



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

RESMİ VE ÖZEL OKULLARIN KURUM
KÜLTÜRÜ BAKIMINDAN
KARŞILAŞTIRILMASI

Damla Deniz ÇAKILCI

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Antalya, 2020

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

RESMİ VE ÖZEL OKULLARIN KURUM KÜLTÜRÜ BAKIMINDAN
KARŞILAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Damla Deniz ÇAKILCI

Danışman: Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI

Antalya, 2020

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın başlangıç aşamasından bitiş aşamasına kadar şüphesiz birçok kişinin katkısı söz konusudur. Öncelikle her zaman derin bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım, benden hiçbir konuda yardımlarını esirgemeyen, araştırma süresince göstermiş olduğu rehberlik, anlayış ve ilgisinden dolayı kendimi her zaman çok şanslı hissettiğim değerli bilim insanı, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI'ya; savunma sınavında sundukları katkı ve önerileriyle yol gösteren Doç. Dr. Emine ÖNDER ve Prof. Dr. Ali SABANCI'ya; bu yoğun tez hazırlama ve yazma sürecimde benden desteklerini esirgemeyen Antalya Özel Mustafa Kemal Okulları'nda birlikte çalışmaktan mutluluk duyduğum değerli mesai arkadaşlarım ve yöneticilerime, ve bugüne kadar desteklerini hep yanımda hissettiğim kıymetli aileme çok teşekkür ederim.

Hayatımın her anında yanımda olan, bana her türlü desteği vermekte tereddüt etmeyen, yaptığım her işte ve attığım her adımda elini omzumda hissettiğim kıymetli eşim Diren ÇAKILCI'ya minnetlerimi sunarım.

Bu tezi, yazarken karnımda bana eşlik eden, büyüyen ailemin yeni parçası, kızım Derin'e ithaf etmekten gurur duyarım.

ÖZET

RESMÎ VE ÖZEL OKULLARIN KURUM KÜLTÜRÜ BAKIMINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

ÇAKILCI, Damla Deniz

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kemal Kayıkçı

Haziran 2020, 175 sayfa

İçinde birey bulunan her kurum bir kültüre sahip olduğu gibi, okulların da kendilerine has kültürleri vardır. Bireylerin içinde yer aldığı kurumu benimsemesi ve içinde yer aldıkları kurumun vizyonuna, misyonuna bağlılık duymasıyla; kurumların ilerlemesi, hedeflerine ulaşması arasındaki ilişki şüphesizdir. Eğitim sisteminin en önemli ve etken parçası olan okulların sahip olduğu kurum kültürü kendisini, çalışanlarını etkilediği gibi bir üst sistem olan toplumu da etkilemektedir. Okulun en önemli ve en açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan olmasıdır. Bu nedenle, okullarda kurum kültürü daha çok önem kazanmaktadır.

Hal böyleyken ülkemizin en önemli kurumlarından olan resmi ve özel okullarda kurum kültürünün tespit edilmesi ve bu okulların birbirleriyle karşılaştırılması, içinde bulunduğumuz durumun aydınlatılması bakımından önemlidir. Bu anlamda bu çalışmada resmi ve özel okullarda kurum kültürünün betimlenerek karşılaştırılması amaçlanmıştır. Çalışmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Çalışma verileri, örgüt kültürünün boyutlarını içeren yarı yapılandırılmış görüşme sorularının katılımcılarla yüz yüze görüşülerek sorulması ve cevaplandırılmasıyla elde edilmiştir. Bunun için kullanılan veri toplama aracı yapılandırılmış görüşme formundan oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan görüşme formu Cooke ve Rousseau'nun geliştirdiği "örgüt kültürü envanteri"nden yararlanılarak hazırlanmıştır. Çalışmada Antalya İlinde bulunan bazı resmi ve özel okullarda çalışan 24 öğretmen ve 6 yönetici ile görüşme yapılmıştır.

Çalışma sonuçlarına göre, en büyük problemi resmî okullardaki öğretmenlere nazaran iş garantisi ve meslek yasası olmayan özel okul öğretmenlerinin içerisinde bulunduğu belirsizlik okul kültürünü içselleştirme noktasında en büyük engeli teşkil etmektedir. Bununla beraber resmî okullarda da özel okullara nazaran okul kültürünü oluşturmada önemli

eksiklikleri söz konusudur. Bu araştırma ile resmi ve özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin kurum kültürü algılarına göre elde ettiğimiz bulgularda ortaya çıkan farklılıklarla resmi ve özel okullarda kurum kültürünün betimlenmesi sayesinde, okulların genel amaçları ve okullarda görev yapan personelin gereksinimleriyle karşılaştırılmasının yararlı olacağı ve okul yönetimi alanındaki uygulamalara da katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kurum Kültürü, Özel Okul, Resmi Okul, Antalya

ABSTRACT

COMPARISON OF PUBLIC AND PRIVATE SCHOOLS BY INSTITUTIONS CULTURE

ÇAKILCI, Damla Deniz

Master of Science (MSc), Educational Administration, Inspection, Planning and Economics
Department of Educational Sciences

Thesis Advisor: Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI

June 2020, 175 pages

Every institution with an individual has a culture. In this context, schools also have their own cultures. There is an undoubted relationship between individuals' adoption of the institution they work at and their commitment to the vision and mission of the institution and the progress and achievement of the institutions. The institutional culture, which is the most important and active part of the education system, affects the institution and its employees, as well as the society, which is an upper system. The most important and prominent feature of a school is that the raw material it works on is the people coming from and going to the society. Therefore, institutional culture becomes even more more important in schools.

In this case, it is significant to determine the corporate culture in public and private schools, which are among the most important institutions of our country, and to compare these schools with each other, in order to clarify the situation we are in. In this sense, this study aims to describe the institutional culture in public and private schools and make a comparison between them. Interview technique was used in the research. The research data were obtained as a result of catechetic interview questions, which include the dimensions of the organizational culture, face to face with the related participants. The data collection tool utilized for this study consists of a structured interview form. The interview form used here was prepared by using the "organizational culture inventory" developed by Cooke and Rousseau. In the research, 24 teachers and 6 administrators working in some public and private schools in Antalya were interviewed.

According to the results of the research, the major problem of private school teachers is that there is no job guarantee and occupational law compared to teachers in official schools, and therefore the uncertainty they live with. So, this poses the biggest obstacle to the internalization of school culture. Nonetheless, there are significant deficiencies in the

establishment of school culture in public schools compared to private schools. As a result of this research, differences were determined in the findings we obtained according to the corporate culture perceptions of administrators and teachers working in public and private schools. Based on these differences, it is thought that it would be beneficial to compare the general goals of the schools with the needs of the staff working in the schools and to contribute to the applications in the field of school management, by describing the institutional culture in the public and private schools.

Keywords: Organisational Culture, Private School, Public School, Antalya.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	x

BÖLÜM I GİRİŞ

1.1. Kurum Kültürü.....	1
1.2. Kurum Kültürünün Önemi ve Faydaları	1
1.3. Etkili Okullar Açısından Okul Kültürü.....	2
1.4. Problem Durumu.....	3
1.5. Araştırmanın Amacı.....	4
1.6. Araştırmanın Önemi	4
1.7. Sayıtlılar	4
1.8. Sınırlılıklar	4

BÖLÜM II KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kültür ve Örgüt Kültürü	6
2.1.1. Genel (Milli-Hakim) Kültür	7
2.1.2. Alt Kültür.....	8
2.2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Gelişimi	8
2.3. Örgüt Kültürünün Tanımı	10
2.4. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	12
2.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	12
2.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	14
2.6.1. Temel Değerler	16
2.6.2. İnançlar	16
2.6.3. Tutumlar	17

2.6.4. Temel Sayıtlar	17
2.6.5. Kahramanlar ve Liderler	18
2.6.6. Normlar	18
2.6.7. Artifaktlar	19
2.7. Örgüt Kültürü ve Eğitim Yönetimi İlişkisi	23
2.8. Türkiye’de ve Dünyada Yapılan Araştırmalar	23

BÖLÜM III YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Deseni	26
3.2. Çalışma Gurubu	26
3.3. Verilerin Toplanması	27
3.3.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı	28
3.3.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	30
3.4. Verilerin Analizi	31

BÖLÜM IV BULGULAR

4.1. İnsancıl – Destekleyici Olma	32
4.2. Bütünleyici Olma	50
4.3. Hoşgörülü Onaylayıcı Olma	60
4.4. Geleneksel Olma	70
4.5. Bağımlılık	89
4.6. Belirsizlikten Kaçınma	97
4.7. Karşıtlık	106
4.8. Otoriter Olma	114
4.9. Yarışmacı Olma	122
4.10. Yeterlilik-Mükemmellik	127
4.11. Bütünleyici Olma	134
4.12. Kendini Gerçekleştirme	139

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç.....	151
5.2. Öneriler	162
KAYNAKÇA	164
EKLER	168
Ek – 1 Kurum Kültürü Görüşme Formu	168
Ek- 3 Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onayı	172
ÖZGEÇMİŞ	173
İNTİHAL RAPORU	174
BİLDİRİM	175

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Görüşme Yapılan Katılımcılara Ait Cinsiyet ve Meslekte Bulunma Süreleri.	27
Tablo 4.1. Katılımcıların İnsancıl-Destekleyici Olma Özelliği.....	33
Tablo 4.2. Katılımcıların Bütünleyici Olma Özelliği	51
Tablo 4.3. Katılımcıların Hoşgörölü Onaylayıcı Olma Özelliği	61
Tablo 4.4. Katılımcıların Geleneksel Olma Özelliği.....	71
Tablo 4.5. Katılımcıların Bağımlılık Özelliği	90
Tablo 4.6. Katılımcıların Belirsizlikten Kaçınma Özelliği.....	98
Tablo 4.7. Katılımcıların Karşıtlık Özelliği.....	107
Tablo 4.8. Katılımcıların Otoriter Olma Özelliği	114
Tablo 4.9. Katılımcıların Yarışmacı Olma Özelliği	123
Tablo 4.10. Katılımcıların Yeterlilik-Mükemmellik Özelliği	127
Tablo 4.11. Katılımcıların Bütünleyici Olma Özelliği	134
Tablo 4.12. Katılımcıların Kendini Gerçekleştirme Özelliği	139

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt: Aktaran

diğ.: diğerleri

ÖÖ: Özel okul öğretmeni

ÖY: Özel okul yöneticisi

RÖ: Resmi okul öğretmeni

RY: Resmi okul yöneticisi

v.b.g.: ve bunun gibi

vs.: vesaire

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1.Kurum Kültürü

Kurumlar farklı kültür mozayikine sahip ve farklı coğrafyaların kültürünü taşıyan bireylerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bireyler, görevsel ve mesleki kurallar ve ölçütlerde bir araya gelirler. Bir grup oluşturmanın meydana getirdiği doğal bir sonuç olarak kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturur ve bu sistem diğer örgütlerinkinden farklılık arz eder. Oluşan bu sistem örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Söz konusu bu sistemsel bütüne “örgüt kültürü/kurum kültürü” denir (Eren, 2004).

Schein (1992) ise örgüt kültürünü, “bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak ifade eder.

1.2.Kurum Kültürünün Önemi ve Faydaları

Kurum kültürünün önemini belirten Geertz (1973) bunu ifade etmiştir:

“Kültürün ve belirgin sembollerden oluşan organize bir sistemin yönetimi olmaksızın insan davranışı neredeyse yönetilemez, anlamsız eylemlerin ve duygu patlamalarının kaosu olur, deneyimler neredeyse çirkin denemek kadar kötüdür. Bu kalıpların birikmiş bir toplamı olan, kültür; insan varoluşunun yalnızca bir süsü değil fakat onun temeldeki ana özgülüğüdür, hayati bir şarttır.”

Kültür, örgüt içinde çalışanları o örgütün amaçlarına, çalışanları da birbirine bağlar. Eğer kültür bu toplayıcı rolünü yerine getiremiyorsa zayıftır bu takdirde insanların örgüte ve birbirlerine sadakatleri azalır. Kültür örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında önemli rol oynamaktadır. Güçlü kültürlerin olduğu kurumlarda çalışanlarda güven duygusu artar ve kendilerini daha güçlü ve enerjik hissederler (Eren, 2004).

