



KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI EĞİTİMİ
BİLİM DALI

OKULLARIN ÖRGÜTSEL DEĞERLERİ VE RİTÜELLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÖNÜL UYGUN

LEFKOĞA

2021

KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI EĞİTİMİ
BİLİM DALI

OKULLARIN ÖRGÜTSEL DEĞERLERİ VE RİTÜELLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÖNÜL UYGUN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Zehra ALTINAY GAZİ

LEFKOŞA

2021

Onay

Yakın Doğu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,
Gönül UYGUN'un “**Okulların Örgütsel Değerleri Ve Ritüellerinin
Değerlendirilmesi**” isimli tezi .../.../2021 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim
Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Eğitimi Bilim Dalında Yüksek Lisans
Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Adı – Soyadı	İmza
Başkan:	Prof. Dr. Gökmen DAĞLI Yakın Doğu Üniversitesi
Üye:	Yrd. Doç. Dr. Meryem BAŞTAŞ Yakın Doğu Üniversitesi
Üye: (Danışman):	Prof. Dr. Zehra ALTINAY Yakın Doğu Üniversitesi

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

...../...../ 2021
Prof. Dr. Gökmen DAĞLI
Enstitü Müdürü

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onay

...../...../ 20...
Prof. Dr. Kemal Hüsnü Can Başer
Enstitü Müdürü

Etik İlkelere Uygunluk Beyanı

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve belgeleri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Gönül UYGUN

Teşekkür

Kurumun örgütsel değerleri ve ritüellerinin değerlendirilmesi, toplum kalite yönetimi ve kurumsal yönetimler anlamında büyük önem taşımaktadır.

KKTC' inde bu alanda bugüne kadar önemli hiçbir araştırma yapılmamıştır. Bu nedenle büyük önem arz etmektedir. Kurumun örgütsel değerleri ve ritüellerinin değerlendirilmesi konusunda bu alana katkı sağlanmak hedeflenmiştir.

Tez çalışması sürecinde bana rehberlik eden yardımı ve desteğini esirgemeyen bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan Prof. Dr. Gökmen DAĞLI, Prof. Dr. Zehra ALTINAY GAZİ, Yrd. Doç. Dr. Meryem BAŞTAŞ' a, tez düzenlemesi aşamasında Nesrin MENEMENCİ ve Semih ÇAĞLAR' a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Lisansüstü eğitim ve öğretim sürecinde bana bu imkânı sağlayan Yakındoğu Üniversitesi Kurucu Rektörü Sn. Suat GÜNSEL'e, akademik anlamda gelişimimi destekleyen yeni bakış açısı kazandıran eğitim fakültesi dönem başkanı akademisyen sn. Halil AYTEKİN'e, sn. Aydın ANKAY'a ve sn. Oğuz KARAKATAL'a sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç ve görev addederim.

Yine eğitim süreci boyunca bana destek verip her daim yanımda olan eşim Hüseyin Uygun'a bana varlıklarıyla güç veren, inanan tez çalışmalarımdaya katkı koyan, anlayış ve sabırlarını esirgemeyen canım kızlarım Görem UYGUN ve İrem UYGUN SOYŞEN'e sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

GÖNÜL UYGUN

2022

Özet

Okulların Örgütsel Değerleri ve Ritüellerinin Değerlendirilmesi

Gönül UYGUN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Zehra ALTINAY GAZİ

2021, 83 sayfa

Bu çalışmanın temel amacı kurumun örgütsel değerlerinin ve ritüellerinin değerlendirilmesidir. Bu çalışmada öncelikli olarak konuya ilişkin kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Örgüt ve örgütle ilgili kavramların, sembollerin detayları, kurumun hikaye ve masallarının örgüt yapı ve işleyişe ilişkin kriterlere uygun olarak kurum ve yönetim açısından taşıdığı önem irdelenmiştir. Araştırma kapsamında örgüt değer ve ritüellerin temelini oluşturan örgüt sembolleri, kurum hikaye ve masalları incelenerek kurum ve yönetim bakımından ifade ettiği anlam ve niteliği ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmada kurumun örgütsel değerlerinin ve ritüellerinin değerlendirilmesine yönelik nitel araştırma deseni ve araştırma yöntemi olarak da durum çalışması kapsamında yürütülmüştür. Planlanan araştırma veri toplama sürecinde kişisel görüş formu kullanılmış ve veri analizinde içerik analizine tekniği uygulanmıştır. Genel olarak çalışmada elde edilen bulgular incelendiğinde katılımcıların bağlı oldukları örgüt yönetimine yönelik olumlu görüşe sahip oldukları saptanmıştır. Bunun yanı sıra okulların kendilerine ait ritüel, hikaye ve masallarının olduğu, bunların yanında okulun sahip olduğu arma, renk ve tarihçesi doğrultusunda örgüt sembollerine sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Bireysel inisiyatif, risk alma derecesi, amaç ve hedefler, bütünleşme, yönetim desteği, denetim, kimlik oluşumu, ödül sistemi, çalışma toleransı, iletişim akışı ve disiplin başlıkları altında katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin kurumsal ve yönetsel değerlendirmeler yapmaları istenmiştir. İncelenen bu kriterler bağlamında kimlik oluşumu ve denetim konularının yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul, değer, ritüel, örgüt kültürü, örgütsel değer

Abstract**Evaluation of Schools' Organizational Values and Rituals****Gönül UYGUN****Master of Science, Educational Administration, Supervision, Economics and Planning****Thesis Advisor: Prof. Dr. Zehra ALTINAY GAZI
2021, 83 pages**

The main purpose of this study is to evaluate the organizational values and rituals of the institution. In this research, first of all, it is to carry out a comprehensive literature review on the subject. The importance of the organization and the concepts of the organization, the details of the symbols, the stories and tales of the institution in terms of the institution and management in accordance with the criteria regarding the organizational structure and functioning have been examined. Within the scope of the research, it is aimed to reveal the meaning and quality expressed in terms of institution and management by examining the organizational symbols, institution stories and tales that form the basis of organizational values and rituals. In the research, the qualitative research design and research method for the evaluation of the organizational values and rituals of the institution was carried out within the scope of the case study. Personal opinion form was used in the data collection process of the planned research and the content analysis technique was applied in the data analysis. In general, when the findings obtained in the research were examined, it was determined that the participants had a positive opinion about the management of the organization they were affiliated with. In addition, it has been concluded that the schools have their own rituals, stories and tales, as well as the symbols of the organization in line with the coat of arms, color and history of the school. Participants were asked to make institutional and managerial evaluations regarding the organizational structure and functioning under the headings of individual initiative, risk-taking, goals and objectives, integration, management support, supervision, identity formation, reward system, work tolerance, communication flow and discipline. In the context of these examined criteria, it has been concluded that identity formation and control issues are insufficient.

Keywords: School, value, ritual, organizational culture, organizational value

İçindekiler

Onay	iv
Etik İlkeler Uygunluk Beyanı.....	v
Teşekkür.....	vi
Özet	vii
Abstract	viii
Tablolar Dizini	xi
Kısaltmalar	xii
BÖLÜM I.....	1
Giriş.....	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	3
Alt Amaçlar	3
Araştırmanın Önemi	4
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar	5
BÖLÜM II.....	6
Kavramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar	6
Değer Kavramı	6
Değerlerin Özellikleri ve Önemi	6
Değerlere Bağlı Kavramsal İlişkiler	8
İnanç ve Değer İlişkisi	8
Norm ve Değer İlişkisi.....	8
Tutum ve Değer İlişkisi	9
Davranış ve Değer İlişkisi	9
Değerlerin İşlevleri	9
Örgütsel Değerler	10
Eğitim Yönetiminde Değerler	13
Okul ve Değer İlişkisi	15
Örgüt Kültürü	17
Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri	18
Semboller	19

Ritüeller	20
Okullarda Örgüt Kültürü.....	23
Okul Kültürünün Sınıflandırılması	26
İlgili Araştırmalar	30
Örgütsel Değerlere Yönelik Araştırmalar	30
Örgüt Kültürüne Yönelik Araştırmalar	31
BÖLÜM III	34
Yöntem.....	34
Araştırma Deseni	34
Çalışma Grubu.....	34
Veri Toplama Aracı.....	36
Verilerin Analizi	37
Geçerlilik ve Güvenirlilik.....	37
BÖLÜM IV	39
Bulgular ve Yorumlar	39
Kurum Örgütsel Değer ve Ritüelleri	39
Kurum Örgütsel Sembolleri	40
Kuruma ait Hikaye ve Masallar.....	41
Örgüt Yapı ve İşleyişine İlişkin Kurumsal ve Yönetimsel Değerlendirme.....	42
BÖLÜM V	51
Tartışma	51
BÖLÜM VI.....	53
Sonuç ve Öneriler.....	53
Sonuçlar.....	53
Öneriler.....	56
Kaynakça.....	57
Ekler	70

Tablolar Dizini

Tablo 1 Örgütsel Ritüeller.....	21
Tablo 4. Katılımcıların okulların örgütsel değer ve ritüellere yönelik görüşleri	39
Tablo 5. Katılımcıların okulların örgütsel sembollerine yönelik görüşleri.....	40
Tablo 6. Katılımcıların okulların sahip olduğu hikaye ve masallara yönelik görüşleri	41
Tablo 7. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin bireysel inisiyatif doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri	42
Tablo 8. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin risk alma derecesi doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri	43
Tablo 9. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin amaç ve hedefler doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri	44
Tablo 10. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin bütünleşme doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri	45
Tablo 11. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin yönetim desteği doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri	46
Tablo 12. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin denetim doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri	46
Tablo 12. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin kimlik oluşumu doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri	47
Tablo 13. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin ödül sistemi doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri	48
Tablo 14. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin çatışma toleransı doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri	49
Tablo 15. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin iletişim akışı ve disiplin doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri	50

Kısaltmalar

TDK	:Türk Dil Kurumu
KKTC	:Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
MEB	:Milli Eğitim Bakanlığı

BÖLÜM I

Giriş

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları, sayıltıları, kısaltmalar ve konuyla ilgili bazı tanımlara yer verilmiştir

Problem Durumu

Değer, eğitimden, sosyal bilimlere, yönetim ve davranış bilimleri ile tutum ve davranışların incelenmesi alanlarında merkezi bir yere sahiptir. Bu nedenle farklı sosyal bilim disiplinleri arasında değere yönelik farklı yaklaşımlar olsa da değerlerin önemi konusunda fikir birliği vardır. Değerler sosyal, kültürel, kişisel, kurumsal, örgütsel veya grup değerleri olarak da karşımıza çıkabilmektedir (Fischhoff, 2002).

Örgütün değerlere göre yönetilmesinin, örgütün amaçlarına ulaşmasında büyük rolü vardır. Çünkü örgütün değerleri ile bireyin değerleri arasında bir uyum olduğunu düşünen ve yönetici tarafından kendi değerlerine saygı ve ilgi gösteren çalışanların daha verimli çalışacakları belirtilmektedir (Yılmaz, 2006). Organizasyonda değerlerin önceliğinin olumlu bir organizasyon ortamı yaratacağı ve organizasyonel hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunacağı vurgulanmaktadır.

Etkili bir okul, örgütün performansını artırmayı, eksiklikleri ortaya çıkarmayı ve bunları gidermek için gerekli önlemleri almayı, eğitim kalitesini artırmayı ve öğrenmeyi oluşturan faktörleri düzeltmeyi amaçlar. Bu bağlamda okulun değerlere göre yönetilmesi önemlidir. Etkili değerlere dayalı okul yönetiminin temel amacı, bireyleri motive etmek, becerilerini geliştirmek ve oluşabilecek değişikliklerde onlara yardımcı olmaktır.

Örgütsel yaşamın merkezinde bulunan örgüt kültürü, yönetim uygulamalarının yanında hem akademik hem de eğitim araştırmalarının en temel konularından biri olmuştur. Bu bağlamda kültür, bir örgütte yönetimin merkezinde bulunmaktadır ve örgütsel süreçlerin, sosyal olayların, süreçlerin ve davranışların anlaşılmasında önemli rol üstlenmektedir (Alvesson, 2012).

Bir organizasyonun büyümesi ve ilerlemesi, etkin yönetimine bağlıdır. Bu süreçte yönetimin rolü, kuruluş üyelerinin amaç ve hedeflere ulaşma çabalarına

rehberlik etmek ve koordine etmektir. Bu bağlamda etkin insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış uygulamaları, örgütün özelliklerine ve kültürüne bağlıdır (Mullins, 2005).

Örgüt kültürü sayesinde insanlar parçası oldukları örgüt ile çevreleri arasındaki farkı algırlar. Üyelerde bir kimlik ve bağlılık duygusu geliştiren örgüt kültürü aynı zamanda bir istikrar kaynağıdır. Ayrıca örgüt kültürü, örgütsel birliğin korunmasına yardımcı olan sosyal bir yapıştırıcı görevi görür. Son olarak, örgüt kültürü, üyelerinin tutum ve davranışlarını yönlendirme ve şekillendirme özelliğine sahiptir. Böylece örgüt kültürü bir kontrol mekanizması işlevi görür (Robbins ve Judge, 2012).

Okulların da diğer örgütler gibi kendi kişilikleri ve özellikleri bulunmaktadır. Bu durum okul kültürünü oluşturmada ve her okulun kültürü bireysel ve kolektif inançlar ve değerler tarafından belirlenmektedir. Okul kültürü kendisini, uygulamalar (törenler, ritüeller, seremoniler), iletişim (hikâyeler, efsaneler, semboller ve sloganlar), fiziksel özellikler (okul binalarının konumu ve tarzı, demirbaşlar, donanımlar) ve ortak dil (okul için ortak ifadeler veya jargonlar) ile göstermektedir. Güçlü bir okul kültürü hem eğitim sisteminin gelişimine katkı sağlamakta hem de paylaşım yoluyla inovasyonun okulun tüm birimlerinde gerçekleşmesine yol açmaktadır. Bunun yanında okul kültürü, okul içinde ve çevresinde bulunan kaynakların zenginliğinin farkına varma ve öğrenme deneyimini garanti altına alma imkânı sağlamaktadır. Tüm bu sayılan nedenlerle okul müdürlerinin paylaşılan okul kültürünü oluşturmaları gerekmektedir (Blandford, 2006). Okulların 21. yüzyılda ayakta kalabilmeleri için okulda bulunan insanların kendilerini rahat hissedebilecekleri ve kendi inanç sistemlerinden oluşan okul kültürünü korumaya ve geliştirmeye ihtiyaçları bulunmaktadır (Blum, 2006).

Okul kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordayan önemli bir değişken olması (Sezgin, 2010; Raman, Ying, ve Khalid, 2015; Veeriah vd., 2017), etkili okullar ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde ilişki bulunması (Ayık ve Ada, 2009), güçlü okul kültürünün öğretmenlerin motivasyonları ile yakından ilişkili olması (Çevik ve Köse, 2017; Simorangkir, Siburian ve Rahman, 2018), öğretmenlerin okul kültürü algıları ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde ilişki bulunması (Gligorović, Nikolić, Terek, Glušac ve Tasić, 2016; You,

Kim ve Lim, 2017; Kadioğlu Ateş ve Vatansever Bayraktar, 2018), etkili okul kültürlerinde güvenin önemli bir değişken olması (Colville, 2007) gibi nedenler herkes tarafından paylaşılan güçlü bir okul kültürünün önemini göstermektedir. Bu bağlamda okulda birlik ve beraberliğe zarar veren, öğretmenlerin kendilerini güvende hissetmedikleri ve stres altında çalıştıkları zayıf ve negatif okul kültürlerinin mikro düzeyde okulları, makro düzeyde ise eğitim sistemlerini olumsuz etkileyeceğinden problem teşkil edeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmacıların okul kültürü araştırmalarına, uygulayıcıların da güçlü okul kültürü oluşumuna ve sürdürülmesine gereken önemi vermesi gerekmektedir. Bu yönüyle bu araştırmanın bu alanda yapılan çalışmaları bir araya getirerek araştırmacılara, uygulayıcılara ve politika yapıcılara yol göstermesi beklenmektedir.

Bu araştırmada, örgütsel değerler ve ritüeller bağlamında okulların sahip oldukları değerler ve örgüt kültürü kavramları incelenmesi hedeflenmiştir. Yapılan alanyazın çalışmasında örgütsel değer ve örgüt kültürü konuları ve eğitime yönelik bu kavramların ilişkileri araştırılmıştır. Alanyazında örgütsel değer ve örgüt kültürünün ilişkisinin araştırılmasına yönelik çalışmaların az sayıda olduğu bu doğrultuda yapılan çalışmanın katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, okulun örgüt olarak örgütsel değer ve örgüt kültürünün öğretmen ve okul yöneticilerini algılarına göre incelenmesi amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda 2021-2022 akademik yılında KKTC orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin örgütsel değer ve örgüt kültürü kapsamında ritüellerin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Alt Amaçlar

Yapılan araştırmanın genel amacı doğrultusunda aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmıştır:

- a. Kurumunuzun örgütsel değerler ve ritüellerini örnekle açıklayınız.
- b. Kurumunuzun örgütsel sembolleri ile ilgili detayları paylaşınız.
- c. Kurumunuzun hikayeleri ve masalları hakkında detayları paylaşınız.

d. Örgüt yapı ve işleyişine ilişkin aşağıdaki kriterleri kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yapınız.

d.1. Bireysel inisiyatif:

d.2. Risk alma derecesi

d.3. Amaç ve hedefler

d.4. Bütünleşme:

d.5. Yönetim desteği:

d.6. Denetim:

d.7. Kimlik oluşumu:

d.8. Ödül sistemi:

d.9. Çatışma toleransı:

d.10. İletişim akışı ve disiplin:

Araştırmanın Önemi

Örgütsel değerler okul performansını etkileyecek konulardan biridir. Bireylerin bir araya gelmesi sonucunda örgütler oluşacak ve bireylerin değerlerinin bir araya getirilmesiyle örgütsel değerler oluşacaktır. Bu örgütsel değerler okullarımızda ele alınarak öğrencilere ve ailelerine ve hatta toplumda yaygınlaştırılacaktır. Örgüt değerlerinin okul performansını nasıl, ne ölçüde etkilediğini ve bu süreçlere dahil olan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak belirlemek en önemlisidir.

Örgüt kültürü örgüt içinde paylaşılan anlamlar sistemi olduğundan, örgütte çalışanların davranışlarını belirleyen bir ortam yaratır. Nitekim örgüt kültürü, davranış tanımlamanın yanı sıra, çalışanların kişisel ve mesleki yaşamlarında dünyayı nasıl gördükleri üzerinde de etkili olabilir (Balcı, 2007). Okul kültürü, zaman içinde okul içinde oluşan bir dizi davranış kalıbı, onun değer sistemleri, kuralları ve inançları olarak her okulun benzersizliğini temsil eden çok kapsamlı bir

kavramdır. Okul kültürü alanında yapılan araştırmaların değerlendirilmesi oldukça önemlidir.

Literatür taramasının sonuçları incelendiğinde, örgütsel değerleri ve örgüt kültürünü de dikkate alan bir çalışmaya rastlayamayız. Bu araştırma ile örgüt kültürü ve örgüt değerlerine örgütsel süreçlerin temelini oluşturan faktörler olarak incelemeyi ve bu alanda uygulamadan kaynaklanan boşluklara katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla araştırma eğitim kurumlarında çalışan tüm eğitimci ve yöneticilere bu yönde farklı bir bakış açısının kazandırılmasını amaçlamaktadır.

Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;

1. Araştırma 2021-2022 eğitim-öğretim yılı, KKTC orta öğretim okullarında görev yapan araştırma katılımcısı olan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin görüşleriyle sınırlıdır.
2. Araştırmadaki örgütsel değer ve örgüt kültürüne ilişkin veriler katılımcı öğretmen ve okul yöneticilerine uygulanan ölçme araçları ile sınırlıdır.
3. Araştırmada veri toplama amacıyla kullanılan görüşme sorularının genel sınırlılıkları bu araştırma için de geçerli sınırlılıkları oluşurmaktadır.

Tanımlar

Örgüt: Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşkilat (TDK, 2021).

Değer: Bireyler ve gruplar için neyin faydalı olduğu, istenen ve sevilen, iyi veya kötü, arzu edilen veya istenmeyen gibi konularda kapalı veya açık düşüncelere yönelik kullanılan kavramdır (Aydın, 2003).

Örgütsel Değer: Örgütte istenileni ve arzu edileni ifade eden davranışların tamamıdır (Şişman, 2002).

