüt kültürü doğrudan veya dolaylı olarak işletme performansına etkilemektedir. Bu nedenle sağlıklı bir şekilde oluşturulan örgüt kültürü işletmenin rekabet avantajı sağlamasında etkili olmaktadır. Örgüt kültürü işletmenin paydaşları arasında bir adım ne çıkmasında ve prestij kazanmasında işletme kalitesini arttırmasında etkili olmaktadır (Demir ve ztrk, 2011: 2-4).

Literatürde rgt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde örgüt kltrnn işletmelerinin sürekliliği ve verimliliği açısından kritik bir öneme sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle tüm işletmelerde ve kurumlarda liderler aracılığı ile örgüt kültürü yapılanmasının pozitif yönde gelişmesi sağlanmalıdır. Bir çalışanın işletme ile ilgili pozitif yönde düşünce ve davranış geliştirmesi, örgüt kültürüne olan bakış açısı ile doğru orantılıdır. Çalışanların zamanında işe gelmesi kendisinden istenilen işleri özverili bir şekilde yerine getirmesi, işletmeye sadakat geliştirmesi doğrudan örgüt kültürü ile ilişkilendirilmektedir. Çalışanların işletme içerisinde mutlu olmaları, performansa dayalı ücret almaları, çalışanlar ile arasındaki iletişimin iyi olması, karar alma süreçlerinde liderlerin çalışanların fikir ve düşüncelerini dinlemeleri, örgüt kültürünü olumlu yönde etkilemektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak örgüt kültürünün hem çalışanlar hem de işletme açısından oldukça önemli bir olgu olduğu rapor edilmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 219-242).

2.4. Okul Kültürü

Eğitim uzun soluklu bir yatırım aracı olarak ülkenin geleceğinde büyük bir öneme sahiptir. lke genelinde güçlü eğitim faaliyetlerinin gerçekleşebilmesi ve eğitim alanında başarılı olabilmesi için okul kültürünün oluşması gerekmektedir. Okul kültürü ve eğitim ğretim programlarını sunan kurumlarda öğretmenler, öğrenciler, veliler ve yönetim arasında oluşan bir örgütlenmedir. Okul kültürünü inançlar kurallar okuldaki yönetici öğretmenlerin davranışları gibi faktörler meydana getirmektedir (Yahyagil, 2004: 53-76).

Okul kültürü okulun tarihi içerisinde meydana gelen değer ve inanç kalıplarıyla geleneklerden meydana gelmektedir. Bu nedenle başarılı bir okul kültürünün oluşması eğitim-

öğretim kurumunun kalitesini doğrudan etkilemektedir. Eğitim kurumları içerisinde sağlıklı eğitim faaliyetlerinin gerçekleşebilmesi, öğretmen ve öğrenci motivasyonlarının artırılabilmesi okul kültürünün gelişimi ile ilişkilendirilmektedir. Okul kültürünü başarılı bir şekilde oluşturduğu, eğitim kurumlarına bakıldığında öğretmenlerin motivasyonlarının ve performanslarının yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Aynı zamanda öğretmenler ve öğrenciler arasındaki iletişim faktörünün de oldukça kuvvetli olduğu ifade edilmektedir (Durğun, 2006: 112-132).

Okul kültürü öğretmenlerin ve öğrencilerin pozitif duygu ve davranış geliştirmesini sağlamaktadır. Kültür genel olarak yol gösterici bir unsurdur. Okulun performansına büyük etki yapan önemli işlevleri bulunmaktadır. Okul kültürü ile eğitim kurumu yöneticileri arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim kurumu yöneticileri liderlik özellikleri ile birlikte okulların etkinliğini ve verimliliğini ve değişimini doğrudan etkilemektedir (Demir ve Öztürk, 2011).

Okullarda liderlik öğretmenlerin motivasyonu, iş doyumu, öğrencilerinin başarısı ile sonuçlanmaktadır. Okul kültürü gelişmiş olan eğitim kurumlarında etkili iletişim faaliyetlerinin gerçekleştiği, okul yöneticilerinin liderlik özellikleri gösterdiği, öğretmen ve öğrenci motivasyonlarının yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle okul kültürü eğitim öğretim hayatı içerisinde kritik bir öneme sahiptir. Okul kültürü gelişmiş olan eğitim kurumlarında kaynaklar okulun istek ve ihtiyaçlarına göre kullanılmakta meydana gelen mevcut güncellemeler okul geneline kolay bir şekilde entegre edilmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 219-242). Araştırmanın bundan sonraki kısmında başarılı okul kültürünün oluşturulması, okul kültürünün geliştirilmesi ile ilgili literatür araştırmalarına yer verilmiştir

2.4.1. Başarılı Okul Kültürünün Oluşturulması

Eğitim öğretim faaliyetlerinden beklenen verimin alınabilmesi için başarılı bir okul kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Eğitim öğretim kurumlarında başarılı okul kültürünün oluşturulması okul kültürüne etki eden faktörler ile doğrudan ilişkilidir. Okul kültürünün oluşmasında farklı kültür ve geleneklere sahip olan kişilerin ortak bir hedef doğrultusunda mücadele ettiklerim gözlemlenmektedir. Okul kültürü oluşturulurken kişilerin demografik özellikleri, çevresel faktörler, tecrübe, kişinin yaşamış olduğu ortam, çalışma şartları, kişinin duygu ve inançları, gelenek ve görenekleri gibi olgular göz önünde bulundurulmaktadır (Erdil, Kitapçı ve Turan, 2010: 259-273).

Okul kültürünün oluşmasında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim faktörünün kritik bir öneme sahip olduğu bilinmektedir. Başarılı bir okul kültürünün oluşması ile birlikte öğrencilerin akademik başarılarının artması, okula olan eğilimlerinin yükselmesi beklenmektedir. Aynı zamanda öğretmenlerin verimlilik ve motivasyonlarının pozitif yönde geliştiği ifade edilmektedir. Yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim becerilerinin yüksek olması başarılı okul kültürünün oluşturulması ile ilişkilendirilmektedir (Çelik, 2002: 12-36).

Okul kültürünün oluştuğu işletmelerde süreklilik ve verimlilik gibi olguların pozitif yönde geliştiği gözlemlenmektedir. Bu nedenle eğitim öğretim kurumlarında faaliyet gösteren yöneticilerin öğretmenlerin öğrencilerin ve velilerin demografik özellikleri, duygu ve düşünceleri, kişilik özellikleri, deneyimleri, inançları gibi farklılıklara hoşgörü ile yaklaşılmalı, kurum içerisinde örgütsel kültürün oluşması için yönetici tarafından çeşitli faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Başarılı okul kültürünün oluşturulması eğitim-öğretim kurumunun kalitesini ve sürekliliğini olumlu yönde arttırmaktadır (Durğun, 2006: 112-132).

2.4.2. Okul Kültürünün Geliştirilmesi

Okul kültürü eğitim öğretim kurumlarında akademik başarının elde edilmesi, eğitim kalitesinin yükseltilmesi için oldukça önemlidir. Bu nedenle eğitim öğretim kurumlarında yöneticiler okul kültürünün sağlıklı bir şekilde oluşturulabilmesi ve geliştirilmesi için çeşitli faaliyetler gerçekleştirmektedir. Çoğu okul yöneticisi kurumsal kültürün okul başarısızlıklarının anahtarı olduğunu ifade etmektedir. Öğretmenler ortak bir vizyondan söz ettiğinde veya öğrenciler başarılı olduklarında okullarında iyi bir okul kültürünün olduğunu ifade etmektedirler (Demir ve Öztürk, 2011: 2-4).

Okul kültürü eğitim kurumlarının istek ve ihtiyaçlarına karşılık veren öğrenciler ve öğretmenler arasındaki iletişimi arttıran, rekabet avantajının sağlayan verimliliği arttıran bir olgu olarak ifade edilmektedir. Okul kültürünün eğitim öğretim kurumlarında geliştirilebilmesi için okulun istek ve ihtiyaçlarına göre hedeflerinin belirlenmesi, okulda yetiştirilecek bireylerin topluma ne şekilde kazandırılacağı, öğrencilerin yetenek ve becerilerinin neler olduğu, hangi eğitim öğretim uygulamaları ile hangi tür insanların eğitileceği iyi gibi hedeflerin önceden belirlenmesi gerekmektedir (Yahyagil, 2004: 53-76).

Eğitim öğretim kurumlarında okul kültürünün geliştirilmesi ile ilgili kilit rolü okul müdürleri üstlenmektedir. Eğer ki okul müdürü kültürün değerlerini benimseyerek ifade edemiyor ise öğretmenlerin kafasının karışması mümkündür. Diğer taraftan yalnızca anlatmak da yeterli olmamaktadır. Okul idarecilerinin bu kültürün değerlerini yaşayan

temsilcileri olması gerekmektedir. İyi bir okul kültürü ortak inanç ve davranışları taşımaktadır. Zayıf veya güçlü bir kültürde insanların neye inandığı veya nasıl davrandıkları belirsiz olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle okul kültürünün geliştirilmesi için öncelikle okul yöneticilerinin liderlik özelliğe sahip olması gerekmektedir (Durğun, 2006: 112-132).

Okul yöneticileri kurum içerisinde adaletli, işbirlikçi, demokratik, iletişim yeteneği yüksek ve karizmatik olmalıdır. Okuldaki öğretmenlerin ve öğrencilerin duygu düşünce inanç ve değerlerine önem vermeli, onları hoşgörülle karşılamalıdır. Demokratik bir okul kültürünün oluşması eğitim öğretim kurumlarında eğitim alan öğrencilerin sosyal yaşamı içerisinde de demokratik bireyler olmasını sağlamaktadır. Etkili okul kültürünü oluşturabilmek için öğretmenler ve okul yöneticileri iş birliği çalışmaları gerçekleştirerek öğrencilerin akademik başarı elde etmelerine sağlamalıdır. Okul kültürünün geliştirilmesinde öğretmenler arasındaki iletişimi geliştirici etkinlikler, okul çevresi ve iklimini düzenleyen faaliyetler, okul istek ve ihtiyaçlarını ortaya çıkaracak anketler, düzenli aralıklarla gerçekleştirilen toplantılar ve seminerler oldukça faydalıdır (Çelik, 2002: 12-36).

2.5. Liderlik

Liderlik ortak bir hedef doğrultusunda bir grubu etrafında toplayan, onları ikna eden, onları ortak bir amaç için harekete geçirebilen yeteneklerin tümüdür. Kurumlarda veya işletmelerde kurumun başında olan yöneticinin lider olduğum ifade edilmektedir. Ancak yönetici ve lider birbirinden çok farklı kavramlardır. Yönetici kurum veya işletmede gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin mevzuatlara ve standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığını kontrol eden süreci takip eden ve yöneten kişidir (Aksu ve Şahin, 2003: 490-507).

Liderler ise işletmelerde veya kurumlarda hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında personellere yol gösteren, onlara rehberlik eden, cesaretlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Lider olan bir kişinin işletme içerisinde demokratik, transformasyonel, etkileşimci, etik, adaletli, karizmatik, girişimci, sosyal özelliklere sahip olması beklenmektedir. Lider olan bir kişiye çalışanların kişisel ve çevresel özellikleri ile yakından ilgilenerak kişinin işletme içerisindeki hedeflerine gerçekleştirmesine imkan tanımaktadır. Lider olan kişiler işletmenin veya çalışanların istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak kararlar almaktadırlar. Örgüt kültürünün veya örgütsel sadakatinin oluşmasında yöneticinin liderlik özelliğine sahip olması oldukça önemlidir (Block, 2003: 318-334).

Yöneticilerin çalışanlara ve işletmeye karşı liderlik özellikleri göstermesi işletmenin ve çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticilere liderlik özelliğine sahip olan işletmelerin rekabet avantajı elde ettiği bilinmektedir. Aynı zamanda liderlik özelliğine sahip olan yöneticilerin yönetmiş olduğu işletmelerin kalite ve sürekliliğinin diğer işletmelere nazaran daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Eğitim öğretim kurumlarında yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları okuldaki akademik başarının yükselmesi ve iletişim becerilerinin gelişmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Araştırmanın bundan sonraki kısmında okul yönetiminde kültürel liderlik konusu incelenmiştir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009: 274-298).

2.5.1. Kültürel Liderlik

Yönetici; bir örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için var olan örgüt yapısını ve prosedürünü kullanan kişidir. Örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli olan unsurlardan en önemlisi yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olmasıdır. Bu özelliklere sahip yönetici, diğerlerinin ardından sürükleyebilecek, amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışmalarını ve de verimli olabilmelerini sağlayabilmektedir (İlgar, 2000: 63).

Ogowa ve Bossert'a (1995) göre liderlik davranışları dört temel varsayıma dayanır. Bu varsayımlar liderlik davranışının dört önemli boyutuyla yakından ilgilidir. Bunlar; görev, rol, bireysel özellik ve de kültürdür. Birinci varsayım; liderlik görevinin örgütsel performansa etkisi ile ilgilidir. İkinci varsayım; liderlik davranışının örgütsel rolle olan ilişkisine dayanır. Üçüncüsü; liderin bireysel özellikleri ve örgütle özdeşleşme yolları ya da her ikisiyle ilişkisidir. Dördüncü varsayım; liderin örgütsel kültür ile ilişkisidir (Çelik, 1997: 146).

Kültürel liderlik, 1980'li yıllarda örgütsel kültürle ilgili araştırmalarla birlikte ortaya çıkan bir liderlik yaklaşımıdır. Kültürel liderlik, örgütün güçlü ve de aynı zamanda esnek kültürel yapısının biçimlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Bu anlamda kültürel lider, örgütünün kültürünü, içinde yaşadığı daha büyük sistemlerin kültürü ile kaynaştırarak örgütün değer ve normlarının içselleştiren, astlarının bunlara uyması için çalışan kişidir (Erdoğan, 2002: 49).

Furtwengler'e göre kültürel liderlik ise lider tarafından, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin oluşturulması ve sürdürülmesi süreci olmasının yanı sıra, liderin personelin sorumluluklarını ve rollerini net olarak anlaması, bir toplum duygusunun oluşturulması ve de sürdürülmesinde personele yardım etme sürecidir (Yıldırım, 2001: 36).

Sergiovanni ve Starratt'a göre ise kültürel lider, örgüt içinde kültürel değerlerin bekçiliğini yapan, önemli kültürel anlamları açıklayan ve kilit değerleri okul ortamında canlı

tutan kişidir. Kültürel liderlik ise, okul misyonunu yerine getirebilmesi için okul yöneticisinin kullandığı bir liderlik biçimidir. Hussey'e göre kültürel lider, sadece kafaya hükmetmediğinde akıl ile kalbi dengelemeye çalışmaktadır (Can, 2002: 27).

Kültürel liderliğin, bir sistem ya da örgütün geleceğine ilişkin olarak, bir dönüştürme hareketinde bir örgütün, sistemin veya topluluğun kültürünün dönüştürülmesine odaklanıldığında etkili olabileceği öne sürülmektedir. Bu kültürel dönüşüm sırasında, örgüte, sisteme ya da topluluğa egemen olan kültür ve değerlerin değiştirilip dönüştürülmesi can alıcı noktalardır. Kültür, bu sistemde yaşayan bireylere dünyaya bir bakış açısı sağladığından, kültürel liderliğin temelinde “bu bakış açısının bir yenisiyle değiştirilmesi, sistemde yaşayan bireylere yeni bir bakış açısı sağlayacaktır” varsayımı yatmaktadır (Şimşek, 1997: 161; Aktaran: Aksu vd., 2003: 493).

Kültürel liderlik, okulun çalışma kapasitesini, okulun çevresi açısından geliştirmektedir. Bu liderlik biçimi kültürün temel değerlerini yansıtmakla birlikte, aynı zamanda da okulun kendi iç çevresinde okul yöneticisine yeni bir bakış açısı da kazandırmaktadır. Çelik'e (2000b: 57) göre ise kültürel liderin yaşadığı toplumun kültüründen soyutlanması mümkün değildir. Özellikle kültür üreten kurumlar olarak okulların yaşadıkları toplumun kültüründen daha da çok etkilendikleri ileri sürülmektedir.

Kültürel liderlik okul yöneticisinin, öğretmen, öğrenci, eğitimci olmayan personel ve velilerin beklentilerini yerine getirmede denge rolünü üstlenmektedir. Okul yöneticisi bu dengeyi sadece insanlar açısından değil aynı zamanda toplumsal ve küresel kültür açısından da kurmak zorundadır (Çelik, 2000b: 57).