1.3.Etkili Okullar Açısından Okul Kültürü

Kurumlar amacını, neden var olduğunu, ne yapması ve kime hizmet etmesi gerektiği ile ilgili açık bir algıya sahip ise, kültür işlerin doğru gittiğinin bir göstergesi olacaktır. Öte yandan örgütteki inançların, değerlerin, yaklaşımların, beklentilerin, fikirler ve davranışların oluşturduğu karmaşık yapılar, uyumsuz ve uygunsuz ise okul kültürü, işlerin kötü gittiğinin göstergesidir (Macneil, Prater ve Bush, 2009). Watson (2001) ise “Kültür, öğrenme için elverişli değilse öğrenci başarısı adeta acı çeker” diyerek uyarılmaktadır.

Örgütsel yaklaşım kuramcılarını uzun zamandır, bir liderin örgüt kültürüne ilgi göstermesinin, en önemli eylemi olması gerektiğini söylemektedir. Eğitim kuramcılarını da aynı şekilde idarecinin öğretim üzerindeki etkisinin direk değil fakat iklim ve kültür aracılığıyla gerçekleştiğini belirtmektedirler (Hallinger ve Heck, 1998). Resnick (2001) bizlere, okul müdürlerinin, her okulda yaygın bir öğretim ve öğrenme kültürünü kurmakla sorumlu olduklarını hatırlatmaktadır.

Taylor ve Williams’a (2001) göre; başarıyı, testler vasıtasıyla değerlendirme yapmak öylesine bir tehdit haline gelmiştir ki, okul liderliği öğrenme ortamını güçlendirmek için uzun dönemli hedefler ortaya koymalıdır. Fullan (2001) sadece öğretim liderliğinin, okul gelişimini sağlamak için çok sınırlı kaldığını kabul etmiştir. Mortimore (2001), bizleri okul işleyişi ve kültür arasındaki karmaşık etkileşimle ilgili bilgilerimizi zenginleştirmeye odaklanmamız gerektiği konusunda uyarılmıştır. Lakomski (2001) örgütsel değişimi gerçekleştirmek ve bunun liderlik rolü ve örgütsel öğrenme arasında makul bir beraberlik ile sonuçlanabilmesi için örgüt kültürünü değiştirmek gerekliliği iddiasını üzerine çalışmıştır.

Başarılı okul yönetiminin ilgilenmesi gereken en önemli nokta, öğretmen motivasyonunu ve öğrenci başarısını yükseltmek için gerekenin öğrenme ortamı içinde okul kültürüne odaklanmak olduğudur. Bullach (1999) liderin mutlaka var olan okul kültürünü onu değiştirmeye başlamadan önce tanıması gerektiğini belirtmiştir. Nomura (1999) okul müdürlerinin mutlaka kendi okullarının kültürünü anlamaları gerektiğini tavsiye etmektedir.

Kytle ve Bogotch (2000) okul reform gayretlerinde “yeniden yapılandırma” yerine “yeniden kültür oluşturma” modelini test ettiler. Gerçek ve kalıcı değişikliğin, okul fonksiyonları ve işleyiş yollarındaki yapısal değişikliğe gitmek yerine, öncelikle okul kültürünü değiştirmek ile elde edilebileceğini buldular.

Sadece yönetmek yerine rehberlik etmeyi seçen okul müdürleri, öncelikle okul kültürünü anlamak zorundadırlar. Bu aşamadan sonra ise kültürün karmaşık olduğunu çünkü

nadide ve kendine özgü çalışma yollarının bulunduğunu kabul etmek şarttır. Başarılı okul yöneticileri, başarılı okul geliştirmede örgüt kültürünün kritik rol oynadığını kavrarlar (Macneil v.d.,2009).

1.4. Problem Durumu

Kurumlar farklı kültür mozağine sahip ve farklı coğrafyaların kültürlerini taşıyan bireylerin bir araya gelmesi ile oluşur. Bireyler, görevsel, mesleksi kurallar ölçütlerinde bir araya gelirler ve bu birlikteliğin ortak bir sonucu olarak her kurum kendi kültürünü oluşturur. İçinde birey bulunan her kurumun bir kültüre sahip olması gibi okullarda kendine has bir kültüre sahiptir. Ancak okulların diğer kurumlardan en büyük farkı girdisi ve çıktısının insan olmasıdır. Dolayısıyla da burada ortaya çıkacak her sonuç tüm toplumu etkilemektedir. Ülkemizin en önemli kurumlarından olan resmi ve özel okullardaki kurum kültürü farklılıkları ve bu farklılıkların sonuçları bu çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

Çalışmada kullanılan görüşme formunda yer alan başlıkların her biri ise bu araştırmanın alt problemlerini meydana getirmektedir. Buna göre on iki alt problem mevcuttur. Bunlar:

İnsancıl ve destekleyici olma özelliği bakımından resmi ve özel okulların kurum kültürü ne durumdadır?

Bütünleyici olma özelliği bakımından resmi ve özel okulların kurum kültürü nasıldır?

Hoşgörülü – onaylayıcı olma özelliği bakımından resmi ve özel okulların kurum kültürü ne durumdadır?

Geleneksel olma özelliği bakımından resmi ve özel okulların kurum kültürü ne durumdadır?

Bağımlılık özelliği bakımından resmi ve özel okulların kurum kültürü ne durumdadır?

Belirsizlikten kaçınma özelliği bakımından resmi ve özel okulların kurum kültürü ne durumdadır?

Karışıklık özelliği bakımından resmi ve özel okulların kurum kültürü ne durumdadır?

Otoriter olma özelliği bakımından resmi ve özel okulların kurum kültürü ne durumdadır?

Yarışmacı olma özelliği bakımından resmi ve özel okulların kurum kültürü ne durumdadır?

Yeterlilik mükemmellik özelliği bakımından resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin hatadan kaçınma gereğine inanma durumları nasıldır?

Başarıyı destekleme özelliği bakımından resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgüt içerisinde kendi amaçlarını gerçekleştirme durumları nasıldır?

Kendini gerçekleştirmeyi destekleme özelliği bakımından resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütte kendini gerçekleştirme ve yeniliğin teşvik edilmesi, bireysel gelişimin sağlanması durumu nasıldır?

1.5.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada resmi ve özel okullarda okul kültürünün betimlenmesi, ortaya çıkan sonucun karşılaştırılarak ülkemizin temel birimlerinden olan okulların içerisinde bulunduğu durumun tespit edilmesi amaçlanmıştır.

1.6.Araştırmanın Önemi

Bu araştırma resmi ve özel okullarda okul kültürü arasındaki farkların betimlenmesi, elde edilen veriler ışığında okul kültürü-akademik başarı ilişkisinin incelenmesi ve özel okullardaki okul kültürüyle karşılaştırılması açısından önemlidir.

1.7.Sayıtlar

Katılımcıların yarı yapılandırılmış görüşme sorularını tam/doğru anladıkları ve verdikleri cevapların gerçek düşünce ve fikirlerini yansıttığı varsayılmaktadır.

1.8.Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Antalya ili merkez ilçelerinde görev yapan ilkökul, ortaokul ve lise seviyesindeki resmi ve özel okul öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırma Antalya ili merkez ilçelerinden random seçimle belirlenen çalışma kapsamındaki okullar ile sınırlıdır.

Araştırma, ekte verilen “Kurum Kültürü Görüşme Formu”ndaki sorular ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Kültür ve Örgüt Kültürü

Örgüt kavramının değişik tanımları yapılmıştır. Barnard (1992), “örgütü, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamış ve bir örgütün, ortak bir amacı başarmak için aksiyona katkıda bulunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişime girebilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür. Schein (1992) örgütü; “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü”, Etzioni (1964) “belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler”, Marc ve Simon (1958) ise, “üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı” olarak tanımlamışlardır. Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır.

Kültür kelimesinin, bakmak veya yetiştirmek manasına gelen klasik Latin fiillerinden olan “colere” veya “culture”den geldiği kabul edilir. XVIII. yüzyıldan önce “cultura” sözcüğü ekip – biçmek manasında kullanılmaktaydı. Fransızcada da aynı anlamda kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Kültür kelimesinin daha sonra Almancaya geçmiş, 1793 tarihli bir Alman sözlüğünde “Cultur” olarak kullanılmış, daha sonraki dönemlerde ise Kültür haline gelmiştir (Erdoğan, 1983).

Kültür örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden birisidir. Bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler (Atay, 2001). Kültür, toplumların tarihlerinden devir aldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır (Kongar, 1972).

Geniş kapsamlı olarak bakıldığında kültür bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Toplumun duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar, kültürü oluşturur. Kültür insanların fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için yarattıkları maddi ve manevi eserlerin tümüdür (Tercan, 1993).

Tüm bu tanımlamalara bakıldığında kültür kavramının insanlığın varoluşundan beri çeşitli şekillerde karşımıza çıktığını söylemek mümkündür. Kültür kavramı bireylerin ortaya çıkardığı toplam davranış şeklidir. Bireyin içinde yaşadığı sistemi ve toplumun yapısını açıklayan kültürü, sadece toplumsal açıdan değerlendirmek doğru değildir. Kurumlar da, insanlar gibi yaşadığı toplumun kültürel öğelerini taşıdıklarından kurumların da toplumlar gibi ortaya çıkardıkları kültürü incelemek mümkündür.

Kültür kavramı farklı anlamlarda kullanılabilirdiğinden kültür sınıflandırmaları çeşitli kriterlere göre yapılmıştır. Kültür coğrafyası, kültür grupları ve toplumsal, mekansal işleyişi bakımından mekansal çeşitlilikleri inceler; dil, din, ırk, ekonomi, cinsiyet, yönetim ve diğer kültürel olguların bir yerden diğerine değişme ya da aynı kalma yollarının tasvir ve analizi üzerinde durulur (Tanrıku, 2011).

Kültürün yaygınlık derecesine göre, kültür öğelerinin birleşimine göre, kültürün oluşum biçimine, toplumların bölgesel durumlarına göre üretilen mal ve hizmetlerin kullanım amaçlarına göre kültür sınıflandırmaları yapılmıştır (Erdoğan, 1983).

Çalışmamız gereğince birbirinden farklı olarak tanımlanan kültür çeşitlerinden konumuza uygun olan kültür çeşitleri üzerinde duracak ve konumuza uygunluk gösterdiği şekilde açıklayacağız.

2.1.1. Genel (Milli-Hakim) Kültür

Herhangi bir örgütün, yörenin ya da toplumun içinde bulunduğu kültürlerin matematiksel toplamıdır. Yani aslında günün sonunda açığa çıkan kültürün bütünüdür. Çoğunlukla Genel (hakim–milli) kültür dendiği zaman akla ülkeler ve toplumlar gelmektedir.

Söz konusu olan ülkenin ya da toplumun hakim inançları, değerleri, hareket tarzları, yaptırımları ve yaptırımların türleri genel kültürü oluşturan parçalardır (Erdoğan, 1983). Dolayısıyla bir toplumun ya da örgütün hakkında bilgi edinmek istediğimizde o topluluğun ya da örgütün genel kültürünün incelenmesi gerekmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında bakıldığında kurum kültürünü oluşturan kişiler ve bu kişilerin birleşmesiyle oluşturdukları davranışlar kurum kültürünü yansıtır diyebiliriz.

2.1.2. Alt Kültür

Alt kültür en genel anlamda, egemen kültürün içinde bazı genel kültür normlarına uyum göstermekle birlikte kendine özgü davranış kalıpları geliştiren grupları tanımlamak için kullanılan terimdir.

Örgütlerde alt kültür kavramının doğmasını sağlayan etkenler farklılıklar gösterebilir. Çünkü kurumları oluşturan kişiler; farklı bölge, kültür, yaşam tarzına sahip olmaları muhtemel kişilerdir. Üstelik kurumları oluşturan bu kişilerin bir araya gelme amaçları çoğunlukla ekonomiktir. Bu nedenle kurumlarda ortaya alt kültür çıkması istenilmez. Kurumun vizyonu ve misyonu gereğince ortak bir kültür yaratması ve bu kültür doğrultusunda ilerlemesi beklenir. Her örgütün örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için örgüte katılanlara ortak bir kültür içinde olduğunu benimsetmek ve içinde bulunduğu örgüte nasıl uyum sağlaması gerektiğini hissettirmesi gerekir (elik, 2013).

2.2.Örgüt Kültürü Kavramı ve Gelişimi

Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” (Dinçer, 1992: 271). Örgütler, bireysel olarak başaramadığımız Şeyleri gerçekleştirebilmek için ortaya çıkarlar. Bu nedenle, kar etmek, eğitim ve ğretim sağlamak, dinsel gerekleri yerine getirmek, sağlığı geliştirmek, aya insan yollamak, bir adayın seçilmesini sağlamak, ya da yeni bir gökdelen inşa etmek istediğimizde örgütlere başvururuz (Can, 1994: 3).