Örgüt Kültürü: Örgütü diğer örgütlerden ayıran kendine has özellikleri, normları, davranış kuralları ve değerlerinden oluşan yapısıdır.

Ritüeller: Uygulanması adet haline gelmiş olan uygulamaları ifade etmektedir (Kılanç, 2010)

BÖLÜM II

Kavramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar

Değer Kavramı

Sosyal bilimler alanında literatür incelemesi yapıldığında, değerlerin farklı yönlerini ifade eden çeşitli tanımlar yer almaktadır. Birçok araştırmacının değindiği tanımların ortak noktaları, değerlerin; olmak istenilen, arzu edilen, hayat çizgisi, kılavuz, önem derecesinde öncelik, kıymet, tutum ve davranışların yerine getirilmesinde başvurulmuş bir ölçüt olarak belirtilmiştir. “Değer yargısı bir şeyin istenebilir veya istenemez olduğunu ifade eden bir kavram ise, o halde değer de bir şeyin istenebilir veya istenemez olduğu hakkındaki inançtır” (Güngör, 2010). Değer kavramının soyut bir olgu olmasına karşın bireyde ve toplumdaki etkileri somut davranış olarak yansımaktadır. Değer, mevcut olanı değil, olması istenilen ideal yönleri temsil eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Değerlerin insan yaşamındaki önemi yadsınamaz. Kişilerin düşünce, tutum ve davranışlarının biçimlenmesinde değerlerin katkısı çok fazladır. İş hayatında bile insanların rahat ve huzurlu bir ortamda çalışabilmesi, verimi artıracak bir performans sağlayabilmesi için yapılan işlerin doğru değerlere dayanması gerekir (Yılmaz, 2006). Değerler, bir kişinin yaşamının genel olarak anlam kazanması için neyin iyi, hangi davranışın doğru olduğunu ve hangi ilişkinin adaetli olduğunu ifade eden inançlardır (Cüceloğlu, 2018).

Değerlerin Özellikleri ve Önemi

Değerler gerçek olmasına rağmen somut veya çıplak gözle görülemezler, bu yüzden onları ortaya koymak zordur. Bu durumun algı ile ilişkili olduğu değerlendirilebilir (Bono, 2004). İnsani değerlerin oluşturduğu sistem, ahlaki değerler gibi birçok farklı değerden oluşmaktadır. Bu farklı değerler makinenin bir parçası gibi birbirinden ayrılamaz, birbiriyle ilişkilidir ve birbirinden bağımsız düşünülemez. İnsanların uyum sağlarken karşılaştıkları en büyük sorunları ele alan tutum ve düşünce öğeleri arasındaki koordinasyonu sağlamaya çalışır (Tokat ve Aşkun, 2017). Kişisel tutum ve düşünceler arasında veya bunların içeriği arasında çatışmalar olabilir. Bu düşünceler aslında karşıdaki kişiye bahane uydurmak için değil, aslında kişinin zihninde tutarlılık göstermek için olabilir. Bu nedenle dış gözle

uyumsuz olduğunu düşünenler kişiyi hiçbir şekilde rahatsız etmezler. Başka bir deyişle, değerler manevi içeriğin önemli bir parçasıdır. Bu faktörler arasında yüksek düzeyde bir eşgüdümün ortaya çıkarılması ve herhangi bir eşgüdümsüzlük olasılığının bir an önce ortadan kaldırılması, insan uyumu için elzem durumdadır (Güngör, 2010). Literatür incelendiğinde değerlerin özelliklerinin sıralaması şu şekildedir:

- a) Değerler paylaşılırlar; kişilerin büyük çoğunluğu değerler üzerinde anlaşmışlardır. Bireylerin ayrı ayrı hükümlerine bağlı değildir.
- b) Değerler ciddiye alınırlar; bireyler sahip oldukları bu değerleri, refahlarının muhafaza edilmesi ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi ile beraber görürler.
- c) Değerler coşkularla birlikte bulunur; bireyler sahip olunan değerler için büyük fedakârlıklarda bulunurlar, onun için kavga ederler ve hatta canlarını bile verirler.
- d) Değerler soyutlanırlar; bireyler aralarında uzlaşmaları ve konsensüs içinde olmaları gerektiği için diğer değerli durumlardan soyutlanabilir.
- e) Değerler toplumsaldır; kişilerin dışında olup, toplumun baskın özellikleri bulunmaktadır. Kişiler, doğduğu andan itibaren toplumsal olan değerleri hazır olarak bulur; toplumla entegre olma aşamalarında değerleri öğrenir, kabullenir, uygulamaya katılır ve kendinden sonra gelecek nesillere aktarmaktadır. Kişiler sahip olunan bu değerler ile eğitildikleri için de çoğunlukla kişilerin vermiş oldukları kararlar toplumlarının değerleri ile örtüşmektedir.
- f) Değerler süreklidir; değerlerin nesilden nesile aktarılması aile, çevre, okul, mesleki örgütler ve de kitle iletişim araçları ile gerçekleştirilmektedir. Bu sayılanlar kendi bünyelerinde çok sayıda değeri bünyesinde barındırır, gelişmesini sağlar ve gelecek nesillere aktarırlar.
- g) Değerler dil ve sembollerle aktarılır; bir toplumu tarafından konuşulan dil ve ortak ritüeller toplum içerisindeki gruplar ve kuruluşların ortak olan değerlerini yansıtırlar ve de yaşatırlar.
- h) Değerler değişime açıktır; değerler değişime her zaman açık olan yapılardır. Zaman içerisinde bireylerde ve toplumda ortaya çıkacak olan gereksinimleri karşılayabilmek için değer önceliklerinde değişimler meydana gelebilmektedir

i) Değerler anlam veren standartlar, inançlar ya da ahlaki ilkelerdir; “Değerler, kültür ve topluma anlam ve önem veren ölçütlerdir.”

j) Değerler; davranışların, kişilerin ve vakaların seçilmelerinde ya da değişimlerine yön veren standartlardır; değerler, standart işlev gördüklerinden dolayı sosyal algıyı ve değişimin yönünü etkilemektedirler. (Fichter, 2006; Güngör, 2010; Güven, 2017; Güvenç 2016; Kuçuradi, 2003; Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000).

Organizasyon olarak kullanılan stratejik kaynaklar, yeni değerler yaratmak için çeşitli eylemlerde bulunurken, organizasyonun yapısı ve kültüründen de etkilenecektir. Böylece örgütün kültürel yönlerinde örgüt içinde paylaşılan varsayımlar, değerler ve normların değer yaratma aşamalarında yer aldığı söylenmektedir (Özgen, 2009).

Değerlere Bağlı Kavramsal İlişkiler

Değerler yorumlanırken ilgili kavramlardan ayırt edilebilirler (Hopper, 1991). Değerler ve farklı kavramlar arasındaki ilişki, değer kavramları çalışmasının ana temalarından biridir. Bunun nedeni ise bu ilişkiyi ortaya koyarak değer kavramının ne anlama geldiğinin anlaşılmasına yardımcı olmasıdır.

İnanç ve Değer İlişkisi

Değer bir inanç olarak kabul edildiğinde, evrenin belirli bir bölümünün anlayışının, duygusunun ve bilgisinin bir parçası olduğu söylenebilir. Değerler belirli bir inanç durumudur, buna ek olarak bir fikir kasırgası vardır. Değer, tek bir inançla ilgisi olmayan çoklu değerlerin organize halidir (Güngör, 2010).

Değerler ve inançlar birbirine çok yakın iki kavramdır. Bu iki kavram, bireyin belirli bir durum, kişi ve nesne fikri olarak yönelimini gösterir. Aralarındaki tek fark, bireyin bir öznenin düşüncelerine yönelik tercihini ortaya koysa da, değerlerin tanımı gereği inançların böyle bir zorunluluğunun olmamasıdır (Özen, 1996).

Norm ve Değer İlişkisi

Normlar, çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen, organizasyonun örgütsel değerleriyle paralel olarak geliştirilen davranış kuralları ve kriterlerdir. Özetle standart, bir örgüt içinde kurala dönüştürülen bir değer biçimi olarak

tanımlanabilir (Fidan, 2015; Tutar, 2017). Değer yargılarının açıklamaları normları gösterir. Bu nedenle tüm ölçütlerde değer yargıları vardır ancak her değer yargısı norm olamamaktadır (Arslantürk ve Amman, 2000). Normlar sadece bir şekil ile değil, bir değerle ilişkilidir.

Tutum ve Değer İlişkisi

Bazı psikologlar, değeri tutumla eşanlamlı olarak kullanırlar. Değerleri, tutumların özel durumları olarak ifade ederler. Rokeach gibi değer konusunu sistematik olarak inceleyen bazı araştırmacılar tutum ve değer farklı kavramlar olduğuna inanmaktadır (Güngör, 2010).

Davranış ve Değer İlişkisi

Değer kavramı için çeşitli tanımlar yapılmış olsa da değerlerin davranışları etkilediğine dair bir inancın olduğu tespit edilmiştir (Fritzsche ve Oz, 2007). Değerlerin ve davranışların seçilmesinde bir ölçüt olarak kullanılmaktadır (Hopper, 1991). Davranışın amacı bir ihtiyacı tatmin etmektir. İnsanların ihtiyaçlarını değerlerle karşılama seçimlerinden biridir. İnsanların farklı ihtiyaçları vardır ve bunları karşılamak için değerlere güvenirler (Rodp, 2005). Değerler, insan davranışını tanımlamanın merkezinde yer alır (Han, 2000). Davranışlar meydana geldiğinde değerler bağımsız değişkenler olabilir.

Değerlerin İşlevleri

İnsanlar hayata gözlerini açtığı andan itibaren doğdukları toplumda yaşamının değerlerini fark etmiş, bu değerleri yaşam boyu hazırlamış ve benimsemiş ve farklı davranışlara dönüştürmüştür. Yaşadıkları toplumdaki çoğu insanla aynı inançları paylaşmaları, genel olarak yaşadıkları değerleri kabul ettiklerinin bir işareti olarak kabul edilmelidir (Kara, 2007).

İnsanı diğer yaratılmış varlıklardan ayıran en temel özellik şüphesiz aklıdır. Değerleri somutlaştırırken insanın zeki bir varlık olduğunu ve sosyolojik olarak topluma bağlı olduğu unutulmamalıdır. Sosyal olan ve entelektüel olarak hareket eden bir kişi, toplumdaki davranışlarının nedenlerini de düşünür. İnsanlar bir işe girişmeden önce birçok seçeneği eleyerek seçimler yaparlar ve bu seçimleri, eylemlerini haklı çıkaracak sebepler arayarak içinde yaşadıkları toplum için kabul

edilebilir kılmaya çalışırlar. Dolayısıyla içinde yaşadığımız değerlerin bu işlevsel boyutunu bilmenin, değerlerin ne olduğunu anlamamıza yardımcı olduğunu söylemek mümkündür (Sevinç, 2006).

Değerler, bireysel, örgütsel ve toplumsal davranışların belirlenmesinde oldukça önemlidir (Töremen ve Akdemir, 2007). Kişilerin ve kuruluşların toplumsal değerlerini ifade etmek için değerleri hazır bir araç olarak kullanmalarını sağlayan, yararlı ve önemli görülen önemli kültürel nesnelere dikkat çeken, insanlara davranışlarını belirleme ve sergileme konusunda rehberlik eden bir araçtır. İyi şeyler yapmak, olumsuz davranışlardan kaçınmak ve sosyal işlevlerini ortaya çıkarmak için öz kontrol mekanizmaları kurmaktadır (Lalek, 2007).

Örgütün benimsediği değerler örgütün amaç, amaç ve standartlarını ortaya koymakta ve bu değerler örgütün kimliğini ve yönetim felsefesini ifade etmektedir. Toplumun farklı idealleri gerçekleştirmek için oluşturduğu örgütün değer kaynağı, örgütteki insanlar ile diğer örgüt üyeleri ve çevre arasındaki etkileşimin ortaklaşa belirlediği doğru bir bilgiyi oluşturur. Organizasyonun etkinliği ve sürekliliği için neyin önemli olduğunu gösteren hülasa değerlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Örgütsel Değerler

Örgüt, ortak amaç ve hedeflere ulaşmak için insanların ortak paydada bir araya gelerek hayatta kalmalarını ve insanlar arasındaki birliğin sağlanmasını ister. Bu birey veya bireyler topluluğu, faaliyetlerini resmi organizasyon yapısı içinde sürdürür. Her organizasyonun bir yönetimi şekli bulunmaktadır ve bu yönetimin amacı, bireyler arasındaki iletişimi arttırmak için belirli kuralları ve sınırları oluşturup sağlıklı organizasyon sürekliliğine katkıda bulunmaktır. En genel tanımıyla bir organizasyon, bireylerden ve onların koordineli faaliyetlerinden oluşmaktadır (Tiryaki, 2005). Örgüt, insanların tek başlarına üstesinden gelemeyecekleri ve başarılı olamayacakları bir veya birden fazla iş ve durumda, belirli kurallar içinde, güçlü ve zayıf yönlerine göre eşzamanlı olarak yarattıkları başarıya yönelik gücün kaynaşması olarak tanımlanmaktadır (Çimen ve Ekenci, 2001; Çelik, 2008; Sönmez, 2006). Örgüt kültürlerinin oluşumunda ve devamlılığında haberci görevi görürler. Deal ve Kennedy, kuruluşların değerlerinin kültürlerinin özü olduğunu belirtmişlerdir (Fırat, 2010).

Değerler yardımıyla örgütün gerçek amaçları, idealleri ve sınırları belirlenir ve bu kararlarla örgütün kimliği ve felsefesi şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel değerlerin kökleri, örgütün üyesi olan kişilerle ilgili olduğuna inanılan gerçekler ve çevreleriyle etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan durumlardır (Vurgun ve Öztop, 2011). Hofstede'ye göre değerler, bireylerin ve onlardan oluşan toplulukların kültür ve niteliklerini belirlemektedir (Altunay ve Yalçınkaya, 2011). Değer organizasyonlarının üyelerinin performanslarının değerlendirilmesine rehberlik eder ve iyi yada kötü ulaşılabilecek bir değerlendirmenin kalitesini belirler (Karaköse ve Altinkurt, 2009).

Örgütün durumu, içinde bulunduğu insan topluluğunun ekonomik düzeyi ve siyasi düşüncesi ile uyumlu sonuçlar gösterecektir. Örneğin, devlet yasama görevlerini yerine getirirken eğitim kurumları, bireylere eğitim imkânları sunarak, toplumsal yapıda insana yeni imkânlar sağlamayı amaçlamaktadır. İyi; her kuruluş görevlerini yerine getirebilmek için aslında bir şekilde kendi sosyal grubuna hizmet eder. Bu sayede örgütlerin sahip oldukları değerler ve kendilerine verilen sorumluluklar ortaya çıkarılmakta ve anlamlı oldukları ortaya çıkmaktadır. Örgütler bazen sahip oldukları değerlerin farkındadırlar, bazen de farkında bile olmazlar. Tıpkı bireylerin hayatlarında olduğu gibi, örgütte aldıkları kararlar, yaptıkları seçimler ve yapacakları tüm faaliyetlerin merkezinde insanın değerleri yer almaktadır. (Watkins vd., 2014).

Örgütsel değerler, örgütlerin eylemlerinin istenen amaçlarına ilişkin inançlarıdır (Lankau ve diğerleri, 2007). Örgüt üyelerinin sahip olduğu ve paylaştığı değerler, örgütün değer sistemini oluşturur. Örgütsel anlamda, değerler titizlikle oluşturulur ve üyeler tarafından somutlaştırılan sistemlerin ve davranışların işleyişi ve eylemleri için genişletilen gerekçelerdir (Sağnak, 2005).

Kendi modeli ile örgütün değer, norm ve tutumları, örgütün sosyalleşme aşaması ile birlikte örgüt üyeleri tarafından öğrenilmekte ve oluşturulmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürüne ve bu unsurların ortaya çıkardığı davranış kalıplarına dayalı görevlerin sorumluluklarını yerine getirmeye çalışan örgüt üyeleri, örgütün amaçlarını belirlemek için çok çalışacaklardır (Memduhoğlu, 2008). Her kuruluş, gelişmeye devam etmek ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamak için neyin önemli olduğunu ve çalışan davranış standartlarını belirlemelidir. Olumlu veya olumsuz,

yazılı veya yazılı olmayan bu davranış belirleyici değerler, çalışanlarını kısıtlar ve düzenli tutar. Bu şekilde ifade edilen değerler kuruluşun logosunda, sloganında ve logosunda yer almaktadır (Çırpan ve Koyuncu, 1998). Başka bir deyişle, örgütün siyasi kararları, belgeleri ve bunlara ilişkin açıklamaları aslında değerler içermektedir (Hendel ve Steinman, 2002). Örgütsel değerlerin temeli, örgüt üyeleri, birey, çevre ve bu bireysel çevre arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan durumlar hakkındaki hakikattir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Örgütlerin değer sistemlerinin sürekliliği üç ana eksenin yönünü takip eder. Bunlar, örgüt kültürünü benimsemek için yeni üyeler bulmak, bu yeni üyelere örgütün temel değerlerini anlatmak, değer sisteminin sürekliliğini sağlamak, bu mevcut ve destek sistemi olarak ifade edilmektedir (Sağnak, 2005).

Örgütsel değerler, üyelerini eşit olarak yönlendirir ve zaman içindeki davranışlarına rehberlik eder. Sonuç olarak, insanların mevcut değerlerini ve davranışlarını anlamalarına ve takdir etmelerine yardımcı olmaktadır. Kuruluşun uzun ömürlülüğünü, yaşamının temellerini, kuruluş içinde sahip olunan ortak değerlerle açıklamakla yükümlüdür. Kuruluşları yöneten değerler, kuruluşlara referanslar bile oluşturur. Örgütsel yaşamda kültürlerinden ve değerlerinden ayrılmazlar ve sosyal yaşamda olduğu gibi önemli konumlarda bulunurlar.

İnsanlar örgütsel değerleri en az üç farklı şekilde yorumlamaya çalışırlar: birleşme, ayrılma ve parçalanma.

Birleşme görüşü, bireylerin anlaşmalarında uzlaşma, şeffaflık ve tekdüzelik şeklinde ifade edilebilir. Yani insanlar genellikle fikirlerini herkesle paylaşır ve genellikle bir bütün olarak örgüt tarafından korunur ve bu nedenle örgütün tüm üyeleri tarafından anlaşılması ve kabul edilmesi gerekir.

Ayrışma görüşü; Örgütün ve toplumun sosyal veya mesleki gruplaşmalarında tanımlanan küçük çoğunluğun anahtarı olan örgütsel değerlerin çatışan yönlerinin olacağı kabul edilmektedir. Ayrışma ve birleşme görüşleri savunan üyelerin paylaştığı fikirlerin görüşlerini kabul etmeyerek, birçok kuruluşta insanlar belirli görüşleri ifade ederken, diğerlerini kabul etmemekte, bazılarında ise bilgi eksikliğinden dolayı kayıtsız olabilmektedirler.

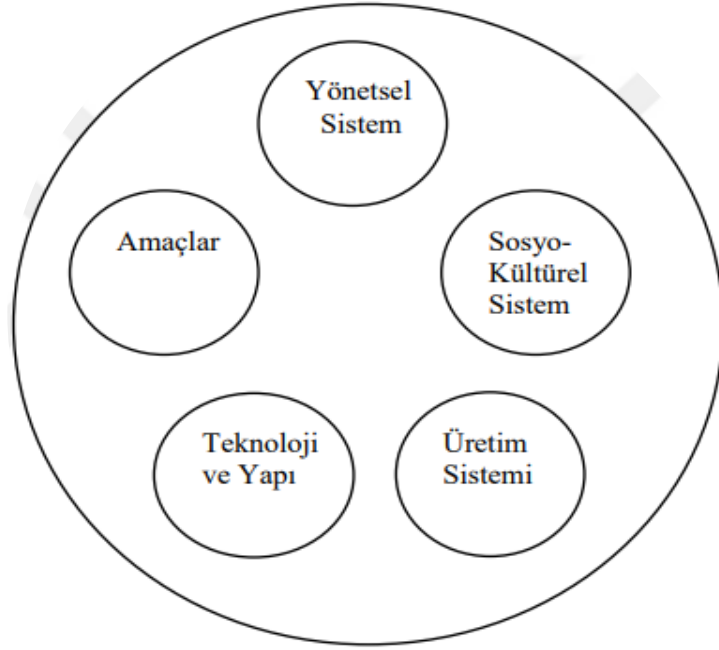
Parçalanma açısından bakıldığında, genellikle çatışma, gerilim, uyumsuzluk ve bunlarla başa çıkma kolaylığı olduğu için örgütlerde ve alt kültürlerinde bulunan belirsizliğin kaçınılmaz olacağını savunulmaktadır (Hoerber, 2008).