Örgüt kültürünü yöneten liderlerin kültür yönetimi biçimleri önem taşımaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmuş, ancak bu tutucu bir yapıya büründürülmüş ise kültürel liderin başarılı olmasından söz etmek mümkün olmaz. Çünkü hızlı bir değişim yaşadığımız çağımızda, örgüt kültürü esnek olduğu durumlarda lider, örgütü amaçlarına başarılı bir şekilde ulaştırabilir. Kültürel liderlik kuramı, örgüt kültürünün temel öğeleri olan değer ve normların lider tarafından astlara zorla kabul ettirilmesi yaklaşımını doğru değildir. Kültürel liderin etkililiği, sergilediği kültürel liderlik davranışlarına, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya, örgüt kültürünün esnekliğine ve de demokratik olarak yönetilmesine bağlıdır (Çelik, 2000a).

Sosyal bir sistem olan okul, öğrencilere yönelik eğitim hizmeti vermenin yanı sıra, kendi kültürünü de üretmektedir. Okul kültürünün yaratılması , sürdürülmesi, geliştirilmesi ve değiştirilmesi bir kültürel liderlik görevidir (Çelik, 2000b:54). Eğitim örgütlerinin örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmek için kolektif hareket etmesi gerekmektedir. Okulun bürokratik

yapısını yumuşatmakta, örgütsel kültürü geliştirmekle mümkün olabilir. Kültürel lider, okul yaşamını canlı tutan ve de kültürel yönden sürekli olarak destekleyen liderdir. Okulun formal yapısının öğretmenlere cazip gelmediği durumlarda düzenlenen değişik törenler, sportif etkinlikler, kültürel etkinlikler ve velilerin okula çekmek amacıyla yapılan toplantılar, okulun gündelik yaşamını daha canlı hale getirebilmektedir. (Sönmez, 2008: 32)

2.5.2. Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Liderlik ortak bir hedef doğrultusunda bir grubu harekete geçiren ve ortak bir hedef etrafında mücadele etmelerini sağlayan bir olgu olarak ifade edilmektedir. Liderlik yaklaşımlarına bakıldığında; okul müdürlerinin özellik ve kültürel liderlik davranışlarının okul kültürünün meydana getirilmesinde oldukça etkili olduğu ifade edilmektedir. Kültürel liderlik kültürel işgücünün değişimine bir yanıt olarak ortaya çıkmış olan bir kavramdır. Kültürel liderlik süreçler ve insanlar arasında kurulması güç olan ilişkiyi kurarak öğrencilerin ve öğretmenlerin yaptıkları işi anlamlı bulmalarını ve doyum elde etmelerini sağlamaktadır (Geylani, 2013: 1-23).

İşletme içerisinde başarı ve performansın elde edilebilmesi için yapılan işten tatmin duyulması ve mutlu olunması oldukça önemlidir. Kültürel lider okulun değerlerini meydana getiren bu değerleri davranışlara yansıtan ve okul paydaşlarına aktaran kişi olarak tanımlanmaktadır. Kültürel lider okula yönetirken, aynı zamanda okul kültürünün gücünden faydalanmaktadır. Öğretmenlerin uygun bir okul kültüründe çalışmasını sağlamaya dönük etkinlikler gerçekleştirilerek okul kültürüne yeni değerler kazandırılmaktadır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları güçlü bir okul kültürünün oluşması için olmazsa olmaz kriterlerden birisidir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009: 274-298).

Okul müdürlerinin kültürel liderler olabilmeleri için okulun değerlerini benimsemeleri okulun istek ve ihtiyaçlarına göre hareket etmeleri gerekmektedir. Okul müdürleri okulun değerlerine davranışlarına yansıtmada halinde güçlü bir okul kültürünü meydana getirmektedirler. Kültürel liderin kültürü kolaylaştırma ve savunma şeklinde iki temel görevi bulunmaktadır. Kültürel liderler işletme içerisinde kültürün önemi hakkında bilgilendirme, kişileri kültürel aktivitelere davet etme gibi çalışmalar gerçekleştirmektedir. Örgüt kültürüne yönelik yapılan bu girişimlerde örgüt kültürünün ihtiyaçlarına yönelik cevaplar aranmaktadır. Okul liderlerinden beklenen bu görev ve sorumluluklar son dönemlerde popüler hale gelmiştir (Aksu ve Şahin, 2003: 490-507).

Eğitim öğretim kurumlarında başarının elde edilebilmesi için okul kültürünün oluşturulması, kültürel liderlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle okulun ihtiyaçları ve okul liderlerin sergilemiş olduğu kültürel liderlik davranışları, okul kültürünün sahip olduğu özellikleri biçimlendirerek okulda hakim olan kültür tipini belirlemektedir. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları okul kültürünün şekillenmesinde etkili olmaktadır. Kültürel liderlik davranışlarının simetrik ve asimetrik kültürü oluşturma yönünde etkisi olduğu bilinmektedir. Bu nedenle eğitim öğretim kurumlarında daha iyi eğitim hizmetlerinin sunulabilmesi için okul müdürlerinden kültürel liderlik davranışları göstermeleri beklenmektedir (Block, 2003: 318-334)

2.6. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde bağımsız anaokulunda çalışan öğretmenlerin kültürel liderlik üzerine görüşleri konusu ile ilgili literatürde yer alan ilgili yerli ve yabancı araştırmalara yer verilmiştir.

2.6.1. Yurtiçi Araştırmalar

Çek 2011 çalışmasında Bağımsız Anaokulu ve İlköğretim Okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişki konusunu değerlendirmiştir. Bağımsız Anaokulu ve İlköğretim Okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumu üzerine olumlu yönde bir etkisi olduğu ifade edilmiştir. Okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları okul türüne göre okul müdürünün kültürel liderlik davranışlarının değişkenlik gösterdiği saptanmıştır. Bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin eğitim öğretim algılarının okul müdürlerinin tutum ve davranışlarına göre değişkenlik gösterdiği rapor edilmiştir. Bağımsız Anaokulu öğretmenlerinin görüşleri hizmet süresi ile değişkenlik gösterirken öğrenim durumu, branş, yaş ve cinsiyet açısından herhangi bir değişiklik göstermemiştir.

Gurbetoğlu ve Yücel 2019 araştırmalarında okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi konusunu değerlendirmişlerdir. Çalışmanın amacı okul öncesi eğitim kurumundaki yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarının öğretmenlerin eğitim öğretim ve başarı üzerine etkisinin incelenmesi şeklinde tanımlanmıştır. Bu Hedef doğrultusunda 297'si resmi 19'u özel olmak üzere anaokulu öğretmenleri ile görüşme formu uygulaması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara

bakıldığında okul öncesi eğitim kurumunda görev öncesi eğitim kurumunda görev yapan liderlik yapan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algı düzeyleri diğer liderlik türlerinden üstün olarak değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik tutumu sergilemekten uzak durdukları bu konuda ise yöneticilere gerekli eğitimin verilmesi gerektiği önerilmiştir

Bilkay 2017 çalışmasında Anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili bir inceleme gerçekleştirmiştir. Anaokulu müdürlerinden kültürel liderlik davranışları gerçekleştirmeleri öğretmenlerin kurumu olan sadakatini ve iş doyumunu doğrudan yükseltmiştir. Kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin eğitim öğretim programlarına ve öğrencilere karşı daha verimli ve motivasyonel olmasını sağlamıştır. Anaokulu müdürlerinin liderlik davranışları göstermeleri doğrudan öğretmenlerin performanslarına olumlu yönde etki etmektedir. Yapılan analiz sonucunda liderlerin güvenilir olma, iletişim kurma, pozitif olma ve örnek olma gibi boyutlarının eğitim öğretim programlarında öğretmenlerin iş boyunu açısından oldukça kritik noktalar olduğu tespit edilmiştir .

Ekşi 2019 çalışmasında okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki konusunu incelemişlerdir. Okul öncesi yöneticilerinin dönüşümcü ve kültürel liderlik davranışları sergilemeleri okul öncesi öğretmenlerin motivasyonlarına pozitif yönde etkilemiştir. Okul öncesi yöneticilerin öğretmenler ile iletişim seviyelerinin yüksek olması, öğretmenlerin eğitim öğretim uygulamalarını gerçekleştirmeleri için yeterli altyapıyı sağlamaları, yönetim ile ilgili karar alma süreçlerine öğretmenleri dahil etmeleri doğrudan motivasyonu arttıran unsurlar olarak tespit edilmiştir. Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları kültürel liderlik stilleri ve kendi motivasyonları arasında pozitif bir korelasyon olduğu bulunmuştur

Kaplan 2015 çalışmasında bağımsız anaokulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişki Diyarbakır ile örneği konusunu incelemiştir. Çalışma kapsamında bağımsız anaokulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını sergilemesi okul öncesi öğretmenlerinin performansı motivasyonu verimliliği ve iş doyumunu olumlu yönde etkilemiştir. Okul öncesi öğretmenler çalışma performanslarını sergileyebileceği uygun alanların yaratılması, okul ile ilgili karar alma süreçlerine dahil edilebilmeleri ve okul eğitim öğretim programı gerçekleştirilirken öğretmenlere de fikirlerinin sorulması gerektiğini vurgulamışlardır. Aynı zamanda öğretmenlerin hizmet yılı, yaşları, cinsiyetleri ve diğer demografik özellikleri kültürel liderlik davranışları ile ilgili algı düzeyleri

üzerinde etkili olmuştur. Bağımsız anaokulu müdürlerinin eğitim kurumu içerisinde öğretmenler ile iletişim seviyesinin yüksek olması doğrudan öğretmenle pozitif bir etki olarak yansımıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunun yükseltilebilmesi için öğretmenlere yönelik seminerler, toplantılar, etkinlikler ve bilgilendirici uygulamaların gerçekleştirilmesi gerektiği önerilmiştir

Altıntaş 2022 çalışmasında okul kültürünün şekillenmesinde okul müdürünün rolleri konusunu değerlendirmiştir. Çalışmada genel olarak okulda görev yapan öğretmenlerin eğitim öğretim konusunda yüksek performans ve motivasyon sergileyebilmesi için okul kültürünün oluşması gerektiği ifade edilmiştir. Okul kültürünün verimli bir şekilde gerçekleşmesinde yöneticinin kültürel liderlik davranışları sergilemesi büyük önem taşımaktadır. Kültürel liderliğin öğretmenlerin motivasyonları, performansları, verimliliği ve iş doyumunu üzerine pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır. Okul müdürünün eğitim öğretim ve iletişime yönelik tutumları öğretmenler ile doğru işbirliği çalışmaları gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin kendi fikir ve düşüncelerini ifade etmesinde etkili bir unsurdur. Aynı zamanda öğretmenlerin eğitim kurumuna yönelik sadakatini ve iş doyumunu yükseltmektedir.

Durukan ve Bayındır 2018 çalışmalarında okul öncesi eğitim yöneticilerinin liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi konusunu incelemiştir. Çalışma kapsamında okul öncesi eğitim yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını göstermelerinin öğretmenler açısından pozitif olarak değerlendirildiğini rapor etmişlerdir. Aynı zamanda okul öncesi eğitim yöneticilerinin liderlik rollerini gerçekleştirmeleri okul içerisinde performansı, motivasyonu ve verimliliği doğrudan olumlu yönde etkilemiştir. Çalışmada genel olarak 210 katılımcı öğretmen ile 8 soruluk bir görüşme formu uygulaması gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin liderlik davranışları gerçekleştirmeleri olumlu olarak değerlendirilmiştir. Çoğu zaman eğitim kurumlarında yöneticilerin liderlik davranışları gerçekleştirdikleri rapor edilmiştir

2.6.2. Yurt Dışı Araştırmalar

Cheng 2013 araştırmasında anaokulu müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş performansına etkisi konusunu incelemesi araştırma kapsamında 732 Tayvanlı anaokulu öğretmeni iş performansları ve okul müdürlerinin liderlik davranışları incelenmiştir. Regresyon ve yapısal eşitlik modelleme analizi gerçekleştirilen çalışmada

anaokulu müdürlerinin empatik kaygı kullanmalarının öğretmenlerin iş performansı üzerine olumlu yönde bir etkisi olduğu ifade edilmiştir. Girişken davranışların olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda öğretmenlerin kültürel liderlik davranışları ile iş performansı arasında pozitif yönde bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Ödül ve cezalandırma sisteminin öğretmenlerin iş performansına iyileştirmede herhangi bir etkisi olmamıştır.

Jones ve Glennon 2018 araştırmalarında öğretmen motivasyonu ve okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki konusunu incelemiştir. Çalışma kapsamında öğretmenlerin başarı performansı ve motivasyonları üzerine okul müdürlerinin liderlik tarzlarının etkili olduğu vurgulanmıştır. Okul müdürlerinin demokratik, hoşgörülü, eşitlikçi ve eğitim lideri olması öğretmenlerin motivasyonları ve performansları üzerine pozitif yönde bir etki etmiştir. Öğretmenlerin demokratik liderlik tarzı sergilediği düşünülen bir müdür altında daha yeterli ve özerk bir şekilde çalıştıkları ifade edilmiştir. Aynı zamanda okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları sergilemeleri öğretmenlerin eğitim öğretim programları ile ilgili tutum ve davranışlarına olumlu yönde etki etmiştir.

Li 2015 araştırmasında öğretmen liderliği kültürü Hong Kong erken çocukluk ortamlarında öğretmenlerin görüşlerine ilişkin bir anket konusunu incelemiştir. Çalışma kapsamında kültürel liderlik davranışlarının işlemsel ve eğitsel açıdan pozitif yönde etki ettiği bulunmuştur. Kültürel liderlik yaklaşımı eğitim formunda gelişen eğilimler ile daha tutarlı olarak bulunmuştur. Hong Kong'un çeşitli kademelerinde öğretmen liderliğinin oldukça etkili bir unsur olduğu ifade edilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlara bakıldığında okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları sergilemeleri öğretmenlerin eğitim öğretim programları ile ilgili daha yaratıcı ve uygulama kapasitesi yüksek bireyler haline gelmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda öğretmenlerin kültürel liderlik davranışları sergilemeleri öğretmenler ve öğrenciler arasındaki iletişim seviyesinin yüksek olmasını sağlamıştır. Kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin eğitim öğretim programlarını daha kolay bir şekilde uygulamasına imkan tanımıştır. Okul öncesi kurumlarda öğretmenlerin pratik ve teoride bilgilerini öğrencilere aktarabilmesi için uygun şart ve koşulların sağlanması eğitim öğretim uygulamalarından elde edilen başarı oranlarını arttırmıştır.

Samawi ve arkadaşları 2019 çalışmalarında anaokulunda okul kültürüne dayalı öğrenme denetiminin güçlendirilmesi konusunu incelemiştir. Okul kültürünün meydana gelmesinde okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları sergilemesi oldukça önemli bir faktördür. Okul kültürü oluştuktan sonra öğretmenlerin eğitim öğretim programları ile ilgili

alışmaları olumlu yönde gelişmektedir. Okul kültürüne dayalı öğrenme denetiminin güçlendirilebilmesi için ğretmen ve yönetici arasındaki iletişim seviyesinin yüksek olması, öğretmenlerin karar mekanizmalarına dahil edilmesi, öğretmenlerin eğitim ğretim uygulamalarını gerçekleştirebilmeleri için yeterli ortamın sağlanması, okul yönetimi ve öğretmenlik uygulamaları ile ilgili teknolojik kaynaklardan yararlanılması gerekmektedir

Liu ve arkadaşları 2021 çalışmalarından yöneticilerin liderlik tutumlarının in'deki anaokulu ğretmenlerinin iş tatminini etkileme düzeyleri incelenmiştir. Yöneticilerin dönüşümcü kültürel ve demokratik liderlik türlerini benimsemeleri anaokulu ğretmenlerinin iş takvimlerini olumlu yönde etkilemiştir. Yöneticilerin eğitim ğretim programları ile ilgili tutum ve davranışlara doğrudan öğretmenlerin performanslarına etki etmektedir. Anaokulu eğitim ğretim uygulamaları aileden sonra gerçekleşen ilk eğitim olması nedeniyle oldukça önemlidir. Bu nedenle anaokulu eğitim ğretim programları ile ilgili başarı yakalayabilmek için yönetici ve öğretmenlerin iletişim seviyelerinin yüksek olması beklenmektedir. Anaokulunda ğretmenlerin iş tatminlerinin gerçekleştirilebilmesi için öğretmenlerin fikir ve düşüncelerine yer verilmesi çalışma performansına göre iş doyumunu sağlayacak ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir.