Örgüt kültürü, kurumların içinde buldukları durumun dışarıya yansımasıdır. Günlük yaşantımızı sürdürürken çeşitli ilişkiler kurarız, kurduğumuz ilişki bulunduğumuz ortama, yaşam Őeklimize, kişiliğimize göre değişir. Özellikle de çalıştığımız yerlerde belli bir kimlik sahibi olduğumuzdan, sahibi olduğumuz kimliğe göre ast – st ilişkilerimizi sürdürürüz. Kurumların başarısı; çeşitli sayısal verilere bağlı olmanın yanı sıra, kurum içerisinde yer alan kişilerin birbirleri ile ortaya koydukları ilişki ve ortaya koydukları kurum kültürü ile de yakından ilgilidir (Altunbaş, 2019: 1). Bir kurum ile ilgili ulaşabileceğimiz her bilgi, o kurumu anlamaya ve kurumun yapısı hakkında bilgi edinmemize yardımcı olur.

Kurumlar, günümüz insanının zamanının büyük bir bölümünü geçirdiği iş alanlarıdır. Çalışanlar bir yandan kendilerine ait işlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken, diğer yandan kurum içinde bulunan yönetici ve mesai arkadaşlarıyla da ilişkiler

kurmaktadır. Kurum içi iletişimin en önemli özelliği, yöneticilerin ve çalışanların karşılıklı olarak beklentilerini ve isteklerini karşılayabilmesidir. Kurum içi yaşantıda, bireyin davranışlarını belirleyen ve bireyleri ortak bir noktada buluşturan, kurum kültürüdür (Akgöz, 2013).

Kurumsal iletişim, kurum kültürü ve yönetiminden ayrı bir parça olarak düşünülemez. Kurumsal iletişim, kurumun her türlü kararını, faaliyetlerini ve yönetimini etkilemektedir. Kurum kültürünün çalışanlar tarafından içselleştirilmesinin, iletişim memnuniyetine katkısı bulunmaktadır. İletişim memnuniyetinin yüksek olması; çalışanların motivasyonunu, iş tatminini, performansını ve verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarını ve örgütün birimlerini birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracı olup, örgütsel iletişim sayesinde, çalışan ve birimler hem uyumlu hem de eşgüdümlü çalışabilmektedir (Tekin, 2015: 18).

İnsanların yalnız başlarına çözemeyeceği konularda birlikte hareket etme ve birlikte halletme düşüncesi örgüt felsefesinin temeldir. Bu nedenle örgütlerde tüm üyelere hitap eden ortak hedefler yaratılır. Bu hedeflere üyelerin ortak bir anlayışla ulaşılması yani birlikte hareket edilmesi gerekir. Birlikte hareket etmek ve uyumlu çalışmak örgüt üyelerinin iletişimlerinin güçlü olmasıyla kolaylaşır. Bu nedenle iletişim örgütler için çok önemli bir konudur. İletişim ve uyumun yakalanması bir örgütte inanların ortak bir hedefe odaklanmasını ve istenilenin elde edilmesini sağlar.

Örgüt, insanlardan ve bu insanların birbirine paralel davranışlarından oluşur (Terzi, 2000: 2). Örgütlerin beşeri yönünün zamanla önem kazanması, sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin önem kazanması ve uluslararası işletmeciliğin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini artırmıştır. Örgüt kültürü kavramının gelişimi 1940'larda Lewin ve onun "eylemli araştırma" yaklaşımından etkilenen araştırmacıların yaptıkları çalışmalarla başlamış olarak kabul edilse de örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar 1950'li yıllara dayanmaktadır. Bu tarih itibariyle bilim adamları örgüt kültürü kavramının teorik yönüyle ilgilenmiş ve buna dair incelemeler gerçekleştirmişlerdir. Konuya dair uygulama çalışmaları ise 1970li yıllarda başlamış ve 1980'lerde ağırlık kazanmıştır. Örgüt kültürü kavramı ilk olarak 1979 yılında Amerika'da "Administrative Science Quarterly" dergisinde yayınlanan Pettigrew'in "On Studying Organizational Cultures" makalesinde yer almıştır. Bu makale, özel bir İngiliz yatılı okulunda yapılan deneysel çalışmaları içermektedir. Pettigrew, yatılı okulda 1972 yılında yapılan önemli bir yapısal değişiklikten sonra anket, gözlem ve mülakatlar yolu ile veri

toplamaş, 1934-1972 arasındaki bilgileri de kayıtlardan elde ederek 45 yıllık dönemi kapsayan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yine Blake ve Mouton tarafından 1960'lı yıllarda örgüt iklimi yerine kullanılmış, 1976 yılında Silverzweig ve Allen tarafından yayımlanan makalede yer almış, Deal ve Kennedy'nin 1982 yılında yayınladıkları aynı adı taşıyan kitaplarında da kullanılmıştır.

Örgüt kültürünü; Peters ve Waterman "paylaşılan değerler bütünü"; Deal ve Kennedy "bir davranış düzenleyici veya örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi"; Moore "paylaşılan anlamlar bütünü"; Trice ve Beyer "değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi"; Pettigrew "herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi" olarak tanımlamıştır (Şişman, 1994).

Örgüt kültürü kavramının idare ve organizasyon sahasında yaygın kullanımı 80'li yıllara tesadüf eder. Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı çok eski olsa da grup kültürüne olan ilgi aslında yeni değildir. 1930 ve 40'lı yıllarda Chester Barnard ve Elton Mayo biçimsel olmayan örgütleri ele alarak örgütlerde insan ilişkilerinin doğası, değer, norm ve duyguları üzerinde incelemeler yapmışlardır. Yine bu çalışmalardan yaklaşık otuz yıl sonra Katz ve Kahn adlı iki araştırmacı tarafından yapılan çalışmada benzer nitelikte olup, her örgütün kendine özgü bir kültüre sahip olduğunu ortaya koymaktadır. 1980'den sonra iş dünyası ve sanayide meydana gelen gelişmeler ve ilerlemeler sonucunda gerek toplumların kendi içindeki, gerekse toplumlar arasındaki rekabet yeni bir boyut kazanmış ve adeta yıkıcı bir hal almıştır. Bu ortamda hızla değişen ekonomik, siyasi ve teknolojik değişimlere örgütlerin uyum sağlamaları da zorlaşmıştır. Örgütlerin bu değişimlere başarıyla uyum sağlamaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için örgüt yapısı, strateji ve teknoloji gibi faktörler yoğunlaştırırsa da tüm bu gelişmeler örgüt yöneticilerini, ortak nokta olan insan olgusunun önemine yönlendirmiştir. Hızla değişen teknolojide ayakta kalma mücadelesi veren örgütler insanın önemini kavramaya başlamıştır. Temelini insan davranışlarından alan kültür kavramı da bu noktada örgütlerle ilgili konulara dâhil edilmiş ve örgüt kültürü kavramı önem kazanmıştır.

2.3.Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü kavramının literatürde tek ve ortak bir tanımına rastlanmamaktadır. Araştırmacıların farklı disiplinlerden gelmesi sebebiyle bu kavram üzerine yapılan tanımlamalar da farklılık gösterir. Firma kültürü, kurum kültürü, işletme kültürü, örgütsel kültür gibi kavram kullanımlarının sebebi de budur. Örgüt kültürüne yönelik farklı teorik yaklaşımlar

ve tanımlar da kültürün betimlenmesine yönelik farklılık ve çeşitlilikten doğal olarak etkilenmektedir (Simiricch, 1983:339). Örgüt kültürü konusunda çalışma yapan araştırmacılar, örgüt ve kültür kavramlarının tanımlarına ilişkin olarak benimsedikleri değişik yaklaşımlardan hareketle, örgütsel kültürü de farklı biçimlerde ele almış ve tanımlamışlardır (Şişman, 2002: 51). Örgüt kültürü kavramının yönetim literatürüne girmesinde W.Ouichi'nin "Z Teorisi" (1981), Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayışı" (1982), Deal ve Kennedy'in "Örgüt Kültürü" (1982) ve Schein'in "Örgüt Kültürü ve Liderlik" (1984) adlı eserleri etkili olmuştur (Akt:Erdem, 2007: 63).

Örgütler farklı kültürlere ait insanlardan meydana gelir. Bu insanlar, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. İçinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden bu sistem örgüt kültürü olarak ifade edilmektedir (Eren, 2008: 135). Örgüt kültürü; işletmedeki herkesin davranışını ve eylemlerini etkileyen, örgütteki temel düşünme yöntemleri, değerleri ve normlarının bütün bir dizisi olarak tanımlanabilir (Thom, 1990: 182). Örgüt kültürüyle ilgili bir başka tanım ise; yazıyla ifade edilmemiş bile olsa, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireylerarası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demetidir (Erengül, 1997: 25). Her örgütün bir kültürü vardır. Ancak bu kültürün örgütün amaçlarına hizmet edip etmediği önemlidir. Bu nedenle kurumlar örgüt kültürlerini amaçları doğrultusunda şekillendirir ve bunu korumaya yönelik önlemler alır.

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, örgütün kendisinin ve çevresinin örüntüsü olan davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, örf, inanç ve normlar bütünüdür (Türk, 2007: 56). Örgüt kültürü neredeyse hep aynı kelimelerle ifade edilen; anlam, norm, sembol, inanç ve değer faktörlerini içermektedir (Köse ve Ünal, 2003: 13). Örgüt üyelerini bir arada tutan ortak değerler, normlar, inançlar, gelenekler, uygulamalar ve işlerin yapılış biçimi anlamına gelen örgüt kültürü, kurumun ortak hedeflerinin başarılması, örgüt üyelerince birlik beraberlik duygusunun gelişimi, örgüt içi ve örgüt dışı gelişmelerden etkilenerек değişen çevreye uyum sağlaması nedeniyle önemlidir.

2.4.Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü, hedeflere ulaşmak için önemli bir etki sağlar. Çünkü, örgütsel kimlik ve örgütsel imaj örgüt kültürüne göre biçimlenmekte, örgütte paylaşılan değerler örgütün daha sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlamakta ve böylece örgütün sürekliliğine katkı sağlamakta, örgüt çalışanlarına ortak kimlik ve aitlik duygusu kazandırarak iş gücü devri ve işe devamsızlık oranını düşürmektedir. Performans, kalite, moral ve iş tatmini artırıcı bir etkiye sahip olan örgüt kültürü, rekabet üstünlüğü sağlamada önemli rol oynamakta, güdüleme aracı olarak çalışanların örgüte bağlılığını artırmakta, çalışanların örgütün yararına özveride bulunmasına katkı sağlamakta, örgütteki bazı kişisel farklılık ve çatışmaları azaltmakta, çalışanlara rehberlik etmektedir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde; örgüt üyeleri yani çalışanlar kendilerinden beklenileni bilir. Dolayısıyla ne yapmaları gerektiği ve nasıl motive olmaları konusunda ayrıca bir idareci veya kontrole ihtiyaç duymazlar. Örgüt kültürü çevredeki belirsizlikleri de elimine etmekte, etkilerini azaltmakta buna bağlı olarak örgüt içinde karar verme ve denetimi kolaylaştırmaktadır.

Örgütlerde kültürün güçlü ve etkili olması yönetim ve işlevselliği artırır. Nitekim örgüt kültüründe yer alan öğeler davranışların düzenlenmesini sağlamakta kontrol ve denetime olan ihtiyacı azaltmaktadır. Bu durum çalışanların ve üretimin kontrolünde kuralları azalttığı gibi yönetmeliklere olan ihtiyacı da ortadan kaldırmaktadır. Dolayısıyla örgüt yönetiminde enerjinin daha verimli kullanılmasına da sebep olmaktadır. Örgüt kültürü ayrıca örgütteki bireylere model olabilecek örnek davranış normları sunarak bilgilendirici, problem çözücü ve geliştirici yönde işlev kazandırmaktadır (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004: 32-33; 62-73; Çolak, 2002: 7; Erenler, 2001: 11-12; Şişman, 2002: 151-165; Vural, 2003).

2.5.Örgüt Kültürünün Özellikleri

Genellikle yazılı bir metin halinde olmayan örgüt kültürü, örgüt mensuplarının bilinç ve beklentileri, düşünce yapıları gibi özelliklerine göre şekillenmektedir (Eren, 2001: 88). Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri dört ana grupta toplanmaktadır (Eren, 2008: 138). Bunlar;

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgu olması,
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılması,
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir

Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alması,

Düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır.