Yönetim alanında dar anlamda ve geniş anlamda iki tür örgütsel kavram tanımlanmaktadır. Dar anlamda örgüt; başlangıçta belirlenmiş bir amaçla ne yapılması gerektiğinin belirlenmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesine katılacak gruplar halinde örgütlenme sorunudur. Örgütün geniş anlamıyla sorun, fiziksel araçların toplanması ve tanımlanmış hedeflere ulaşmak için bunların uygun yönelimidir (Atay, 2004).

Eğitim Yönetiminde Değerler

Eğitim yönetimi, eğitim biliminin ve yönetimin birlikte oluşumunu ele alan bir bilimdir ve yönetim biliminin eğitim alanındaki uygulamasıdır (Yılmaz, 2018). Eğitim sürecinden ancak eğitim faaliyetlerinin yönetiminde belirli bir değer sistemi ve belirli bir hedef varsa söz edilebileceği belirtilmektedir (Aydın, 2010). Eğitimi yönlendiren kişinin eğitim felsefesine güçlü bir inancı olması, değerlerini sistematize etmesi, kurumun amaçlarına ulaşmada üstlendiği sorumluluğu, yönetimde sergilediği davranışların ve örgüt için aldığı kararların tutarlı olması önemlidir.

Tüm açık sistem organizasyonlarının bir değer sistemi vardır. Örgütün değer sistemi, örgütün amaçlarına ulaşmasını ve kabul görmesini sağlar (Bursalıoğlu, 2016). Açık sistemler modelinde, yapının yükümlülüklerini yerine getirme kültürü, örgütün verimli ve sistemli bir şekilde çalışmasını, dengeleri (İlhan, 2006), birbirleriyle uyumunu ve aralarındaki koordinasyonu sağlar. İnsanların sosyal yapıya entegre olmasını sağlar. Şekil 1'de gösterildiği gibi, kültürel bağlamda sosyokültürel faktörler vardır.



Şekil 1. Kültür ve Açık Sistem Yaklaşımı (İlhan, 2006)

Yöneticiler, çeşitli seçenekler arasından seçim yapmak ve sonucun ne olacağından sorumlu olacak kişilerdir (Vurgun ve Öztop, 2011). Yöneticilerin yaptıkları kişisel değerlerinden etkilenir (Yılmaz, 2006). Eğitim kurumu yöneticilerinin değeri, eğitim kurumundaki durum, davranış ve konumlarında belirleyici bir faktördür. Yönetim sistemi mevcut değerlere, yönetim sisteminin amaçlarına, sosyo-kültürel sistemin teknolojisine ve üretim sistemine uygun olduğunda, yeni değerler yaratılmalı ve tanıtılmalıdır. Toplum organizasyonla birlikte ilerlemesi sağlanmalıdır (Turan ve Aktan, 2008).

Yönetimden türetilen değerler, çoğunlukla toplumsal kültürün ayna yansımalarıdır. Yönetim aşamasında örgütsel değerler ile bireysel değerler çatışabilir. Okul yöneticileri, kurumdaki herkesin değerlerinde ortaya çıkabilecek tutarsızlıkları ortadan kaldırabilir ve başvuru yaparken bunları tek sepete koyabilir. Okul hedeflerine ve başarılarına ulaşmada yöneticilere büyük kolaylık sağlayacak olan örgütsel ve bireysel değerlerle örtüşme sağlanacaktır. Bu, okulların kültürü ve toplumun sosyokültürel yapısı ile bir ilişki oluşturursa, örgütün ve kişilerin değerlerinde tutarlılık derecesi artacaktır. Eğitim yönetimi değerleri, okulun sahip olduğu kültürden yararlanarak toplumsal yaşamda ve örgütsel süreklilikte rehber

görevi görebilir. Yöneticilerin hallerinde, eylem ve davranışlarında yol göstericidir. Değerler, yöneticilerin karar verme sürecinde en fazla etkiyi gösterir.

Okul ve Değer İlişkisi

Eğitim, toplumda insanları yeniden şekillendirerek geleceğin kontrolünü ele geçirme eylemi olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir örgüt olarak kabul edilen resmi eğitim kurumu okuldur (Aydın, 2010). İnsanlar çok eski zamanlardan beri kültürlerini yaratıp biriktirirler ve onlar üzerinde büyük etkisi olan sembolik bir dünya yaratırlar. Bu semboller insanları eğitmek için bir misyon haline gelir. Bu bakımdan sembolik dünyanın, insan ve kültür arasındaki ilişkinin eğitsel etkisi önemlidir (Sargut, 2015). Semboller, eğitim ve öğretim kültürlerinden aldığı güçle dünyayı özetler.

Değerler, okullarda uygulanan uygulamaların merkezinde yer alır, eğitim sistemlerinin ve eğitim teorilerinin temelini oluşturur (Everard, 1995; Halstead ve Taylor, 2005; Akan, 2013). Çünkü okulların toplumsal değerlerin devamlılığını sağlamak, insanı ve toplumu meydana gelecek değişim ve gelişmelere hazırlamak, temel değeri benimsemiş insanları yetiştirmek gibi görevleri vardır (Ozankaya, 1996; Ekşi, 2003).

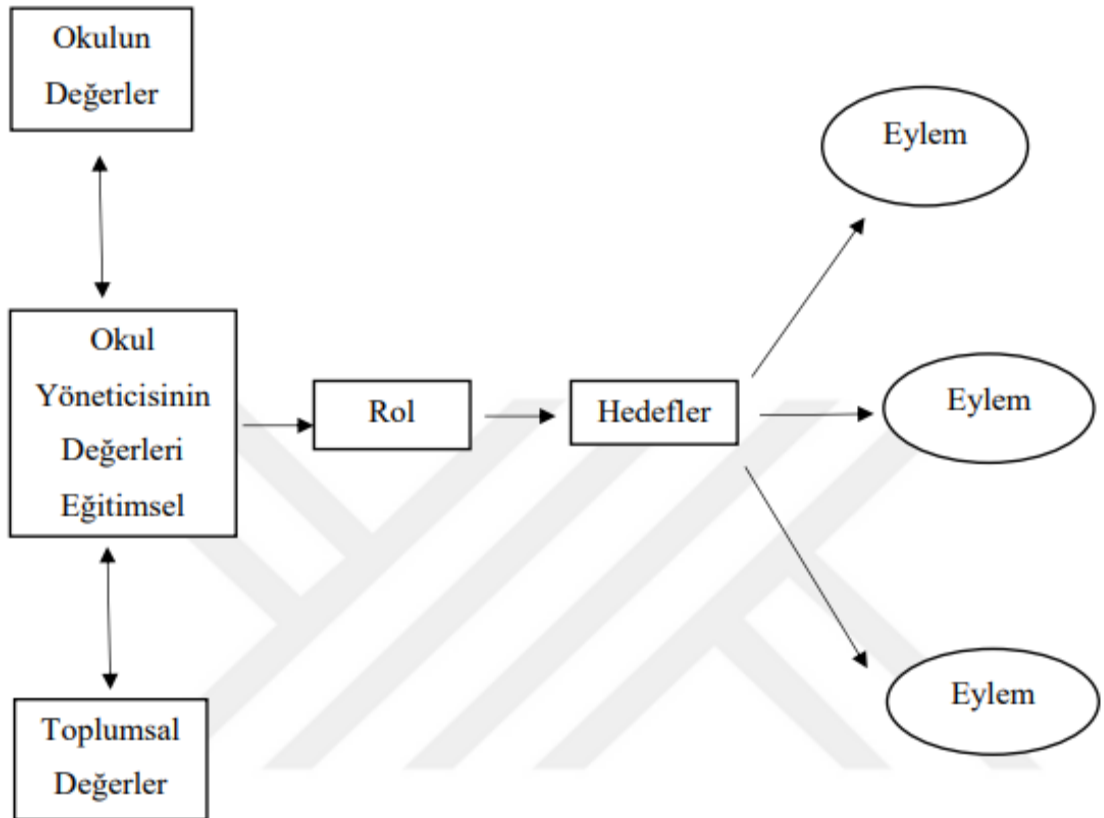
Okulda değerler, değerler yaratan, değerlere göre hareket eden ve herkes tarafından paylaşılan belirli değerler için çaba gösteren bir organizasyondur (Şişman, 2013). Bu nedenle yöneticiler, birlikte çalıştıkları öğretmenlerle etkileşim kurabilmeli, kendi bakış açılarından farklı değerlere sahip kişilerle uyum içinde çalışabilmeli, öğretmenlerin isteklerine özen gösterebilmeli, diğer personel ve farklı kişileri kabul edebilmelidir. Bu okulların etkinliğini artırarak onları olumlu yönde etkiler (Aydoğan ve Kaşkaya, 2010). Eğitim, toplum için bir aynadır ve eğitim ve tutumlar için de örnek olmalıdır (Begley, 2000).

İnsan ilişkileri değerlerle ilişkilidir. İnsanların ve toplumların kendi değerleri olduğu gibi tüm okulların da kendi değerleri olacaktır (Turan ve Aktan, 2008) veya zamanla değerlerini şekillendireceklerdir. Okulda çalışanlar tarafından paylaşılan değerler okula bağlılık yaratır ve olumlu bir iletişim oluşturur (Demirtaş ve Ersözlü, 2007). Okul değerleri toplum tarafından yaygın olarak kabul edilmektedir. Okul kültüründen yararlanan değerler, örgütlerin sosyal yaşamında ve yaşamında rehber

görevi görmekte, yöneticilerin davranışlarına rehberlik etmektedir (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012). Güçlü değerlere sahip okullar etkili ve verimlidir.

Okulun örgütsel özelliklerinden biri de okulda farklı değerlerin varlığı ve bunlar arasındaki çatışmalardır. Okulun önemli görevlerinden biri de hem dış çevrede hem de buldukları çevrede kendi aralarında çatışan değerleri uzlaştırmak ve birbirleriyle eşit duruma getirmedir (Bursalıoğlu, 2015). Bu aşamada müdürün görevi, okulun değerleri ile insan ve çevrenin değerleri arasındaki uçurumu kapatmaktır. Okul yöneticilerinin çevreleriyle aktif iletişim kurmaları sayesinde okul ve çevre arasındaki olası kopukluk ortadan kaldırılacak ve doğabilecek çatışmalar en aza indirilebilecektir.

Tüm alanlar için hangi değerlerin önemli olduğunu ve hangilerinin uygulanması gerektiğini belirtmek gerekir. Bu deterministik değerde önemli olan anahtar transfer değerlerinin öncelik sırasındır (Çelik, 2012). Değerlerin eylemdeki yansıması Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Değerlerin Eyleme Yansıması (Çelik, 2012)

Okul kültürünün okul hayatını anlamlandıran önemli unsurlarından biri de değerlerdir. Okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi ile ilgili olarak, eğitim yöneticilerinin örgütsel değerlerin oluşturulmasına etki etmesi ve bunları yönetimin çeşitli aşamalarında değerlerle gerçekleştirmesi önemlidir. Değeri olmayan kurumlar varlığını sürdüremez.

Örgüt Kültürü

Örgüt, insanların ortak bir amaca ulaşmak için hiyerarşik ve düzenli bir yapıda bir araya geldiği bir yapı olarak tanımlanır. Bu doğrultuda örgütleri birbirinden ayıran en önemli değişken, sahip oldukları özellikler yani kültürleridir (Erkılıç, 2016). Örgüt kültürü tanımı, önemi, örgüt kültürünün temel unsurları ve sınıflandırması ele alınmaktadır.

Örgüt kültürü, 1980'lerden beri var olan ve giderek daha fazla takdir edilen bir kavramdır. Kore ve Japonya'da örgütlerin başarısı için örgüt üyelerinin örgütsel bağlılık oranının yüksek olduğu gündeme geldiğinde örgüt kültürünün önemi artmaya başlamıştır. Örgütlerin performansı, örgüt üyelerinin kendi kültürlerine bağlılıkları ile yakından ilişkilidir (Güney, 2017). Örgüt kültürü birçok kişi tarafından tanımlanmıştır. Bazı tanımlar şu şekilde verilmiştir:

Deal ve Kennedy'ye (1982) göre örgüt kültürü, üyelerinin tutum ve davranışları ile örgütün işleyiş biçiminden oluşan bir bütündür (akt. Güney, 2017). Clegg, Kornberger ve Pitsis (2008) örgüt kültürünü, bir işin nasıl organize edileceğine karar vermeyi içeren ve bu kararı verirken örgütü ve kendisini temsil eden davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Schein'e (2004) ise örgüt kültürü, bir grup insanın iç bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözmek için tanımladığı ve geliştirdiği temel fikir ve düşüncelerden oluştuğunu ifade etmektedir.

McShane ve Glinow (2016) ise örgüt kültürünü, bir örgüt içindeki paylaşılan varsayımlar ve değerlerin tamamı olarak tanımlamaktadır. Kültür, bir organizasyonda neyin önemli neyin önemsiz olduğunu tanımlar ve böylece organizasyondaki herkesi işini iyi yapmaya motive eder. Örgüt kültürü, bir örgütün temel yapı taşıdır, gözle görülmeyen güçlü bir kalıptır, ancak bir organizasyon içinde olanları şekillendirir.

Daft'a (2015) göre, bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan bir dizi değerler, normlar, inançlar ve anlayışlardır. Organizasyonun yeni üyelerine doğru düşünmeyi, hissetmeyi ve davranmayı öğretmektir. Örgüt kültürü, bir örgütün herkesle ilgili, ancak genellikle kolayca tanınmayan, konuşulmayan ancak algılanan bir yönünü temsil eder.

Günümüzde örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde örgüt kültürü, önemli bir role sahiptir. Çünkü örgüt kültürü, örgütün amaç, strateji ve politikalarının şekillenmesinde önemli bir role sahiptir. İnsanları birleştiren ve örgütün geleceğini belirleyen ortak değerler açısından önemi oldukça fazladır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Örgütler arasında olan farklılığın en temel özelliği o örgütün kültürüdür. Aynı toplum gibi kuruluşların da kendi inançları, değerleri ve standartları bulunmaktadır (Akyol vd., 2020).

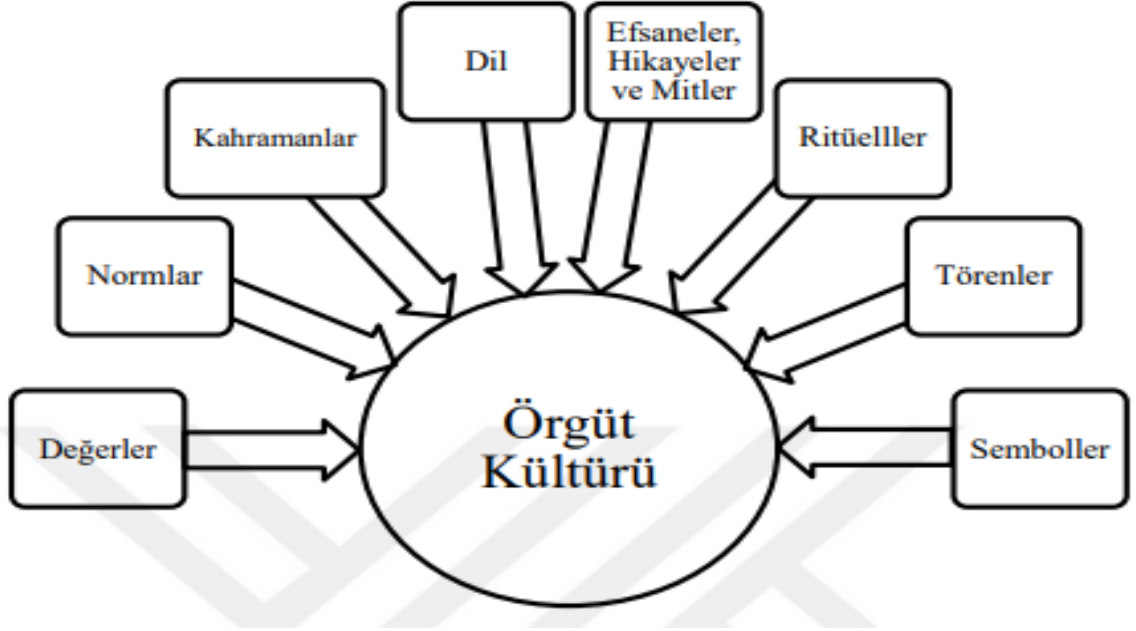
Örgütsel kültür, tarihsel deneyimlerin, süreç içerisinde değişen ortam şartlarının, örgütteki kişilerin birbirleri ile zaman içerisinde kaynaşması sonucu oluşmaktadır (Yıldırım, 2014). Örgütsel kültür, örgütlerde oluşan sıkıntıların hallolması ile örgütteki kişilerin örgüte ve gayelerine yönelik bağlılıklarının artmasını, bu bağlılığın gelişmesini sağlayan, örgütte yaşanan sıkıntılara çare üreten yeterliliğe sahip, örgütteki kişilerin örgütsel davranış algılarına ve çözümlenmelerine yardımcı olan, örgütün amacını, değerleri, normları, inanış biçimlerini, gelenekleri, yaşayış biçimini ve iş görenler arasındaki etkileşimi kapsayan bir kavram olarak değerlendirilebilir (Kılıç, 2014).

Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgüt kültürü, örgütün tamamını kapsayan, çalışanlara neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren ve örgütün kültürel yapısına işlevsel bir anlayış getiren temel değer ve inançlar olarak tanımlanmaktadır. Bu kültür, hikayeler, ritüeller, törenler ve yaygın olarak paylaşılan gelenekler gibi unsurlar aracılığıyla anlaşılabilir (Özgüner, 2016).

Örgüt kültürü kavramı ile ilgili olarak, çalışanların inançları, değerleri, sembolleri, duyguları ve örgütün çevresi için bir çerçeve oluşturulur. Bu bağlamda örgüt kültürünün yaygın olarak kabul gören unsurları, değerler, normlar, kahramanlar, kullanılan dil, efsaneler ve mitler, ritüel, ritüel, sembol gibi kültürel

eserler aracılığıyla ifade edilmektedir (Alvesson, 2012; Martin, 2013; Gutterman, 2016). Örgüt kültürünün bu yaygın olarak kullanılan unsurları da Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar aynı zamanda kültürü de yansıtır. Bu özelliği ile hem kültür hakkında bilgi verir hem de kültür aktarımında önemli rol oynar. Bu unsurlarla ilgili ayrıntılar aşağıda verilmiştir.

Semboller

Sembol, bir değere veya bir olguya atfedilen anlamla tanımlanabilen bir kavramdır. Bir kelime, renk, bir koku, ses, tat, hareket, bir nesnenin şekli sembol olarak kullanılabilir. Sembolün anlamı herkes için aynı olmayabilmektedir. Diğer bir deyişle, sembolin anlamları, onları kullanan kuruluşlar tarafından belirlenir. Bu bağlamda sembollere insanlar tarafından anlamlar yüklenir (White, 1977). Semboller, bir kültürde belirli bir anlamı olan nesnelere, görüntülere, kelimelere, hareketlere, işaretlere, jestlere veya taklitlere (Stevens, 1991). Semboller kültürel değişim için etkili olduğundan, bir kültürün benimsemeye çalıştığı kültür için semboller oluşturmak veya bu sembolleri çevrenin fark edebileceği yerlerde yaymak ve kullanmak önem arz etmektedir (Yıldırım, 2014). Sembol örneği olarak bir bayrak, flama, logo, kıyafet, slogan, şarkı, ilahi, kuruluşa özgü üslup, kuruluşa

anımsatan görüntü, hareket veya işaret sunulabilir. Semboller, insanların kültürlerinin özelliklerini hatırlamalarını ve bu özellikleri kültürle ilişkilendirmelerini sağlar.

Ritüeller

Dilimize Fransızcadan aktarılan ritüel kavramı, icrası âdet haline gelmiş uygulamaları temsil eder. Gelenek haline gelen bu uygulamalar her kültürde farklı olduğu için kültürün tanımlayıcı unsurunu oluşturmaktadır. Örneğin Amerikan kültüründe insanlar karşılaştıklarında el sıkışırlar, İtalyanlar öpüşür, Fransızlar yanakları öper. Bazı toplumlarda insanlar karşılaştıklarında selamlaşırken bazılarında şapkalarını çıkarırlar (TDK, 2021; Kılanç, 2010; Deal ve Peterson, 1990).