Setiyaningtiyas ve arkadaşları 2022 çalışmalarında anaokulu müdürlerinin girişimci profesyonel ve dürüstlük temelli dönüşümcü liderlik davranışlarının ğretmen ve ğrenci performansı üzerine etkisi konusunu incelemişlerdir. Okul yöneticilerinin profesyonel, girişimci ve dürüstlük davranışları sergilemeleri doğrudan öğretmenlerin eğitim ğretim performanslarına olumlu yönde etki etmiştir. Öğretmenlerin eğitim kurumu içerisinde iş doyumunu sağlayabilmeleri öğretmenlere tam olarak verimli olabilmeleri yöneticilerin liderlik davranışlarıyla ilişkili olarak değerlendirilmiştir. Okulda okul kültürünün oluşturulması, iş birliği ve iletişime dayalı etkinliklerin gerçekleştirilmesi kültürel liderlik davranışlarıyla açıklanmıştır. Anaokulu yöneticilerinin eğitim ğretim uygulamaları ile ilgili gerçekleştirmiş olduğu tüm verimli etkinlik ve çalışmalar öğrencilerin ve öğretmenlerin başarılarını ve performanslarını olumlu yönde etkilemişlerdir. Öğretmenlerin iş doyumunu gerçekleştirebilmeleri meslekleri ile ilgili kariyer planlaması yapabilmeleri ve geleceğe dönük eğitim ğretim programları ile ilgili yaratıcı fikirler oluşturabilmeleri doğrudan öğretmenlerin girişimci, profesyonel ve dürüstlük davranışlarıyla ilişkili olarak değerlendirilmiştir

Hornackova ve arkadaşları 2014 araştırmalarında anaokullarında okul kültürünün analizi ve değerlendirilmesi konusu incelenmiştir. Okul ncesi eğitim kurumlarında okul kültürünün oluşması yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkiye olumlu yönde etki etmiştir.

Okul kültürünün oluşması okul içi ve okul dışı etkinliklerin artmasına eēitim ēretim programları ile ilgili yaratıcı fikirlerin ve faaliyetlerin ortaya çıkmasına etki etmiştir. ēretmen ve yönetici arasındaki iletişim seviyesinin yükselmesi, ēretmen ve diēer ēretmenler arasında bilgi paylaşımının yapılması, okul kültürü ile doēru orantılı olarak incelenmektedir. Okul kültürünün gelişebilmesinde okul yöneticisinin kültürel liderlik davranışları doērudan etkili olmuştur. Anaokullarında okul kültürünün analiz edilmesinde ēretmen yönetici ilişkisine pozitif yönde etki ettiēi, ēretmenlerin performans ve motivasyonlarına olumlu yönde etkilediēi tespit edilmiştir.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında araştırma yöntemi, evren, örneklem, veri toplama teknikleri, verileri çözümleme yöntemleri konu başlıklarına yer verilmiştir

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada konu alanıyla ilgili katılımcıların algılama şekilleri anlaşılmaya çalışıldığı için nitel araştırma modeli kullanılmıştır. Nitel araştırma özel durumlar ve istisnalar hakkında konuların altında yatan anlamları ve tercihleri anlamak ve analiz etmek için kullanılan yöntemleri kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 291).

Nitel araştırma; görüşme, döküman analizi ve gözlem gibi yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Nesneler ile ilgili kavramları metaforları özellikleri tanımları ve sembolleri bütüncül bir şekilde ele almaktadır (Lune ve Berg, 2017: 12).

Bu araştırmanın odak noktası bağımsız anaokulunda çalışan öğretmenlerin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri olması nedeniyle araştırma için nitel araştırma yöntemlerinden çoklu durum deseni uygulanmıştır. Bütüncül çoklu durum deseninde konu içerisindeki görüşler bütüncül bir şekilde ele alınarak karşılaştırılmaktadır (Silverman, 2005).

Öğretmenler ile yapılan görüşmeler yüz yüze olup ses kaydı alınarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler nitel veri analiz tekniğine bağlı olarak analiz edilmiştir. Araştırmanın literatür kısmında yer alan bilgiler ise konu başlığı ile ilgili dergi, kitap, makale ve çalışmalardan derlenerek içerik analizi yöntemine bağlı olarak oluşturulmuştur.

3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu bağımsız anaokullarında çalışan 15 katılımcı öğretmen oluşturmaktadır. Okul öncesi öğretmenlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri konu başlıklı çalışmada öğretmenler ile açık uçlu 9 soruluk bir görüşme formu uygulaması yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Antalya ili merkez ilçelerde altı farklı okulda görev yapan 15 katılımcı (Ö1,Ö2..koduyla) öğretmen ölçüt örnekleme yöntemiyle seçilmiş ve araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur.

Görüşme formu uygulamasında öğretmenin yaşı, görev süresi ve en son mezun olduğu okul ile ilgili demografik sorular da yer almaktadır.

Tablo 3.1 Araştırmaya katılan öğretmenlere ait bilgiler

<i>Sıra No</i>	<i>Yaş</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Hizmet Süresi</i>	<i>Mezuniyet</i>
1	48	Kadın	23	Selçuk Üniv.
2	40	Kadın	10	Akdeniz Üniv.
3	39	Kadın	14	Anadolu Üniv.
4	36	Kadın	13	Anadolu Üniv.
5	30	Kadın	7	Selçuk Üniv.
6	39	Kadın	15	Muğla Üniv.
7	39	Kadın	16	Akdeniz Üniv.
8	37	Kadın	16	K.T.Ü.
9	38	Kadın	15	Selçuk Üniv.
10	44	Kadın	20	Anadolu Üniv.
11	34	Kadın	11	Yüzüncü Yıl Üniv
12	32	Kadın	10	Anadolu Üniv.
13	39	Kadın	19	Anadolu Üniv.
14	38	Kadın	13	Anadolu Üniv.
15	37	Kadın	16	Ankara Üniv.

3.3. Veri Toplama

Araştırma verileri yarı yapılandırılmış bireysel görüşmelerle toplanmıştır. Yapılan görüşmeler toplamda 20 gün sürmüştür. Araştırma verileri 01.04.2022-20.04.2022 tarihleri arasında Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Antalya ili merkez ilçelerinde yer alan anaokullarında görev yapan kolay ulaşılabilen 15 katılımcı öğretmenden elde edilmiştir. Katılımcılar belirlendikten sonra görüşme form uygulamasında konu alanıyla ilgili 9 adet açık uçlu soru belirlenmiştir. Konu ile ilgili olan sorular görüşme formu uygulamasına eklendikten sonra eğitim öğretim kurumlarında yer alan öğretmenlerle yüz yüze görüşme ses kaydı alınması yoluyla yapılarak soruları cevaplamaları istenmiştir. Öğretmenlerden elde edilen cevaplar ilgili sorunun altına yerleştirilecek şekilde kaydedilmiştir. Somut olarak elde edilen görüşme formları sonuç kısmından analiz edilmek üzere saklanmıştır. Araştırmayı aşağıda yer almakta olan görüşme formu ve soruları oluşturmaktadır.

Öğretmene Yöneticinin Kültürel Liderlik Davranışlarıyla İlgili Yöneltilebilecek Görüşme Soruları;

1. Kültürel liderlik kavramı size neyi ifade ediyor?
2. Okul müdürünüzün kültürel liderliğe ilişkin göstermiş olduğu davranışlar nelerdir açıklar mısınız?

3. Okul kültürünüze ilişkin görüşleriniz nelerdir? Okulunuzun nasıl kültüre sahip olduğunu düşünüyorsunuz? (tutucu, esnek, güçlü, zayıf, olumlu ya da olumsuz vs.)
4. Okul müdürünüz okulun amaçları, değerleri ve normları, vizyon ve misyonu gibi okul kültürünü oluşturan öğeler hakkında nasıl bilgilendirme yapıyor? Bu öğeleri bilmenin üzerinizdeki etkisi nedir?
5. Görev yaptığınız eğitim kurumunda okul kültürünü oluşturabilmek için okul müdürü tarafından etkinlikler yapılıyor mu? Yapılıyorsa ne tür etkinlikler yapılıyor?Sonda: Öğretmenler arasında sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticinizin katkıları nelerdir?
6. Okul müdürünüzün kurum ile ilgili alınacak karar sürecindeki yaklaşımı nasıldır?
7. Yeniliklerin ve çağdaş gelişmelerin okul kültürünüze nasıl yansıtıldığını düşünüyorsunuz?
8. Okulunuzda yeni gelen öğretmenlerin adaptasyon sağlaması için ne gibi oryantasyon çalışmaları yapıyor? Okul kültürünün tanıtılması ve benimsenmesi için çalışmalar yapılıyor mu?
9. Bulunduğunuz eğitim kurumunda okul kültürüyle ilgili problemleriniz neler? Sizce bu problemler nasıl çözülebilir?

3.4. Veri Analiz Yöntemleri

Bu araştırmada veriler nitel veri analiz yönteminden içerik analizi tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. İçerik analizi yönteminin esas amacı veriler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması, verilerin amaçlarını ve temalarını belirlemektir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 227).

Bu hedeften yola çıkarak bağımsız anaokulunda çalışan öğretmenlerin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini anlamak için içerik analizi ve yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulaması tekniklerinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin sorulara vermiş olduğu cevaplardan elde edilen veriler rapor haline getirilmiştir. Veriler toplandıktan sonra analize uygun olmayanlar belirlenerek elenmiştir. Öğretmenlerin görüşlerinin analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplamalar yapılmıştır. Çözümlemelerde görüşüne başvuru alan öğretmenlere birer kod numarası verilerek (Ö1,Ö2..) açıklamalar yapılmıştır. Rapor haline getirilen örneklem görüşleri araştırmanın bulgular ve sonuçlar kısmında değerlendirilmiştir.

3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada iç geçerliği sağlamak için; kültürel liderliğine ilişkin öğretmen görüşleri kodlanmış sonradan doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Bulguların anlamlılığını ve bütünlüğü araştırmacılar tarafından sürekli kontrol edilmiştir. Bulguların tutarlılığını sağlamak amacıyla kavramların kendi aralarında ve diğer kavramlarla tutarlılığı değerlendirilmiş ve anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığına dikkat edilmiştir. Bulgular öğretmenler tarafından gözden geçirilmiş ve gerçekçi bulunmuştur. Dış geçerliği sağlamak için; Verileri toplama aracının hazırlanmasından, uygulama ve analiz aşamasına kadar araştırma sürecinin detaylarıyla açıklanmış, bulgular, alan yazınla karşılaştırılarak, bulguların anlamı ve uygulamadaki gerçekliklere ulaşmaya çalışılmış, araştırmanın başka araştırmalarla test edilebilmesi için gerekli açıklamalar ayrıntılarıyla yapılmaya çalışılmış ve görüşleri alınan öğretmenlerle tekrar görüşülmüş ve bulgular paylaşılarak teyit ettirilmiştir. Araştırmanın iç güvenirliliğini (tutarlılığını) sağlamak için araştırma soruları açık bir biçimde ifade edilmiştir ve araştırma aşamalarının araştırma soruları ile tutarlı olmasına dikkat edilmiştir. Bununla beraber iç güvenirliliği artırmak için bulguların hepsi doğrudan verilmiştir. Araştırmanın dış güvenirliliğini (teyit edilebilirliğini) artırmak amacıyla ise araştırmacı, süreçte yapılanları ayrıntılı bir biçimde tanımlamıştır. Ayrıca elde edilen ham veriler ve kodlamalar başkaları tarafından incelenebilecek şekilde araştırmacı tarafından saklanmaktadır.

Görüşmelerde elde edilen veriler her bir sorunun altına katılımcıların görüşleri verilerek gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar görüşmeden önce çalışma konusu ve soruları ile ilgili bilgilendirilmiş sonrasında da gönüllülük esasına göre katılım gösterme durumları kendi kararlarına bırakılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçların gizli kalacağı sonuçların bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı bildirilmiştir.

Katılımcılar ise çalışmaya gönüllü olarak katıldıklarını ve çalışma sorularına verdikleri cevapların bilimsel hedefler doğrultusunda kullanılacağı konusunda bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Bu amaçla katılımcılar ve araştırmacılar arasında “*Araştırmacı Taahhüt ve Katılımcı İzin Formu*” imzalanarak karşılıklı güven oluşturulmuştur.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu araştırma konusu okul öncesi öğretmenlerinin okul kültürü ve okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışına ilişkin görüşleri olarak belirlenmiştir. Araştırmanın bu kısmında öğretmene yöneticinin kültürel liderlik davranışları ile ilgili yöneltilen 9 formu soruluk görüşme uygulaması sonuçları nitel araştırma tekniklerine dayalı olarak analiz edilmiştir.

4.1. Kültürel Liderlik Kavramına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmanın bu kısmında kültürel liderlik kavramına ilişkin öğretmen görüşleri incelenmiştir.

Tablo 4.1 Kültürel Liderlik Kavramına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Temalar	Kodlar	Katılımcılar	n
Kültürü Sürdürme	Okul kültürünün devamı	Ö1, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9, Ö12, Ö15	7
	Kişisel kültür yansıtma	Ö2, Ö10, Ö11, Ö13, Ö14	5
	Toplum kültürü verme	Ö3,Ö4	1

Çalışmada öğretmenlere, kültürel liderlik kavramına yükledikleri anlam “*Kültürel liderlik kavramı size neyi ifade ediyor?*” sorusuyla belirlenmeye çalışılmıştır. Alınan cevaplar doğrultusunda kültürü sürdürme teması ortaya çıkmıştır. Bu tema altında okul kültürünün devamı, kişisel kültürü yansıtma ve toplum kültürünü verme olmak üzere üç görüş yer almaktadır.

Öğretmenlerden alınan cevaplar ışığında, yedi öğretmen okul kültürünün devam ettirilmesinin kültürel liderlik kavramıyla bağdaştırmıştır. Bu öğretmenlerin konuyla ilgili görüşleri şu şekildedir:

“Kurumun kültürüne, misyonuna, vizyonuna uygun yönetim şeklini ifade ediyor.” (Ö1)

“Bir okulun yazılı olmayan kuralları, mesela okulda süregelen etkinlikler, sürekli her yıl tekrar eden, düzenli bir şekilde ilerleyen olaylar. Değerleri, normları...” (Ö5)

“-Toplumun benimsediği örf ve adetlerin okul içinde de empoze edilerek verilmesi gibi düşündüm ben. Sevgi saygının okul ortamında da devam etmesi, bu konuda okulun örnek teşkil etmesi gibi.

“Kültürel liderlik yöneticinin birlikte çalıştığı öğretmenlerle bir bütün oluşturması, okulun değer yargılarını belirlemesi, belki vizyonunu, misyonunu birlikte ele alarak okulda böyle bir ilkim oluşturmasını ifade ediyor.” (Ö8)

“Bir kurumda var olan bazı geleneklerin ya da kurumda yapılmış ve yapılacak olan işleyişlerin daha sonra da devam etmesi anlamına geliyor.” (Ö9)

Öğretmenlerden beşi kültürel liderlik kavramını kişisel kültürü yansıtma görüşüyle bağdaştırmıştır. Öğretmenlerin konuyla ilgili görüşleri şu şekildedir:

“Kültürel liderlik bir okul liderinin sahip olduğu değer. Onu çalışanlarına yansıtma şekli ve davranışlarından oluşuyor.” (Ö11)

“Liderin geçmişten edindiği bilgileri yönetici boyutunda kendi okulunda ya da işte hangi iş yerindeyse sürdürmesi. Eski davranışlarını ya da işte eskiden kazandığı kültürel değerleri liderlik boyutuna yansıtması.” (Ö13)

“Kültürel liderlik, okul olarak düşündüğümüzde okul idaresinin okula, öğretmenlere, personele, çalışanlara, öğrencilere liderlik yapması.” (Ö14)

Öğretmenlerden ikisi kültürel liderlik kavramını toplum kültürünü verme görüşüyle bağdaştırmıştır. Öğretmenlerin konuyla ilgili görüşleri şu şekildedir:

“Toplumdaki değerlerin okul bünyesindeki idareciler tarafından okula entegre edilmesi.” (Ö3)

“Bir okulun, bir toplumun vizyonuna, misyonuna, değerlerine öncülük eden kişi denilebilir.” (Ö4).