Örgüt kültürü ile ilişkili farklı kişiler tarafından sayılan çeşitli özellikler karşılaştırıldığında ve eşleştirildiğinde örgüt kültürünün özünü oluşturan on özelliğin mevcut olduğu görülmektedir (Robbins, 1990: 439).

Bireysel girişim: Bireylerin sahip olduğu sorumluluk, özgürlük ve bağımsızlık derecesi.

Risk toleransı: Çalışanların cesaret edeceği atılganlık, yenilikçilik ve risk aracılık derecesi.

Rota: Bir örgütün yaratabileceği açık amaçlar ve performans beklentileri derecesi.

Bütünleşme: Örgüt içerisindeki birimlerin koordineli bir biçimde hareket etme derecesi.

Yönetimin desteği: Yöneticilerin astlarına sağladıkları açık iletişim, yardım ve destek derecesi.

Kontrol: Çalışanların davranışlarını denetleme ve kontrol etmede kullanılacak kurallar ve uygulamaların sayısı ve doğrudan gözetimlerin miktarı.

Özdeşlik: Üyelerin, kendi belirli çalışma grupları ya da profesyonel olarak uzman oldukları alanlardan ziyade genel olarak kendilerini örgütle özdeşleştirme dereceleri.

Ödül sistemi: Ödül dağılımının (ücret artışı, yükselme) kıdem ve adam kayırmacılığın tersine çalışanların performans kriterini temel alma derecesi.

Çatışma toleransı: Çalışanların çatışmaları ve eleştirileri açık bir şekilde ortaya koyma derecesi.

İletişim modeli: Örgütsel iletişimin formal otorite hiyerarşisinde kısıtlanma derecesi.

Cooke ve Rousseau'nun(1988) araştırmasında örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışsal norm ve beklentilerine dayalı olarak açıklanmaya çalışılmış, bu amaçla 12 bölüm ve 120 maddeden oluşan bir "örgüt kültürü envanteri" geliştirilmiş ve 22 kültürlerle ilgili 12 temel özellik belirlenmiştir. Bu çalışma da bu özelliklerden yararlanarak görüşme soruları hazırlanmıştır (Akt:Şişman, 2011: 136). Bu özellikler şunlardır;

İnsancıl-destekleyici olma özelliği; örgüt yönetimine katılmayı ve birey merkezli olmayı; üyelerin birbirinin gelişmesine yardımcı ve destek olma durumlarını ifade etmektedir.

Bütünleştirici olma özelliği; üyelerin ilişkilerinde, açık ve candan, dostça davranmalarını duygu ve düşüncelerinin paylaşılma durumunu ifade etmektedir.

Hoşgörülü/onaylayıcı olma özelliği; örgütün çatışmalardan uzak olma ve üyelerin grup tarafından kabul edileceklerinden emin olma durumunu ifade etmektedir.

Geleneksel olma özelliği; örgütün muhafazakâr, geleneksel yapıda oluşunu ve üyelerin bürokratik olarak kontrol edilmesini, üyelerin kurallara sıkı sıkıya uyma durumunu ifade etmektedir.

Bağımlılık özelliği; örgütün hiyerarşik olarak kontrol edilmesini ve katılıma açık olmadığını, kararların merkezi olarak verilmesini, üyelerin sadece verilen kararlara uyması, söylenenleri yapması yöneticinin sözünden dışarı çıkmamasını ifade etmektedir.

Belirsizlikten kaçınma özelliği; örgütte belirsizlik karşısında tolerans derecesini ifade etmektedir.

Karşıtlık özelliği; örgütte olumsuzlukların ödüllendirilmesini, üyelerin statüyü kendilerinin kazanmasını ifade etmektedir.

Otoriter olma özelliği; örgüt yapısının otorite temeli üzerine kurulmuş olma durumunu, katılıma açık olmadığını, üyelerin, başarılı olduklarında yönetici tarafından ödüllendirileceklerine ve kontrol edileceklerine ve bu nedenle onun isteklerini karşılama durumunu ifade etmektedir.

Yarışmacı olma özelliği; üyelerin bir yarış içinde olma durumunu, kazanmak ya da kaybetmenin söz konusu olduğunu, diğerlerinden fazla performans gösterenlerin ödüllendirileceği inancının egemen olduğunu ifade etmektedir.

Yeterlilik/mükemmellik özelliği; örgütte mükemmelliğin ve sıkı çalışmanın değerli görülmesini, üyelerin hatalarından kaçınma gereğine inanma durumunu ifade etmektedir.

Başarıyı destekleme özelliği; kendi amaçlarını gerçekleştiren üyelerin değerli görülüşünü ifade eder.

Kendini gerçekleştirmeyi destekleme özelliği; örgütte nicelikten çok niteliğin ve yaratıcılığın değerli görülüşünü; kendini gerçekleştirme ve yeniliğin teşvik edilmesini; hem görevin yerine getirilmesini hem de bireysel gelişmenin sağlanmasını ifade etmektedir. Örgüt kültürünün araştırılmasında, konu çeşitli yönleriyle ele alınmış ve örgüt kültürünün farklı unsurları ortaya çıkarılmıştır.

2.6.Örgüt Kültürünün Öğeleri

Kültürü çeşitli yollarla aktaran ve bir araya geldiğinde örgütün kültürünü oluşturan birçok öge vardır. Bu öğelerle ilgili olarak yapılan araştırmalarda tam bir fikir birliği olduğu

söylenememekle birlikte pek çok araştırmacı temel olarak, değerler, normlar ve varsayımları örgüt kültürünün öğeleri olarak belirtmektedirler. Kültürün çok yönlü bir konu olması ve tanımı ile ilgili herhangi bir görüş birliğinin olmaması, çok çeşitli boyutlarda incelenmesini gerektirmektedir (Dikici ve Erdem, 2009: 208).

Örgüt kültürü ister insanlar tarafından kurulmuş yapay bir çevre isterse maddi ve manevi unsurları barındıran bir bütün olarak tanımlansın, ya da toplum mensuplarının veya grupların meydana getirdiği öğrenilmiş davranışların bütünü olarak ifade edilsin ortak olan tek bir husus vardır. O da örgüt kültürünün belli başlı öğelerden meydana geldiğidir (Erdoğan, 1997: 127). Pettigrew (1979) örgüt kültürünün öğelerini, semboller, ritüeller (adetler), dil, inançlar ve mitler olarak açıklamaktadır. Trice ve Beyer (1984) örgüt kültürünün öğelerini, değerler ve normlardan oluşan bir anlamlar şebekesi ve bu anlamlar şebekesinin örgüt üyelerine aktarılma şekilleri olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Meek (1988) ise bu öğeleri semboller, mitler, düşünce sistemleri ve ritüeller olarak sıralamaktadır. Kono'ya (1992) göre örgüt kültürü: örgüt üyeleri tarafından benimsenen değerler, örgüt üyelerinin karar alma yöntemleri ve düşünme şekilleri, açık davranış örüntüleri olmak üzere üç öğeden oluşmaktadır. Gordon (1991) ise, kültür öğelerini, inançlar, paylaşılan değerler, kahramanlar, mitler ve hikâyeler, törenler, fiziksel düzenlemeler ve diğer öğeler olarak altı grupta toplamaktadır.

Schein'e göre kültürün üç temel düzeyi vardır. Bunlar değerler, artifaktlar ve temel varsayımlardır. İlk temel düzey, ritüelleri, ödülleri ve seremonileri içeren kültürün en göze çarpan göstergesi artifaktlar olarak açıklanmaktadır. İkinci düzeyde yer alan değerler ve inançlar; çeşitli davranış biçimlerini ayarlamak ve faaliyetlerin alternatif gidişatları arasında seçim yapacak bir temel oluşturmakta kullanılacak örgüt tarafından benimsenmiş inançlar ve değerlerdir. Üçüncü düzeydeki varsayımlar ise; bireyler tarafından sahip olunan ve paylaşılan gerçek, açığa vurulmamış, geniş anlamda bilinçsiz inançları, değerleri, beklentileri açıklamaktadır.

Bu fikirler ve araştırmaların sonucunda ortaya konan örgüt kültürü öğeleri; temel değerler, temel sayılılar, inançlar, tutumlar, kahraman ve liderler, normlar ve artifaktlar olarak sıralanabilir. Bu öğelerin ne anlam ifade ettiği ve örgüt kültürü içerisindeki rollerinin tanımlanması için daha detaylı ele alınması gerekir.

2.6.1. Temel Değerler

Örgüt kültürünün en önemli öğelerinden biri olan değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan, ideallerin paylaşılmasına vesile olan ve standartları belirleyen kavramlardır. Başka bir ifadeyle başarıyı tanımlayan ve standartları koyan ve bunlarla iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan kavramlar ve inançlardır (Başaran, 2000: 32). Değerler bir örgütte temel anlayış sistemini oluşturur. Bu sayede örgütsel üretimin daha başarılı gerçekleşmesini, çalışanların daha fedakar bir şekilde işlerine odaklanmalarını ve onların kuruma bağlılığını artırır (Özkalp, 1995: 41).

Değerler, kültürden kültüre veya toplum içerisindeki gruplar arasında değişiklik gösterebilir ve bu doğaldır (Soyer, 1996: 57). Değerler, örgüt içinde çalışanların, ortak temel değer ve amaçları paylaşmalarını, enerji ve yaratıcılıklarını da harekete geçiren bir güçtür. Bu değerler firma stratejileri, bütçeleri ve kuralları gibi somut kavramlar değildir ve günlük uygulamalarla yönetim bu değerleri devamlı tanımlayıp vurgular. Başarılı firmaların değer yapısı sadece yıllık genel kurulda söylenen güzel laflarla ve tozlu dosyalarda unutulmuş tamim veya temennilerle sınırlı değildir. Liderlerin davranışları, yılların yarattığı efsaneler, genç idarecilerin yetiştirilme şekilleri, tayin ve terfilerde uygulanan kriterler bu yapının geliştirilip sağlamalaştırılmasında yararlanan araçlardır (Kozlu, 1986: 45).

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve Schein'in (1985) da belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır (Güçlü, 2007: 151). İnançlar, neyin ne olduğunu açıklarken, değerler de bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklar. Yani değerler, neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü olduğunu belirleyen ölçütlerdir. Değerler inançlara göre oluşmaktadır. Değerler, dışarıdan gözlenmesi güç olan, ancak davranışlarla gözlenebilen soyut öğelerdir. Bir kültür içinde önem verilen ve tercih edilen ifade eden, çocukluk yaşlarından itibaren öğrenilen kültürel öğelerdir (Şişman, 2011: 4).

2.6.2. İnançlar

Toplum içerisinde değerlere göre daha katı ve daha güçlü olan inançlar geçmişte, şimdide ve gelecekte gerçeklerin ne olduğuna dair bilgilerden meydana gelir (Doğan, 2007: 51). Bir toplumda kişilere ait inançlar ne kadar çok benzerlik gösterirse o toplumda kültürel

inançların o denli yaygın ve güçlü olduğu söylenebilir. Toplumların devamlılığını sağlayan inançlar, bazen kültürel değişimlere karşı direnmeye sebep olurken bazen de toplumsal değişimlere yön verir (Erdoğan, 1997: 132).

İnançlar örgüt kültürünün de özünü oluşturur. Bu anlamda örgüt üyelerinin başta kendilerini olmak üzere, diğer insanları ve çevrelerini nasıl algılayıp ne şekilde değerlendirdiklerine de inanç denilebilir. İnançlar, dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Bunlar, geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yarar. İnançlar, gözle görülen nesnelere ve gözle görülmeyenlere ilişkin olabilir. Bu inançlar, gelenek, din veya bilim ya da bunların bir bileşimi üzerine inşa edilir. İnançlar, insanın çevresiyle etkileşimi sonucunda oluşmakta, farkında olmadan insan davranışlarını ve eylemlerini etkilemektedir (Şişman, 2011: 4).