Ritüeller, zamanla yeniden uygulanan sosyal ve kültürel uygulamalardır. Bir örgüt içindeki bazı eylemler veya sözler, tekrara dayalı ritüellere dönüşebilir (Shepherd, 2010). Ritüeller, bir organizasyonun günlük olarak tekrarlanan uygulamalarıdır. Genellikle yazılı değildirler, ancak insanlara organizasyonda işlerin nasıl yapıldığı hakkında net bir mesaj gönderirler (Cho ve Latt, t.y.). Okul ayinleri, törenleri, sloganlar ve hikayeler temel değerleri pekiştirir ve öğrenciler, öğretmenler ve diğer paydaşlar için neyin önemli olduğunu temsil eder (Reeves, 2006). Ritüeller, ortak bir yaşama dayalı bir organizasyonun üyelerine yardımcı olan geleneksel bir şekilde tekrarlanan eylemlerden oluşur. Ancak ritüeller, örgüt içinde tekrarlanan eylemler olarak yapılan törenlerle karıştırılmamalıdır. Ritüel ve tören arasındaki temel fark, törenlerin genellikle ritüellerden daha uzun ve daha karmaşık olmasıdır (Mason, 1993). Organizasyondaki kişilerden selamlaşma ve tokalaşma, misafir karşılama, düzenli ve standart toplantıların tekrarı, özel çalışan günleri kutlamaları (doğum günü partileri, doğumda çiçek gönderilmesi vb.), kibar dil ve görgü kuralları ritüellere örnek olabilir (Moore, 1995).

Tablo 1 Örgütsel Ritüeller (Ergün, 2003)

Ritüel Türü	Örnek Ritüel	Ritüelin Amacı
Geçiş ritüelleri	Temel eğitim	Norm ve değerlerin öğrenilmesi ve benimsenmesi
Bütünleştirme ritüelleri	Yılbaşı partisi	Ortak norm ve değerlerin oluşturulması
Yükseltme ritüelleri	Yıllık ödül törenleri	Norm ve değerlere bağlılığın motive edilmesi
Tenzil ritüelleri	Bir üst düzey yöneticinin işten atılması	Norm ve değerlerin önemini vurgulama ya da değiştirme

Törenler

Törenler, planlanmış bir eylemi ya da herhangi bir olayı, nesneyi ya da anlamı örgüt içindeki diğer kişilere örgüt içindeki belirli kişi ya da topluluklara iletmek için düzenlenen etkinliklerdir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Ritüeller, organizasyonlarda periyodik ve sürekli tekrarlama ile karakterize edilir. Bayram kutlamaları her yıl aynı gün yapılır ve okullarda düzenli olarak belirli gün ve haftalarda düzenlenen programlar törenlere örnek olarak verilebilir.

Efsaneler, Hikâyeler ve Mitler

Bir organizasyonun baskın felsefesi ve inançları, çalışanlarının gözünde başarıyı veya başarısızlığı aldatan bir faktördür. Bu faktörler örgütteki çalışanlar tarafından resmi ve gayri resmi olarak ya da bilinçli ve bilinçsiz olarak ya da diğer iletişim kanalları aracılığıyla açıklanır. Gerçekliğin veya hayal gücünün bir parçası olarak çalışanları harekete geçiren ve çalışan davranışlarını etkileyen tutum ve inançlara mit denir (Erkmen, 2010). Efsaneler, hikâyeler ve mitler, geçmişten gelen olağan veya olağandışı olayların örgüt üyeleri tarafından aralarında aktarılması yoluyla ortaya çıkan durumlardır. Mitler ve mitler, diğer unsurlar gibi, örgüt kültürünün taşıyıcıları olarak hareket ederler.

Kahramanlar

Kahramanlar bir örgütte çok değer verilen kişilerdir, insanların sıkı çalışmaya güvendikleri, yaşayan ya da ölü, gerçek ya da hayali kişiler ve üyelerin davranışları için rol modelleridir (Sun, 2008). Kahramanlar, geçmişten günümüze örgüt içinde yer almış, herkes tarafından saygı duyulan ve önemsenmiş, üyeler tarafından aktarılmış önemli şahsiyetlerdir. Örgütün bir üyesi, örgütün amaçlarına ulaşmada büyük fedakarlıklar yaptığı için unutulmaz veya bir çalışan, davranışları ve insanların onun hakkında söyledikleri için yüksek övgü alır belki de örgütün kahramanı olur.

Dil

Dil, insanlar arasında bir iletişim aracıdır. Her toplumun kendi dili olduğu gibi, her organizasyonun da kendi dili vardır. Örgütün tek dili olan bu dil, üyeleri tarafından daha iyi anlaşılmakta ve kullanılmaktadır. Bu dil uygun şekilde kullanıldığında kuruma aidiyet duygusu verir. Jargon, argo, taklit, beden dili, şarkılar, söylentiler, dedikodular, sloganlar, söylentiler ve metaforlar örgütün dilini oluşturur (Gürsel, 2015). Diğer faktörlerde olduğu gibi, kullanılan dil kuruluşa özgüdür. Bu nedenle kurum içinde kullanılan dilde, jargon yani aynı meslekten kişilerin kullandığı ortak dildeki bazı kelimeler başkaları tarafından anlaşılabilir.

Değer ve Normlar

Normlar, bir örgüt içinde geleneksel olarak kabul edilen eylem ve davranışları kapsayan kurallardır (Stoll, 1998). Bu kurallar sayesinde üyeler neyin doğru neyin yanlış olduğu, neyin ve nasıl yapılması gerektiği hakkında bilgi sahibi olur. Standartlar, mevzuat tarafından kurumsal düzeyde resmi olarak belirlenebilir veya toplumsal kontrol yoluyla gayri resmi olarak geliştirilebilir. Norm bilinçli mi yoksa bilinçsiz mi "böyle davranmalı mıyım?" gibi sorulara yanıt vererek davranışlarını kontrol etmelerini sağlar. Değerler ise grubun ortak idealleriyle yakından ilişkilidir ve bir şekilde iyiyi ve kötüyü tanımlar. Örgüt içinde standartlar ve değerler arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Örneğin, bir kuruluşta başarılı bir şirket için çok çalışmanın gerekli olduğu kabul edilen bir değer olabilir. Ancak, bu istenmeyen bir davranış normu haline gelirse, fazla çalışma diğer ekip üyelerinin daha fazla iş yapılmasını beklemesine neden olduğundan, kabul edilen değeri olumsuz etkileyebilir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 2011).

Organizasyondaki önemli standartlar organizasyonun yapı taşlarıdır ve günlük hayatta kolaylıkla görülebilir. Standartlar, ritüeller ve törenler gibi çeşitli yöntemlerle organizasyon içinde nesilden nesile aktarılır. Çalışan davranışını yöneten standartlar, bir bakıma kurum kültürünün bir ifadesidir (Khatib, 1996).

Değerler, normlar gibi, örgüt üyeleri tarafından kesin olarak kabul edilen inançların ve örgüt kültürünün soyut bir bileşeni olan varsayımların ifadeleridir (Kwan, 2002). Örgütsel değerler, ödül veya cezadan bağımsız olarak davranışa rehberlik eder. Paylaşılan değerler, bir grup veya örgüt üyelerinin uygun davranışlar sergilemesini sağlar (Hsu, 2002). Paylaşılan değerlerin, örgüt üyelerinin doğru davranış sergilemeleri üzerindeki yönlendirici etkisi nedeniyle örgüt kültürünün önemli bir bileşeni olduğuna inanılmaktadır.

Okullarda Örgüt Kültürü

Tüm organizasyonlarda olduğu gibi, okullar da benzersizdir. Okulları sadece bürokratik karakterli kurumlar olarak görmek, okulların formal yapıları kadar informal yapılarını da göz ardı etmek demektir (Uğurlu, 2015). Örgüt kültürü, informal tarafı ile okulların etkililiğini ve verimliliğini belirleyen önemli faktörlerin arasındadır. Öğrenci öğrenmesine olanak sağlayan güçlü bir örgüt kültürüne ve dolayısıyla bir öğrenme kültürüne sahip okullarda başarının kaçınılmaz olacağı öngörülmektedir (Özdemir, 2012). Etkili bir okulun özelliklerinden birinin öğrenmeyi teşvik eden olumlu bir okul kültürünün olduğu belirtilmektedir. Olumlu örgüt kültürüne ve dolayısıyla öğrencilerin öğrenmesine yardımcı olan bir öğrenme kültürüne sahip okullarda öğrenci başarısı da artmaktadır (Uğurlu, 2015).

Lunenburg ve Ornstein (2013) okul kültürünü “İnsanlar nerede ve hangi ortamda çalıştığımızı sorduğunda, cevabınız örgütünüzün kültürüyle bağlantılı olacaktır. Çalıştığımız yerin insanları, atmosferi ve ortamından bahsederek anlatacaksınız, nerede çalıştığımızı ve başarıyı neyin tanımladığını” şeklinde belirtmiştir. Bu doğrultuda okul kültürü, kültür tanımıyla birlikte okuldaki paydaşlardan, gözlemlenebilir davranış kalıplarını, normları, değerleri, dünya görüşlerini, izledikleri kuralları ve okuldan deneyimledikleri duyguları kapsayan kavramdır. Okul örgütünün hammaddelerinin kaynağının insan olduğu için özel bir öneme sahip olduğuna inanılmaktadır. Bu nedenle, okulların kurumsal yönünden ziyade bireysel yönü, resmi olandan daha gayri resmidir ve etki alanı, yargı

alanından daha geniştir. Örgüt kültürünün gücü ve yönetim süreçlerine etkisi, okulun amaçlarına ulaşması için çok önemlidir. Dolayısıyla okulda güçlü bir kültür başarıyı getirmektedir (Bursalıoğlu, 2015; Çelik, 2008).

Okul yöneticileri, okullarda kültürün oluşmasında belirleyici bir konuma sahiptir. Yöneticiler, okul kültürünü ve diğer yönetsel faaliyetleri bilinçli veya bilinçsiz olarak yönetirler (Çelik, 2012). Okul yöneticisi, okulun kurallarını kontrol eden idari ve personel aygıtının temsilcisi değil, okulda temel değerlerin oluşumuna ve gelişimine yön veren etik ve kültürel bir lider olmaları gerekmektedir (Uğurlu, 2015). Okul kültüründe değerlerin önemli bir yeri vardır. Değerler, yöneticilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve tüm paydaşların davranışlarının arkasındaki itici güçtür. Okul değer temelli bir organizasyon olduğu için değer temelli bir okulun yönetilmesi çok önemli görülmektedir. Paylaşılan değerler birlik yaratır ve hedeflere bağlılık sağlar (Sezgin, 2014).

Okul kültüründe okul yöneticisinin ilk görevi güçlü bir kültür oluşturmaktır. Stratejik açıdan tanımlanmış bir okul kültürü yaratmak için bu kültürün tüm okul paydaşları tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Bu nedenle okulun kültürel değerleri sadece okul ortamıyla değil aynı zamanda ulusal, popüler ve yerel toplumun değerleriyle de ilgilidir. Okullar kültür üretme kapasitesine sahiptir. Okullar kültürü oluşturur ve nesilden nesile kültür aktarımının temelidir. Okullar oluşturdukları kültür ile birbirlerinden ayrılabilirlerdir. Okullar sahip oldukları kültür ile öğrencilerini de istedikleri şekilde yetiştirebilmektedirler. Okul kültürü de okulun felsefesini ortaya koyar ve devletin felsefesi ile el ele gitmelidir. Devletin eğitim politikasındaki başarısı, okulun vizyonunu ve misyonunu okul yöneticisi ve öğretmenlerinin kabul etmesi ile mümkün olabilir (Çelik, 2008). Okul örgüt kültürü, bilgi çağının ve küreselleşmenin bir sonucu olarak değişime direnmemelidir. Örgütün kültürü, örgütün amaçlarını ve faaliyetlerini desteklemiyorsa ve anın ihtiyaçlarını karşılamıyorsa, ayarlanması ve yenilenmesi gerekir (Uğurlu, 2015).

Örgüt kültürünün güçlü olması, okulları etkili örgütlere dönüştürebilir (Hoy ve Miskel, 1996). Yöneticiler ve öğretmenlerin ortak standartlar ve değerler etrafında hizalanmasıyla güçlü bir okul kültürü oluşturulur. Okul, bir örgüt kültürünün başarılı olabileceği, örgütün amaçlarına uygun olarak oluşturduğu değerleri içselleştiren aktörlerden oluşur. Bu alanlara baktığımızda paydaşların organizasyonun bir parçası

haline geldiğini ve işlevlerini bağımsız olarak yerine getirdiğini görüyoruz. Dolayısıyla kültürün başarıyı doğrudan etkilediği söylenebilir (Güzel ve Taş, 2011). Güçlü ve iyi anlaşılmiş gelenekleri, sembolleri, ritüelleri ve törenleri olan bir okul kültürü, öğrenci motivasyonu, öğretmen başarısı ve performansı, okula ve yönetimine olan güven, okula bağlılığı güçlendirmek, ani çatışmaları önlemek, tüm okul paydaşlarının beklenti ve davranışlarını şekillendirerek okul başarısını artırmada olumlu bir faktördür (Gümüşeli, 2006). Paylaşılan değerler, güçlü bir kurumsal kimlik sağlar, toplu katılımı sağlar, kalıcı bir sosyal sistem sağlar ve bürokratik kontrol ihtiyacını azaltır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bu değerler herkes tarafından kabul edilmektedir. Güçlü kültürle sahip organizasyonlarda; iletişim kolay ve anlaşılır, moral ve verimlilik yüksek olabilir (Kurgun, 2013). Güçlü bir organizasyon kültürü, bir organizasyona birçok fayda sağlar. Organizasyonun verimliliğini ve etkinliğini artırır, organizasyondaki motivasyonu arttırmaya yönelik bir araç görevi görür ve sosyal sistemin devamlılığını sağlar.

Okul felsefesinin etkili olmasıyla bütün öğrencilerin öğrenebileceği söylenmektedir. Okul kültürü, okuldaki öğrenmeyi büyük ölçüde etkiler ve aynı zamanda öğrencilerin öğrenmesini de etkiler. Bu sebeple güçlü bir kültüre sahip, paylaşılan ve benimsenen, inanç, değer ve normlardan oluşan bir okul ortamında öğrencilere istenilen davranışları kazandırmak mümkün olabilmektedir (Terzi, 2005). Okul kültürü, öğrencilerin kişiliğinin ve yaşamının oluşumunu önemli ölçüde etkileyen faktörlerden biridir. Bununla birlikte, öğrencilerin akademik başarılarında da çok önemli bir role sahiptir (Balcı, 2007).

Eğitim kurumları, eğitim-öğretimin planlı, programlı, belli bir yöntem ile yürütüldüğü ve kişiler üzerinde istenilen tutum ve tavırları şekillendirmeyi amaç edinen, öğrenme ve öğretme arzusunun şahsiyet bulduğu örgütlerdir. Devletler için itibar vasıtalarından biri olan insan kaynağını yetiştiren ve devletlerin istikbalinin inşa edildiği yerler eğitim kurumlarıdır (Açıkalm, 2016). Eğitim örgütleri, içinde yer aldığı çevrenin alışkanlıkları, adetleri, ümitleri, geleneksel ve milli gayeler, amaçlar ve belli bir ülkü çerçevesinde örgüt bünyesini teşkil etmektir. Cemiyete ait vazifeleri üzerine alan eğitim örgütleri kamusal olarak planlı ve düzenli bir şekilde, yetkin kişilerin yönlendirmesi ile önceden hazırlanan tasarı kapsamında mevcudiyetlerini korumaktadırlar. Kişilerin çevresel ahengini ve sıhhatli kişilik gelişimini sağlar. Devletlerin ilerlemesine yardım temin edecek şekilde kişileri kanalize ederken eldeki

olanakları mümkün olduğunca verimli bir şekilde harcamasına öncülük eder. Milli gayelere en kısa zamanda düzenli bir şekilde varmayı amaçlar ve bu istikamette her türlü gayreti gösterir (Balaban, 2014).

Okul Kültürünün Sınıflandırılması

Peterson ve Deal (2009), paylaşılan bir amaç ve vizyon duygusu, bir normlar, değerler, inançlar, varsayımlar, ritüeller, gelenekler, ritüeller, tarih, cümle hikayeleri, insanlar arasındaki ilişkiler, mimari, eserler ve semboller kültürü yarattığını ifade etmektedirler. Bu sınıflandırmaya göre okul kültürünün olumsuz ve olumlu olmak üzere iki düzeyi vardır. Negatif kültürler, öğrencilerin öğrenmesini, kuruma güvenini, işbirliğini, örgütsel bağlılığı ve öğretmen moralini olumsuz etkilediği için okullarda yıkıcı bir etkiye sahiptir. Öte yandan olumlu bir okul kültürü, okulun değerlerini, normlarını, tarihini, hikayelerini, umutlarını ve hayallerini teşvik eden ve üreten iyimserlikle okula olumlu katkı sağlar. Olumlu kültürler de okulun misyonuyla yakından bağlantılıdır. Okul kültürü, etkiliden etkisize ve büyümeden düşüşe doğru olmak üzere iki eksende sınıflandırılmaktadır (Dimmock ve Walker, 2005). Üretken ve gelişen kültüre sahip okullar, öğretici ve örnek alınan okullar olarak görülürken, düşük performans gösteren ve azalan kültürlere sahip okullar, zayıf liderlik becerilerine sahip ve liderlik becerilerinden yoksun yerler olarak görülmektedir.

Shafer'e (2008) göre iyi bir kültüre baktığımızda, kültürün çalışkanlık, dürüstlük ve işbirliği gibi özellikleri olduğunu göreceksiniz. Bu bağlamda, iyi bir kültürün iç içe geçmiş beş unsuru vardır: altta yatan inançlar ve varsayımlar, paylaşılan değerler, normlar, davranış kalıpları ve müdürlerin yetki sahibi olduğu belirli göstergelerdir.

Temel inançlar ve varsayımlar, okuldaki herkesin doğru olduğuna inandığı gerçekler ve gerçeklerdir (Shafer, 2008). Her öğrencinin başarılı olma potansiyeline sahip olduğunu düşünmek, temel inanç ve varsayımlara bir örnektir. Paylaşılan değerler, insanların iyi veya kötü, makul veya mantıksız olan inanç ve varsayımlarına ilişkin değerlendirmeleridir. “Bütün öğretmenlerin her adımda akranlarıyla işbirliği yapması doğrudur” ifadesi ortak bir değere örnek verilebilmektedir. Normlar, okul personelinin nasıl davranması ve hareket etmesi gerektiği konusunda diğerlerinin beklentilerini temsil eder. Normlara örnek olarak “Haftalık gözden geçirme

toplantılarına uygun şekilde katılmalıyız” ifadesi verilebilir. Davranış modelleri, okul personelinin gerçekte nasıl davrandığını ve davrandığını gösterir. Bu bağlamda “Haftalık gözden geçirme toplantılarına doğru şekilde katılmalıyız” ifadesi normu temsil ederken, bu toplantılara uygun ve aktif bir şekilde katılım davranış kalıpları üzerinden gösterilmektedir. Son olarak, belirli göstergeler, okuldaki insanların davranışlarını temsil eden fiziksel, görsel, işitsel veya diğer duyuşsal ipuçlarıdır. Belirli göstergelerin örnekleri, bölgesel transkriptleri gösteren posterler veya dersin başlamasından bir saat önce bir okul müfredatı gözden geçirme grubu toplantısı olabilir (Shafer, 2008).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle Temel İnanç ve Varsayımların öğretmenler ve diğer personel tarafından doğru olarak kabul edilen ifadeler olduğu söylenebilir. Öğrencilerin akademik başarı gibi kriterlere göre sıralanmadan tüm öğrencilerin başarısı için heterojen bir sınıf ortamı oluşturma ihtiyacı düşünüldüğünde, bir inanç ve temel varsayım örneği olarak kullanılabilir. Bu temel inanış ve varsayımdan hareketle tüm okul personeli tarafından “birleştirici bir sınıf ortamı yaratmak yanlıştır” şeklinde paylaşılan değerlere örnek verilebilir. Bu bağlamda “öğrenciler belirli kriterlere göre sınıflandırılmamalıdır” ifadesi bir norm olarak sunulmakta ve bu durumun eylem biçimi davranış kalıpları ile temsil edilmektedir. Son olarak, heterojen sınıflardaki öğrenci başarısı da bu bağlamda belirli ölçütlerle değerlendirilebilir.