4.2. Okul Müdürünün Kurum İçinde Kültürel Liderlik Davranışı Göstermesiyle İlgili Öğretmen Görüşleri

Araştırmanın bu kısmında okul müdürünün kurum içinde kültürel liderlik davranışı göstermesiyle ilgili öğretmen görüşleri incelenmiştir.

Tablo 4.2 Okul Müdürünün Kurum İçinde Kültürel Liderlik Davranışı Göstermesiyle İlgili Öğretmen Görüşleri

Temalar	Kodlar	Katılımcılar	n
Olumlu	Birlikte etkinlik yapılması	Ö1, Ö2, Ö4, Ö9, Ö10, Ö11	6
	Fikir paylaşımı	Ö12, Ö14, Ö15	3
	Saygılı olma	Ö7, Ö8	2
	Eğitim programına katılım	Ö3	1
	Kültür tanıtımı	Ö5	1
	Yardımlaşma	Ö6	1
Kısmen	Kendini öne çıkarma	Ö13	1

Çalışmada öğretmenlere, okul müdürünün kurum içinde gösterdiği kültürel liderlik davranışı göstermesiyle ilgili görüşleri “Okul müdürünüzün kurum içerisinde kültürel liderlik özellikleri gösterdiğini düşünüyor musunuz?” sorusuyla belirlenmeye çalışılmıştır. Alınan cevaplar doğrultusunda olumlu ve kısmen yönünde iki tema ortaya çıkmıştır. Olumlu teması altında birlikte etkinlik yapılması, fikir paylaşımı, saygılı olma, eğitim programına katılım, kültür tanıtımı, yardımlaşma şeklinde altı görüş yer almıştır. Kısmen temasının altında kendini öne çıkarma görüşü ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerden alınan cevaplar ışığında, altı öğretmen okul müdürünün kültürel liderlik davranışlarının yansıtılmasıyla ilgili olarak birlikte etkinlik yapılması fikrini beyan etmişlerdir. Bu öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Şimdi okulumuzda belli bir yerleşmiş kültür var aslında, bizim müdüre hanımın öncesinde de sonrasında da muhtemelen devam edecek. Öğretmenler uzun yıllar çalıştığı için bu kültür ortamı oluşmuş durumda, aynı şekilde devam ediyoruz aslında. Örnek olarak da öğretmenler için doğum günü kutlamaları yapıyoruz, yeni yıl etkinlikleri yapıyoruz, belli zaman dilimlerinde kahvaltılar düzenleniyor okulumuzda ya da okul dışında.” (Ö1)

“Değerler eğitiminde rehberlik etmesi, öğretmenler günü olsun, özel, önemli belirli gün ve haftalarda programlara öncülük etmesi, programları desteklemesi, programların yapılmasına yardımcı olması bence kültürel özelliğini gösteriyor diye düşünüyorum.” (Ö4)

“Etkinlik düzenleyebilir, belli yörelerin geceleri şeklinde düzenlenebilir. Okuldaki öğretmenleri şehirde düzenlenen gecelere davet edebilir, götürebilir. Böyle bir etkinlik var, katılabılırsınız diye haber verebilir. Okul müdürü şöyle bir şey de yapabilir ki büyük ihtimalle bu tarz şeyler var büyük şehirlerde; Antalyalılar gecesi, Adanalılar gecesi gibi.” (Ö10)

Üç öğretmen okul müdürünün kültürel liderlik davranışlarının yansıtılmasıyla ilgili olarak fikir paylaşımı fikrini beyan etmişlerdir. Bu öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Örneğin okulumuzda velileri mutlu edebilmek adına evet çok etkinlik düzenlenebiliyor ama burada veliyi mutlu ederken öğretmenleri arka plana attığımız bazı durumlar olabiliyor. Çünkü bence kültürel liderliği yansıttığımız zaman herkesin mutlu olması gerekiyor. Ama eğer bir tarafın eksik, bir tarafın çok fazla yükseklere çıktığı bir durum söz konusuysa burada yanlışlar yapıyoruz demektir.” (Ö12)

İki öğretmen okul müdürünün kültürel liderlik davranışlarının yansıtılmasıyla ilgili olarak saygılı olma fikrini beyan etmişlerdir. Bu öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Yani her şeyden önce herkese karşı bir sevgi saygı çerçevesi var. Yani öncesinden gelmiş liderlik özelliklerini burada da devam ettiriyor. Herkesin aynı sevgi saygı ortamında mesleğini yapmasını teşvik ediyor.” (Ö7)

Bir öğretmen okul müdürünün kültürel liderlik davranışlarının yansıtılmasıyla ilgili olarak eğitimin programlarına katılım fikrini beyan etmişlerdir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Toplumdaki kabul edilmiş bazı değerlerin okul içerisindeki eğitim programında alınarak bunların ders içinde işlenmesini sağlıyoruz. Bu da okul içinde yaptığımız toplu planların içinde yer alıyor ve bunu sınıf içinde her öğretmen kendi yaş grubuna uygun şekilde işliyor.” (Ö3)

Bir öğretmen okul müdürünün kültürel liderlik davranışlarının yansıtılmasıyla ilgili olarak kültür tanıtımı fikrini beyan etmişlerdir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Önceden yaptıkları, okul kültürüne uygun hareketleri yeni gelenlere de anlatıp, yeni gelenlerle de beraber devam ettiriyor, sürdürüyor.” (Ö5)

Bir öğretmen okul müdürünün kültürel liderlik davranışlarının yansıtılmasıyla ilgili olarak yardımlaşma fikrini beyan etmişlerdir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Böyle bir durumda iş birliği, yardımlaşma çok önemli, orada mesela öğretmen arkadaşım hemen olaya müdahale etmesi, diğer çocukları toparlaması...” (Ö6)

Öğretmenlerin okul müdürünün kültürel liderlik davranışını yansıtmaması konusuyla ilgili olarak kısmen temasının altında kendini öne çıkarma görüşü ortaya çıkmıştır. Bir öğretmen bu konuda görüş beyan etmiştir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Kısmen düşünüyorum. Yani en azından bizi ara ara toplantılar düzenleyerek okulumuzun hedeflerini, okulumuzun amaçlarını, misyonunu ya da işte neler yapmamız gerektiğini bizlere aktarıyor. Ama bazı zamanlarda öğretmenin düşüncesini ekarte edip kendi düşüncesini ön plana çıkarabiliyor. Burada da biraz öğretmen ve müdür arasında çatışmalar yaşanabiliyor.” (Ö13)

4.3. Öğretmenlerin Kendi Okullarındaki Kültüre Bakış Açıları Hakkındaki Görüşleri

Çalışmanın bu kısmında öğretmenlerin kendi okul kültürlerine bakış açılarıyla ilgili görüşleri incelenmiştir.

Tablo 4.3 Öğretmenlerin Kendi Okul Kültürlerine Bakış Açılılarıyla İlgili Görüşleri

Temalar	Kodlar	Katılımcılar	n
Memnuniyet	Esnek	Ö2, Ö3, Ö6, Ö8, Ö9,	5
	İşbirliği	Ö2, Ö5, Ö7, Ö15	4
	Güçlü ve olumlu	Ö1, Ö4, Ö14	3
	Yenilikçi	Ö4, Ö10	2
	Doğa bilinci	Ö11	1
	İnişli çıkışlı	Ö12	1
	Saygı	Ö13	1

Çalışmada öğretmenlere, okulun kurum kültürü ile ilgili olarak “Okulunuzdaki okul kültürü ile ilgili görüşleriniz nelerdir?” sorusuyla belirlenmeye çalışılmıştır. Alınan cevaplar doğrultusunda memnuniyet teması ortaya çıkmıştır. Memnuniyet teması altında esnek, işbirliği, güçlü ve olumlu, yenilikçi, doğa bilinci, inişli çıkışlı ve saygı temaları olmak üzere yedi görüş ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerden beşi memnuniyet teması içinde esnek görüşünü ifade etmiştir. Bu öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Esnek bir şey var. Hem işbirlikçi hem esnek. Bizi, öğretmenlerini yormadan, sıkmadan mümkün olduğunca hem tutarlı bir davranış sergileyerek bizi de yönlendiriyor, rehberlik etmeye çalışıyor.” (Ö2)

“Kesinlikle esnek ve iletişim halinde olmamız güzel.” (Ö6)

“Biz biraz daha esnek bir kültüre sahibiz. Bize göre öncelik çocuklar. Bu çocukların yararına olacak her şeyde esneme yapabiliriz. En büyük özelliğimiz bu. Birlikte karar alırken de eleştiri hep yapıcı yönde. Bu olmaz deyip ötekileştirmiyoruz kimseyi.” (Ö8)

Öğretmenlerden dördü memnuniyet teması içinde işbirliği görüşünü ifade etmiştir. Bu öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Esnek bir şey var. Hem işbirlikçi hem esnek. Bizi, öğretmenlerini yormadan, sıkmadan mümkün olduğunca hem tutarlı bir davranış sergileyerek bizi de yönlendiriyor, rehberlik etmeye çalışıyor.” (Ö2)

“Evet. Yani her şeyin bir kişinin üzerine yıkılması gibi bir durum yok. İşbirlikçi bir yönetim kültürü ve anlayışı var.” (Ö5)

“Var tabii ki, evet. Her şeyden önce birbirimize sevgimiz saygımız var. Herkes ast üst ilişkisi çerçevesinde mesleğini devam ettiriyor. Alışlagelmiş bazı adetlerimiz var, özel günlerde birlikte olmamız, hediyeleşmemiz, çocuğu olana, kızını evlendirene ve benzeri şekilde birlik beraberlik içinde olmamız.” (Ö7)

“Olumsuz bir şey yaşandığında tabi ki olumsuz olarak etkiliyor insanı. Ama özellikle okul müdürümüzün her zaman bizi desteklediği, bizi motive ettiği bir yapısı var kişilik olarak. Dolayısıyla ne kadar üzülmiş de olsanız bir noktada bazı şeyleri çok daha kısa sürede tolere edebiliyorsunuz ve kapatabiliyorsunuz konuyu.” (Ö15)

Öğretmenlerden üçü memnuniyet teması içinde güçlü ve olumlu görüşünü ifade etmiştir. Bu öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Güçlü aslında bizimki. Güçlü ve olumlu.” (Ö1)

“Çok güçlü. Kalıplaşmış, kemikleşmiş bir kültürel yapısı olduğunu düşünüyorum.” (Ö4)

Öğretmenlerden ikisi memnuniyet teması içinde yenilikçi görüşünü ifade etmiştir. Bu öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Evet çok önemli oluyor çünkü geçen seneki çocuklar küçük yaşlar devam ediyor oluyor. Aynı şekilde aynı şeyi devam ettirdiğiniz zaman, aslında rutine bağlayınca hem öğrenci hem öğretmen bundan sıkılıyor. Çalışma isteği de azalıyor işin açıkçası. Ama farklı bir şeyler denendiği zaman hem hareket oluyor hem sizin ufkunuz genişliyor hem de isteyerek gidiyorsunuz. Çünkü değişiklik var.” (Ö10)

Öğretmenlerden birisi memnuniyet teması içinde doğa bilinci görüşünü ifade etmiştir. Bu öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Çocuklara doğa bilinci aktarıyoruz, Bunları davranışlarına aktarıyoruz yani davranış olarak oluşmasını sağlıyoruz. Küçük bir yaş grubu olması da hani bunu küçük yaşta verdiğimiz zaman bence ileride de bu hep devam edecek. Doğaya karşı hep bilinçli bir nesil olmasını sağlıyoruz diye düşünüyorum.” (Ö11)

Öğretmenlerden birisi memnuniyet teması içinde inişli çıkışlı görüşünü ifade etmiştir. Bu öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Evet okulumuza özgü bir kültürümüz var. Ancak her zaman belli bir istikrarda devam ettiğini düşünmüyorum... Evet. İniş çıkışlı diyebiliriz.” (Ö12)

Öğretmenlerden birisi memnuniyet teması içinde saygı görüşünü ifade etmiştir. Bu öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Ama öğretmenler arasındaki iletişim yönünden, birbirimizin değerlerimize saygı göstermek yönünden, okul kültürümüz bu yönde iyi.” (Ö13)

4.4. Okul Müdürünün Okulun Amaçları, Değerleri, Normları İle İlgili Bilgilendirme Yapması ve Bu Durum Hakkındaki Öğretmen Görüşleri

Çalışmanın bu bölümünde öğretmenlerin okul müdürünün okulun amaçları, değerleri, normları ile ilgili bilgilendirme yapması ve bu durumun öğretmenlerin motivasyonuna etkisiyle ilgili öğretmen görüşleri incelenmiştir.

Tablo 4.4 Okul Müdürünün Okulun Amaçları, Değerleri, Normları İle İlgili Bilgilendirme Yapması ve Bu Durum Hakkında Öğretmen Görüşleri

Temalar	Kodlar	Katılımcılar	n
Evet	Olumlu	Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12	10
	Nötr	Ö1, Ö3, Ö13, Ö14, Ö15	5

Çalışmada öğretmenlere, “Okul müdürünüz okulun amaçları, değerleri, normları hakkında açık bir şekilde bilgilendirme yapıyor mu?” sorusuyla okul müdürünün okulun amaçları, değerleri, normları ile ilgili bilgilendirme yapması konusundaki öğretmen görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Alınan cevaplar doğrultusunda evet teması ortaya çıkmıştır. Evet teması altında olumlu ve nötr olmak üzere iki görüş ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerden onu evet temasının içinde olumlu görüşünü ifade etmiştir. Bu öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Tabii ki, sene başında bunu tüm öğretmenlere yapar. Bilgileniriz. Yeni gelen arkadaşlarımız da varsa bu konuda bilgi sahibi oluyor. Bu şekilde zaten sene başında bu hatırlatmalar yapılır...Açıkçası okulu daha sıcak buluyorum. Aynı zamanda benim uyum süremi kısaltıyor, daha da hızlandırıyor. İletişim halinde olmak bana daha da özgüven veriyor.” (Ö4)

“Evet kesinlikle biz bütün kararları hep beraber alırız. Sadece idare karar verip bunu yapmak zorundasınız diye bir şeyle gelmez asla. Hep beraber oturup konuşuruz, aldığımız karar hepimizi bağlar. Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz içindir...Olumlu yönde etkiliyor tabii ki. Fikrimizin sorulması, bizim de fikrimize değer verilmesi, sonuçta ortak paydada buluşuyor olmamız. Kimsenin zoraki bir şek yapmıyor olması tabii ki iş motivasyonunu yükselten şeyler.” (Ö5)

“Tabii, kesinlikle evet... Motivasyonumuzu olumlu etkiliyor. Bu sefer yaptığımız iş ile ilgili içsel motivasyonumuz yükselmiş oluyor. Yaptığımız işin faydalarını daha çok bilmiş oluyoruz. Mesleğimizin öneminin daha çok farkında olmuş oluyoruz. Yaptığımız her harekette davranışta, mesleğimizi icra ederken okul kültürünün gereklilikleri içimizde yer aldığı için daha olumlu bir şekilde mesleğimize devam ediyoruz.” (Ö6)

Öğretmenlerden beşi evet temasının içinde nötr görüşünü ifade etmiştir. Bu öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Kurul toplantılarında yapıyoruz bunu aslında. Sene başı kurul toplantısı, ikinci dönem yaptığımız ve yıl sonundaki kurul toplantılarında belirli bir şekilde açıklanıyor bunlar...Kurumu ve kültürü bildiğimiz için, biraz da tecrübe ile ilgili sanırım, olumsuz etkilendiğim hiçbir konu yok.” (Ö1)

“Evet yapıyor...Hedefleri, amaçları bilerek yola çıktığımız için bu durum bizim işimizi kolaylaştırıyor. Bilgilendiriliyor olmamız kolaylaştırıcı oluyor.” (Ö14)

4.5. Okul Müdürünün Okuldaki Öğretim Şartları ile İklimi Geliştirmeye Yönelik Çalışmalarıyla İlgili Öğretmen Görüşleri

Çalışmanın bu bölümünde okul müdürünün okuldaki öğretim şartları ile okul iklimini geliştirmeye yönelik çalışmaları ile ilgili öğretmen görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.5 Okul Müdürünün Okuldaki Eğitim Öğretim Şartları İle Okul İklimini Geliştirmeye Yönelik Çalışmaları ile İlgili Öğretmen Görüşleri