2.6.3. Tutumlar

En genel anlamıyla bir bireyin, duygu, davranış ve inançlarına bağlı olarak bir nesneye karşı geliştirdiği ön tepki eğilimine tutum denir (Köksal, 2007: 38). Belirli değer yargıları ve inançlar arkasında gizli olan tutumlar söz konusu değerlerin sonucu olan eylem, davranış ve duygulardır. Tutumlar yaşamdaki olaylar karşısında davranış ve hareket şekilleri olarak biçimlenen tecrübelerdir. Başka bir deyişle, inanç ve değerlerin hayata dokunmuş somut şekilleri olarak ifade edilmektedir (Eren, 2001: 57). Tutumlar, bireylerin hedef nesne ile ilgili tercih edilebilir ve tercih edilemez değerlendirmesini temsil eder. Tutum öncelikle belirli şeylerin yanında ve karşısında olmaya hazır olma şeklindedir. Tutumlar düşüncelerden daha uzun ömürlüdür. Ayrıca kalıcıdır. Ancak inançlara benzere olarak çevrenin ve doğuştan sahip olunan bazı özelliklerin etkisi altındadırlar. Sahip olunan inançlar zamanla tutuma dönüşür ve daha sonra bu tutumlar davranışları şekillendirir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 12-13).

Bazı araştırmalar da tutumun üç ögesi olduğu belirtilir. Bunlar duygusal, bilişsel ve davranışsal öğelerdir. Bir şey hakkında değerlendirme yapma duygusal öge, açıkça yapılan davranışlar davranışsal öge ve inançların ve algıların sözel ifadeleri de bilişsel öğeler olarak tanımlanır.

2.6.4. Temel Sayılılar

Sayıltı, bir konu veya davranış hakkında doğru olarak kabul edilen yargılar, inançlar ya da genellemeler anlamına gelmektedir (Şişman, 2002: 84). Bir örgüt kültürü ögesi olarak temel

sayılılar, örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını, kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanmaktadır (Gülgün, 2000: 80). İnsana ilişkin sayılılar insanın anlamı, ideal insanın özellikleri ile ilgilidir. Bu konudaki sayılılar yönetim uygulamalarını ve yönetimin anlayışını etkilemektedir.

İnsanların insanın anlamı ve ideal özellikleri ile ilgili beklentileri onların insan konusunda kabul ettikleri temel kültürel sayılıları örgüt içine yansıtmaktadır (Bakan ve diğerleri, 2004: 48). İnsan ilişkileri ile ilgili sayılılar, örgüt içinde güç, hiyerarşi, saygı, sevgi ya da dostluk gibi kavramlara dayalı sayılılardır.

2.6.5. Kahramanlar ve Liderler

Bir kavram olarak örgüt kültürünün gelişimiyle paralel olarak bu kültür içerisinde kahramanlar da önemli bir yere sahip olmuştur. Kültürün güçlenerek kökleşmesi için önemli bir misyon üstlenen kahramanlar, örgütün diğer mensupları ve çalışanları için örgüt misyonuna bağlılığın birer sembolüdürler. Kahramanlar, örgüt kültürünü ve örgütün ortak değerlerini kendi kişiliklerinde yansıtarak somutlaştırırlar. Dolayısıyla örgüt kültürünün davranışlara yansımada önemli bir modeldirler. Bazı kültürlerde kahramanlar tek olsa da kültürün gücüne bağlı olarak kahramanların sayısı da artabilir (Eren, 2004: 137). Örgütün ideal özelliklere sahip üyeleri olan kahramanların diğer örgüt üyelerince gözlemlenmesi sonucu model oluşturması beklenir. Özellikle örgüte yeni dahil olan üyeler için en iyi rol modeli kahramanlardır. Yeni üyeler genellikle kahraman ve onun davranışları hakkındaki bilgilere onlara dair hikayeler sayesinde öğrenir ve kavrarlar (Şişman, 2011: 99). Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler.

2.6.6. Normlar

Normlar, toplum mensuplarının davranışlarına şekil veren ve toplumun kendisi için ilke olarak belirlediği düzenlemelerdir. Daha dar bir alanda etkili olan grup normları ise, grup içindeki bireylerin kendi aralarında veya bizzat bireysel olarak uymak zorunda hissettikleri kurallardır. Tüm üyeler tarafından bilinen normlar genellikle yazılı kurallar değildir. Fakat herkes tarafından normun içeriğine dair bilinç oluşmuştur. Üyeler üzerinde büyük bir baskı oluşturan normlar, grup üyelerinin ortak inanışlarını da yansıtır (Doğan, 2007: 50). Bir örgüt içerisinde doğru veya yanlış olarak tanımlanan bir davranışın sebebini anlayabilmek için o

örgütün normları hakkında detaylı bilgiye sahip olmak gerekir (Terzi, 2000: 47). Değer kavramı ile karıştırılmaması gereken norm kavramı arasındaki en önemli fark, değerlerin soyut ve genel kavramlardan oluşması, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır (Berberoğlu, 1991: 39).

2.6.7. Artifaktlar

İnsanların görüp işitebileceği hatta hissedebileceği somut olan örgütsel unsurlara artifakt denir. Artifaktlar insan eliyle yapılmış şeylerdir. Fiziki ortamın mimarisinden, örgütün teknolojik yeterliliği, ürünleri, diline örgüt mensuplarının kıyafetlerinden örgütün mit, tören ve hikayelerine kadar tüm sosyal ve fiziki çevre artifaktlara dahil edilebilir. Artifaktlar sözlü, davranışsal ve fiziksel olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Fiziksel, davranışsal ve sözlü olarak üç sınıfta toplanabilen artifaktlar şöyle tanımlanabilir; fiziki çevreyi düzenleyen ve oluşturan unsurlar fiziksel; törenlerde uygulanan prosedür ve yapılan davranışlar davranışsal ve son olarak örgütün örgüt mensupları tarafından ağızdan ağıza aktarılan hikaye ve mitlerle kullanılan dil sözlü artifaktlar olarak ifade edilebilir (Bakan ve diğerleri, 2004: 52).

Artifaktlar genellikle görülebilen ve duyulabilen davranış örüntülerini içermektedir. Doğadan gelen unsurlardan daha çok insan tarafından oluşturulan nesnelere bütünüdür. Schein(2004) artifaktları, belirli bir gruba ait olarak görülen, duyulan veya sezgisel olarak algılanan artifaktlar biçiminde açıklamaktadır. Troompensaars ve Woolliams (2003) artifaktları, maddi ve maddi olmayan artifaktlar olarak ikiye ayırır Maddi artifaktlar simgesel artifakt olarak da ifade edilebilir (Akt: Özden ve Najimudinova, 2013: 4817). İşletmenin fiziksel simgeleri maddi artifaklara etki eder. Örgütün ismi, markası, logosu, örgütsel marş, kurumsal slogan, örgüt binasının dışsal ve içsel cephesi, ofis, kurumsal renk, kazanılan ödüller veya belgeler, kahraman veya kahramanlar, rozet, yönetmelik veya yönergeler, personel giysisi, kart vb. fiziksel simgeler maddi artifakt olarak gösterilebilir. Tüm bunlar örgüt mensupları için birer anlam ifade eder.

Örgüt mensupları arasında kullanılan en önemli iletişim aracı olan dil başta olmak üzere kurumsal hikayeler, ritüeller, gelenekler, toplantılar maddi olmayan artifaktlar olarak gösterilebilir. Örgütlerin kendilerine has ve özgün olan dili mevcuttur. Bir örgütte mensupların kullandığı tek bir söz bile örgüt içinde bir anlam taşırken örgüt dışında hiçbir anlam ifade etmeyebilir. Maddi olmayan artifaktlara, örgüt üyelerince paylaşılan örf ve adetler, gelenekler ile törenler de girmektedir. Örgütsel geleneğin oluşması için uzun bir zaman diliminde nesilden

nesle taşınarak aktarılan ve bu yolla şekillenen ritüellere ihtiyaç vardır. Ritüeller gibi ört ve adetlerde bir araya geldiğinde tamamı bir bütün olarak kurumsal geleneği meydana getirir. Örneğin, çalışanların kıyafetleri ve buna ilişkin belirgin kurallar, birlikte kahvaltı yapılması veya öğlen yemeğine çıkılması, çay-kahve saatlerinin belli olup bu zaman diliminde bir araya gelmesi, mesai dışında belirli zamanlarda etkinlikler düzenlenmesi ve bunun gibi diğer davranışlar örf ve adetlerin türlerini gösterir. Ayrıca hikaye ve anekdotlarla, kutsallaştırılmış mitler de maddi olmayan artifaktlar arasında bulunur. (Özden ve Najimudinova, 2013).

Örgüt öğelerinden artifaktları şu başlıklar altında toplamamız mümkündür:

a. Dil: Kültürlerin yapı taşları önemde olan diller, anlamların nakledilmesinde kullanılan işaretler bütününden oluşan bir iletişim aracıdır. Dil, kültürün öğrenilmesi ve nesiller arasında aktarılmasında büyük bir role sahiptir (Unutkan, 1995: 8). Bir başka tanıma göre toplulukların başından geçen tecrübelerin ortaya konmasında istifade edilen organize edilmiş ve öğrenilebilir sembollerden oluşan bir sistemdir. Simgesel kodların temelini oluşturan dil aynı zamanda bir simgeleştirme sürecidir de. Dolayısıyla dil, kültürü yansıtan bir ayna olup, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur (Bakan ve diğerleri, 2004: 53). Konuşulmadan bir bakış, bir hareket ile yapılan anlatımlar da örgütlerin kendilerine özgü dillerini yansıtabilir. Örneğin, bir hastane duvarında gördüğümüz, 30 hemşirenin parmağıyla ağzını kapatarak yapmış olduğu sus işareti, o örgüt içinde yüksek sesle konuşulmaması gerektiğini bize hatırlatır (Güven, 1996: 29).

b. Semboller: Semboller, belirli bir kültürde kültürün üyeleri tarafından özel anlamlar yüklenen neşeneler, sözcükler, şekiller, davranışlar, giysiler üslup ve dil gibi unsurlarla üyelerin duygularını pekiştiren, harekete geçiren, güçlendiren her şeydir (Pettigrew, 1979: 575). Semboller, heyecan uyandıran ve örgüt üyelerini eyleme yönlendiren unsurlar olabileceği gibi; sözel ve davranışsal ifadeler ve çeşitli fiziksel nesnelere olabilmektedir (Şişman, 1995: 68). Terzi ise sembollerini, örgüt içerisindeki bazı duygu, değer ve fikir gibi anlatımları iletmeyi sağlayan davranış, fiil ve neşeneler olarak tanımlar. Bunların görüldüklerinden daha çok anlamlar taşıyabileceklerine dikkat çeker (Terzi, 2000: 55). Örgüt üyelerinin paylaştığı semboller, örgüt hayatına dair ortak ve benzer yorumlardır. Örgütün uygulama ve kurallarını, taşıdığı misyonu ve değer yapısını anlamamanın farklı bir alternatifi örgüte ait sembolik boyutun iyi kavranması ile ilgilidir. Sembollere duyarlılık sadece araştırmacılar için değil, özellikle örgütlerinin derinliğini kavramak zorunda olan yöneticiler için gereklidir. Bu anlamda yönetimi sembollere dayalı bir etkinlik olarak görmek mümkündür (Erdem ve Şatır, 2000: 25). Semboller, örgüt içinde ortak

hayatı paylaşan üyelerin bu hayata karşı benzer yorumlar geliştirmelerini mümkün kılar. Bu anlamda örgüt içerisindeki tüm unsurlar bir sembol vazifesi görebilir. Bunun minimum kriteri, sembolün herhangi bir şeyi kendisinden farklı bir şekilde veya daha kapsamlı anlatması ve bir kişi için veya kolektif olarak bir anlamının olmasıdır (Alvesson, 1991: 214). Örgütlerde yer alan semboller, kurumun kültürüyle bağlantılı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Güçlü kültüre sahip kuruluşlar örgütlerinde kendilerinin ve örgüte yeni giren üyelerinin faaliyet ve çalışmalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar. Sembol sayesinde örgüt üyelerinin üstlenecekleri göreve karşı duydukları heyecan arzu, merakları çoğalır. Semboller, örgüt üyeleri arasında karşılıklı olarak yakınlaşma, tanıma davranışına aracılık ettiği gibi dayanışmanın da güçlenmesini beraberinde getirir.