Gruenert (1999) okul kültürünü altı boyuta ayırır: işbirlikçi liderlik, öğretmen işbirliği, mesleki gelişim, amaç birliği, kolektif destek ve işbirlikçi öğrenme. İşbirlikçi liderlik, okul liderlerinin okul personeli ile ne ölçüde işbirliğine dayalı ilişkiler kurduğunu ve sürdürdüğünü gösterir. Öğretmen işbirliği, öğretmenlerin okulun eğitim vizyonu dahilinde ne ölçüde birlikte yapıcı olarak çalıştıkları ile belirlenir. Mesleki gelişim, öğretmenlerin kişisel gelişimleri için önemi ile ilgilidir. Hedef birim, öğretmenin ortak bir hedefe yönelik çalışmalarını temsil eder. Meslektaşlardan destek, öğretmenlerin çalışmaya istekli olmasıdır. Sonuç olarak, işbirlikçi öğrenme, öğretmenlerin, velilerin ve öğrencilerin, öğrencilerin karşılıklı yararı için ne ölçüde birlikte çalıştığını gösterir (Gruenert, 1999). Gruenert'in araştırmasına göre, güçlü bir kültüre sahip bir okulda müdürler öğretmenlerin fikirlerine değer verir, öğretmenler karar alma süreçlerine katılır, müdürler öğretmenlerle işbirliği yapar ve yenilikçi öğretim uygulamalarında risk alan

öğretmenlere destek sağlar. Bu okullarda her öğretmen diğer öğretmenlerin ne öğrettiğinin farkındadır, diğerlerinin öğretilerini gözlemlemek için zaman ayırır ve tüm öğretmenler birlikte yeni projeler oluşturmak, programlar geliştirmek ve değerlendirmek için çalışırlar. Kişisel gelişime değer verildiği için öğretmenler düzenli olarak seminer ve konferanslara katılırlar. Okulun, öğretmen performansını ve toplumun değerlerini yansıtan ortak bir amacı vardır ve tüm öğretmenler bu hedefleri anlar ve destekler. Bu okullarda tüm öğretmenler sorunlarını çözmek için birbirlerine yardım etmeye isteklidir ve herkes birbirine güvenir. Öğrenciler ev ödevlerinden sorumluyken, öğretmen ve ailelerin öğrenci performansı ile ilgili ortak beklentileri bulunmaktadır. Öğretmenlerin uzmanlıklarına güvenen öğrencilerin ebeveynleri, genellikle öğretmenlerle öğrenci performansı hakkında iletişim kurar (Gruenert, 1999). Mackey'nin (2016) çalışması gözden geçirildiğinde, güçlü bir okul kültürünün beş göstergesi vardı. Bu özellikler şunlardır:

- Öğretmenler, tüm öğrencilerin öğrenebileceğine kuvvetle inanır,
- Öğretmenlerin öğrencilerin öğrenmesi için sorumluluk duygusu,
- Öğretmenlerin bireysel ve toplu olarak öğrencilerin öğrenmesinden yüksek beklentileri,
- Öğrencilerin yeteneklerine ve farklılıklarına göre öğrenmelerine güçlü bir bağlılıkla öğretmenlerin görevlerini bireysel ve toplu olarak yerine getirmek,
- Tüm öğrencilere, yetenekleri ve farklılıkları ne olursa olsun, öğretmen tarafından bireysel ve toplu olarak tüm öğrencilere eşit davranmak (Mackey, 2016).

Wagner'e (2006) göre kültür temelli bir okulda üç tür davranış vardır: etkinlik ve özerklik, profesyonel işbirliği ve akran ilişkileri. Verimlilik ve özerklik, okuldaki insanların gerçekten okula gitmek istedikleri ve becerilerini gerçek profesyoneller gibi geliştirmeye çalıştıkları ölçüde gösterilir. Aynı zamanda bürokrasi karşısında bir dereceye kadar öz değer ve çaresizlik de bu boyuta dahildir. Mesleki işbirliği, öğretmenlerin ve diğer personelin çalışma isteğini gösterir. Meslektaş ilişkileri ise okul personelinin birlikte çalışmaktan, birbirlerini desteklemekten ve takdir etmekten hoşlandığı durumlardır.

Saphier (1985) tarafından okul kültürü 12 norma ayrılmıştır. Bunlar; meslektaş işbirliği, tecrübe, yüksek beklentiler, itimat ve güven, desteklendiğini hissetme, bilgiye erişim, tanınma ve takdir, ilgili görünme, mizah ve kutlama, önem

arz edeni koruma, gelenek ve adetler, karar verme, açık iletişim ve dürüstlüktür. Böylece kültürel açıdan güçlü okullarda öğretmenler mesleki çalışmalarda birbirlerine yardımcı olurlar, yöneticiler öğretmenleri yeni fikir ve teknikler kullanarak deneyim kazanmaya teşvik eder, öğretmenler ve yöneticiler Düzenli değerlendirme ile yöneticiler kendilerini sorumlu hissederler, öğretmenler, yöneticiler ve veliler birbirine güvenir. Bu okullarda insanlar yardıma ihtiyaç duyduklarında başkalarının onlara destek olacağını bilirler. Öğretmenler ve yöneticiler, kendilerini geliştirebilecekleri bilgilere kolayca erişebilirler. Bu okullarda iyi öğretim okul topluluğu tarafından ödüllendirilir, önemli tarihler kutlanır, mizah anlayışı bir ayrıcalıktır ve öğretmenler de özellikle öğretmenler ve öğrenciler için önemli olan karar alma süreçlerine katılırlar. Yöneticiler ve öğretmenler geleneğe, öğretime ve zaman planlamasına değer verir. Okul hayatı ilişkileri dürüstlük ve açık iletişime dayanır (Saphier, 1985).

Olivier (2001) okul kültürünü üç boyuta ayırmıştır: paylaşılan liderlik, okul öğretme ve öğrenme ve profesyonel bağlılık. Paylaşılan liderlik, okul hedeflerine ulaşmak, kişiler arası rolleri, öğretmenlerle ilişkileri, okul standartlarını, değerleri, inançları yansıtmak için devam eden süreçleri ifade eder ve öğretmenlerin mesleki görevlerinde destek ve teşviklerini ve birbirleriyle paylaşımını destekler. Okullarda öğretme ve öğrenme, öğretmenler için sürekli bir ihtiyaçtır ve tüm öğretmenlerin yararınadır. Öte yandan, mesleki katılım, meslektaşlara öğrenme sürecini teşvik etme ve öğretmenlere mesleki etkinlik getirme konusunda yardım etme istekliliği ile gösterilir.

Cavanagh ve Dellar (1998) okul gelişimi için okul kültürünü altı boyutta incelemiştir: profesyonel değerler, öğrenmeye odaklanma, kolektivizm, işbirliği, ortak planlama ve dönüşümsel liderlik değişimidir. Bu bağlamda, mesleki değerler, öğrenmeye vurgu ve meslektaşlar arasındaki dayanışma, kişilerarası ilişkilerin karşılıklılığına ve öğrencinin öğrenmesiyle ilişkili değer ve inançlara dayanır İşbirliği, öğretmenlerin öğretim konularında birbirleriyle etkileşime girmesini içerir. Paylaşılan planlama, okulun ortak vizyonuna ulaşmak için öğretmenlerin karar verme sürecine katılımını ifade eder. Öte yandan dönüşümcü liderlik, okul kültürünü anlamaya ve geliştirmeye dayalı süreçleri içerir.

İlgili Araştırmalar

Örgütsel Değerlere Yönelik Araştırmalar

Başyayla (2016) tarafından araştırılan “Lise öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumu” adlı çalışmasında Antalya ili merkezinde kamu liselerinde görev yapan öğretmenlerin bireysel değerleri ve örgütsel değerlerinin uyumlarına ilişkin algılarını bazı değişkenler arasındaki ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Yapılan çalışma sonuçlarına göre kamudaki lise öğretmenlerinin bireysel değerleri ile görev yaptıkları okula yönelik örgütsel değerleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Dağlı, Öter ve Öter (2015), yapmış oldukları “Anadolu liselerinin örgütsel değerlere göre yönetilme düzeyi” adlı araştırmalarında Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin katılımı ile Anadolu liselerinin örgütsel değerlere göre yönetilme düzeylerini incelemişlerdir. Yapılan bu çalışmada Mardin il merkezinde bulunan kamuya ait beş Anadolu lisesinde görevli toplamda 182 öğretmenin katılımları ile veriler toplanmıştır. Araştırmadaki bulgular neticesinde: Anadolu Lisesi öğretmenlerinin okullarının örgütsel değerlere göre yönetilme düzeyine ilişkin görüşlerinin istatistiksel ortalaması “çok katılıyorum” düzeyinde görülmektedir. Öğretmenlerin yüksek katılım gösterdikleri ilk üç madde şu şekildedir: “insanlara insan oldukları için saygı gösterilir”, "zor durumda olan kişilere yardım edilir" ve "diğer insanlara iyilik yapmak erdem olarak görülür" şeklinde bulunmuştur.

Fidan (2013) tarafından yapılan “Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumlarında örgütsel değerler ve yöneticilerin iletişim becerileri arasındaki ilişki” adlı çalışmasında, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değerleri ile okul yöneticilerinin sahip olduğu iletişim becerileri arasındaki ilişki boyutunun belirlenmesi hedeflenmiştir. Elde edilen araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerileri ile ilköğretim kurumlarındaki örgütsel değerleri arasında pozitif yönlü, orta seviyede anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Lovat ve Clement (2008) yapmış oldukları çalışmalarında, kaliteli bir eğitim-öğretim sürecinin değerlerden bağımsız olmasının mümkün olamayacağını belirtmişler. Kaliteli bir eğitim-öğretim sürecinde değerler kadar öğretmenlerin sahip

olduğu pedagojik yeterliliklerinin de öneminin büyük olduğu, toplumun huzurlu ve mutlu olması için öğrencilerin değerlere güçlü bir şekilde sarılmaları ve onlara sahip çıkmaları gerektiği vurgulanmıştır. Değerler eğitiminin önemine ve eğitimin vazgeçilmez bir parçası olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmada vurgulanan diğer bir ifade ise “Değerler eğitimi pedagojik bir zorunluluktur” cümlesidir

Mc.Coy (2011), tarafından yapılan “Eğitim kurumları olan okulların taşıdığı değerler ile öğrencilerin sahip olduğu değerler arasındaki uyumsuzluğu” konulu doktora çalışmasında okulları değer yargıları ile öğrencilerin bu değerlere karşı uyumsuzluğunu incelemiştir. Araştırma da veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmış ve çalışmanın evreni Siyahi ve Latin kökenli olmak üzere toplamda on iki öğrenciden oluşmaktadır. Bu araştırmada öğrencilerin değerleri il okulun değerleri arasında uyumsuzluk olabileceği, gençlerin yaşamış oldukları şehrin sahip olduğu kültüre ait değerleri ne seviyede kabullendikleri, okulun değerleri ile gençlerin değerleri arasında uyumlu veya uyumsuz değerleri ifade etmiştir. Araştırmaya katılan bu öğrenciler öncelikli hedeflerinin bir an önce sorunsuz bir şekilde okullarını bitirerek öğrenimlerini tamamlama isteklerini ifade etmişlerdir. Bu öğrencilerin kendi değerleri ile okulun değerlerinin örtüştüğü noktalarda okula karşı uyumsuzluklarının azaldığı belirtilmiştir. Başka bir yönü ile şehirde yaşayan öğrencilerin okulun değerlerine ve kurallarına uyum sağlamasının daha kolay olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt Kültürüne Yönelik Araştırmalar

Aslan, Özer ve Bakır (2009) tarafından nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilen okul kültürüne ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin incelendiği araştırma, okul kültürünü ilk ve ortaöğretim okullarında öğretmen ve yöneticilerin bakış açısıyla keşfetmek amacıyla yapılmıştır. . okullar. Araştırma verileri Malatya'da görev yapan 8 yönetici ve 16 öğretmenden yarı yapılandırılmış görüşme ile toplanmıştır. Yöneticiler ve öğretmenler, örgütte sevgi, saygı, hoşgörü, güven, yenilikçilik, değişime açıklık ve adalet gibi olumlu unsurları olan bir okul kültürü tanımlamışlardır. Yöneticiler ve öğretmenler, olumlu değerlerin güçlü bir okul kültürünün göstergesi olduğunu vurgulamaktadır.

Hammad'ın (2010) Mısır'daki liselerde okul kültürünün genel karar vermenin önündeki bir engel olarak algılanması üzerine yaptığı araştırma, öğretmenlerin okula

katılımını engelleyen kültürel faktörleri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma amacına ulaşmak için Mısır'ın Şam bölgesindeki dokuz liseden veri toplanmıştır. Veriler, okul kültürünün eğitim sisteminin merkezi yapısının yanı sıra öğretmenin karar verme sürecine katılımının önündeki en büyük engel olarak da önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Belirtilen nedenler, okullarda geleneksel kültürel normların yaygınlığı ve işbirlikçi kültürlerle ilişkili uyumsuzluktur.

Bektaş, Öçal ve İbrahim (2012) tarafından öğretmenlerin algılanan iş doyumunun bir yordayıcısı olarak okul kültürü başlıklı çalışmada, okul kültürünün iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma Erzurum il merkezindeki 10 ilköğretim okulunda görev yapan 291 öğretmen örneklemeyle gerçekleştirilmiştir. İş Doyumu Ölçeği ve Okul Kültürü ile toplanan veriler, okul kültürü ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca iş doyumunun okul kültürünün önemli bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur.

Özer ve Akbaş (2016) ortaokul öğretmenleri ile yaptıkları çalışmada okul kültür profilleri ile öğretmenlerin kurumsal güven algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Malatya ilindeki 482 ortaokul öğretmeni ile yapılan örneklem çalışmasında, okul müdürüne duyulan güvenin, öğretmenin okulda ne kadar süre çalıştığına bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre yapılan analizde, bürokratik kültürün algılanan yönlerinde önemli farklılıklar ortaya koymaktadır. Ayrıca, regresyon analizinin sonuçları, destek ve yenilikçilik kültürünün, meslektaşlarına güvenin, destek ve bürokrasinin kültürünün müdürlere, okullara yönelik güven düzeylerinin önemli yordayıcıları olduğunu göstermiştir.

Louis ve Lee (2016) tarafından okulun örgütsel öğrenme kapasitesini belirlemek için okul kültürünü oluşturan faktörleri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen veriler, ABD'de rastgele seçilen bir eyaletteki ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinden toplanmıştır. Sonuç olarak, okulun kültürel bileşenleri, akademik odaklanma, öğrenci desteği, öğrenmede örgütsel yeterlilik için öğretmenler arasında güven ve saygının olduğu belirlenmiştir.

You, Kim ve Lim (2017) tarafından yapılan çalışmada iş doyumunun okul kültürü üzerindeki etkisi incelenmiştir. İş tatmini ile okul kültürünün bileşenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çok düzeyli analiz sonuçları, okul

kültürünün alt boyutlarından biri olan okul ortamının iŖ doyumunun en iyi yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Akademik ortamı sırasıyla akran desteği ve ğretim liderliği izlemektedir.

BÖLÜM III

Yöntem

Bu başlık altında, araştırma sürecinde izlenmesi gereken metodolojiyi somutlaştırmak için; araştırma tasarımı, süreç, geçerlik ve güvenilirlik araştırması, araştırma ortamı, katılımcılar, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve veri analizine yönelik bilgiler verilmiştir

Araştırma Deseni

Bu araştırma, olgusal bir bilim modeli ile nitel bir araştırma yöntemine göre yürütülmektedir. Olgu bilimi araştırma modelinin amacı, bireyin deneyimini, fikirlerini ve ilgili anlamlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Burada incelenecek olgu, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre örgütsel değer ve örgüt kültürünün belirlenmesidir

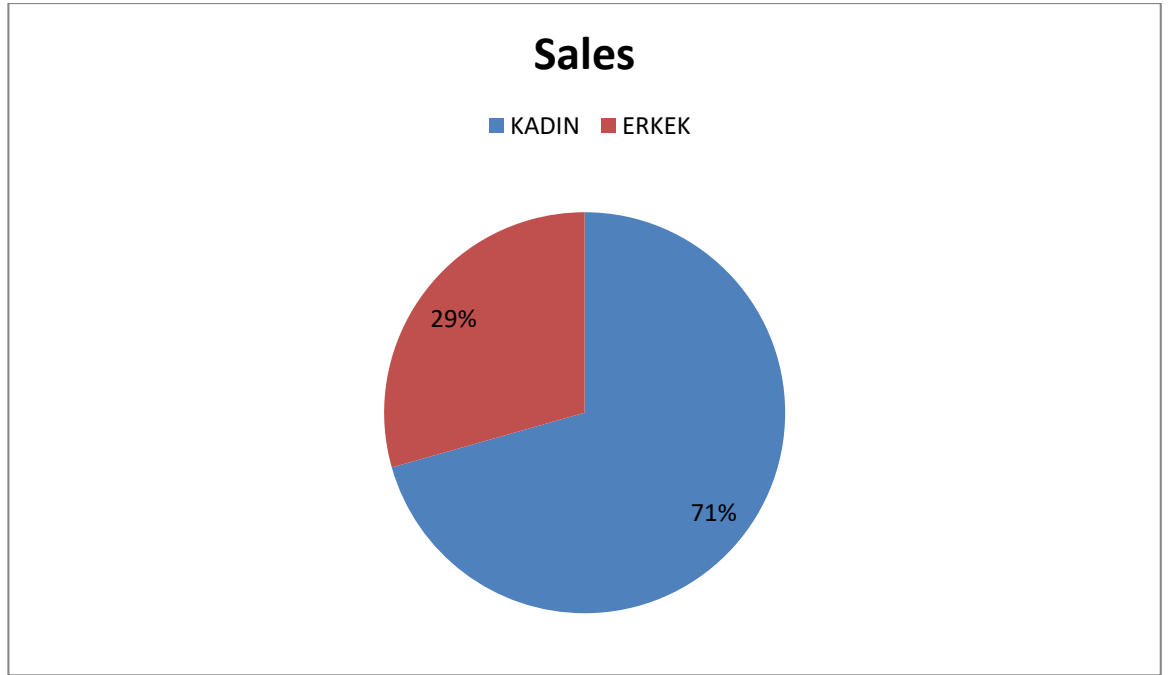
Çalışma Grubu

Çalışma, KKTC’de orta öğretim okullarında 2021-2022 eğitim öğretim yılında görev yapan 17 öğretmen ve okul yöneticisi üzerinden yürütülmüştür.

Çalışmaya katılanlar, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan tipik örnekleme ile belirlenmiştir. Glesne (2011), normal şartlarda neler olduğunu tespit etmek için çalışmada tipik vaka örneklemesinin kullanılabileceğine dikkat çekmiştir. Bu kapsamda orta öğretim okullarında görev alan öğretmenler ve okul yöneticisi arasından gönüllülük ilkesine göre tespit edilen 17 öğretmen ve okul yöneticisi çalışma grubuna dahil edilmiştir.

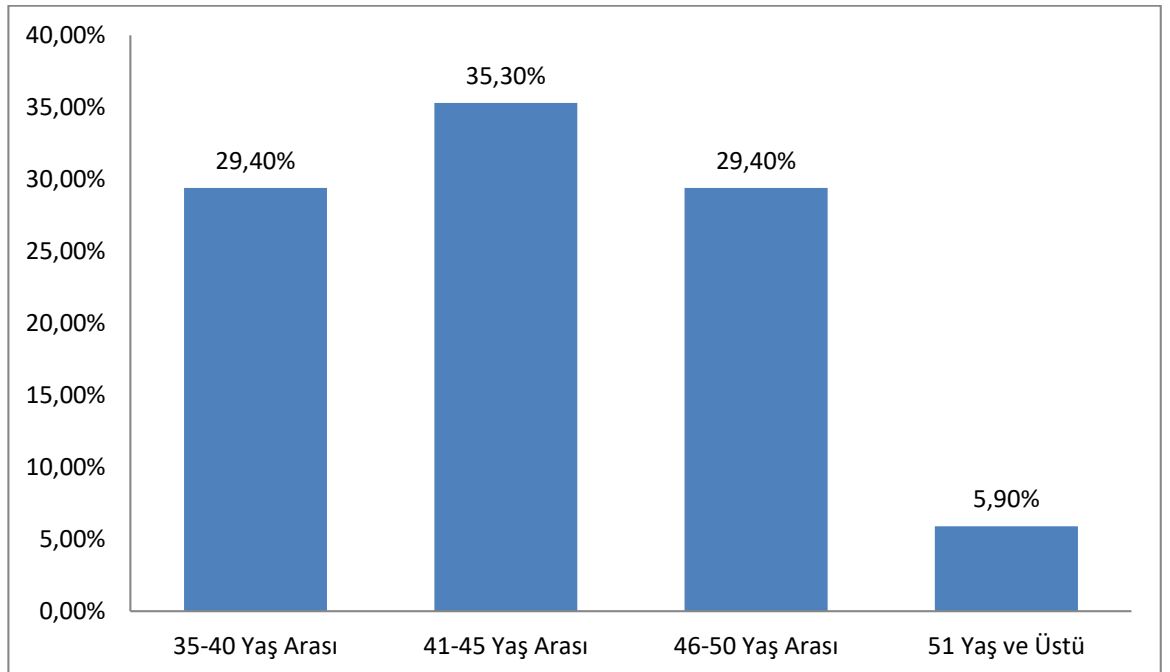
Katılımcıların kimlik gizliliği esasına bağlı kalındığından araştırma raporunda yer alan katılımcıların gerçek isimleri yerine araştırma dahilinde verilen K1, K2, K3 gibi kodlamalarla anılmaktadırlar. Katılımcıların demografik özellikleri aşağıda gösterildiği gibidir.