Temalar	Kodlar	Katılımcılar	n
Birlikte Etkinlik Oluşturma	Birlikte yemek	Ö1, Ö9, Ö15	3
	Doğa aktivitesi	Ö3, Ö8, Ö15	3
	Teknolojik gelişim	Ö4, Ö14	2
	Aktiflik sağlama	Ö2, Ö12	2
	Psikolojik destek ve huzur	Ö5, Ö7	2
	Değerli görülme	Ö6	1
	Adalet	Ö10	1
	Esneklik	Ö11	1

Çalışmada öğretmenlere, “Okul müdürünüz okulda eğitim öğretim şartları ve iklimi geliştirmeye çalışıyor mu? Bunun için neler yapıyor?” sorusuyla okul müdürünün okuldaki eğitim öğretim şartları ile okul iklimini geliştirmeye yönelik çalışmaları ve bu konuyla ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Alınan cevaplar doğrultusunda bütün öğretmenlerin eğitim öğretim şartlarının ve okul ikliminin geliştirilmesiyle ilgili evet yanıtını verdiğini gözlemlenmiştir. Bütün öğretmenler olumlu yanıt verdiğinden bu konuda da ayrı bir tema oluşturmaya gerek görülmemiştir. Birlikte etkinlik oluşturma temasında öğretmenlerin cevaplarına göre birlikte yemek, doğa aktivitesi, teknolojik gelişim, aktiflik sağlama, psikolojik destek ve huzur, değerli görülme, adalet, esneklik olmak üzere sekiz görüş ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerden üçü birlikte etkinlik oluşturma temasının içinde birlikte yemek görüşünü ifade etmiştir. Bu ifadeler şu şekildedir:

“Evet çalışıyor. Mesela bu hediyeleşme diye bahsettiğim şey müdüre hanım aracılığıyla başlıyor zaten. Fikrini söylüyor, bizim onaylayıp onaylamadığımıza göre bu tür kararlar alıp uygulamaya başlıyoruz. Ya da kahvaltılar, dışarı etkinlikleri ile ilgili planlama hep müdüre hanımdan çıkıyor...Yine olumlu yönde. Yani negatif bir ortam olmadığı sürece, kaynaşma ortamı, sohbet, birbirimizi daha çok bağlayan etkinlikler olduğu için daha olumlu olarak geri dönüyor.” (Ö1)

“Mesela bu dönemde son iki yıldır özellikle biraz çalışma iklimini değiştirmek adına neler yapıyoruz; eTwinning projelerine fazlasıyla katılım gösteriyoruz. Bu projelere olan katılım bizim etkinliklerimizi de aslında çeşitlendiriyor. Çocuklarla daha farklı deneyimlerle karşılaşıyoruz. Hem biz karşılaşıyoruz, yeni şeyler öğreniyoruz hem de çocuklarımızı yeni

deneyimlerle karşılaştırıyoruz. Bu aslında birazcık daha eğitim bakış açımıza farklılıklar da getiriyor. Aynı zamanda dışarıda etkinliklere çok fazla ağırlık veriyoruz, bunlarda okul müdürümüz de bizi destekliyor. Dışarıda etkinlikler yapabilirsiniz, masa sandalye çıkarabilirsiniz gibi şeylerle destek vererek aslında bize ben size tüm gerekli materyal desteğini sağlayabilirim diyerek bizi çok eskiden sınırlandırmış olduğumuz sınıf düzeninden çıkarak dışarıda daha özgür, daha yaratıcı etkinlikler yapabilmemiz konusunda da yönlendiriyor... Bu da motivasyonumuzu gerçekten çok olumlu yönde etkiliyor. Daha farklı şeyler yapabilmek, yaratıcılığı geliştirebilmek her insanda olduğu gibi bizim de motivasyonumuzu olumlu yönde etkiliyor. Daha çok çalışmak, daha çok yapmak istiyoruz açıkçası, üstüne koymak istiyoruz. Üstüne koymanın da bizi mutlu ettiğini, çocukların mutlu olduğunu görüyoruz. Bu daha da çok yapma isteği uyandırıyor aslında içimizde. Şunu da yapabiliriz diyoruz, hemen böyle bir düşünce ampulleri yanmaya başlıyor. Şunu da yapabiliriz, şuna şunu da ekleyebiliriz vesaire diyoruz.” (Ö9)

Öğretmenlerden üçü birlikte etkinlik yapma temasının içinde doğa aktivitesi görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşler şu şekildedir:

“Evet mesela bizim etkinliklerimizi daha iyi yapabilmemiz için hobi bahçesi yaptı bize, bu konuda kendisi de hem fiziksel olarak çabaladı hem de bize destek oldu. Maddi manevi olarak yardımcı oldu, araştırmalar yaptı. Bazen bizimle çalışarak hobi bahçemize çiçeklendirmeler bile yapıyor. Okulun daha ferah bir iklime sahip olması için çiçeklerden enerji almamız gerektiğini düşünüyor...Rengarenk bir okula giriş yapmak tabii ki mutlu ediyor.” (Ö8)

Öğretmenlerden ikisi birlikte etkinlik yapma temasının içinde teknolojik gelişim görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşler şu şekildedir:

“Kesinlikle. Zaten bir teknoloji çağındayız, buna ayak uydurmamız gerekiyor, okul müdürümüz de bu konuda son derece teknoloji ile iç içe. Aynı zamanda bizlere de bu bilgiyi veriyor...Daha hızlı adapte olmamızı sağlıyor. Çıtamızı aslında yükseltiyor. Sürekli aynı döngü içerisinde kalmıyoruz. Daha da kendimizi geliştirmemize destek verdiğini düşünüyorum.” (Ö4)

“Evet sürekli kendimizi güncelliyoruz, yeniliyoruz. Eğitime açık bir okuluz. Hem idare hem öğretmen arkadaşlarımız kendilerini geliştirmek için eğitime ve yeniliklere açığız. Yeniliklere açık bir okuluz...Mesela okulumuzda masal anlatıcılığı eğitimi aldık, çocuklarımıza ormanda masal saati yapabilmek için. Okullarda orman ile ilgili eğitimler aldık, online eğitimlere katıldık pandemi döneminde. Bunun dışında yeni olan, güncel olan

her şeyi sosyal medyadan, internet üzerinden takip ediyoruz...Tabii ki olumlu şekilde gidiyor. Yani bize değer kattığını düşünüyorum ben. Yeni şeyler öğrenmek hem bizim için çok keyifli hem çocuklarımıza aktarıyor olabilmek çok keyifli. Bunların sonuçlarını da öğrencilerimizde olumlu şekilde görüyoruz.” (Ö14)

Öğretmenlerden ikisi birlikte etkinlik yapma temasının içinde aktiflik sağlama görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşler şu şekildedir:

“Evet geliştirmeye çalışıyor, zaman zaman eksikleri kalsa da öğretmenler bir nevi tamamlayıcı rol üsleniyor...Sürekli aktif olmamız gerektiğini hissettiriyor bu durum. Öğretmen olarak nasıl olsa idare halleder deyip arkamızı dönemiyoruz. Çünkü bir şekilde her şeyin, her konunun başrolünde öğretmen de var. Evet bu bir nevi iyi ama bir anlamda da öğretmene fazla sorumluluk yüklemekten dolayı öğretmenin kendi planlarını uygulamakta zorluk çektiğini düşünüyorum.” (Ö12)

Öğretmenlerden ikisi birlikte etkinlik yapma temasının içinde psikolojik destek ve huzur görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşler şu şekildedir:

“Kendimden şöyle örnek verebilirim. Ben yeni başladığım zaman okulla ilgili bazı düzenleri bilmediğim zamanlar bana destek oldu. Şu şöyle, bu böyle gibi. Yanlış yaptığım ve kendimi yalnız hissettiğim dönemlerde de ayrıca bana destek oldu. Yani zorluk çektiğimde herkesten görüş alabileceğimi, herkesin burada bir aile gibi olduğunu, soru sormamı en azından kendimi kötü hissetmememi sürekli telkinde bulundu.” (Ö5)

“Evet. Bazı sorun yaşadığımız arkadaşlarımız vardı aramızda onları içimize almak için hani böyle toplantılar, birliktelik olsun diye bir paylaşımlar falan organize etti. İyi oldu. Daha çok birlik beraberliği teşvik ediyor yani ayrımcılık olmasın, kendi aramıza kopukluğumuz olmasın, huzurlu bir ortam istediği için yani gayet iyi...Pozitif. Yani aidiyet duygusunu benimsediği için, ben de bu okulun bir öğretmeni olaraktan benim hoşuma gidiyor yaptığı şeyler. Kimseyi dışlamıyor, arkasında duruyor, destekliyor, onu kazanmak için çaba sarf ediyor. Bu benim için de olsa aynı şeyi yapacağı için mutluyum.” (Ö7)

Öğretmenlerden birisi birlikte etkinlik yapma temasının içinde değerli görülme görüşünü ifade etmiştir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Tabii, yapıyor. Bunda velilerin de katkısı çok önemli. Çünkü okul öncesini dört ayaklı bir bina gibi düşünürsek bu ayaklar öğretmen, veli, idare ve öğrencilerden oluşmakta. Bunu geliştirmek amacıyla velilerimizi de işin içerisine katıyoruz. Yaptığımız etkinliklerde, hazırladığımız bültenlerle velilere bilgi verme, ondan sonra sorunlarımıza ya da yaşadığımız olumlu şeylerde mesela hazırladığımız etkinliklerde, gösterilerde velilerimizi de katarak okul

kültürünü yansıtıyoruz...Bu da motivasyonumuzu olumlu anlamda etkiliyor çünkü hem yaptığımızda kendimizi değerli hissediyoruz, bu çok önemli yaparken, çünkü biliyorsunuz hani okul öncesi dönem biraz daha farklı, çok önemli yani fark edilmediği yerlerde bazen insan ben boşa kürek çekiyor muyum gibi düşünüyor. Ama bu şekilde idarenin olayın ciddiyetinin farkında olduğu zaman ve bize gereken değeri verdiği zaman biz de daha motive bir şekilde işimizi yapabiliyoruz.” (Ö6)

Öğretmenlerden birisi birlikte etkinlik yapma temasının içinde adalet görüşünü ifade etmiştir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Tabii. Yapılacak etkinliklerde herkese eşit derecede görev veriyor. Yani sen bu defa iş yapma ya da üçü beşi iş yapmasın kenarda kalsın, siz iki üç kişi yapın gibi bir ayrım söz konusu asla görmüyorum. Bu çok önemli çünkü insanoğlu kendini ezilmiş hissediyor...Tabii ki, herkese eşit şekilde dağıtıyor. Mutlaka buna özen gösteriyor. Bunu fark ediyorsunuz o özenin gösterildiğini...Yani işi alırken gücüme gitmiyor mesela benim. Ya ben bunu aldım demiyorum, tabii ki yaparım diyorum.” (Ö10)

Öğretmenlerden birisi birlikte etkinlik yapma temasının içinde esneklik görüşünü ifade etmiştir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Okulumuzda esnek bir yaklaşım var ve bireysel farklılıklara özgü bir yaklaşım var hem çocuklar anlamında hem öğretmenler anlamında. Sınıflarda aslında öğretmen ve çocuğa dayalı bir eğitim var ve okula girdiğiniz zaman bu esnekliği, bu pozitif yaklaşımı hissedebilirsiniz. Atıyorum okul girişinde kütüphane olması ve oradan her öğretmenin kendi sınıfına göre ya da her öğrencinin kendine göre onu alabilmesi bu pozitif bir yaklaşım sağlıyor. Ya da okula girdiğiniz zaman çocuklardan ya da öğretmenlerden bunu hissedebiliyorsunuz. Yani bu okul ikliminin esnek, pozitif, fikir birliğine dayalı olduğunu hissedebiliyorsunuz.” (Ö11)

4.6. Okul Müdürünün Kurum İle İlgili Alınacak Kararlar Sürecine Öğretmenleri Dahil Etmesi ile İlgili Öğretmen Görüşleri

Çalışmanın bu bölümünde okul müdürünün kurum ile ilgili alınacak kararlar sürecine öğretmenleri dahil etmesi ile ilgili öğretmen görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.6 Okul Müdürünün Kurum İle İlgili Alınacak Kararlar Sürecine Öğretmenleri Dahil Etmesi ile İlgili Öğretmen Görüşleri

Temalar	Kodlar	Katılımcılar	n
Olumlu	Ortak Karar	Ö1, Ö2, Ö6, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15	9
	Değerli hissetme	Ö2, Ö3, Ö4, Ö7	4
	Aidiyet	Ö9	1
Olumsuz	Öyle görünme	Ö12	1

Çalışmada öğretmenlere, “Okul müdürünün kurum ile ilgili alınacak kararlar sürecine öğretmenleri dahil ediyor mu? Bunun sizin üzerinizde etkisi nasıldır?” sorusuyla okul müdürünün okuldaki karar verme sürecine öğretmenleri ne şekilde dahil ettiği ve bu konuyla ilgili olarak öğretmenin motivasyonun nasıl etkilendiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Alınan cevaplar doğrultusunda öğretmenlerin büyük çoğunluğunun olumlu yanıt verdiği ayrıca genelinin bu durumun kendilerini motive ettiği, bir öğretmenin ise olumsuz cevap verdiği gözlemlenmiştir. Olumlu teması içinde ortak karar, değerli hissetme ve aidiyet olarak üç görüş ortaya çıkmıştır.

Olumlu temasının içinde ortak karar görüşünü dokuz öğretmen belirtmiştir. Bu görüşler şu şekildedir:

“Kesinlikle dahil ediyor. Yapacağımız her etkinlik öncesinde küçük bir toplantı yapıyoruz biz. Herkesin fikrini alıyor, ortak bir noktada buluşarak ona göre uygulama yapıyoruz...Kendi fikirlerimiz olduğu için benim birebir olmasa bile arkadaşların onayladığımız fikirler olduğu için olumlu yönde etkileniyor, daha isteyerek yapıyoruz etkinlikleri ya da planlama sonrasındaki herkes her şeye herkes olumlu katılım sağlanıyor.” (Ö1)

“Evet bunda da yine güzel bir dayanışma örneği var okulumuzda. Ara ara kendi aramızda toplantılarımız oluyor. Her şeyi mutlaka bize önceden danışıyor, bizim fikrimizi alıyor, her zaman söylediği de şu, önemli olan sizin ne yapmak istediğiniz yani ben müdür olarak size bir şey dayatıp yapın dediğimde siz bunu istemeden yaptığınızda bu sizin yaptığınız işe de yansıtacak, isteksiz yapılan bir işten bir verim alamayız diye yaptığımız her şeyde mutlaka bizim fikrimizi de alıyor. Fikrimize ihtiyaç olduğu zamanlarda da yine toplantılar düzenleyerek bizim fikrimizi alıp ona göre bir yol haritası çiziyor.” (Ö6)

“Evet, biz tüm kararlarımızı birlikte alırız...Bu da motivasyonumuzu gerçekten çok olumlu yönde etkiliyor. Yani yapacak olduğunuz işte fikirlerinizin alınması, olumlu ya da olumsuz bu konuda görüşlerinizi bildirecek olmasın sizin o işi sahiplenmenizi sağlıyor aslında. Tüm yapacaklarımızla ilgili fikirlerimizin alınması o işi tamamen sahiplenmemizi, işi gerçekten işin içine girerek yapmamızı sağlıyor. Yani göstermelik yapmıyoruz çünkü biz kabul ettik, bizim işimiz, onun için işi tamamen sahiplenerek yapıyoruz.” (Ö9)

“Evet eder.Bu şekilde işleyişte söz sahibi olmak keyifli.” (Ö10)

“Evet dahil ediliyoruz. Ortak kararlar alıyoruz.” (Ö11)

“Toplantılarda evet okul müdürümüzle beraber ortak kararlar alıyoruz. Bu ortak kararları da bir şekilde uygulamaya çalışıyoruz.” (Ö13)

Olumlu temasının içinde değerli hissetme görüşünü dört öğretmen belirtmiştir. Bu görüşler şu şekildedir:

“Değer verildiğini hissediyorsun ve olumlu etkiliyor tabii ki.” (Ö2)

“Tabii ki daha istekli yapıyoruz her şeyi değerli hissediyoruz.” (Ö3)