Örneğin; örgüt içerisine asılan afişler, üyelerin giysilerine astıkları ortak rozetler, uniformalar gibi tek tip ve ortak kullanım malzemeleri örgütün iç ve dışında üyeleri motive eder. Görev bilinci ve göreve duyulan heyecanı artırdığı gibi örgütün değer ve felsefesine karşı üyelerin uyumunu artırır (Eren, 2004: 137). Örgüt kültüründe semboller konusunda bir örnek vermek konuyu daha anlaşılır kılacaktır. Foxbor isimli bir şirket ilk yıllarında varlığını sürdürmek için teknik bir ilerlemeye ihtiyaç duyduğu bir sırada akşam vakti bir araştırmacı bulmuş olduğu bir modelle başkanın bürosuna gelir. Araştırmacının bulduğu çözümün mükemmelliği karşısında donakalan ve bu buluşu nasıl ödüllendireceği konusunda şaşkına dönen başkan masasının çekmecelerini karıştırır bir şey bulur ve araştırmacıya uzatır ‘işte’ der. Elinde o an bir ödül olarak verebileceği bir muz vardır ve o günden bu yana Foxbor’da bilimsel başarı için en yüksek takdir simgesi, küçük bir altın muz olmuştur (Morgan, 1998: 149).

c. Hikayeler ve Mitler: Hikayeler, kültürün taşınmasına imkan sağlar. Örgütle alakalı geçmiş hadiselerin abartılarak ağızdan ağıza nakledilmesiyle meydana gelirler (Unutkan, 1995: 49). Hikâyeler, ağızdan ağıza dolaşırken gerçekçilikten uzaklaşacak kadar değişikliğe uğramışlarsa artık bir efsane haline gelmişler demektir (Güney ve diğerleri, 2001: 180). Hikayeler geçmiş ve bugün arasında bağlantı kurmaya yarayan bir köprüdür. Örgüt kültürü hakkında da önemli ipuçları verirler. Mitler ise aslında hadiselerin özüne ait olan, ancak sembolik kavramlarla ifade edilen, kutsallık ve saygınlığa sahip masalsi hikayelerdir (Doğan, 2007: 55). Bu mitler araştırılmadan hızlıca kabul edilen inançlardır (Terzi, 2000: 51). Yapılan araştırmalara göre, örgütlere ait hikayelerin birçoğu işletme sahibi, işten atılma gibi herkesin zihnini meşgul eden konularla alakalıdır. Bunun yanında alt rütbede bulunan üyelerin nasıl

yükselebileceği, kuralların çiğnenmesi halinde ne tür sonuçlar doğabileceği, önemli ve riskli anlarda örgüt yönetiminin nasıl kararlar aldığı ve örgüt mensuplarının örgüt içinde veya dışında hangi engellerle karşılaşp bunların üstesinden nasıl gelebileceği ile alakalıdır (Fairholm, 1994: 90).

d. Adetler (Ritüeller): Adetler, kültürel değerlerle kalıpların gücünü artırmak için yapılan süregelen törensel fillerdir. Örgütler içinde de önem arz eden, alışılmış ve tekrar edilen eylemler olarak görülür (Terzi, 2000: 49). Diğer bir tanımlamaya göre adetler; günlük örgütsel uygulamalarda da görülen sürekli tekrar edilen davranışlardır. Adetler genellikle yazılı olmasa da “biz burada işleri böyle yaparız” mesajını açıkça veren kurallaşmış uygulamalardır. Örneğin, bazı şirketlerde çalışanların birbirlerine ““Hanım”, “Bey”” gibi sıfatlar kullanarak hitap etmesi istenirken, bazı şirketlerde ise en üstten en alt düzeye kadar herkes birbirlerine isimleriyle hitap edebilirler (Güçlü, 2003: 153). Adetler, kurum içinde farklı sebeplerle örgütsel bütünleşmeyi sağlayan, beraberliği kazanmada önemli bir rol oynayan tören ve toplantı gibi periyodik aralıklarla gerçekleştirilen ritüelleri de kapsar. Kurumun geçmişi ve geleceğine yönelik yapılan kutlama ve törenlerde benzer adetler olarak örgüt kültürünün güçlenmesine katkı koyar (Nemli, 2007: 64).

e. Törenler: Törenler, toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel hayatta da öneme sahiptir. Örgütsel törenlerin, üyeleri amaçlar doğrultusunda bütünleştirip, örgütsel sürekliliği sağladığı söylenebilir (Terzi, 2000: 48). Törenler, örgüt üyelerinin davranışlarını ve anlayışlarını etkilemek için özel zamanlarda uygulanan ve standart hale getirilmiş, tekrarlanan faaliyetlerdir (Schermerhorn ve diğerleri 2000: 270). Başka bir tanıma göre törenler toplum, kurum veya örgütte ideal değerlerin mümkün kılınması için yapılan düzenlemeler olarak ifade edilebilir. Bir kültürde tek başına anlamsız fakat sosyal olarak temel önemi olan ve benimsenen değerlerin paylaşımını kolaylaştıran bir işleve sahiptir. Grup veya kurumlarca değerli sayılan davranışların neler olduğunun grup üyelerine aktarımı aynı zamanda bunların pekiştirilerek paylaşımının sağlamasına yol açmaktadır (Doğan, 2007: 56). Örgütsel törenler, örgütsel yaşamda çalışanların bir arada bazı ortak değerleri paylaşması ve örgütsel bütünleşmenin gerçekleştirilmesi yönünden de önemlidir (Şişman, 2002: 99-100). Örneğin, örgütte belirli bir çalışma yılını dolduran üyelere törenle verilen ödüller, hediyeler örgütte sadakatin önemine vurgu yapmaktadır.

2.7.Örgüt Kültürü ve Eğitim Yönetimi İlişkisi

Bu sonuçlara göre, Tüm sektörlerde olduğu gibi örgüt kültürünün etkililiği okulların yönetiminde de etkiler yaratır. Toplumun tamamını ilgilendiren eğitim ve okullar bu anlamda örgüt kültürüne daha fazla ihtiyaç duyar. Eğitim kurumlarında okul kültürünün herkes tarafından benimsenmesi, bu kurumlarda sağlıklı bir okul iklimini beraberinde getirir. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başarısı ise söz konusu bu okul iklimi ile ilişkilidir. Kısacası okul kültürü, sağlıklı okul iklimi ve başarılı bir eğitim-öğretim birbiriyle paralele seyreden bir ilişkiye sahiptir (Erdoğan, 2017: 65).

Okul kültürünün bir kurumda egemen olması, başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere okulda çalışan herkesin davranışlarında etki yaratır. Bu kültürün işbirlikçi ve olumlu özellikler taşıması ise öğrencilerin okul amaçlarına bağlılık göstermesine vesile olurken, akademik başarıyı da beraberinde getirir. Bunun aksi durumlarda ise öğrencilerin özverisi ile akademik başarılarının istenilen seviyeye ulaşmaması beklenen bir sonuç olur. Öğretmenler bazında bakıldığında ise örgütsel bağlılığı yüksek olan öğretmenlerin işlerine ve öğrencilerinin başarısına daha güçlü odaklandığı görülürken benzer şekilde akademik başarının artışı beraberinde getirmektedir. Bu ortamda öğretmenler işbirliği içinde çalışırken, girişim ve hatalarının anlayışla karşılanması, okul yönetiminde ise söz sahibi olmaları beklenir. Bu kazanımlar da yine akademik başarıyı yani eğitim-öğretim de kalite ve istikrarı mümkün kılar (Demirtaş, 2010: 10).

2.8.Türkiye’de ve Dünyada Yapılan Araştırmalar

Levy (1986) tarafından yayımlanan “Higher Education and the State in Latin America: Private Challenge to Public Dominance” isimli eserine göre resmi okullara göre kendi ekonomik kaynakları ve özerk yönetimleri bulunan özel okullar, gücün belirli merkezlerde toplanmış olması nedeniyle örgüt kültürü bağlamında daha fazla güç eğilimlidir. Bu durum özel okulların örgüt kültürü seviyelerinin resmi okullara göre yüksek olmasına rağmen ironik bir özellik gösterir.

Karpicke ve Murphy (1996) “Productive School Culture: Principals working from the Inside” başlıklı çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırmak için onların düşüncelerine önem vermenin, mesleki kararlarına güvenmenin, okul yönetimine dair karar alma süreçlerine katmanın önemine işaret etmiştir.

Karabulut (1996) “Eğitim Sistemimiz İçerisinde Başarılı Özel Eğitim Kurumlarının Model Yapısı, İşleyişi ve Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinde özel okulların güçlü amaçları olan, idaresinde uzlaşma ve ahenk bulunan, kurum mensuplarının etkili katılımına önem verilen, yöneticilerin lider olarak görüldüğü ve tüm bu yönleriyle okul kültürünün güçlü bir yapıya sahip olduğunu belirtmiştir.

İpek (1999) hazırlamış olduğu “Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi” başlıklı doktora tezinde örgütsel kültür ile öğretmen-öğrenci ilişkisi boyutlarının tümünde özel liselerin resmi liselere göre manidar farklılıklar gösterdiği ve bu bağlamda özel liselerin örgütsel kültür boyutlarına ilişkin algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Fiore (2000) Positive school cultures: The importance of visible leaders” başlıklı çalışmasında pozitif bir okul kültürünün varlığı ve sürdürülebilirliğinin her zaman başarıyı artıracığına işaret etmiştir.

Şahin (2003) “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler” isimli doktora araştırmasında, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin resmi ilköğretim okullarındakilere kıyasla okul kültürünü daha pozitif algıladıklarını göstermiştir.

Busher ve Barker (2003) tarafından hazırlanan “The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching and learning” isimli makalede okul kültürünün oluşturulmasında liderlerin önemli bir rol oynadığı vurgulanmıştır.

Arslan, Satıcı ve Kuru (2007) tarafından yapılan “Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Kültür ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması” isimli çalışmada, hem resmi hem de özel ilköğretim okullarının, örgütsel kültürün işbirliği-iletişim boyutu özelliklerine en üst düzeyde sahip olduğu, ancak örgüt kültürü boyutları açısından, özel okulların resmi okullara göre daha iyi düzeyde göstergelere sahip olduğu görülmüştür.

Fırat (2007) tarafından hazırlanan “Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri” isimli doktora tezi de özel okul öğretmenlerinin resmi okullarda görevli öğretmenlere göre okul kültürünü tüm boyutlarında daha pozitif değerlendirdiğini, buna bağlı olarak özel okul öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algılarının diğerlerinden önemli düzeyde yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Yavuz ve Yılmaz’ın (2012) “Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Okul Kültürü Üzerine Öğretmen ve Öğrenci Görüşleri” isimli ortak çalışmasına göre; Okul kültürüne ilişkin özellikleri, özel okul öğretmenleri resmi okul öğretmenlerinden daha fazla önemsemektedirler.

Özel ilköğretim okulundaki öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları resmi ilköğretim okulundaki öğretmenlerin algılarından daha yüksektir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışması, tek bir durum ya da olayın derinlemesine boylamsal olarak incelendiği, verilerin sistematik bir şekilde toplandığı ve gerçek ortamda neler olduğuna bakıldığı bir yöntemdir. Bununla beraber, sınırlı bir sistemin nasıl işlediği ve çalıştığı hakkında sistematik bilgi toplamak için çoklu veri toplama kullanılarak o sistemin derinlemesine incelenmesini durum çalışması denir. Merriam (2013) durum çalışmasını sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesi olarak tanımlarken, Creswell (2007) araştırmacının sınırlandırılmış bir veya birkaç durumu çoklu kaynakları içeren veri toplama araçları ile derinlemesine inceleme, durumların ve duruma bağlı temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yaklaşımı olarak betimler (Subaşı ve Okumuş, 2017: 420).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanarak hazırlanan bu çalışmada; görüşme yapılan kişilerin içerisinde bulunduğu durum, etkilendikleri iklim ve oluşturdukları kültürün ortaya konması planlanmıştır. Bu araştırma yöntemiyle bütüncül bir bakış açısı esas alınarak alt problemlerin eleştirel bir yaklaşımla incelenmesi benimsenmiştir. Bu nedenle sözlü ve nitel analizlere daha çok vurgu yapılmıştır. Katılımcıların görüşlerini belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

3.2. Çalışma Gurubu

Araştırmada örgüt kültürünü analiz etmek için Antalya ilinde bulunan bazı resmi ve özel okul öğretmen ve yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Antalya'nın merkez ilçeleri olan Muratpaşa, Konyaaltı, Aksu, Kepez ve Döşemealtı'ndan seçilen okullar bu anlamda tam anlamıyla il merkezini örnekleyen bir özelliğe ve çeşitliliğe sahip değildir. Çalışma grubundaki öğretmen ve yöneticilerin seçiminde, amaçlı örnekleme yönteminden maksimum çeşitlilik yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın çalışma gurubunda söz konusu ilçelerde çalışan 12 resmi okul öğretmeni, 3 resmi okul yöneticisi ve 12 özel okul öğretmeni ile 3 özel okul yöneticisi yer almaktadır.