Grafik 1: Katılımcıların cinsiyet dağılımı



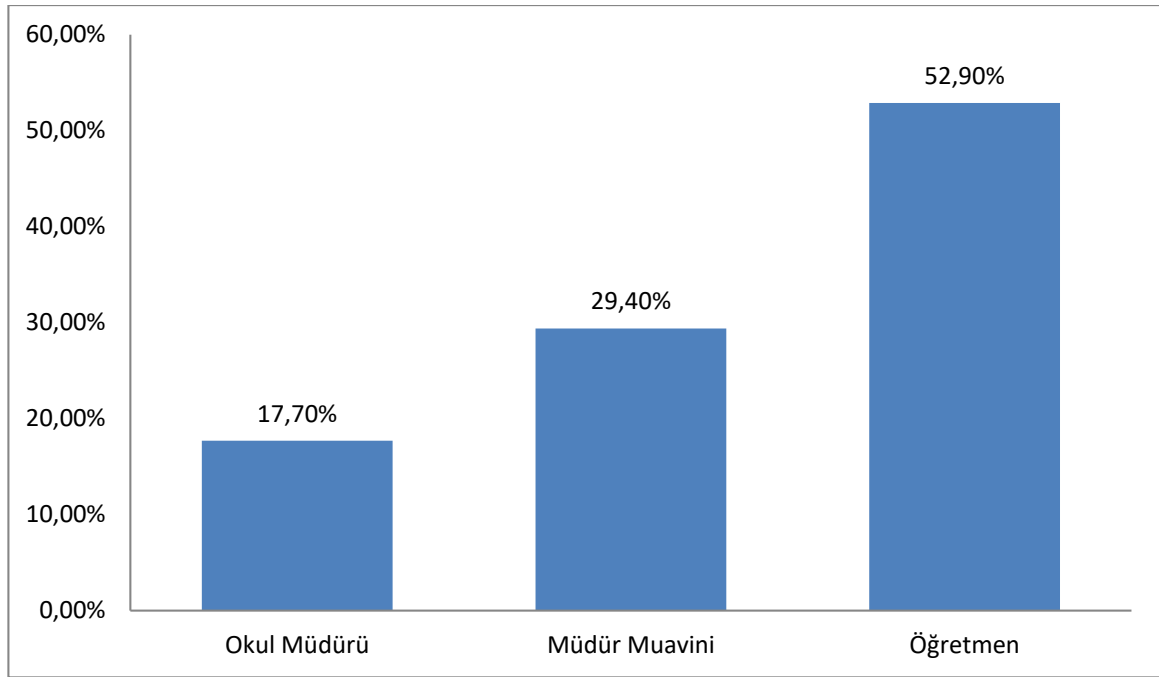
Tablo 1’de katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı verilmektedir. Araştırma katılımcılarının %29’u erkek, %71’i ise kadın katılımcılardan oluşmaktadır.

Grafik 2: Katılımcıların Yaş Dağılımı



Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, araştırma katılımcılarının %29.40’nın 35-40 yaş arasında olduğu, %35.30’nun 41-45 yaş arasında olduğu, %29.40’nın 46-50 yaş arasında olduğu ve %5.90’nın 51 yaş üstü olduğu görülmektedir.

Grafik 3. Katılımcıların Mesleki Görev Dağılımı



Araştırma katılımcılarının mesleki görev dağılımları Tablo 3’de gösterildiği gibidir. Katılımcıların %17.70’i okul müdürü, %29.40’ı müdür muavini ve %52.90’ı öğretmendir.

Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak, araştırmacılar tarafından geliştirilen ve formun nasıl doldurulacağına dair talimatları ve katılımcılar hakkındaki kişisel bilgileri içeren "yarı yapılandırılmış bir görüşme formu" kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırmanın amacına doğrultusunda uygunluk, açıklık, anlaşılabilirlik ve netlik bakımından alanında uzman iki akademisyene ve bir dil bilgisi uzmanı görüşüne sunulmuş daha sonrasında son şekli verilmiştir. İzlenen bu yöntemle birlikte kullanılan ölçme aracı kapsam ve görünüş geçerliği sağlanmıştır. Büyüköztürk (2012), tarafından ölçme aracı kapsam ve görünüş geçerliğinin uzman görüşleri sonucunda değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Araştırma görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Formun birinci kısmında araştırmacıların kişisel bilgilerine bağlı cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, mesleki kıdem, okulda çalışma süreleri yer alırken, ikinci kısımda çalışma grubunu oluşturan katılımcıların görüşleri ve önerilerinin alındığı sorular bulunmaktadır. Pandemi nedeniyle oluşturulan görüşme formu Google Form!a aktarılmış ve veriler online toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Bu çalışmada temel kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koymak için içerik analizi yöntemleri kullanılmıştır. İçerik analizinin temel süreci, belirli kavram ve konular çerçevesinde benzer veriler toplamak ve bunları okuyucuların anlayabileceği şekilde organize etmek ve açıklamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

İçerik analizi yoluyla elde edilen kodu anlayın ve sınıflandırın ve aynı konuya benzer kodu yazın. Konular genel anlamlara göre kategorize edilir. Son olarak, her bir soruya göre kategoriler verilir ve kategoriler niceliksel olarak frekans (yani frekans) ile verilir.

Araştırma sonuçları kategorilerini niceliksel olarak yansıtmaya sıklığı araştırmaya katılan öğretmen sayısı tarafından belirlenmemekte, ifade edilen görüşlere göre önerilmektedir. Bu durumun nedeni, çalışmanın katılımcılarının bazı sorulara birden fazla kod (mesaj) yerleştirmeleri ve bazı soruların cevaplandırılmaması ile ilgilidir. Bu nedenle, tablodaki kategori sayısı hala bazı durumlarda katılımcı sayısından daha fazladır veya altındadır. Katılımcıların görüşlerini ifade etmek için genellikle bire bir alıntılar kullanılır. Katılımcıların adları gizlenmiş, görüşler italik ve tırnak işaretleri içinde bulunmaktadır.

Geçerlilik ve Güvenirlilik

Çalışmanın güvenilirliğini sağlamak için, çalışmada ulaşılan altı başlık altında verilen görüşlerin tartışılan konuları temsil edip etmediğini doğrulayan uzman görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmacı ve uzman tarafından, temalarda yer alacak görüşlere yönelik değerlendirmeler karşılaştırılarak “görüş birliği” ve “görüş ayrılığı” sayıları tespit edilerek, Miles ve Huberman (1994) tarafından ortaya konulan formül kullanılmış ve araştırmanın güvenilirliği hesaplanmıştır. Formül aşağıdaki gibidir;

$$\text{Güvenirlilik} = [\text{Görüş birliği sayısı} / (\text{Toplam görüş birliği sayısı} + \text{Görüş ayrılığı})] \times 100$$

Kodlama şemasının büyüklüğüne ve kapsamına bağlı olarak, uzman ve araştırmacı değerlendirmeleri arasındaki tutarlılık% 90 veya daha yüksek olduğunda,

gerekli güvenilirlik seviyesini sağlayacaktır. Bu çalışma için özel olarak yapılan bir güvenilirlik çalışmasında % 90 anlaşma (güvenilirlik) sağlanmıştır.

Kodlama ve tematik süreçlerle hazırlanan veriler, sonuçlar bölümünde modeller biçiminde sunulmaktadır. Konu altında toplanan kodların sıklığını frekanslarla hesaplamalar yapılmış ve yorumlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Nitel verilerin analizinde, analiz sırasında verilen toplam görüş sayısı gruptaki katılımcı sayısından farklı olabilir, çünkü katılımcılar çoklu konulara göre görüş bildirmişlerdir.

BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorumlar

Kurum Örgütsel Değer ve Ritüelleri

Katılımcılara “Kurumunuzun örgütsel değerler ve ritüellerini örnekle açıklayınız.” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların cevaplarına yönelik ortaya çıkan temalar aşağıdaki Tablo 4’de irdelenmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların okulların örgütsel değer ve ritüellere yönelik görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
Şeffaf/dürüst yönetim	5	25
Düzenlenen etkinlikler/törenler	4	20
İşbirliği/Fikir alışverişi	4	20
Sevgi/Saygı/Hoşgörü	3	15
Yok	1	5
Gelişime katkı sağlamak	1	5
Bilmiyorum	1	5
Öğretmenlere hediye alınması	1	5
Toplam Görüş	20	100

Katılımcıların okullarındaki örgütsel değer ve ritüellere yönelik görüşleri Şeffaf/dürüst yönetim (n5), Düzenlenen etkinlikler/törenler (n4), İşbirliği/Fikir alışverişi (n4), Sevgi/Saygı/Hoşgörü (n3), Yok (n1), Gelişime katkı sağlamak (n1), Bilmiyorum (n1), Öğretmenlere hediye alınması (n1) yönündedir. Katılımcıların ifadeleri şöyledir;

“Mesleğimizi en iyi şekilde icra etmek ve okulumuzun gelişmesi için gerekli katkıları koymak.” K2

“Yaptığımız törenler Karar alma toplantıları Zümre toplantıları Öğretmenler gününde öğretmenlere alınan hediyeler Çevre ile iyi ilişkiler” K8

“İşine bağlılık,devamlılık ve işbirliği” K11

“Herkesin birlikte olduğu ve işbirliği içerisinde hareket ettiği, kararların ortak toplantılarda alındığı bir okulumuz var.” K15

“Milli politika milli eğitimin içinde olan tüm eğitim sistemi” K17

Kurum Örgütsel Sembolleri

Tablo 5. Katılımcıların okulların örgütsel sembollerine yönelik görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
Okul arması	7	35
Okulun tarihi	5	25
Okulun renkleri	3	15
Eğitim	1	5
Devlet kurumu olması	1	5
Veda yemekleri/izaz ikram	1	5
Kümes hayvanları	1	5
Dayanışma resimleri	1	5
Toplam Görüş	20	100

Katılımcıların okullarındaki örgütsel sembollere yönelik görüşleri Tablo 5’de gösterildiği gibidir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sekiz tema altında toplanmıştır. Bunlar, Okul arması (n7), Okulun tarihi (n5), Okulun renkleri (n3), Eğitim (n1), Devlet kurumu olması (n1), Veda yemekleri/izaz ikram (n1), Kümes hayvanları (n1), Dayanışma resimleri (n1) şeklindedir.

“Okulun kuruluş tarihi ve okulun renkleri” K1

“Emekli olan arkadaşlara bir veda yemeği düzenlendiğini okudum orneğin. Bunun dışında nöbet günlerinde genelde izaz ikramla nobetçilerin motivasyonlarını yükseltme çabası var. Tabii fiziken çalışmaya başladığımda daha çok gözlemleyebileceğim” K4

“Örgütsel sembol olarak okul logosunu kullanıyoruz.Yazışmalarda, dosyalarda, basılan materyallerde.” K9

“Çocukların bu okula geldiğinde mutluluk,dayanışma içinde olduğunu belirten resimler,okulun logosu” K12

“Okulumuzda sembol olarak, okulumuzla özdeşleşen kümes hayvanlarımız vardır. Ayrıca her okulda olduğu gibi logomuz, öğrenci üniformalarımız bulunmaktadır.”

K15

Kuruma ait Hikaye ve Masallar

Katılımcılara “Kurumunuzun hikayeleri ve masalları hakkında detayları paylaşınız.” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların cevaplarına yönelik ortaya çıkan temalar aşağıdaki Tablo 6’da irdelenmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların okulların sahip olduğu hikaye ve masallara yönelik görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
Eski müdür/öğretmen/öğrencilere ait hikayeler	5	27
Yok/Duymadım	4	22
Eski ve köklü okul olması	3	16
Öğrenci başarıları	2	11
Devlet kurumu olması	1	6
Okulun ismi	1	6
Etkinlikler	1	6
Sevgi/saygı	1	6
Toplam Görüş	18	100

Katılımcıların okulların sahip olduğu hikaye ve masallara yönelik görüşleri Eski müdür/öğretmen/öğrencilere ait hikayeler (n5), Yok/Duymadım (n4), Eski ve köklü okul olması (n3), Öğrenci başarıları (n2), Devlet kurumu olması (n1), Okulun ismi (n1), Etkinlikler (n1), Sevgi/saygı (n1) şeklindedir. Katılımcıların ifadeleri şöyledir;

“Devlet okullarında bunla ilgili birsyne genel olarak duymadım” K4

“1903 yılından kalan binamız var. Rum okuluydu. Savaştan sonra Türkler Rum okuluna geçti. Türk okulu da şu an park olarak kullanılıyor. 2 sınıfı da caminin kullanımında. İlk müdürün siyah bir değneğin var olduğu söyleniyor. Bu değneğe tüm geçmiş öğrenciler kara yılan adını takmışlar. Mezun olan öğrencilerin hepsi eğitim hayatı boyunca mutlaka en az 1 defa kara yılan ile yolları kesmiş.” K5

“Okulun tarihçesi,daha önce görev yapan yöneticiler ve öğretmenler” K10

“Okulumuzda en çok konuşulan hikayeler, eski öğrencilerimizin başarılarıdır” K13

“Doğru yolu bulma masalları” K16

Örgüt Yapı ve İşleyişine İlişkin Kurumsal ve Yönetimsel Değerlendirme

Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin kurumsal ve yönetimsel değerlendirmesini yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi amacıyla belirlenen kriterler şunlardır;

1. Bireysel İnsiyatif,
2. Risk Alma Derecesi,
3. Amaç ve Hedefler,
4. Bütünleşme,
5. Yönetim Desteği,
6. Denetim,
7. Kimlik Oluşumu,
8. Ödül Sistemi,
- 9.Çalışma Toleransı,
- 10.İletişim Akışı ve Disiplin

Tablo 7. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin bireysel insiyatif doğrultusunda kurumsal ve yönetimsel değerlendirmesini yönelik görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
Alınabilir/Var	15	88
Az düzeyde	1	6
Yok	1	6
Toplam Görüş	18	100

Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin *bireysel insiyatif* doğrultusunda kurumsal ve yönetimsel değerlendirmesini yönelik görüşleri üç temada toplanmıştır. Katılımcıların çoğunluğunun görüşleri bireysel insiyatifin olduğu ve alınabileceği (n15) yönündedir. Bunun yanı sıra katılımcılar bireysel insiyatifin az düzeyde olduğu (n1) ve olmadığı (n1) yönünde görüşlerde ortaya koymuşlardır.

“Okuldaki tüm çalışmalar bireysel insiyatif ve çabayla yapılıyor yani yönetimsel boşluk bireysel çabayı zorunlu kılıyor” K6

“Bireysel insiyatif alınması hususunda teşvik ederim. Ben de alırım. Büyük olaylarda bir üste gitmeyi öneririm” K8

“Yok” K10

“Bireysel insiyatif gerekli durumlarda istişare halinde alınır” K12

“Gerektiğinde yönetici olarak inisiyatif kullanırım” K15

Tablo 8. Katılımcıların örgüt yapısı ve işleyişine ilişkin risk alma derecesi doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
Yüksek oranda uygulanmakta	5	30
Alınabilir	4	24
Mümkün değil/Yok	4	24
Vardır	2	11
Az düzeyde uygulanmakta	2	11
Toplam Görüş	17	100

Tablo 8’de katılımcıların örgüt yapısı ve işleyişine ilişkin *risk alma derecesi* doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri incelenmiştir. Katılımcılar, Yüksek oranda uygulanmakta (n5), Alınabilir (n4), Mümkün değil/Yok (n4), Vardır (n2), Az düzeyde uygulanmakta (n2) yönünde görüşler ortaya koymuşlardır. Ortaya konulan ifadeler;

“Bunun da genel olarak devlet okullarına uygun bir kriter olduğunu düşünmüyorum” K4

“Baskasını etkilemeyecek dereceye kadar alınabilir” K9

“Yüksek” K13

“Öğretmenlerimle ortak olan kararlarda ve gerekli gördüğüm, başarabileceğimizi düşündüğümüz durumlarda risk alırım.” K16

“İyi öğrenci yetiştirmek istersek büyük emek harcamak. Gerekir” K17

Tablo 9. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin amaç ve hedefler doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
Vardır	4	22
Ulaşmak için çaba sarf edilir	3	16
Öğrenci gelişimi sağlamak	3	16
Daha iyi eğitim	2	11
Bireysel amaçla farklıdır	2	11
Topluma yararlı birey yetiştirmek	2	11
Yönetim bu yönde yeterlidir	1	6
MEB amaç ve hedefleri benimsenir	1	6
Toplam Görüş	18	100

Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin *amaç ve hedefler* doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini ilişkin ortaya koydukları görüşler; Vardır (n4), Ulaşmak için çaba sarf edilir (n3), Öğrenci gelişimi sağlamak (n3), Daha iyi eğitim (n2), Bireysel amaçla farklıdır (n2), Topluma yararlı birey yetiştirmek (n2), Yönetim bu yönde yeterlidir (n1), MEB amaç ve hedefleri benimsenir (n1) şeklindedir. Katılımcıların ifadeleri şöyledir;

“İmkanlara uygun belirlenen hedefler gerçekleştirilir.” K2

“Amaç ve hedefler genelde önceden belirlenir. Nadiren değişen koşullar doğrultusunda amaçlar değişir veya yenileri belirlenir.” K7

“Topluma yararlı bireyler yetiştirmek” K10

“Öğrencilerin gerekli Bilgi ve becerileri en iyi şekilde,yaparak yaşayarak,eğitici aktivitelerle kazanmasını sağlamak.” K11

“Amacımız insan ve hayvan sevgisine sahip bireyler yetiştirmektir. Kırsal bir kesimde olduğumuz için akademik başarı anlamındaki yarışmalardan çok insan sevgisi ve evresel değerlere sahip bireyler yetiştirmeyi amaçlamaktayız” K14

Tablo 10. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin bütünleşme doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
Gereklidir/vardır	5	29
Birlik ve beraberlik mevcuttur	4	23
Öğrenci-Öğretmen-Okul-Aile işbirliği	4	23
Amaç ve hedefler bütünleştirir	1	5
Yok	1	5
Yeni öğretmen okulda bu sorunu yaşamaz	1	5
Bireysel duygular öndedir	1	5
Toplam Görüş	17	100

Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin *bütünleşme* doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri Tablo 10’da incelenmiştir. Bunlar; Gereklidir/vardır (n5), Birlik ve beraberlik mevcuttur (n4), Öğrenci-Öğretmen-Okul-Aile işbirliği (n4), Amaç ve hedefler bütünleştirir (n1), Yok (n1), Yeni öğretmen okulda bu sorunu yaşamaz (n1), Bireysel duygular öndedir (n1) yönündedir. Katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir;

“Amaç ve hedefler bütünleştirilir.” K2

“Birlik ve beraberlik içerisindeyiz.” K7

“Okul,aile,öğrenci ve öğretmen işbirliğini ,kazanmasını sağlamak için faaliyetlerde bulunmak” K11

“Kurumdaki tüm bireyleri aynı çatı altında toplayarak, ayırım yapmadan görev bölümü yapma.” K13

“Okulumuzda bir birine saygı çerçevesinde bütün olarak hareket etme vardır” K15

Tablo 11. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin yönetim desteği doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
Vardır	13	72
Sınırlı	2	11
MEB desteği yetersizdir	2	11
Yok	1	6
Toplam Görüş	18	100

Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin *yönetim desteği* doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri dört başlık altında toplanmıştır. Katılımcıların çoğunluğu (n13) yönetim desteği olduğu yönünde görüş ortaya koyarken, diğer görüşler sınırlı (n2), MEB desteği yetersizdir (n2) ve yok (n1) şeklindedir. Katılımcıların bu doğrultudaki cevapları şöyledir;