“Kendimi yabancı hissetmiyorum. Ben de bu okulun birey olduğumu, benim de görüşlerime değer verildiğini hissetmek motivasyonumu artırıyor tabii ki de.” (Ö4)

“Evet...Kararda benim de bir fikrimin olması beni gerçekten gururlandırıyor, pozitif etkiliyor, onurlandırıyor.” (Ö7)

Olumlu temasının içinde aidiyet görüşünü iki öğretmen belirtmiştir. Bu görüşler şu şekildedir:

“Evet...Tabii ki iyi yönde çünkü okulun sadece gelip giden bir çalışanı değil de bir paydası olmak tabii ki aidiyet duygusu geliştiriyor. Ait hissetmekle de alışma süreci, benimseme süreci, iş yükü alma süreci hızlanıyor. Yani bir şeyleri kendin hissettiğinde de daha bi şevk ve dikkatle yapıyorsun. Öylesine yapıp geçmiyorsun.” (Ö5)

“Evet...Yani okula ait hissediyorum kendimi. Kararlar bizimle alındığı için orası zaman zaman bizim evimizden daha uzun süre kaldığımız bir mekân, çalışma şartlarımız bazen dersimiz bitse bile devamında okulu geliştirecek, yeni eğitim yöntemleri belirleyecek, birbirimizle istişare yapıp bazı sorunlarımız varsa birlikte çözmeye yönelik toplantılarımız oluyor. Bu toplantılara mesela gönüllü katılıyorum, yani resmi bir toplantı olmasa bile arkadaşlar bugün şunu konuşacağız dediğinde işlerimizi ayarlayıp o gün orada kalabiliyoruz...Yani bu bana angarya gibi gelmiyor mesela. Oraya ait hissettiğim için sanki orası da benim özel iş yerimmiş gibi hissettiğim için, değerli hissettiğim için mutlu bir şekilde

katılıyorum. Daha yaratıcı davranıyorum. Acaba ne yapabiliriz sorusuna içtenlikle cevap veriyorum.” (Ö8)

Olumsuz temasının içinde bir öğretmen öyle görünme görüşünü ifade etmiştir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“...aslında dahil ediyormuş gibi görünüp kendi isteklerine evet dedirtmek zorunda bırakabiliyor...Elbette ki bir okul müdürü bir lider her şeyde öğretmenin ya da okul personelinin dediklerine göre bir karar alamaz. Ancak yine de her aldığı kararı sanki öğretmenin ortak kararıymış gibi yansıtması bence doğru değil. O yüzden de bu bazen bence öğretmenlerde motivasyon düşüklüğüne sebep olabiliyor.” (Ö12)

4.7. Yeniliklerin ve Çağdaş Gelişmelerin Akıcı Bir Şekilde Okula Yansıtılması ile İlgili Öğretmen Görüşleri

Çalışmanın bu bölümünde yeniliklerin ve çağdaş gelişmelerin akıcı bir şekilde okula yansıtılması ile ilgili öğretmen görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.7 Yeniliklerin ve Çağdaş Gelişmelerin Akıcı Bir Şekilde Okula Yansıtılması İle İlgili Öğretmen Görüşleri

Temalar	Kodlar	Katılımcılar	n
Olumlu	Destekleyici yönetim	Ö3, Ö5, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10	6
	Toplantılar	Ö1, Ö4	2
	Duvarsız eğitim	Ö11, Ö14	2
	Yeniliğe açık olma	Ö2	1
	Fiziki şartlar	Ö7	1
Olumsuz	İhtiyaçların giderilmemesi	Ö12	1
	Teknolojinin takibinin olmaması	Ö13	1

Çalışmada öğretmenlere, “Yeniliklerin ve çağdaş gelişmelerin akıcı bir şekilde okula yansıtılıyor mu? Bu durum sizi nasıl etkiliyor?” sorusuyla yenilik ve gelişmelerin okula yansıtılması ve bu durumun öğretmenleri ne şekilde etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Alınan cevaplar doğrultusunda olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tema ortaya çıkmıştır. Olumlu

temasının içinde destekleyici yönetim, toplantılar, duvarsız eğitim, yeniliğe açık olma ve fiziki şartlar olarak beş görüş ortaya çıkmıştır.

Olumlu temasının içinde yer alan destekleyici eğitim görüşünü altı öğretmen ifade etmiştir. Bu görüşler şu şekildedir:

“Yani kısmen olumlu aslında yapılabildiği kadar yapılıyor. Yani bu belki tamamen idarecinin de elinde olmayan durumlar olabilir ama yapabildiğinin en iyisini okul idarecisinin yapmaya çalıştığını görüyorum.” (Ö3)

“Evet o konuda da kendini geliştiren bir insan olduğunu düşünüyorum. Çünkü eğitim de sürekli değişiyor. Bununla ilgili de aldığı eğitimlerden ben kendini geliştirdiğini görüyorum. Hem de aldığı eğitimleri bize yansıtması, bize göstermesi açısından da ben yenilikleri takip ettiğini düşünüyorum...Bu da motivasyonumuzu olumlu anlamda etkiliyor çünkü sürekli onun, şimdi başınızdaki lider yeniliğe açık olduğu zaman, değişebilir olduğu zaman siz de haliyle onu örnek alıyorsunuz. Bu da bizim motivasyonumuzu olumlu anlamda etkiliyor bu da bizim mesleki anlamda da daha donanımlı olmamızı sağlıyor.” (Ö6)

“Evet...Az önce de dediğim gibi; eTwinning çalışmalarına fazlasıyla destek veriyor olmamız, yeni açılmış olan herhangi bir sosyal etkinlik alanı ya da oyun alanı, müze gibi bu tarz kültürel mekanlara geziler düzenliyor olmamız, bu tarz etkinliklere katılıyor olmamız yenilikleri desteklediğimizi gösterdiğini düşünüyorum...Bu da gerçekten olumlu yönde etkiliyor.” (Ö9)

“Kesinlikle düşünüyorum çünkü her zaman güncelleniyoruz. Bu hem kendi kurumumuz adına hem de bakanlık adına gelen her şek güncelleniyor. Güncellenip güncellenmeme konusunda da denetleniyoruz, uyarıyoruz müdür bakımından. Müdür geliyor uyarıyor. Bunlar oldu/olmalı, şu şekilde olmalı, bu şekilde olmalı, gelen yazı bu şekilde, kendinizi buna göre ayarlayın arkadaşlar. Bu şekilde uyarılıyor, eksikliğimiz varsa gideriyoruz. Sürekli bir güncelleme halindeyiz. Bize bu bildirimler geliyor. Uyarı demek istemiyorum çünkü bu bir uyarı değil, bildirim olarak geliyor bize.” (Ö10)

Olumlu temasının içinde toplantılar görüşünü ifade eden iki öğretmen vardır. Bu öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Düşünüyorum. Yine sene başını söyleyeceğim, yapılan farklılıklar yenilikler varsa birlikte konuşup, üzerinde tartışıp okula uygulayabileceğimiz etkinlikler varsa yine ortak karar alarak uyguluyoruz...Olumlu bir gelişmeysen, işimizi kolaylaştıracak ya da çocuklara olumlu davranışlar kazandıracak bir yenilikse tabii ki bizi de olumlu bir şekilde etkiliyor.” (Ö1)

“Düşünüyorum...Teknoloji ile ilgili yeniliklerde olsun eğitim CD’leri olsun eğitim videoları olsun Zoom olsun Zoom toplantıları olsun eTwinning olsun birçok projede okulumuz öncülük yapan okullar arasında...Valla gelişime daha açık olduğumuzu hissediyoruz açıkçası. Yaptıkça daha da geliştığımızı de hissediyoruz. Bilgi öğrendikçe çoğalıyor.” (Ö4)

Olumlu temasının içinde duvarsız eğitim görüşünü iki öğretmen ifade etmiştir. Öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Evet düşünüyorum... Mesela duvarsız eğitim çok yeni bir model, yani Avrupa da çok eskiye dayalı olsa da ülkemizde çok yeni bir model ve biz bunu okulumuzda uygulayabiliyoruz çağdaş ve modern bir yaklaşım olarak derslerimizi, etkinliklerimizi doğadan faydalanarak daha az malzemeyle gerçekleştirebiliyoruz. Sınıf dışı etkinlik olarak...Bu motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor. Kendimi sürekli geliştirmem ve yenilememi sağlıyor. Ayrıca dediğim gibi doğadan faydalanarak daha az malzeme ile, yani sahip olduğum malzemelerle etkinlikler üretmek yaratıcı yönümü de geliştiriyor hem benim hem de çocukların.” (Ö11)

Olumlu temasının içinde yeniliğe açık olma görüşünü bir öğretmen ifade etmiştir. Bu öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Mümkün olduğunca evet yansıtılmaya çalışıyor. Geleneksel bir yapı üzerine yenilikleri de katmaya çalışıyoruz bence. ..Ben yeniliği severim ve motivasyonuma da olumlu etkiliyor bence.” (Ö2)

Olumlu temasının içinde fiziki şartlar görüşünü bir öğretmen ifade etmiştir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Tabii bunda okulun fiziki şartları da önemli. Yani bazı eksiklerimiz var mı? Var ama tabii ki değişen yönetmelik, değişen gelişmeler tabii okulumuza yansıyor. Yansıtılıyor yani, bir şeylerde farklılık olması için çaba da sarf ediliyor... Zorluk yaşadığımız zaman, yani bazen empoze edilirken, onu hayata geçirirken bazı zorluklar yaşıyoruz, bazı sıkıntılarımız oluyor ama genellikle iyiyiz, bir sıkıntı yaşamadık; pozitif olarak etkiliyor.” (Ö7)

Olumsuz temasının içinde ihtiyaçların giderilmemesi ve teknoloji takibinin olmaması şeklinde iki görüş ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerden birisi olumsuz temasının içinde ihtiyaçların giderilmemesi görüşünü ifade etmiştir. aynı öğretmen bu konuda motivasyon anlamında da olumsuz görüş belirtmiştir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Sadece yönetmelik anlamında, okul öncesi programının işleyişi anlamında evet. Ancak diğer anlamlarda yani örnek veriyorum okulların gerekli malzeme ihtiyaçları var.

Teknolojik olarak da çocukları düşündüğümüz zaman onların ihtiyaçlarına yönelik malzemelerden bahsediyorum, bu anlamda biraz yavaş ilerlediğimizi düşünüyorum açıkçası...Olumsuz etkiliyor elbette ki. Örnek veriyorum bir bilgisayarın çalışmıyor olması bir öğretmenin bir hafta on günlük planını, programını bütün işleyişini, akışını olumsuz etkileyebiliyor. Bu da günlük koşturmasının artmasına ve bir yerde de bocalamasına sebep olabiliyor.” (Ö12)

Öğretmenlerden birisi olumsuz temasının içinde teknoloji takibinin olmaması görüşünü ifade etmiştir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Çok fazla değil. Yani biraz bir adım geriden geliyoruz gibi hissediyoruz...Tabii ki hani, sonuçta teknoloji çağındasınız, çocukların çok fazla her şeyi bildiği, her şeyi istediği bir çağdasınız. Eğer okul müdürü de kendini bu kültür açısından geliştiremezse bu ister istemez siz ne kadar kendinizi geliştirseniz de size yansiyabiliyor. Fiziki şartlar çok fazla okullarda iyi olmadığı zaman da bu yansiyabiliyor... Tabii ki çalışma performansınızı da ister istemez düşürüyor.” (Ö13)

4.8. Okula Yeni Gelen Öğretmenlerin Adaptasyonunun Sağlanması İçin Yapılan Oryantasyon Çalışmalarıyla İlgili Öğretmen Görüşleri

Çalışmanın bu bölümünde okula yeni gelen öğretmenlerin adaptasyonunun sağlanması için yapılan oryantasyon çalışmalarıyla ilgili öğretmen görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.8 Okula Yeni Gelen Öğretmenlerin Adaptasyonunun Sağlanması İçin Yapılan Oryantasyon Çalışmalarıyla İlgili Öğretmen Görüşleri

Temalar	Kodlar	Katılımcılar	n
Olumlu	Destek olma	Ö1, Ö4, Ö6, Ö9, Ö10, Ö14, Ö15	7
	Toplantı yapma	Ö3, Ö7, Ö11, Ö13	4
	Paylaşım	Ö8	1
Olumsuz	Yapılmama	Ö2	1
	Kendi yapma	Ö12	1

Çalışmada öğretmenlere, “Okulunuza yeni gelen öğretmenlerin adaptasyon sağlaması için oryantasyon çalışmaları yapılıyor mu?” sorusuyla okula yeni gelen öğretmenlerinin adaptasyon sürecine yönelik adaptasyon çalışmalarıyla ilgili fikirleri öğrenilmeye

alışılmıştır. Alına cevaplar doğrultusunda olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tema ortaya çıkılmıştır. Olumlu temasının içinde destek olma, toplantı yapma, paylaşım olmak üzere üç görüş ortaya çıkılmıştır. Olumsuz temasının içinde yapılmaması ve kendi yapma olarak iki görüş ortaya çıkılmıştır.

Olumlu temasının içinde yer alan destek olma görüşünü sekiz ğretmen ifade etmiştir. Destek olma görüşünün içerisinde hem öğretmenlerin hem de idarenin desteği bulunmaktadır. Bu görüşler şu şekildedir:

“Bu konuda müdüre hanım bir arkadaşı görevlendiriyor. Ya aynı sınıfı paylaştığı arkadaş ya da aynı devrede olduğu yan sınıfın arkadaşı. O daha çok yardımcı olup ona liderlik yapıyor bu konuda oryantasyon için ama hepimiz yani kime sorulduysa yardım konusunda hepimiz destek oluyoruz.” (1)

“Direkt akışına bırakmamız yetiyor zaten. Süreç içerisinde zaten herkes birbirine destek, uyum ve paylaşımcı bireyler olduğundan dolayı onların aklına bir soru takılmasına gerek kalmadan bütün özveri ile herkes destek oluyor. Bu zaten motivasyonu yükseltiyor ve kendini iyi hissediyorsun” (4)

“Evet. Bazen bunun esprisi de oluyor, müdüre hanım söylüyor, yeni gelen ğretmen arkadaş tanıştığı zaman genelde kendi devresinden olan öğretmenle bir de birlikte, aynı sınıfı paylaşan öğretmenle daha çok iletişim halinde olduğu için o öğretmenlere söylüyor; bakın oryantasyonu size ait, siz sorumlusunuz şeklinde. Ama hem biz öğretmenler olarak yeni gelen öğretmenlere elimizden geldiğinde yardımcı olmaya çalışıyoruz okul idaresi de bu konuda gereken desteği gösteriyor.” (6)

“Evet yapılıyor hatta her biri oryantasyon çalışması için daha önceden okulda bulunmuş olan bir ğretmen tarafından yapılıyor. Bu görevlendirmeyi idare yapıyor. O şekilde oryantasyonu bir ğretmen arkadaşı genelde aynı sınıfı paylaşmuş olduğu sabahı ya da ğlenci ğretmen arkadaşı tarafından yapılıyor.” (9)

“Ben sağlandığını düşünüyorum. Kendim de çok olmadı buraya geleli. Kendimi yabancı hissetmedim. Bir hafta içinde burada devam ediyormuş gibi hissettim.” (10)

Olumlu temasının içinde yer alan toplantı yapma görüşünü dört ğretmen belirtmiştir. Bu ğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Oryantasyon alışmaları şöyle; bu sene okulumuza iki tane yeni ğretmen geldi görevlendirme olarak. Toplantılarda mutlaka onları aramızda görmek istiyor müdürümüz. Toplantılarda da mutlaka onlarla iletişim halinde bizimle tanıştırıyor, kaynaşmaları için ortamlar oluşturuyor. Ve gözlemlediğim kadarıyla iki ğretmenimiz, biz ğretmen ilişkileri

açısından aktif olduğumuz için aramıza çok çabuk adapte olabiliyorlar. Bu konuda hiç zorluk yaşamadılar.” (Ö13)

Olumlu temasının içinde bir öğretmen paylaşım görüşünü ifade etmiştir. Bu öğretmenin görüşleri şu şekildedir:

“Evet yapılıyor, birlikte kahve saatleri yapıyoruz, birlikte kahvaltı saatleri ayarlıyoruz. Öğretmenimizin bir şeye ihtiyacı varsa bizdeki materyalleri paylaşıyoruz.” (Ö8)

Olumsuz temasının içinde bir öğretmen yapılmama görüşünü belirtmiştir. Bu öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Hayır maalesef. Ben bu okula yeni başladım ancak bana herhangi bir oryantasyon, adaptasyon programı uygulanmadı. Ama ben kendim adapte oldum.” (Ö12)

4.9. Öğretmenlerin Okul Kültürüyle İlgili Problemler ve Çözüm Yollarına İlişkin Görüşleri

Çalışmanın bu bölümünde okulda öğretmenlerin okul kültürüyle ilgili problemler ve çözüm yollarına ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.9 Öğretmenlerin Okul Kültürüyle İlgili Problemler ve Çözüm Yollarına İlişkin Görüşleri

Temalar	Kodlar	Katılımcılar	n
Var	İletişim kopukluğu	Ö2	1
	Veli beklenti yüksekliği	Ö6	1
	Donanım sorunu	Ö7	1
	Okul kültürü katkısı	Ö11	1
	Kurallara uymama	Ö12	1
	İdari yetersizlik	Ö13	1
	Geleneksel eğitim anlayışı	Ö14	1
		Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö8, Ö9, Ö10, Ö15	8
Yok	Problemsizlik		

Çalışmada öğretmenlere, “*Bulunduğunuz eğitim kurumunda okul kültürü ile ilgili problemleriniz neler ve bunlar nasıl çözülebilir?*” sorusuyla okuldaki öğretmenlerin okul kültürü ile ilgili gördüğü sorunlar ve bunlara dair çözüm önerileri öğrenilmeye çalışılmıştır. Alına cevaplar doğrultusunda var ve yok olmak üzere iki tema ortaya çıkmıştır. Var temasının içinde iletişim kopukluğu, veli beklentisi yüksekliği, donanım sorunu, okul kültürü katkısı, kurallara uymama, idari yetersizlik, geleneksel eğitim anlayışı olmak üzere yedi görüş ortaya çıkmıştır. Yok temasının içinde problemsizlik görüşünü yedi öğretmen ifade etmiştir. Konuya dair çözüm yollarıyla ilgili olarak görüş bildiren bütün öğretmenler iletişim yöntemini ifade etmiştir. Bununla ilgili olarak ayrı bir tema oluşturmaya gerek görülmemiştir. Öğretmen görüşleri ifadelerin içinde bahsedilmiştir.