Çalışma grubu üyelerinin demografik özellikleri çeşitlilik arz ederken, araştırma sonucuna herhangi bir etkisinin olmayacağı düşünülerek belirli kıstaslara göre hazırlanmamıştır.

Araştırmaya katılan görüşmecilerin cinsiyet ve meslekte buldukları süreleri içeren bilgileri aşağıda belirtildiği gibidir:

Tablo 3.1. Görüşme Yapılan Katılımcılara Ait Cinsiyet ve Meslekte Bulunma Süreleri.

Okul Türü	Görevi	Cinsiyeti	Meslekte Bulunduğu Süre
Özel Okul	1. Öğretmen	Kadın	15 yıl
	2. Öğretmen	Kadın	1 yıl
	3. Öğretmen	Kadın	5 yıl
	4. Öğretmen	Erkek	22 yıl
	5. Öğretmen	Kadın	35 yıl
	6. Öğretmen	Kadın	14 yıl
	7. Öğretmen	Erkek	19 yıl
	8. Öğretmen	Kadın	4 yıl
	9. Öğretmen	Erkek	15 yıl
	10. Öğretmen	Kadın	1 yıl
	11. Öğretmen	Kadın	12 yıl
	12. Öğretmen	Erkek	10 yıl
Resmi Okul	1. Yönetici	Erkek	6 yıl
	2. Yönetici	Kadın	12 yıl
	3. Yönetici	Erkek	10 yıl
	1. Öğretmen	Kadın	5 yıl
	2. Öğretmen	Kadın	15 yıl
	3. Öğretmen	Kadın	22 yıl
	4. Öğretmen	Kadın	17 yıl
	5. Öğretmen	Erkek	20 yıl
	6. Öğretmen	Erkek	14 yıl
	7. Öğretmen	Kadın	6 yıl
	8. Öğretmen	Kadın	4 yıl
	9. Öğretmen	Erkek	7 yıl
10. Öğretmen	Kadın	7 yıl	
11. Öğretmen	Kadın	11 yıl	
12. Öğretmen	Kadın	6 yıl	
	1. Yönetici	Erkek	15 yıl
	2. Yönetici	Kadın	12 yıl
	3. Yönetici	Erkek	16 yıl

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır.

Görüşme, sosyal bilimlerde en sık kullanılan veri toplama tekniklerinden birisidir. Örgüt çalışmalarında örgüt bilimciler örgütlerin değişik yönlerini ve özellikle de örgütlerin kültür ve sembolik boyutlarını çalışırken görüşmeyi, temel veri toplama aracı olarak kullanmaktadırlar. Görüşme önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda kişinin

kendini iyi ifade edebildiği ve detaylı sonuçlar ulaşılabilen bir tekniktir (Türnüklü, 2000: 557). Görüşme, önceden hazırlanmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Görüşme soruları, açıklama yapmayı ve ayrıntılı konuşmayı teşvik eden “nasıl”, “neden” ve “ne” türü sorulara cevap arar. Açık uçlu sorulara cevap arandığı için yanıt birey tarafından biçimlendirilir ve verilen yanıtların standart olması gerekmez (Şimşek ve Yıldırım, 2013: 151-162).

Araştırma verileri, örgüt kültürünün boyutlarını görüşme soruları, katılımcılar ile yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Resmi ve özel okulların araştırmacı tarafından bizzat ziyaret edilmesiyle yaklaşık 40 dakikalık bir sürede gerçekleştirilen görüşmeler toplam 12 haftada tamamlanmıştır. Yapılan görüşmelerin bir kısmı katılımcıların tercihleri doğrultusunda ses kaydı alınarak, bir kısmı ise görüşme esnasında not tutularak kayıt altına alınmış ve kayıtlar gerektiğinde daha sonra kullanılmak üzere saklanmıştır.

3.3.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı yarı yapılandırılmış görüşme formundan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan görüşme formu Cooke ve Rousseau'nun geliştirdiği “örgüt kültürü envanteri” nden yararlanılarak hazırlanmıştır. Araştırma görüşme formunda Cooke ve Rousseau'nun örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışsal norm ve beklentilerine dayalı olarak açıklanmaya çalışılan ve bu amaçla geliştirilen 12 bölüm ve bu bölümleri betimleyen 28 yarı yapılandırılmış açık uçlu sonda soruya yer verilmiştir. Araştırma problemini tanımlayan ve resmi ve özel okullardaki örgüt kültürünü oluşturan faktörler, örgütsel kimlik boyutunda; resmi ve özel okullarda kurum kültürünün tanımlanması, kurum ikliminin betimlenmesi, çalışanların birbirleri ve yöneticileriyle olan durumu, kurum aidiyetleri konularında araştırılmıştır.

Performans ödül ilişkisiyle ilgili özel ve resmi okullarda statü kazanma, yeni fikir ve düşüncesi olanların ya da mesleki gelişimi sürdürenlerin kurum içindeki önemi, hata yapan personelin durumu, resmi ve özel okullardaki ödül sistemi araştırılmıştır.

İnsancıl – destekleyici olma özelliği kapsamında; resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin, birbirlerine olan tutum ve davranışları – kurum içinde üyelerin birbirine destek ve yardımcı olmaları durumu ele alınmıştır.

Bütünleyici olma özelliği kapsamında; resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkilerinde duyguların açık – candan ve dostça olma durumu ele alınmıştır.

Hoşgörülü – onaylayıcı olma özelliği kapsamında; resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin içerisinde buldukları örgütte çatışmadan uzak, kendilerini örgüt üyelerinin kabullendiklerinden emin olup olamama durumları ele alınmıştır.

Geleneksel olma özelliği kapsamında; resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerinin örgütün yapısıyla ilgili görüşlerine başvurulmuş ve bürokratik sürecin ya da kontrol mekanizmasının sıkı sıkıya uygulanıp uygulanmadığı ele alınmıştır.

Bağımlılık özelliği kapsamında; resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerinin örgütün hiyerarşik olarak kontrol edilişi, kararların merkezi olarak verilmesi ya da yöneticilerin sözünden çıkmaması durumları ele alınmıştır.

Belirsizlikten kaçınma özelliği kapsamında; resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerinin örgütlerindeki belirsizlik karşısında gösterdikleri tepkiler ele alınmıştır.

Karışıklık özelliği kapsamında; resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerinin örgütte olumsuzlukların ödüllendirilmesi ve statü kazanma hususundaki tutum ve davranışları ele alınmıştır.

Otoriter olma özelliği kapsamında; resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgüt yapısının otorite temeli üzerine kurulup kurulmadığı, personelin katılıma açık olup olmadıkları durumu ele alınmıştır.

Yarışmacı olma özelliği kapsamında; resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin yarış içinde olup olmama durumu, performans gösterenlerin örgüt içerisindeki ödüllendirilmeleri durumu ele alınmıştır.

Yeterlilik mükemmellik özelliği kapsamında; resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin hatadan kaçınma gereğine inanma durumu ele alınmıştır.

Başarıyı destekleme özelliği kapsamında; resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgüt içerisinde kendi amaçlarını gerçekleştiren kişilerin durumu ele alınmıştır.

Kendini gerçekleştirmeyi destekleme özelliği kapsamında; resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütte kendini gerçekleştirme ve yeniliğin teşvik edilmesini, bireysel gelişimin sağlanması durumu ele alınmıştır.

3.3.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Nitel araştırmalarda daha çok geçerlik yani inandırıcılık kaygıları ön planda gelir. Araştırmacının önyargılarından ve varsayımlarından arındırılmış verilere ulaşma ve bu verilerin doğasına uygun bir analiz yaklaşımı benimseyerek sonuçlara ulaşma önemlidir. Araştırmada varsayılan sonuçların tekrar edilebilirliği mümkün değildir. Çünkü özellikle sosyal bilimlerde olay ve olgular, onlarla ilgili birey ya da katılımcılar tarafından belirlenir ve bunlar hiçbir zaman tam olarak tekrar edilemez. Araştırmacının yansız bir tutum içinde olması gerektiği kabul edilir. Araştırmacı kendini bir veri toplama aracı olarak görebilir, ancak yorumlarını öznel algı ve varsayımlardan arındırabilmeli ve topladığı diğer verilerle ilişkilendirebilmelidir. Yani araştırmacı yansız bir yaklaşımla alandaki katılımcılar tarafından oluşturulmuş öznel verileri toplamalı ve analiz etmelidir (Şimşek ve Yıldırım, 2013: 307-308).

Bu çalışmada, araştırmaya katılan katılımcılara araştırmayla ilgili ayrıntılı bilgi verilmiş ve kendi rızalarıyla ve gönüllü olarak görüşme sorularını cevaplamaları istenmiştir. Katılımcıların kimlik bilgilerine yer verilmemiş isimleri alınmamıştır. Katılımcıları aldatacak yanıltacak açıklamalardan, davranışlardan uzak durulmuştur. Araştırma verileri özenle toplanmış, sistematik bir şekilde analiz edilmiş ve sonuçların yazılmasında ve paylaşılmasında verilere sadık kalınarak etik ilkeler uygulanmıştır.

Görüşme tekniğinin güvenilirliği araştırmacının tutumu ve kapasiteyle ilgilidir. Araştırmacının araştırmaya iyi niyetle başlaması ve araştırmanın iyi niyetle sürdürülmesi önemlidir (Türnüklü, 2000: 550-551). İyi niyet, her ne kadar ölçülmesi zor ve tanımı kişiden kişiye farklılıklar gösterse de araştırmaya dâhil olan insanların refahı, psikolojik ve fiziksel sağlıkları, özgürlükleri, özel hayatları insani ve etik açılarından değerlendirilmeli ve araştırmacılar tarafından korunmalıdır. Bunun için bu çalışmada kullanılan nitel verilerin toplanmasından yorumlanmasına kadar geçen aşamada araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için etik ilkelere bağlı kalınarak çalışma hazırlanmıştır. Yapılan kodlamalar daha sonra bir alan uzmanı araştırmacı ile paylaşılmış ve kodlamaların doğruluğu konusunda görüş birliğine varılmıştır. Araştırma sonuçları katılımcıların bazıları ile paylaşılmış ve sonuçların kendi yaşamlarıyla uyumlu olduğu belirtilerek katılımcı teyidi alınmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada nitel verilerin analizinde betimsel analiz yapılmıştır. Betimsel analiz farklı veri toplama yöntemleri ile elde edilen sonuçların önceden belirlenen temalara göre özetlenerek yorumlanmasını gerektirir. Araştırmacı vurgulamak istediği görüş ve verileri aktarabilmek için sık sık doğrudan alıntılar yaparak amacına ulaşır. Bu sayede elde edilen bulgular kısaltılıp yorumlanarak okuyucuya ulaştırılır (Özdemir, 2010: 336).

Nitel verilerin analizinde, toplanan veriler öncelikle Excel programı yardımı ile her soruyu niteleyen düşünce ve açıklaması ile tablolaştırılmıştır. Veriler yüz yüze görüşme yoluyla toplandığı için çıkan sonuçların yorumlanmasında katılımcıların verdiği cevaplar göz önünde bulundurulmuş ve yorumlar zenginleştirilmiştir. Çalışma grubundaki özel okul öğretmenleri ÖÖ1,ÖÖ2.....ÖÖ12, özel okul yöneticileri ise ÖY1, ÖY2, ÖY3 şeklinde; resmi okul öğretmenleri RÖ1,RÖ2.....RÖ12, resmi okul yöneticileri ise RY1, RY2, RY3 şeklinde kodlanarak görüşleri raporlara yansıtılmıştır

BÖLÜM IV

BULGULAR

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve idarecilerin verdikleri cevaplar okul kültürü bağlamında incelenmiştir. Bu çerçevede okul kültürünün on iki farklı yönü ayrı ayrı değerlendirilmiş ve farklı tablolar bu değerlendirmeyi mümkün kılmıştır.