“Kesinlikle mevcut” K4

“Yönetim " birakin yapsınlar ,birakin başarsınlar " fikriyle hareket ettiği için sorun da çıkarmıyor acikçası” K6

“Her konuda yönetim olarak öğretmenlerin yanındayız.” K7

“Problemleri çözmeye yönelik destekler” K10

“Var.Gerekli yerlerde sınıf içi eksiklikler yöneticiler tarafından iletilen bilgilerle kazandırılmaya çalışılıyor.” K12

“Milli eğitim bakanlığı desteği yetersizdir” K17

Tablo 12. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin denetim doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
Var	8	52
Yok	4	23
Güven üzerine kurulu	1	5
Yol gösterici olmalı	1	5
Yapıcı ve geliştirici olmalı	1	5
Gereklidir	1	5
Bakanlık sorumluluğunda	1	5
Toplam Görüş	17	100

Örgüt yapı ve işleyişine ilişkin *denetim* doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik katılımcıların görüşleri Tablo 12’de irdelenmiştir. Katılımcıların görüşleri, Var (n8), Yok (n4), Güven üzerine kurulu (n1), Yol gösterici olmalı (n1), Yapıcı ve geliştirici olmalı (n1), Gereklidir (n1), Bakanlık sorumluluğunda (n1) şeklinde ifade edilmiştir. Katılımcıların yanıtları şöyledir;

“Destek sağlayan yönetim denetimi de sağlar.” K2

“Denetimin varlığı pek hissedilmiyor” K5

“Gerektiği durumlarda ve rutin denetimler yapıyor” K9

“Denetim öğretmenin kendi sınıf denetiminden başlayarak bütünlük içinde kurallar çerçevesinde sorumluluklarla yerine getiriliyor.” K11

“Denetim gerekli ancak yapıcı ve geliştirici denetim yapılmalı.” K13

Tablo 12. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin kimlik oluşumu doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
Zayıf/Yeterli değil	5	29
Fikrim yok	3	18
Var	3	18
Çalışmalar yapılıyor	3	18
Örgüt sembol ve renkleri	2	12
Gereklidir	1	5
Toplam Görüş	17	100

Tablo 12’de katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin *kimlik oluşumu* doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri irdelenmiştir. Katılımcılar kimlik oluşumuna ilişkin Fikrim yok (n3), Var (n3), Zayıf/Yeterli değil (n3), Çalışmalar yapılıyor (n3), Örgüt sembol ve renkleri (n1), Gereklidir (n1) görüşlerini ortaya koymuşlardır. Katılımcıların verdikleri yanıtlar şöyledir;

“Zayıf” K1

“Okulumuza değerlere sahip yetişmiş bireylerle anılarak olumlu bir kimlik oluşturmayı amaçlamaktayız” K3

“Örgütsel bir kimlik oluşturulup devamlılık sağlanmaya çalışılıyor.” K10

“Örgütsel kimliğimizin de pek oluştuğunu söyleyemem” K13

“Örgütsel kimlik var” K16

Tablo 13. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin ödül sistemi doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
Vardır	7	37
Maddi ve manevi ödüller mevcut	6	31
Yok	2	11
Adaletli yapılmalı	2	11
Bilmiyorum	1	5
Değişiklik yapılmakta	1	5
Toplam Görüş	19	100

Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin *ödül sistemi* doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri altı başlık altında toplanmıştır. Bunlar; Vardır (n7), Maddi ve manevi ödüller mevcut (n6), Yok (n2), Adaletli yapılmalı (n2), Bilmiyorum (n1), Değişiklik yapılmakta (n1)

“Öğrenciler için de öğretmenler için de idare olarak belirlediğimiz bazı görevler ve bunlara karşılık gelen ödüller bulunmaktadır.” K3

“Maddi ve manevi ödüller sözkonusu.” K7

“Ödül sistemi yapılan işler karşısında teşvik edici güzel sözler, motive ve alınan geri dönüşler oluyor.” K9

“Bir teşekkürle veya bir tebessümle varolan bir ödül sistemleri var” K12

“Her zaman olmalı hangi kurumda çalışılırsa çalışılsın motivasyon açısından olmalı” K14

Tablo 14. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin çatışma toleransı doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
Vardır	7	42
Çatışma fırsata dönüştürülmeli	4	23
Yok	2	12
Bilmiyorum	1	5
Yüksek düzeyde var	1	5
Fikir alışverişi yapılır	1	5
Düşük düzeyde var	1	5
Toplam Görüş	17	100

Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin *çatışma toleransı* doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri Tablo 14’de verildiği gibidir. Katılımcıların bu yöndeki görüşleri Vardır (n7), Çatışma fırsata dönüştürülmeli (n4), Yok (n 2), Bilmiyorum (n1), Yüksek düzeyde var (n1), Fikir alışverişi yapılır (n1), Düşük düzeyde var (n1) şeklindedir. Katılımcıların ifadeleri şöyledir;

“Her zaman herkesin özgürce düşüncesini söyleyebileceği ortamlar yaratmayı amaçlamaktayım. Çatışma, bireylere zarar verecek boyutta olmadığı sürece yeni fikirlerin açığa çıkması için olumlu yönetilebilecek ortamlardır bence. Bu sebeple çatışmalara belirli oranda tolerans tanınmalıdır” K3

“Hedefler birlikte gerçekleştirildiği için çatışma yok denecek kadar azdır.” K8

“Belli bir sinirin altında olmalı,yeni fikirler dogusuna yarayabilir.” K9

“Bu konuda gayet iyi bir ortam var yani herkesin degerli oldugunu hissettiren bir fikir alışverişi var” K13

“Çatışma mutlaka olur. Seviyeyi korumak lazım” K17

Tablo 15. Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin iletişim akışı ve disiplin doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
İletişim vardır	12	52
Disiplin ve iletişim saygı ve sevgi çerçevesinde/Yeterli	6	26
Disiplin sınırlı/Yeterli değil	2	9
Teknoloji temelli iletişim mevcut	2	9
İletişim sınırlı	1	4
Toplam Görüş	23	100

Tablo 15’de katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin *iletişim akışı ve disiplin* doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşleri irdelenmiştir. Katılımcıların çoğu etkili iletişim olduğunu (n12) belirtmişlerdir. Katılımcıların ortaya koydukları diğer görüşler, Disiplin ve iletişim saygı ve sevgi çerçevesinde/Yeterli (n6), Disiplin sınırlı/Yeterli değil (n2), İletişim sınırlı (n1), Teknoloji temelli iletişim mevcut (n2) yönündedir. Katılımcıların ortaya koydukları ifadeler;

“İletişim iyi, disiplin Orta” K1

“Okulumuzda iletişim akışı çok dinamiktir. Küçük bir okul olduğu için herkesin birbiri ile iletişimi vardır. Herkes fikrini söylemekte özgürdür.” K3

“Yüz yüze iletişimin yanında sosyal medya üzerinden de iletişim sağlanmakta ve oldukça başarı sağlanmaktadır. Disiplin sevgi ve saygı ile sağlanmaktadır.” K8

“İletişim yüksek. Verilmek istenen mesajla sorunlar gidermeye çalışılıyor. Belli kural ve yönergeler göre hareket ediliyor.” K10

“Ast üst yönetim şekli var yani kurmay yönetim şekline çok benziyor bizler basamak şeklinde iletişimi sürdürüyoruz” K13

BÖLÜM V

Tartışma

Bu araştırmanın amacı kurumun örgütsel değerlerinin ve ritüellerinin değerlendirilmesidir. Örgüt ve örgütle ilgili kavramların, sembollerin detayları, kurumun hikaye ve masallarının örgüt yapı ve işleyişe ilişkin kriterlere uygun olarak kurum ve yönetim açısından taşıdığı önem irdelenmiştir. Araştırma kapsamında örgüt değer ve ritüellerin temelini oluşturan örgüt sembolleri, kurum hikaye ve masalları incelenerek katılımcılar için ifade edilen anlam ve niteliği ortaya konulmasına çalışılmıştır. Bu dorultuda araştırma katılımcısı olan okul müdür, muavin ve öğretmenlerin görüşleri irdelenmiştir. Bu bölüm içinde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar doğrultusunda tartışmaya yer verilmiştir.

Katılımcıların görev aldıkları okullara ilişkin örgütsel değer ve ritüelleri irdelendiğinde yönetim biçimi, düzenlenen etkinlik ve törenler, işbirliği, sevgi, saygı ve hoşgörü gibi unsurların one çıktığı belirlenmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde katılımcıların örgütsel değerlere ilişkin algılarının yüksek olduğu söylenebilir. Fidan (2013), öğretmenlerin kurumlarındaki örgütsel değer algı düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. “İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları” adlı çalışmasında Yılmaz (2006), öğretmenlerin örgütsel algı düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışmalar araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Katılımcıların görev aldıkları okullardaki örgütsel semboller incelendiğinde, çoğunluklu olarak okul arması, tarihi ve renkleri okulların örgütsel sembolleri olduğu saptanmıştır. Alanyazın incelendiğinde okulun sahip olduğu bu semboleerin okulun kültürünün temelini oluşturduğu görülmektedir. Okul kültürünün öğretmenlerin etkililikleri ve bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Güçlü ve erdemli bir okul kültürü öğretmenlerin okulla özdeşleşmelerine, kendilerini işlerine adanmalarına yardımcı olabilmektedir (Cheng, 2012). Okul kültürü, okul müdürlerinin yönetim becerilerini, iş doyumunu ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir (Purba, Ambarita ve Siagian, 2018).

Örgüt kültürü, çalışanlara neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren, örgütün kültürel yapısına işlevsel bir anlayış yükleyen, örgütün tümünü kapsayan temel değerler ve inançlar olarak tanımlanmaktadır. Okulun tarihi, okulun değer ve inançları, okula ait hikayeler, okulun kültürel normları, gelenekler, törenler, adetler, okulun erkek ve kadın kahramanları okul kültürünün boyutlarını oluşturur (Özgüner, 2016; Kahveci, 2015). Bu doğrultuda katılımcılara örgüt kültürlerini incelemeye yönelik okullarının sahip olduğu hikaye ve masallar sorulmuş, okulların eskiye yönelik müdür, öğretmen, öğrenci ve okulun tarihine ilişkin hikaye ve masallar olduğu tespit edilmiştir. Roçhyadi ve diğ., (2017) yaptıkları araştırmada sağlam temellere oturtulmuş bir örgüt kültürünün öğretmenlerin iş doyumlarını ve performanslarını etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Örgüt yapı ve işleyişine ilişkin kurumsal ve yönetsel değerlendirme süreci araştırma amacına bağlı oluşturulan başlıklar altında incelenmiştir. Bunlar; bireysel insiyatif, risk alma derecesi, amaç ve hedefler, bütünleşme, yönetim desteği, denetim, kimlik oluşumu, ödül sistemi, çalışma toleransı, iletişim akışı ve disiplindir. İncelenen bu başlıkların örgüt kültürü ve değeri oluşturulması sürecinde okullarda belirli düzeyde uygulandığı ortaya konulmuştur. Ancak bunlar doğrultusunda bakanlık tarafından destek sağlanmadığı ifade edilmiştir. Karataş (2009), “eğitim yönetimde iş değerleri ve örgüt kültürü” adlı araştırmasında, yöneticiler tarafından benimsenen değerlere göre kurumlarında buna benzer örgüt kültürlerinin oluştuğunu ortaya koymuştur. Okul yöneticisinin okulun değerlerinde ne denli belirleyici olduğu bu araştırmada vurgulanmaktadır. Araştırma bulguları bu yönüyle benzerlik göstermektedir. Yapılan araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda katılımcıların örgütsel değer ve örgüt kültürü algıları ile yapmış oldukları kurumsal ve yönetsel değerlendirmeler paralellik göstermektedir.

BÖLÜM VI

Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, katılımcıların görüşleri doğrultusunda okullardaki örgütsel değerlerin ve ritüellerin belirlemek üzere yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar ve bu sonuçlara ilişkin ortaya konulan önerilere yer verilmektedir.

Sonuçlar

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda okullarındaki örgütsel değer ve ritüelleri belirlenmesi amaçlanmıştır. Katılımcılar örgütsel değere yönelik olumlu yönetim biçimleri benimsendiğini bu doğrultuda şeffaf, dürüst yönetim olduğunu, işbirliği ve fikir alışverişi yapıldığı, sevgi, saygı ve hoşgörü olduğunu belirtmişlerdir. Okullardaki ritüellere ilişkin ise düzenlenen etkinlik ve törenlerle öğretmenlere hediye alındığı ifade edilmiştir. Katılımcıların yanıtları doğrultusunda yönetime yönelik ortaya konulan olumlu görüşler ışığında örgütsel değer varlığı ve okulların sahip oldukları ritüeller olduğu ve katılımcıların bu yönde algılarının ve farkındalıklarının yüksek olduğu saptanmıştır.

Okulların sahip oldukları örgütsel sembollere yönelik öne çıkan unsurlar okul arması, okulun tarihi, okulun renkleridir. Bunların yanısıra verilen eğitim, devlet kurumu olması, veda yemekleri ile yapılan izaz ikramlar, kümes hayvanları ve dayanışma resimleri okulların sahip oldukları semboller arasında ortaya konulmuştur. Verilen yanıtlar ışığında katılımcıların görev aldıkları okullarda örgütsel sembolleri olduğu ve çalışanların bu sembolleri benimsediği sonucuna varılmıştır.

Kuruma ait hikaye ve masallar irdelendiğinde ortaya konulan görüşlerin okulun geçmişe ait çalışanlarına ve başarılarına ait olduğu belirlenmiştir. Eski müdür, öğretmen ve öğrencilere ait hikayelerle, öğrenci başarıları, okulun geçmişi, etkinlikler, okulun devlet okulu olması ve sevgi, saygı ifade edilen kuruma ait hikaye ve masallardır.

Katılımcıların örgüt yapısı ve işleyişine ilişkin kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi amacıyla belirlenen kriterler; bireysel inisiyatif, risk alma derecesi, amaç ve hedefler, bütünleşme, yönetim desteği,

denetim, kimlik oluşumu, ödül sistemi, çalışma toleransı, iletişim akışı ve disiplindir. Örgüt yapı ve işleyişine ilişkin bireysel inisiyatif doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik katılımcıların çoğunluğu bireysel inisiyatifi olduğu ve alınabileceğine ilişkin görüş ortaya koymuşlardır. Bunun yanısıra bazı katılımcılar ise bireysel inisiyatifi olmadığı veya az olduğu yönünde görüş ortaya koymuşlardır. Elde edilen bulgular sonucunda katılımcıların okullarının genelinde bireysel inisiyatif alındığı sonucuna varılmıştır.

Risk alma derecesi doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik katılımcı görüşleri incelendiği zaman olumlu görüş belirten katılımcıların çoğunlukta olduğu saptanmıştır. Şöyle ki katılımcıların çoğu yüksek ölçüde uygulandığını, alınabileceğini, uygulandığını veya az düzeyde uygulandığını belirtmişlerdir. Okulların yönetim şekli bakımından gerekli durumlarda risk alınmasına olanak sağladığı tespit edilmiştir.

Örgüt yapı ve işleyişine ilişkin amaç ve hedefler doğrultusunda katılımcıların okulları kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik okulların amaç ve hedeflerinin olduğu ve araştırmaya katılan okul yönetici ve öğretmenlerinin bu amaç ve hedefleri benimsedikleri belirlenmiştir. Katılımcıların yanıtları doğrultusunda okulların amaç ve hedeflerinin olduğu ve yönetimin bu doğrultuda etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin bütünleşme doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmesini yönelik gerekli ve var olduğu, birlik ve beraberliğin mevcut olduğu, öğrenci, öğretmen, okul ve aile işbirliğinin olduğu ve gerekliliği ortaya konulan görüşleri arasındadır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların yönetim ve kurum açısından bütünleşme için okulun tüm paydaşlarının işbirliği içinde olması gerekliliği olduğu belirlenmiştir.

Yönetim desteği doğrultusunda kurumsal ve yönetsel değerlendirmeye ilişkin araştırmaya katılan eğitimcilerin çoğunluğu yönetim desteğinin olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma genelinde olduğu katılımcılar okullarındaki yönetime ve yönetime ilişkin olumlu görüşler ortaya koymuşlardır. Bunu yanısıra katılımcılar yönetim açısından bakanlık desteğini yetersiz bulduklarını belirtmişlerdir.

Örgüt denetimine yönelik katılımcıların kurumsal ve yaönetimsel değerlendirmeleri incelendiğinde katılımcıların çoğu denetimin olduğu yöneünde görüş belirirken bazı katılımcılar olmadığı yönünde görüş ortaya koymuşlardır. Bunun yanı sıra katılımcılar denetimin nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşlerini belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda denetimin güven üzerine kurulu olması, yol gösterici olması, yapıcı ve geliştirici olması gerektiği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular ıőtında denetimin etkili ve verimli olması hale getirilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

Örgütün kimlik oluşumuna ilişkin katılımcı görüşleri irdelendiği zaman okullarda belirlenen bir kimlik oluőumunun olmadığı belirlenmiştir. Katılımcılar zayıf, yeterli olmadığı, bu yönde çalışmalar yapıldığına yönelik görüşler belirtmişlerdir. Ayrıca bazı katılımcılar okulun sembol ve renklerinin kimlik oluőumunun parçası olduğunu ifade etmişlerdir. Araőtirmada daha önce elde edilen verilere bakıldığında okulların örgütsel sembolleri olduğu belirtilirken katılımcı görüşlerine göre kimlik oluşumuna ilişkin yeterli olmadığı sonucuna varılmıőtir.

Katılımcılar okullarında ödöl sistemi olduğunu, maddi ve manevi ödölle bulunduğunu, adaletli yapılması gerektiğinin yanı sıra ödöl sistemi olmadığı, değişiklik yapıldığı ve bilmediği yönünde görüş belirtmişlerdir. Yanıtların geneline bakıldığında okullarda ödöl sisteminin olduğu görölmektedir.

Örgüt yapı ve işleyişine yönelik iletişim akışı ve disiplin doğrultusunda katılımcıların kurumsal ve yaönetimsel değerlendirmesi irdelendiğinde kurumlarında iletiőimde sorun olmadığı ve disiplin yeterli düzeyde olduğuna yönelik görüşlerin çoğunlukda olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında bazı katılımcılar iletişimin ve disiplinin sınırlı olduğunu ifade etmişlerdir.

Genel olarak araőtirmada elde edilen bulgular incelendiğinde katılımcıların bağlı buldukları örgüt yaönetimine yönelik olumlu görüşe sahip oldukları saptanmıőtir. Bunun yanı sıra okulların kendilerine ait ritüel, hikaye ve masallarının olduğu, bunların yanında okulun sahip olduğu arma, renk ve tarihçesi doğrultusunda örgüt sembollerine sahip oldukları sonucuna varılmıőtir. Bireysel inisiyatif, risk alma derecesi, amaç ve hedefler, bütönlöőme, yaönetim desteği, denetim, kimlik oluşumu, ödöl sistemi, çalışma toleransı, iletişim akışı ve disiplin başlıkları altında katılımcıların örgüt yapı ve işleyişine ilişkin kurumsal ve yaönetimsel

değerlendirmeler yapmaları istenmiştir. İncelen bu kriterler bağlamında kimlik oluşumu ve denetim konularının yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır.

Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda uygulamaya ve gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik olarak geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmıştır.

Araştırma sonuçlarına yönelik öneriler;

- Örgütsel değer oluşturulmasına yönelik, okullarda bulunması gereken değerler öne çıkartılarak ve uygulanmasını sağlanmalıdır.
- Örgütsel değerler etrafında çalışma ortamı düzenlenmeli, okulun hedeflerine yönelik olarak çalışmalarda okul paydaşlarının görev alması sağlanmalıdır.
- Okulların sahip oldukları örgütsel kimlikleri öne çıkartacak ve bu yönde farkındalık yaratarak örgütsel bağımlılığın artırılması sağlanmalıdır.
- Örgütün sahip olduğu kimlik ve değerlere ilişkin güçlü okul kültürü oluşturup geliştirme amacıyla hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.
- Öğretmenlere işbirliğine dayalı okul başarısına arttıran, gelişimi destekleyici eğitimler verilebilir.