Var temasının içinde yer alan iletişim kopukluğu görüşünü bir öğretmen ifade etmiştir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Okul kültüründe bazen arkadaşlar arasında çok iletişim kopukluğu oluyor. Biri bir şey yaparken öbüründen bir şey saklıyor. Bu tarz şeyler oluyor bazen ama genelde de iyi gidiyor.” (Ö2)

Var temasının içinde yer alan veli beklentisi görüşünü bir öğretmen ifade etmiştir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Okul kültürü ile ilgili tabi problemler yaşıyoruz çünkü veli profili olarak da biraz sosyoekonomik seviyesi yüksek olan bir çevrede olduğumuz için velilerin bizden beklentisi çok yüksek oluyor.” (Ö6)

Var temasının içinde yer alan donanım sorunu görüşünü bir öğretmen ifade etmiştir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Mutlaka oldu, burası 15 Temmuz’dan sonra devlete verilen bir okul. Geldiğimizde çok sıkıntıları olan bir okuldu. Hani donanım konusunda çok sıkıntı yaşadığımız zamanlar oldu ama bunu birlikte aştık. O zamanki idarecimiz de yardımcı oldu, şimdiki müdürüm de aynı şekilde yardımcı oluyor...Paylaşım tabii ki önemli, her öğretmenin olumlu olumsuz her şeyini paylaşması gerekiyor. Yani karşısındaki kişiyle, eğer sorun yaşadığı kişi anlayabilecek kapasitedeyse konuşarak anlaşıyor. Zaten gerekli şeyleri yapıyoruz ama alamayan da almıyor yani... Tabii ki nasıl gelişir, kendini geliştirerek gelişir, yayınları takip ederek gelişir, paylaşımları arttırarak gelişir.” (Ö7)

Var temasının içinde yer alan okul kültürü katkısı görüşünü bir öğretmen ifade etmiştir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Birden fazla kişinin çalıştığı ve bazen de velilerin de bu sürece dahil olması tabii ki fikir ayrılıklarını oluşturabiliyor. Ya da işte sahip olunan bir kültürün aktarılmasında kimisi daha fazla katkı sağlarken kimisi daha az katkı sağlayabiliyor. Bu konularda belki iyileştirmeler ya da daha orta noktada bir fikir birliğine ulaşılabilir diye düşünüyorum.” (Ö11)

Var temasının içinde yer alan kurallara uymama görüşünü bir öğretmen ifade etmiştir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Okul kültürü ile ilgili problemlerim benim sabahçı dönemimde yok. Ancak öğleden sonraki eğitim öğretim döneminde bazı problemler olduğunu görüyorum. O da ilginç bir şekilde sabahki öğretmenlerin okulun bütün kurallarına riayet etmesi, öğleden sonraki öğretmenlerin hiçbir kurala riayet etmeden bir nevi kafalarına göre hareket ederek okul kültürünü bence dibe çekiyor olması. Yani bir ortak nokta, bir ortak kültür sağlanamıyor bu anlamda. Benim en çok mustarip olduğum durum bu. Çünkü bu durumda öğretmen şunu düşünüyor; bu okuldaki bütün kurallar bana mı geçerli. Bence bir öğretmen bunu düşündüğü anda o okulun kültüründe, o okulun ikliminde tamamen bir sorun var demektir genel anlamda...Ortak kararlarla. Yani verdiğim örnek üzerinden söylüyorum; sabahki grupla ayrı, öğleden sonraki grupla ayrı olarak değil, hep birlikte oturup konuşularak, bir toplantı düzenlenerek belki ve hangi hatayı hangi şahıs yapıyorsa şahsın direkt kendisine söylendiği zaman bence bu problemler çözülecektir diye düşünüyorum. Çünkü genel anlamda konuşulduğunda, genel anlamda bir problem ifade edildiği zaman hiç kimse üstüne alınmak istemiyor. Eğer ben yapıyorsam bana denilsin ki sen şöyle yapıyorsun, bu hatanı düzeltmek gerek okul kültürümüzün bütünlüğünün sağlanması için. Ya da başka bir arkadaşım ona, onun şahsına söylenmesi gerektiğini düşünüyorum. Onun dışında çünkü yapılan uygulamalarda hiçbir etki gözlemleyemiyorum maalesef.” (Ö12)

Var temasının içinde yer alan idari yetersizlik görüşünü bir öğretmen ifade etmiştir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Okul kültürü ile ilgili idarenin, sizin bir şeyler yapma çabasını görmemesi. İdarenin size bazı şeylerde güven problemi yaşaması. Bunlar okul kültürünü ister istemez etkiliyor. İdare öğretmen ilişkilerinde biraz ast üst ilişkinin ön plana çıkması. İster istemez bunlar sizi etkiliyor...En çözebilecek şey belki açık olmak, net olmak, iletişim kurmak olabilir. Ama karşı taraf iletişime kapalı olduğu zaman da siz ne kadar tek taraflı iletişim kursanız da bu yeterli olmuyor. Biraz idarenin iletişime açık olması lazım, eleştiriye açık olması lazım. Aynı şekilde öğretmenler için de bunlar geçerli sadece her şeyi idareye yüklemek gerekmiyor yani.

Öğretmen olarak bizim de eleştiriye ve iletişime açık olmamız lazım, eğer karşılıklı iletişim kurabilirsek ve eleştiriye açık birbirimizi dinleyebilirsek bunun üstesinden gelinebilir. En azından daha rahat, daha verimli, daha birbirini anlayan bir okul kültürü oluşabilir diye düşünüyorum.” (Ö13)

Var temasının içinde yer alan geleneksel eğitim anlayışı görüşünü bir öğretmen ifade etmiştir. Öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Geleneksel bir eğitim anlayışından dolayı mesela yaz kış bahçeye çıkıyoruz, kışın yağmurlu olabiliyor hava, bizim bulunduğumuz toplumda çocukların üşümemesi, ıslanmaması gibi anne ve babaların çok dikkat ettiği şeyler bunlar. Aslında uygun koşullarda giyinebildikten sonra dışarıda yaz kış demeden eğitim öğretim yapılabileceğini aktarmamız bazen problem olabiliyor.” (Ö14)

Yok temasının içinde yer alan problemsizlik görüşünü sekiz öğretmen ifade etmiştir. Öğretmenlerin ifadeleri şu şekildedir:

“Yok.” (Ö1)

“Problem yok. Ben problem olduğunu düşünmüyorum.” (Ö4)

“Okul kültürü ile ilgili bir problem yaşamadım yani 11 yıldır bu okuldayım ama bu tarz bir sorun yaşamadım.” (Ö9)

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada bağımsız anaokulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenler görüşleri araştırılmıştır. Öğretmenlerin kültürel liderliğe bakış açılarıyla ilgili bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Ayrıca okul kültürünü oluşturan okul müdürlerinin kültürel davranışlarını ne ölçüde sergiledikleri üzerinde çalışılmıştır.

Çalışma konusu kapsamında öğretmenlere konu başlığı ile ilgili 9 adet açık uçlu soru yöneltilmiştir. Öğretmenlerin sorulara vermiş olduğu cevaplar araştırmanın bu kısmında analiz edilmiştir. Öğretmenlerin sorulara vermiş olduğu cevaplara bağlı kalınarak araştırma soruları altında ortak bir çıkarım yapılmıştır

Kültürel Liderlik Kavramına Öğretmen Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlere yöneltilen kültürel liderlik kavramı ile ilgili sorunun cevapları incelendiğinde öğretmenlerin kültürel liderlik konusunda genel anlamda bilgi sahibi oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Kültürel liderlik kavramına verilen cevaplardan yola çıkarak okulda zaten var olan kültürü devam ettirme, kişisel kültürü yansıtma ve toplumun kültürünü verme şeklinde görüşler ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda okul liderlerinin kültürel liderlik rolleriyle ilgili kurumun kültürünün muhafaza edilerek devam ettirilmesiyle ilgili görüş belirten öğretmenler söz konusudur. Bu görüşler şu şekilde ifade edilmektedir; “Bir kurumda var olan bazı geleneklerin ya da kurumda yapılmış ve yapılacak olan işleyişlerin daha sonra da devam etmesi anlamına geliyor. Ayrıca kendi kültürünü yansıtma görüşü olarak “Kendi coğrafyasını, medeniyetini, geçmişini, tarihini kapsamlı olarak bilen, bu insanların yaşantısını bilen ve bu bilgilere sahip olan kişi olarak düşünüyorum.” Bununla birlikte toplumun kültürünü yansıtmaya “Toplumdaki değerlerin okul bünyesindeki idareciler tarafından okula entegre edilmesi.” şeklinde ifade edilmiştir. Kültürel liderlik her öğretmenin bakış açısına göre farklı olarak yorumlanmaktadır. Ancak verilen cevaplara göre ortak çıkarım öğretmenlerin kültürel liderlik davranışını örgüt içerisinde olması gereken davranış ve tutum olarak ifade etmesidir

Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Öğretmenlere yöneltilen okul müdürünün hangi kültürel davranışları sergilediğiyle ilgili soruya yanıt olarak öğretmenler olumlu şekilde yanıt beyan etmişler. Olumlu yanıtının

içerisinde birlikte etkinlik yapılması görüşü ön plana çıkmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin okul genelinde birlik beraberlik içerisinde tekinlik yapması okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışını sergilemesinde öncelikli görüş olarak ön plana çıkmaktadır. Ayrıca okul müdürlerinin öğretmenlerle fikir paylaşımı yapması düşüncelerini aktarırken öğretmen görüşlerinden yararlanması da öğretmenlerin ifadelerinde mevcuttur. Buradan yola çıkarak öğretmenlerin fikirlerinin değerli görülmesi ve önemsenmesini öğretmenler kültürel liderliğin bir parçası olarak yorumlamakta olduğu sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca öğretmenler kendilerine saygı duyulması ve görüşlerine saygı gösterilmesi konusunda görüş beyan etmişlerdir. Çünkü öğretmenler kültürel liderlik davranışları olarak saygı kavramını önemli görmektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin sergilediği kültürel liderlik davranışları konusunda saygı kavramının önemli olduğu ifade edilebilir. Öğretmenler kültür aktarımını da kültürel liderlik davranışları arasında görmektedir. Kültür aktarımının kültürel liderlik davranışlarından görülmesi doğal bir durumdur. Kültürel liderlik kavramıyla ilgili alanyazın incelendiğinde kültür aktarımı kavramıyla ilgili çalışmaların var olduğu görülmektedir. Öğretmenler, okul müdürlerinin bu konuda kendini öne çıkardığını bu anlamda da kısmen kültürel liderlik davranışı sergilediği sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenlerin kendi okul kültürlerine bakış açılarıyla ilgili olarak öncelikle araştırmalar kültürel liderlik davranışlarının okullarda belirli özelliklere sahip bir kültürün oluşumuna katkıda bulunduğu göstermektedir. Yönetimsel stratejiler ve süreçler, örgüt kültüründen türetilmektedir ve bu nedenle örgüt kültürü ve liderlik birbirinin fonksiyonu olarak ele alınmaktadır (Parry & Proctor-Thomson, 2002). Çalışmada öğretmenlerin çoğunluğu okullarında esnek bir kültürün var olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte öğretmenler okullarında işbirliğinin hakim olduğunu belirtmişlerdir. Güçlü ve olumlu bir yapıya sahip okul kültürünün bulunduğunu ifade eden öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkarak okullarındaki kültürle ilgili memnuniyet duydukları sonucuna ulaşılabilir. Konuyla ilgili olarak yenilikçi ve doğa bilinci görüşünü ifade edene öğretmenler de olmuştur. Öğretmenlerden inişli çıkışlı bir yapıya sahip bir kültürün olduğunu ifade edenler de olmuştur. Buradan yola çıkarak bazı okullarda değişken bir yapıya sahip bir kültürün olduğu sonucuna ulaşılabilir. Okul kültürünün bir ögesi olan saygının yine öğretmen ifadelerinden yer aldığı görülmektedir. Kısacası okul kültürüyle ilgili öğretmen görüşlerinde genel anlamda bir memnuniyetin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmalar kültürel liderlik davranışlarının okullarda belirli özelliklere sahip bir kültürün oluşumuna katkıda bulunduğunu sonucuna varılmıştır. Yönetimsel stratejiler ve süreçler, örgüt kültüründen türetilmektedir ve

bu nedenle örgüt kültürü ve liderlik birbirinin fonksiyonu olarak ele alınmaktadır (Parry & Proctor-Thomson, 2002).

Okul müdürünün okulun amaçları, değerleri, normları ile ilgili bilgilendirme yapması ve bu durumun öğretmenlerin üzerindeki etkisiyle ilgili öğretmenlerin görüşlerine bakıldığında toplantılar aracılığıyla bunun gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Buradan yola çıkarak toplantıların okulla ilgili bilgilerin aktarıldığı bir ortam olduğu düşünülebilir. Öğretmenlerin ve okul yönetiminin bir araya geldiği yerler olan toplantıların öğretmenler tarafından olumlu şekilde değerlendirildiği görülmektedir. Ayrıca alınan yanıtlardan yola çıkarak toplantılar vasıtasıyla yapılan amaçların, değerlerin, normların bazı öğretmenler tarafından nötr şekilde değerlendirildiği görülmektedir. Sonuç olarak Kültürel lider; okulun değerlerini oluşturan, bu değerleri davranışlarına yansıtan ve okul paydaşlarına aktaran kişidir. Kültürel lider, okulu yönetirken okul kültürünün gücünden yararlanmaktadır. Öğretmenlerin uygun bir okul kültüründe çalışmasını sağlamaya dönük uygulamalar yapmakta ve okul kültürüne yeni değerler katarak çalışanları değerler üzerinden yönetmeye çalışmaktadır denilebilir (Geylani, 2013).