İleri ki araştırmalar yönelik öneriler;

- Okul müdürü ve öğretmenlerin katılımı ile yapılan bu araştırma öğrencilerin örgütsel değer ve ritüellerini belirlemek amacıyla öğrencilere yönelik yapılabilir.
- Yapılan araştırma farklı bölgelerdeki ve farklı sosyo-ekonomik düzeydeki okulların örgütsel değer ve kültür algılarının incelenmesine yönelik yapılabilir.
- Araştırma özel ve devlet okul öğretmenlerinin örgütsel değer ve kültürüne yönelik algılarının karşılaştırılması amacıyla yapılabilir.
- Araştırma okul paydaşlarının katılımıyla nicel araştırma olarak yürütülebilir.

Kaynakça

- Açıklan, A. (2016). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akan, D. (2013). The relationship between school principals' leadership styles and collective teacher efficacy. *Educational Research and Reviews*, 8(10), 596-601.
- Akyol, B., Tanrısevdi, F., Gidiş, Y., Dumlu, N. N. ve Durdu, İ. (2020). Üniversitede örgüt kültürü: Bir devlet üniversitesi eğitim fakültesi örneği. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 8(1).
- Altunay, E. ve Yalçınkaya, M. (2011). Öğretmen adaylarının bilgi toplumunda değerlere ilişkin görüşlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 5–28.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications Ltd.
- Arslantürk, Z. ve Amman, T. (2000). *Sosyoloji*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Aslan, M., Özer, N. ve Bakır, A. A. (2009). Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 8(1), 268-281.
- Atay, O. (2004). Örgüt kültürü ve süreci. *Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, (3), 2.
- Aydın, M. (2003). Gençliğin Değer Algısı: Konya Örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (3), 121–144.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.
- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-16.
- Ayık, A. ve Ada, Ş. (2009). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429-446.

- Balaban, Y. (2014). *Resmi özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerinin okul kültürü algıları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul: Okul geliştirme kuram uygulama ve araştırma* (4. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Başyayla, Y. E. (2016). *Lise Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumunu*, (Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Bektaş, F., Öçal, M. F. ve İbrahim, A. (2012). School culture as the predictor of job satisfaction with respect to teachers' perceptions: A causal study. *Czesław Kupisiewicz*, 27(1), 295-305.
- Blandford, S. (2006). *Remodelling schools manual: workforce reform*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Blum, P. (2006). *Surviving and Succeeding in Senior School Management: Getting in and Getting on*. New York: Routledge.
- Bono, E. (2004). *Değer Madalyası*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2016). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (17.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cavanagh, R. F. ve Dellar, G. B. (1998). *The development, maintenance and transformation of school culture*. Speeches/Meeting Papers, Annual Meeting of the American Educational Research Association (AERA), San Diego, April 1998.

- Çelik, M. (2008). *Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretmenlik Tutumları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çevik, A. ve Köse, A. (2017). Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelemesi. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 6(2), 996-1014.
- Cheng, J. (2012). An exploration and examination of the school culture of accumulated virtue and kind deeds: Using organizational commitment and teacher efficacy to examine its efficacy. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(1), 16-29.
- Cho, A. A. ve Latt, T. M. (t.y.) A Study of School Culture in Selected Basic Education High Schools.
- Çimen, Z. ve Ekenci G. (2001). *Beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998). İşletme kültürünün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkisi: Bir örnek olay çalışması, *Öneri*, 2(9), 223-230.
- Colville, K. A. (2007). *The role of trust in an effective school culture*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). The University of Waikato, Hamilton, New Zealand.
- Cüceloğlu, D. (2018). *Öğretmenim bir bakar mısın?* İstanbul: Final Kültür Sanat Yayınları.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımı anlamak*, (Timurcanday Özmen Çev. Edt.). Ankara: Nobel Akademik.
- Dağlı, A., Öter, Ö. M. ve Öter, S. (2015). Anadolu liselerinin örgütsel değerlere göre yönetilme düzeyi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(2015), 216-242.

- Deal T. E. ve Peterson, K. D. (1990). *The principal's role in shaping school culture*. US Department of Education, United States.
- Demirtaş, Z. ve Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 523–544.
- Demirtaş, Z. ve Ersözlü, A. (2007). Okul kültürü ile öğrencilerin şiddete başvurma davranışları arasındaki ilişkiler. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 178– 189.
- Dimmock, C. ve Walker, A. (2005). *Educational leadership: Culture and diversity* (1. Baskı). London, California, & New Delhi: Sage Pub
- Ekşi, H. (2003). Temel insani değerlerin kazandırılmasında bir yaklaşım. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(1), 80-95.
- Ergün, E. (2003). *İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Erkılıç, T.A. (2016). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Sarpkaya, R. (Editör), *Okul yönetiminde insan ilişkileri içinde* (412-445).
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü* (1. Baskı). İstanbul: Beta.
- Everard, B. (1995). Values as central to competent professional practice. (Edt: H. Busher ve R. Saran). *Managing teachers as professionals in schools*. London: Kogan Page.
- Fichter, J. (2009). *Sosyoloji nedir*. (Çeviri: Nilgün Çelebi). Ankara: Anı Yayınları.
- Fidan, M. (2013). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Fidan, M. (2015). Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumlarındaki örgütsel değerler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2).

- Fırat, N. Ş. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35 (156), 71–83.
- Fischhoff, B. (2002). Value elicitation: Is there anything in there? (Edt: D. Kahneman ve A. Tversky), *Choise, values and frames*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fritzsche, D. J. ve Oz, E. (2007). Personal values influence on the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 75, 335-343.
- Glesne, C. (2011). *Becoming qualitative researchers: An introduction* (4. Baskı). Boston: Pearson Education, Inc.
- Gligorović, B., Nikolić, M., Terek, E., Glušac, D. ve Tasić, I. (2016). The impact of school culture on Serbian primary teachers' job satisfaction (Okul kültürünün Sırp ilköğretim öğretmenlerinin iş doyumuna üzerine etkisi). *Hacettepe University Journal of Education*. ISSN:1300-5340.
- Gruenert, S. W. (1999). *Development of a school culture survey* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Graduate School University of Missouri-Columbia.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). Okul kültürü ve liderlik. *Artı Eğitim Dergisi*, 8 (14).
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış* (4. baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güngör, E. (2010). *Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar*. İstanbul: Ötüken Yayınları.
- Gürsel, M. (2015). *Örgüt sosyolojisi kavramlar, süreçler ve açıklamalar* (1.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Gutterman, A.S. (2016). Organizational culture a library of resources for growthoriented entrepreneurs managing organizational culture, <http://alangutterman.typepad.com/files/oc---managing-oc-1.pdf> adresinden Erişim Tarihi: 21.12. 2021.
- Güven, S. (2017), *Toplum bilim*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Güvenç, B. (2016). *İnsan ve kültür*. İstanbul: Boyut Yayınları.

- Güzel, G., Taş, A. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algıları. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(2), 1923-1937.
- Halstead, J.M. ve Taylor, M. J. (2005). *Values in education and education in values*. London: UK The Falmer Press.
- Hammad, W. (2010). Teachers' perceptions of school culture as a barrier to shared decision-making (SDM) in Egypt's secondary schools. *Compare*, 40(1), 97-110.
- Han, J. (2000). A Framework of value-focused systems thinking. *Systemic Practice and Action Research*, 13(1), 97-109.
- Hendel, T. ve Steinman, M. (2002). Israeli nurse managers' organizational values in today's health care environment. *Nursing Ethics*, 9(6), 651-662.
- Hoeber, L. (2008). Gender equity for athletes: multiple understandings of an organizational value. *Sex roles*, 58, 58-71.
- Hopper, V. L. (1991). *An Appreciative study of highest human values in a major health care organization* (Yayımlanmamış doktora tezi). Case Western Reserve University, Ohio
- Hoy, W., Miskel, C. (1996). *Educational administration: Theory, research, and practice*, (6. Baskı). McGraw-Hill Inc: New York.
- Hsu, C.H. (2002). *A structural equation modeling analysis of transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness in Taiwanese sport/fitness organizations* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). United States Sports Academy, Daphne, Alabama.
- İlhan, T. (2006). Kültürün örgütlerdeki rolü: Benimsenen teorik perspektif ve yöntem tartışmalarına ilişkin kavramsal bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 273–294.
- Kadioğlu Ateş, H. ve Vatansever Bayraktar, H. (2018). Sınıf öğretmenlerinin okul kültürü algısı ile iş doyumunu arasındaki ilişki. *Electronic Turkish Studies*, 13(19), 127-162.

- Kara, H. (2007). *Yönelimsel ve Örgütsel Değerlerin Oluşumunu Etkileyen Faktörler ve Sorun Alanlarının Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Kütahya.
- Karaköse, T. ve Altinkurt, Y. (2009). Okul yöneticilerinin ve il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerinin incelenmesi (Kütahya ili örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7 (17), 49–67.
- Karataş, E. (2009). *Eğitim Yönetiminde İş Değerleri ve Örgüt Kültürü*, (Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Uşak.
- Khatib, T. M. (1996). *Organizational culture, subcultures, and organizational commitment* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Iowa State University, Ames, Iowa.
- Kılanç, R.Ö. (2010). Kurum kültüründe ritüeller. *Marmara İletişim Dergisi*. 17(17), 201-213.
- Kılıç, A.Ç. (2014). *Örgüt Kültürü ile İlişkili Kavramlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Köse,S., Tetik, S., Ercan, C. (2001) Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Kuçuradi, İ. (2003). *İnsan ve değerleri*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Kurgun, O. A. (2013). *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuşdil, M. E. ve Kağıçbaşı, Ç. (2000), Türk öğretmenlerinin değer yönelimleri ve schwartz değer kuramı, *Türk Psikoloji Dergisi*, 15 (45), 59 - 76.
- Kwan, P. Y. K. (2003). *An investigation of the relationship between organisational culture and organisational effectiveness in Hong Kong higher education institutions* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), The Chinese University of Hong Kong.

- Lalek, M. (2007). *Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Değerler (Sakarya İli Örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Lankau, M. J., Ward, A., Amason, A., NG, T., Sonnenfeld, J. A. ve Agle, B. R. (2007), Examining, the impact of organizational value dissimilarity in top management teams. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 11-35.
- Louis, K.S. ve Lee, M. (2016). Teachers' capacity for organizational learning: the effects of school culture and context. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(4), 534-556.
- Lovat, T. J., and Clement, N. D. (2008). The pedagogical imperative of Values education. *Journal of beliefs & values*, 29 (3), 273-285.
- Lunenburg, F. C., Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (Çev. Arastaman G.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Mackey, K. H. (2016). *The relationships among instructional leadership, school culture, and student achievement in Kentucky elementary schools* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Western Kentucky University Bowling Green, Kentucky.
- Martin, J. (2013). Organizational culture and organizational change: How shared values, rituals, and sagas can facilitate change in an academic library. *ACRL 2013 Proceedings*.
- Mason, J. E. (1993). *The cult of culture: An analysis and plan for teaching about organizational culture*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), University of Nevada, Las Vegas.
- McCoy, P. (2011). *Urban youth culture: finding engagement in city school spaces by listening to youths' education values*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). New York University, New York.
- McShane, S. L., Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel davranış*. A. Günsel, S. Bozkurt (Çev. edt.). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel sosyalleşme ve Türk eğitim sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 137-153.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moore, E. R. (1995). *Creating organizational cultures: An ethnographic study* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fielding Graduate University, United States.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behavior*. (7. Baskı). Essex: Pearson Education Ltd.
- Olivier, D. F. (2001). *Teacher personal and school culture characteristics in effective schools: Toward a model of professional learning communities* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Graduate Faculty of the Louisiana State University, United States.
- Ozankaya, O. (1996). *Toplum bilim*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 599-620.
- Özen, Ş. (1996). *Bürokratik kültür: Yönetimsel değerlerin toplumsal temelleri*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Özer, N. ve Akbağ, M. (2016). Ortaokul öğretmenlerinin okul kültürü profili ve örgütsel güvene ilişkin algıları arasındaki ilişki. *Milli Eğitim*, 45(211), 63-86.
- Özgen, H. (2009). Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim. www.sid.hacettepe.edu.tr/Belgeler/SAi490skstratejikyonetim.pdf, Erişim Tarihi: 21.12.2021.
- Özgüner, M. (2016). Örgüt kültürü ile tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma: Bozok Üniversitesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 92-110.

- Peterson, K.D. ve Deal, T.E. (2009). *The shaping school culture field book* (2. Baskı). John Wiley & Sons, Inc.
- Purba, E. M., Ambarita, B. ve Siagian, S. (2018). The influence of organizational culture, principal managerial skills, job satisfaction on teacher's commitment in state junior high Pematang Siantar School. *Int J S Res Sci. Engg. Tech.* 4(4), 309-317.
- Raman, A., Ying, L. T. ve Khalid, R. (2015). The relationship between culture and organizational commitment among Chinese primary school teachers. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 93-100.
- Reeves, T. L. (2006). *Principal leadership and the development of organizational culture in a new school* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of North Carolina at Greensboro.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). *Örgütsel davranış* (Çev. İnci Erdem) Ankara: Nobel.
- Rodp, K. H. (2005). Evaluating organizational values. *Organizational Development Journal*, 23 (4), 32-44.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağnak, M. (2005). Örgüt ve yönetimde değerlerin önemi. *Milli Eğitim: Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 33,166.
- Saphier, J. ve King, M. (1985, March). Good seeds grow in strong cultures. *Educational Leadership*, 42(6), 67-74.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Schein, E. H. (2004). *Organization and culture and leadership* (3. Baskı). San Francisco: Jossey- Bass.
- Sevinç, M. (2006). Evrensel ve Yerel Değerlerin Eğitime Yansımaları. Yurdagül Mehmedoğlu, Ali Ulvi Mehmedoğlu (ed.) (2006), *Küreselleşme Ahlak ve Değerler*, İstanbul: Litera Yayıncılık, 205-239.

- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Sezgin, F. (2014). Okul kültürü, N. Güçlü (Editör), *Örgüt kültüründe değerler ve değerlere dayalı okul yönetimi* içinde (125-151). Ankara: Pegem Akademi.
- Shafer, L. (2018). What make a good school culture. <https://www.gse.harvard.edu/news/uk/18/07/what-makes-good-schoolculture> Erişim Tarihi: 21.12.2021.
- Shepherd, Q. D. (2010). *Ritual, play and the liminal: How school board of education members make and shape organizational culture*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Illinois State University, United States.
- Simorangkir, M., Siburian, P. ve Rahman, A. (2018). The effect of organizational culture, knowledge of educational management, work motivation and job satisfaction to performance of the state primary school principals in North Tapanuli district. *International Journal of Development and Sustainability*, 7(3), 1117-1142.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2013). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45(45), 85-108.
- Stevens, J. E. (1991). *An organizational culture perspective of strategic leadership and organizational change: shaping the future of the army* (An individual study project). Army War Coll Carlisle Barracks, Pennsylvania.
- Stoll, L. (1998). School culture. *School Improvement Network's Bulletin*, (9), 9-14.
- Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141.
- TDK, (2021). Türk Dil Kurumu Sözlüğü, <http://www.tdk.gov.tr>.

- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında okul kültürü. *Kuram ve uygulamada Eğitim yönetimi*, 11(43), 423-442.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Tokat, B. ve Aşkun, İ.C. (2017). *İşletmelerde yönetim ve örgüt: İşletmelerde örgüt yapısı ve yönetimi*. İstanbul: Ekin Basım Yayın.
- Töremen, F. ve Akdemir, D. A. (2007). Eğitim Örgütlerinin Kişiliğine Uygun Paradigma: Değerlerle Yönetim. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 2 (4), 352-366.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. (2. Baskı). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Turan, S. ve Aktan, D. (2008). Okul hayatında var olan ve olması düşünülen sosyal değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 227–259.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü* (1.Baskı). Ankara: Detay.
- Uğurlu, Z. (2015). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi, Akın, U. (Editör), *Okul örgütü ve yönetimi içinde* (179- 237). Ankara: Pegem Akademi.
- Veeriah, J., Piaw, C. Y. ve Li, S. Y. (2017). The impact of school culture on teachers' organizational commitment in primary cluster schools in Selangor. *Educational Leader (Pemimpin Pendidikan)*, 2017(5), 1-18.
- Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(13),217– 230.
- Wagner, C. R. (2006). The school leader's tool for assessing and improving school culture. *Principal Leadership*, 7(4), 41–44.
- Watkins, M. B., Smith, A. N., Cooke, E. D. ve Christian, M. S. (2014). The role of culture on perceptions of organizational politics and work outcomes: a

meta-analysis. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 16529). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

White, L. A. (1977). Symbol: the basic element of culture. <https://theeye.eu/public/WorldTracker.org/College%20Books/Seeing%20ourselves/Chapter09.pdf> Erişim Tarihi: 21.12.2021.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, K. (2014). Okul kültürü, N. Güçlü (Editör), *Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar içinde* (71-96). Ankara: Pegem Akademi.

Yılmaz, A. (2006). *İlköğretim okullarında etkililik sağlanması için öğretmenlerin ailelerinden beklentileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Yılmaz, K. (2018). *Eğitim yönetiminde değerler*. İstanbul: PegemA Yayıncılık.

You, S., Kim, A. Y. ve Lim, S. A. (2017). Job satisfaction among secondary teachers in Korea: Effects of teachers' sense of efficacy and school culture. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 284-297.

Ekler

Ek-1: Özgeçmiş

GÖNÜL UYGUN

28/9/1952 de Malatya’da doğdu 1972 de Malatya kız ilk öğretmen okulundan 1982 de Kıbrıs Türk Öğretmen Kolejinden mezun oldu. 1972 den 73 e kadar ilk görev yeri olarak Mersin Barbaros ilkokulundan 1973 ten 77 ye kadar Mersin Erdemli Koca Hasanlı ilkokulunda görev yaptı.

1977 de mersin’ de evlenip Kıbrıs’a geldi. 1977 – 78 Yar köy ilkokulunda 1978 ten 79 Mağusa Şehit Mustafa Kurtuluş ilkokulunda 1979 – 1981 de Aygün köyü ilkokulunda geçici statüde öğretmenlik yaptı. 1981 – 82 de Türk Öğretmen Koleji son sınıfından bir yıl öğrenim gördü. 1982 de mezun olup Şehit Mustafa Kurtuluş ilkokulunda yeniden göreve başladı. Altı ay sonra kadrolu öğretmenliğe geçti.

1991 – 92 yılında Güvercinlik köyü ilkokuluna Müdür olarak atandı. 2007 yılında buradan emekli oldu.

2022 yılında yüksek lisansını tamamlayıp Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Fakültesinde mezun oldu.

Ek-2: Görüşme Formu

Bu araştırma, yüksek lisans tez kapsamında kurumların değerler ve ritüelleri değerlendirilmesine yönelik bir çalışmayı yansıtmaktadır. Araştırmaya katılım gönüllük esasına dayalıdır. Araştırma kapsamında gizlilik ve haklar korunacak, katılımcıların öngörmediği bilgiler paylaşılmayacaktır. Katılımınız için teşekkürler.

Gönül Uygun

Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Yakın Doğu Üniversitesi

Bölüm I:

Cinsiyet:

Yaş:

Görev:

Bölüm II:

- a. Kurumunuzun örgütsel değerler ve ritüellerini örnekle açıklayınız.
- b. Kurumunuzun örgütsel sembolleri ile ilgili detayları paylaşınız.
- c. Kurumunuzun hikayeleri ve masalları hakkında detayları paylaşınız.
- d. Örgüt yapısı ve işleyişine ilişkin aşağıdaki kriterleri kurumsal ve yönetimsel değerlendirmesini yapınız.
 - d.1. Bireysel inisiyatif:
 - d.2. Risk alma derecesi
 - d.3. Amaç ve hedefler
 - d.4. Bütünleşme:
 - d.5. Yönetim desteği:
 - d.6. Denetim:
 - d.7. Kimlik oluşumu:
 - d.8. Ödül sistemi:
 - d.9. Çatışma toleransı:
 - d.10. İletişim akışı ve disiplin:

Ek-3: İntihal Raporu

örgütsel değer-ritüel

ORIGINALITY REPORT

16%	7%	3%	11%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Konya Necmettin Erbakan University Student Paper	8%
2	9lib.net Internet Source	2%
3	Submitted to Abant İzzet Baysal Üniversitesi Student Paper	1%
4	YAVAŞ TAŞDELEN, Tuba, AKÜZÜM, Cemal, TAN, Çetin and UÇAR, Murat Berat. "ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ AÇISINDAN OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI", Erzincan Üniv. Fen Edebiyat Fak. Türk Dili ve Edebiyatı Bl., 2015. Publication	1%
5	dergipark.org.tr Internet Source	1%
6	alonot.com Internet Source	<1%
7	www.researchgate.net Internet Source	<1%