Okul müdürünün okuldaki okul kültürünü oluşturmaya ve geliştirmeye yönelik çalışmaları ile ilgili öğretmenler birlik ve beraberliğin sağlanmasına vurgu yapmışlardır. Birlikte yemek yenilmesi ve doğa aktivitesi yapma en çok ifade edilen görüşlerdendir. Beraber hareket etmenin okul kültürüne katkı sağlayacağı görüşünü ifade eden öğretmenler, okulda aktif görev üstlenmenin ve huzurlu bir eğitim ortamı sağlanmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler, okul kültürünün oluşturulmasında öğretmenlerin değerli görülmesi ve öğretmenler arasında adaletli olunması gerektiğini belirtmişlerdir. Buradan yola çıkarak okul yöneticilerinin öğretmenlere eşit davranması gerektiği ve öğretmenleri önemsemeleri gerektiği sonucun ulaşılabılır. Ayrıca esnek bir yönetim sergilenen okulda da okul kültürünün oluşabildiği sonucu da öğretmenlerin ifadelerinden çıkarılabilir.

Okul müdürünün kurum ile ilgili alınacak kararlar sürecinde sergilediği yaklaşımla ilgili öğretmenlerin büyük çoğunluğu ortak karar alma görüşünü ifade etmişlerdir. Bu bağlamda ortak karar alındığında öğretmenlerin bu durumdan memnuniyet duyacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmenlerin ifadelerinden karar alma sürecinde kendileri de kararlara katıldığında değerli hissedecekleri sonucuna ulaşılabılır. Öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkarak aidiyet duygusunu hisseden öğretmenlerin kültürel liderlikle ilgili olumlu görüş ifade ettiği sonucuna ulaşılabılır. Öğretmenlerden birisi de okul müdürlerinin karar alma sürecinde aslında öğretmenleri katmadığını ama sürece katarmış gibi görüldüğünü ifade etmiştir.

Buradan yola çıkarak öğretmenlerin karar alma sürecinde okul müdürlerin öğretmenleri gerçekten sürece katması gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca Kültürel liderlik, örgütsel kültür kurumun başarılı veya başarısız olmasında önemli bir faktördür (Başaran, 1986: 246). Yöneticilerin kültürel liderlik özelliklerini daha fazla taşımasıyla okulların başarısı da daha fazla olacaktır. Kurumların daha etkili olabilmesi için iyi eğitilmiş, profesyonel ve kültürel liderlik rollerini sergileyebilen liderlere ihtiyaç vardır. Karar alma sürecinde öğretmenlerle birlikte karar alan öğretmenleri sürecin içerisine katan yöneticilerin kültürel liderlik ekseninde daha başarılı olacağı söylenebilir.

Güncel gelişmeler ve yenilikler okulunuzun kültürüne yansıtılması ile ilgili öğretmen görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin genel anlamda olumlu yanıtlar verdiği görülmektedir. Öğretmenler destekleyici bir eğitim metoduyla güncel gelişmelerin ve yeniliklerin okul kültürüne yansıtılabileceğini düşünmektedir. Yapılacak çalışmalarla ilgili okul idaresi tarafından desteklenen öğretmenlerin okul kültürü açısından önemine vurgu yapan öğretmen toplantılarının bu anlamda önem arz ettiğini ifade etmektedirler. Öğretmen ifadelerinden yola çıkarak öğretmenlerin okulu dört duvarı olan bir yer olarak görmedikleri sonucu da ortaya çıkmaktadır. Yeniliğe açık olan bir okul idaresinin çağdaş eğitim anlayışının gelişmesinde payı olduğu sonucu da yine öğretmenlerin görüşlerinden çıkarılabilmektedir. Okuldaki fiziki şartların geliştirildiğinde yeniliklerin ve çağdaş gelişmelerin okul kültürüne daha hızlı yansıtılabildiği sonucu da ortaya çıkmaktadır. Olumsuz görüş belirten öğretmenler okulun ihtiyaçlarının giderilmemesi durumunda okulun gelişme kaydedemeyeceğini yeniliklerin meydana gelmeyeceğini ifade etmişlerdir. Yenilik ve gelişmenin okul kültürüne yansıtılmasında teknolojinin önemli olduğu belirten öğretmenlerin ifadelerinden yola çıkarak okul yönetimlerinin teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesi gerektiği sonucu çıkarılabilmektedir.

Okula yeni gelen öğretmenlerin adaptasyonunun sağlanması için yapılan oryantasyon çalışmalarıyla ilgili öğretmen görüşlerine bakıldığında öğretmenlerin okula yeni gelen arkadaşlarına en çok destek olma yoluyla bu çalışmayı yaptıkları ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda her anlamda okula yeni gelene öğretmene destek olunduğunda daha kolay oryantasyon sağlanacağını sonucu çıkmaktadır. Ayrıca yapılan toplantılar vasıtasıyla öğretmenlerin daha hızlı adapte olabileceği görüşü öğretmen ifadelerinden yine ortaya çıkmaktadır. Ayrıca paylaşım yapılan bir okulda öğretmenlerin uyum sağlama süreçlerinin daha hızlı olacağını ifade edilebilir. Bazı okullarda öğretmenlerin okula daha kolay uyum sağlaması için çalışmaların yapılmadığı da öğretmen ifadelerinde yer almaktadır. Buradan yola çıkarak bazı okulların kültürlerinde bu anlamda eksikliklerin var olduğu sonucuna

ulaşılmaktadır. Çünkü okula hızlı ve kolay şekilde adapte olan öğretmenlerin okul kültürünü daha kolay şekilde benimseyeceğini düşünülebilir. Ayrıca öğretmenlerin kendisinin bu uyum sürecini gerçekleştirdiği söylenebilir. Bu anlamda okul yönetiminin ve öğretmenlerin okula yeni gelen öğretmenlere yardımcı olması gerektiği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Okul kültürüyle ilgili problemler ve çözüm yollarına ilişkin öğretmen görüşleri konusunda aslında liderlik yaklaşımları açısından okul müdürlerinin özellikle kültürel liderlik davranışlarının okul kültürünün oluşturulmasında oldukça etkili olduğu ifade edilebilir. Kültürel liderliğin, kültürel işgücünün değişimine bir yanıt olarak ortaya çıkan bir kavram ve rol olarak ele alındığı bilinmelidir (Sutherland & Gosling, 2010). Kültürel liderlik, insanlar ve süreçler arasında kurulması güç olan ilişkiyi kurarak, öğretmen ve öğrencilerin yaptıkları işi anlamlı bulmalarını ve doyum elde etmelerini sağlamaktadır (Sergiovanni, 1987). Çalışmada öğretmenlerin büyük çoğunluğu bir sorun görmediklerini problem yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Sorun yaşayan öğretmenlerin ise iletişim sorunları kaynaklı problem oluştuğunu ifade etmişlerdir. Bazı okullarda veli beklentisinin yüksekliği sebebiyle sorun yaşayan öğretmenler, okullarda var olan donanım sorununa dikkat çekmişlerdir. Okul kültürü katkısının eksikliği yönünde görüş bildiren öğretmenler, kurallara uyulmaması durumunda okul kültürüyle ilgili sorunların oluştuğunu ifade etmişlerdir. Bu anlamda okul yönetiminin dikkatli olması gerektiği sonucuna ulaşılabılır. İdari yetersizlik durumunda da okul kültürünün olumsuz etkilendiğini öğretmenler görüş olarak belirtmişlerdir. Buradan yola çıkarak okul idaresinin okul kültürü açısından idari anlamda yetersizlik göstermemesi gerektiği sonucuna ulaşılabılır. Geleneksel eğitim anlayışını benimseyen okul yönetimlerinde de okul kültürünün olumsuz etkilendiğini belirten öğretmen ifadeler bulunmaktadır. Bu bağlamda okul yönetiminin geleneksel eğitim anlayışını değil de çağdaş eğitim anlayışını benimsemesi gerektiği sonucuna ulaşılabılır.

Öneriler

- Kültürel liderlik konusunda farklı araştırmalar yapılabilir.
- Kültürel liderlik kavramı ve diğer liderlik yaklaşımlarını karşılaştıran araştırmalar yapılabilir.
- Okul yöneticilerinin kültürel liderlik becerilerini arttıracak farklı çalışmalar yapılabilir.

Kurumların işleyişi ve kültürel liderlik anlayışı arasındaki ilişki incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ. & Yalçın, S. (2014). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166
- Ada, Ş. ve Ayık, A. (2008). İlköğretim okullarında okul kültürü. *SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 26-39.
- Aksu A, Şahin-Fırat N, Şahin İ (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Teori ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36, 490-507.
- Altıntaş, B. (2022). Okul kültürünün şekillendirilmesinde okul müdürünün rolleri, *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 8(65), 2216-2230 (Issn: 2630-631X) .
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ege Üniversitesi.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition, Londra ve Philadelphia: Kogan Sayfası, ss. 316-334
- Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 449-472.
- Avcı, A. (2016). Öğretmen algılarına göre örgüt kültürü. Ö. K. Tüfekçi, (Ed.), *Sosyal bilimlerde stratejik araştırmalar içinde* (ss.43-57). Almanya: Lap Lambert Akademik Yayıncılık.
- Baygöl, B., & İnam, Ö. (2006). Kurum içi iletişim: çalışanların sağlıklı iş yaşamı beklentilerinin betimlenmesine yönelik bir çalışma. 2. *Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*, 21, 91-100.
- Bilkay, G. (2017). *Anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri*. (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Block, L. (2003). The leadership-culture connection: An exploratory investigation. *Liderlik ve Organizasyon Geliştirme Dergisi*, 24(5-6), 318-334
- Bozoğlu, G. (2011). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından eğitim sektöründe Yalova ilinde karşılaştırmalı bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yalova Üniversitesi.

- Büyükses, L. (2010). *Öğretmenlerin iş ortamındaki motivasyonunu etkileyen etmenler*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Cheng, J. N. (2013). The Effect of kindergarten principals' leadership behaviors on teacher work performance. *Social Behavior and Personality An International Journal*, 41(2) 1-8.
- Çek, F. (2011). *Bağımsız anaokulu ve ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, T. (2013). *Bankalarda örgüt kültürünün metaforlarla analizi: Türkiye Halk Bankası örneği*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Eğitimi Ana Bilim Dalı.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi* (3. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2009). *Okul kültürü ve yönetimi* (4. baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Çetin, M. Ö. 2004, *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın.
- Demir C. Öztürk U. C. (2011). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 2.
- Demirkol, A. Y. ve Savaş, A. C. (2012). Okul müdürlerinin örgüt kültürü algılarının incelenmesi. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 259-272
- Durgun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112–132
- Durukan, H. ve Bayındır, A. (2018). Okul öncesi eğitim yöneticilerinin liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 14(4), 376-388
- Ekşi, D. (2019). *Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdil, O., Kitapçı, H. ve Turan, E. (2010). Örgüt kültürünün kalite algısına ve işletme performansına etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 259-273

- Geylani, A. (2013). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-23
- Gurbetoğlu, A. ve Yücel, B. (2019). Okulöncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Temel Eğitim Dergisi / Journal of Primary Education*, 1(2), 6-19.
- Güllü, M. ve Arslan, C. (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stilleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6-11), 353- 368
- Hornockova, V., Princova, K., Simkova, T. (2014). Analysis and evaluation of school culture in kindergartens. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112(8), 916 – 923
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational administration–eğitim yönetimi* (Çev. Ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Jones, S. A. & Glennon, S. J. (2018). Perceptions matter: The correlation between teacher motivation and principal leadership styles. *Journal of Research in Education*, 1(2), 5-10.
- Kaplan, A. (2015). *Bağımsız anaokulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişki Diyarbakır ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi.
- Karakaya, A. ve Ay, F. A. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Mayıs, 31(1), 55-67.
- Korkut, A. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2011). Öğretmenlerin okul kültürünü algılama düzeyleri: Büyükçekmece örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 135-152
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242
- Li, Y. L. (2015). The culture of teacher leadership: A survey of teachers' views in Hong Kong early childhood settings. *Early Childhood Education Journal*, 43(5), 435-445.
- Liu, L., Yang, C., & Huang, D. (2021). How do empowered leaders influence the job satisfaction of kindergarten teachers in China? Evidence from mediation analysis. *Frontiers in Psychology*, 11, 586943.
- Lune, H. ve Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for social sciences* (9 baskı). Edinburgh, England: Pearson Education Limited.
- Oğuz, E. ve Yılmaz, K. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algıları (Yozgat örneği). *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 31(142), 89-98.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet

- endüstrisi örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, Yönetim ve Ekonomi*, 15(1).
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Samawi, A., Arifin, I., Wiyono, B. B., & Imron, A. (2019). Learning supervision strengthening based on school culture in kindergarten. *Int. J. Innov*, 5(11).
- Setiyaningtiyas, N., & Hartutik, H. (2022). Transformational leadership of kindergarten school principal based on “integrity, professionalism, and entrepreneurship”. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 8(3), 680-688.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35(156), 142-159.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook* (2nd edition). London: Sage Publications.
- Şahin, S. (2011). Öğretimsel liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişki (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1909-1928.
- Tahaoğlu F, Gedikoğlu T (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Eğitim Yönetici Dergisi: Theory and Practice*, 15(58), 274- 298.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Toker, B. (2008). Motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna etkileri: Beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(1), 69-91.
- Tuğrul, B. (2006). Okul öncesi dönemde düşünme becerilerinin gelişmesinde yaratıcı bir süreç olarak drama. *Yaratıcı Drama Dergisi*, 1(2), 67-80.
- Yahyagil, M. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: ampirik bir uygulama. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Yavuz, C., & Karadeniz, C. B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. *Journal of International Social Research*, 2(9), 0-11
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: Kuramsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (Gözden geçirilmiş 8. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık

EKLER

EK-1:



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-20-51964244
Konu : Araştırma Uygulaması İzin Talebi
(Çiğdem BAŞ)

16.06.2022

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

İlgi : 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi.

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı 202054013007 numaralı öğrencisi **Çiğdem BAŞ'ın Doç. Dr. Ramazan GÖK danışmanlığında "Bağımsız Anaokulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerine Etkisi"** başlıklı araştırmasını, İlimiz Aksu, Döşemealtı, Kepez, Konyaaltı, Muratpaşa İlçelerinde Bulunan Resmi/Bağımsız Anaokullarında uygulama isteği ile ilgili 09/06/2022 tarih ve 374427 sayılı yazısı, Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş olup;

Adı geçenin ilgi Genelge kapsamında **2021-2022 Eğitim Öğretim Yılı** içerisinde olmak üzere, İlimiz Aksu, Döşemealtı, Kepez, Konyaaltı, Muratpaşa İlçelerinde Bulunan Resmi/Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlere yönelik araştırmasını, Okul Müdürlüğünün sorumluluğunda Eğitim Öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yapması,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca **uygun görülmüştür**.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 25/08/2020 tarih ve 24911 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Fatma Zeynep ŞERAN
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR

Emre ÇALIŞKAN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Adres :

Telefon No : 0 (242) 238 60 00
E-Posta: arge07@meh.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: Uğur ÇETİNKAYA
Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
İnternet Adresi: Faks:2422386111

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5648-33d7-3788-83af-9915 kodu ile teyit edilebilir.



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Çiğdem BAŞ

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Uydukent Anaokulu/Bingöl
M.E.T.E.M./AFYON
Gökçek İlkokulu/AFYON
Halide Edip Adıvar Anaokulu/ANTALYA
Gülveren İlkokulu/ANTALYA
Ayten Çağırın Anaokulu/ANTALYA
15 Temmuz Şehitler Anaokulu /ANTALYA

Tarih : 25.11.2022

19.03.1982 Eskişehir doğumluyum. İlk, orta ve lise öğrenimini Eskişehir’de tamamladım.2004 yılında S.D.Ü Okul Öncesi Öğretmenliği bölümünden mezun olup aynı sene kamuda göreve başladım.2020 yılında Akdeniz Üniv. Eğitim Yönetimi Denetimi Teftişi ve Planlaması tezsiz yüksek lisans programından mezun oldum.2021 yılından itibaren Antalya ili 15 Temmuz Şehitler Anaokulunda müdür yardımcılığı görevini yapmaktayım.

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkesinde erişime açılabilir.

Tezimin 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../2022

Çiğdem BAŞ

İNTİHAL RAPORU

Tez

ORJİNALLİK RAPORU

%4

BENZERLİK ENDEKSİ

%4

İNTERNET KAYNAKLARI

%2

YAYINLAR

%2

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	%1
2	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	%1
3	cead2018.mu.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
4	acikerisim.aku.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
5	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<%1
6	earsiv.anadolu.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
7	ucek2019.ogu.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
8	www.selcukuygun.com İnternet Kaynağı	<%1
9	eyk12.eyedder.org.tr İnternet Kaynağı	<%1