4.1. İnsancıl – Destekleyici Olma

Okul kültürünün insancıl-destekleyici olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul öğretmenlerinden on bir öğretmen yöneticilerinin okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurduğunu belirtirken; bir öğretmen yöneticilerinin okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurmadığını belirtmiştir. Aynı şekilde on biri resmi okul öğretmeni yöneticilerinin özel yetenek ve beklentilerini dikkate aldığını ifade ederken, resmi okullarda çalışan bir öğretmen özel yetenek ve beklentilerinin dikkate alınmadığını belirtmiştir. Resmi okullarda çalışan öğretmenlerden on biri yönetici ve çalışma arkadaşlarının herhangi bir sorunla karşılaştıklarında kendilerine destek olduklarını belirtirken, bir öğretmen farklı görüş beyan ederek yönetici ve çalışma arkadaşlarının bir sorunla karşılaştığında kendisine destek olmadıklarını ifade etmiştir. Resmi okullarda çalışan öğretmenlerden on bir öğretmen yönetici ve çalışma arkadaşlarının mesleki gelişimini desteklediğini ifade ederken, bir öğretmen ise yönetici ve çalışma arkadaşlarının mesleki gelişimini desteklemediklerini belirtmiştir (Tablo 4.1.).

Buna göre resmi okul öğretmenlerinin genel olarak yöneticilerinin okulla ilgili konularda görüşlerine başvurduğunu, özel yetenek ve beklentilerini dikkate aldıklarını, yönetici ve çalışma arkadaşlarının bir sorunla karşılaştıklarında kendilerine destek olduklarını, yönetici ve çalışma arkadaşlarının mesleki gelişimlerini desteklediklerini ifade ettiklerini söylemek mümkündür.

Tablo 4.1. Katılımcıların İnsancıl-Destekleyici Olma Özelliği Bakımından Okul Kültürüne İlişkin Görüşleri

Görüşler	Resmi Okul Öğretmen	Resmi Okul Yönetici	Özel Okul Öğretmen	Özel Okul Yönetici
1)Yöneticilerimiz okulu ilgilendiren konularda görüşüme başvurur.	RÖ1,RÖ2,RÖ3, RÖ4,RÖ5,RÖ6, RÖ7,RÖ8, RÖ9, RÖ10, RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ2,ÖÖ5	
2) Yöneticilerimiz okulu ilgilendiren konularda görüşüme başvuramaz.	RÖ11		ÖÖ1,ÖÖ3, ÖÖ4, ÖÖ6, ÖÖ7, ÖÖ8, ÖÖ9, ÖÖ10, ÖÖ11, ÖÖ12	ÖY1 ÖY2 ÖY3
3)Yöneticilerimiz özel yetenek ve beklentilerimizi dikkate alır.	RÖ1, RÖ2, RÖ3, RÖ4,RÖ5,RÖ6, RÖ8, RÖ9,RÖ10 RÖ11,RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ1,ÖÖ2,ÖÖ3 ÖÖ5,ÖÖ6,ÖÖ7 ÖÖ8,ÖÖ9, ÖÖ10 ÖÖ11,ÖÖ12	ÖY1 ÖY2 ÖY3
4)Yöneticilerimiz özel yetenek ve beklentilerimizi dikkate almaz.	RÖ7		ÖÖ4	
5)Yöneticilerimiz ve çalışma arkadaşlarımız bir sorunla karşılaştığımızda destekçimiz olurlar.	RÖ1,RÖ2,RÖ3 RÖ4,RÖ5,RÖ6, RÖ8, RÖ9,RÖ10 RÖ11,RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ1, ÖÖ7	ÖY3
6)Yöneticilerimiz ve çalışma arkadaşlarımız bir sorunla karşılaştığımızda destekçimiz olmazlar.	RÖ7		ÖÖ2, ÖÖ3, ÖÖ4, ÖÖ5, ÖÖ6, ÖÖ8, ÖÖ9, ÖÖ10,ÖÖ11, ÖÖ12	ÖY1 ÖY2
7)Yöneticilerimiz ve çalışma arkadaşlarımız mesleki gelişimimizi destekler.	RÖ1,RÖ2,RÖ3, RÖ4,RÖ5,RÖ6, RÖ8,RÖ9,RÖ10 RÖ11,RÖ12		ÖÖ4	ÖY1 ÖY2 ÖY3
8)Yöneticilerimiz ve çalışma arkadaşlarımız mesleki gelişimimizi desteklemez.	RÖ7		ÖÖ1,ÖÖ2,ÖÖ3 ÖÖ5,ÖÖ6,ÖÖ7 ÖÖ8, ÖÖ9, ÖÖ10 ÖÖ11, ÖÖ12	

Yöneticilerinin okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurduğunu belirten bazı resmi okul öğretmenlerinin görüşleri şu şekildedir:

RÖ1: Her şeyden önce her ne konuda olursa olsun fikirlerimizin alınması insan olarak gururumuzu okşar. Okul ortamında da yine gerek okulu ilgilendiren olsun gerek de bizi ilgilendiren konularda fikirlerimizin alınması bizlere değer verildiğinin bir göstergesidir. Aynı zamanda çalışma ortamında fikir birliğini sağlamaktadır. Bu anlamda gerek okul müdürümüz gerek müdür yardımcılarımız gerekse öğretmenler olarak sürekli fikir alışverişi yapıyoruz. Çocukları nasıl daha ileri götürebiliriz ya da okulu daha aktif hale nasıl getirebiliriz şeklinde. Şimdiler de öğretmenlerin ve öğrencilerin dahil olduğu bir ses yarışması planlıyoruz. Bunun için uğraşıyoruz. Ortak çaba söz konusu olunca ortaya çıkan ürün herkesin benimsediği bir ürün oluyor.

RÖ2: Kendimi karar mekanizmasının içinde hissetmemi, kurumu ve yapılan çalışmayı benimsememi sağlıyor. Fikirlerimin önemseniyor olması benim de önemsendiğimi hissettiriyor. Bu anlamda herkesin karara katılması gerektiğini düşünüyorum. Günün sonunda kararların uygulayıcıları olarak bizlerin o kararı benimsemesi çok önemli. Ancak bizim yöneticilerimiz genellikle bize danışmakla birlikte her zaman her yapılacak şeyi bize sormazlar. Bizler de sormaları gibi bir beklenti içerisine girmeyiz.

RÖ6: Bizim okulumuzda işleyişle ilgili kararlar hariç tüm kararlar ortak alınır. Biz Aksu'da küçük bir okul olduğumuz için sık sık bir araya gelebilen ve tartışabilen bir grubuz. Öğrencilerin yararına olacak her şeyi idareye öneri olarak sunabiliyoruz. Eğer onlarda yapılabilecek bir şeyse muhakkak bizim fikirlerimizi destekleyip bizi cesaretlendirirler. Bu anlamda yapıcı bir idaremizin olduğunu söylemek mümkün.

RÖ8: Fikirlerime önem veriliyor olması, kurum içinde işleyiş ve karar sürecinde yer alıyor olmak benlik ve özgüven duygusunu güçlendirmenin yanısıra motivasyonu arttırıyor bu anlamda idarecilerime haksızlık etmek istemem özellikle ders işleyişimiz ve bizi ilgilendiren konularda muhakkak fikirlerimize danışırlar.

RÖ9: Okul yöneticimiz ben ve okulu ilgilendiren konularda kesinlikle fikirlerimizi sorar ve gerekli değeri verir. Bizler de okulun değerli bir çalışanı olduğumuzu bilir ve hissederiz. Ayrıca kararın parçası olduğumuz için elimizden gelen her şeyi yapmaya çalışıyoruz.

RÖ12: Bizim okulumuzda kararlar ortaklaşa alınır. Alınan karar ortak alındığı için karara uyum sağlamakta kimse zorlanmaz. Özellikle yöneticilerimiz bir şeye kendi başlarına karar verdiyse de altında bir şey aramak yerime bizim çıkarımıza uygun olduğunu düşünürüz.

Yöneticilerinin okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurmadığını belirten resmi okul öğretmenleri görüşleri şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ11: Görüşlerime başvurulması benim için çok fazla anlam ifade etmemekte. Beni daha çok ilgilendiren şey görüşlerime başvurdukları oranda dikkate alıp almadıkları. Bunda da şunu söyleyebilirim bazen dikkate alıyorlar, bazen ise laf olsun diye hareket ediyorlar. Bu nedenle bu konu hakkında çok istesem dahi olumlu düşünemiyorum.

Yöneticilerinin özel yetenek ve beklentilerini dikkate aldığını belirten bazı resmi okul öğretmenlerinin görüşleri şu şekildedir:

RÖ2: Sadece iş görülsün diye değil, o iş gereği gibi yapılsın ve bu arada benim mesleki gelişimime de katkıda bulunulsun diye yaklaşıyor. Beklentilerim ve

yeterliliklerim göz önünde bulunduruluyor. Bu da benim motivasyonumu arttırıyor, değerli olduğumu hissettiriyor.

RÖ4: Kendimi ait hissediyorum. Benim okulumda en fazla hoşuma giden şeylerden birisi bu. Samimi bir ortam oluşturduğumuzu düşünüyorum. İnsan öyle olunca da daha özverili çalışıyor.

RÖ5: Yöneticilerimiz bizim özel beklenti ve yeteneklerimizi dikkate alırlar mesela geçen yıl okulumuzda bir tiyatro gösterisi olmasına karar verdik Ve ben İngilizce öğretmeni olduğum için İngilizce bir tiyatro hazırladım. Konu 29 Ekim'di ve ben kendi alanımla ilgili İngilizce bir tiyatro ortaya çıkardım yöneticilerimiz bu konuda destek oldular ve takdir ettiler.

RÖ8: Okulumuzda yöneticilerimizin bu duruma hassasiyet gösterdiklerini düşünüyorum. Onların hassasiyet göstermesi ise çalışma isteğimizi arttırıyor. Aynı zamanda kurumun değerli bir parçası olarak kendimizi görmemizi sağlıyor.

RÖ10: Olumlu sonuçlar olacağına inanıyorum. Bu durum üretkenlik artırır. İdarecilerimizde böyle düşünüyor olmalı ki yeteneklerimize göre görevlendirmeler yapıyor. Yeteneklerimize göre görevlendirilmek hem onların işine gelen bir durum hem de bizim. Yani ortak çıkarlar söz konusu.

RÖ12: Yöneticilerimiz okulda adil olmaya çalışıyorlar ve biz bunu hissedebiliyoruz. Beklenti ve isteklerimizi göz önünde bulunduruyorlar. Herkese yapabileceği işi veriyorlar. Sayısal kökenli bir öğretmene sosyal bir iş vermemeye özen gösteriyorlar. İş paylaşımı adil olduğundan bizler de huzur içinde çalışıyoruz.

Yöneticilerinin özel yetenek ve beklentilerinin dikkate almadığını belirten öğretmen görüşleri şu şekildedir:

RÖ7: Bana tam olarak geçen şu açıkcası; işler yapılsın da nasıl yapılırsa yapılsın... Yani bazen önemsiyor gibi görünseler de bunun gereği yansıttığını düşünmüyorum. Yani içlerinden geldiği için değil, mecburiyetten yeteneklerimizi göz önüne alıyorlar ya da halimizi hatrımızı soruyorlar gibi.

Yönetici ve çalışma arkadaşlarının bir sorunla karşılaştığında destekçisi olacaklarını düşünen bazı resmi okul öğretmenlerinin görüşleri şu şekildedir:

RÖ3: Gerekli olan her şey akışı bozmayacak şekilde düzenlenir okulumuzda. Gerekli yardımlar yapılmaya çalışılır. Geçenlerde mesela ailesi Konya'da yaşayan bir arkadaşımızın ailevi bir sorunu oldu ve hepimiz birlik içinde gitmesini derslerini dolduracağımızı söyledik. Karne bilgilerine kadar hocamız adına doldurduk. Elimizden geleni yaptık. Bu durum şöyle bir

rahatlık sağlıyor, biliyorsun ki bir gün zor bir durumda kalsan. Arkadaşların sana yardımcı olmak için elinden geleni yapacak. Bu anlamda okulumu ve yöneticilerimi çok değerli kendimi ise şanslı hissediyorum diyebilirim.

RÖ6: *Sanırım küçük bir okul olmanın verdiği bir avantaj herkes birbirine oldukça sıcak kanlı. Kendimden örnek vermem gerekirse geçen yıl kadın hastalıklarından hastahane de yattım ve neredeyse tüm arkadaşlarım ziyaretime geldi ve derslerimi doldurdu. Bu çok önemli ve değerliydi benim için.*

RÖ8 *Kendimi ait hissediyorum. Benim okulumda en fazla hoşuma giden şeylerden birisi bu. Samimi bir ortam oluşturduğumuzu düşünüyorum. İnsan öyle olunca da daha özverili çalışıyor.*

RÖ9: *Okul yöneticilerimiz sıkıntılı durumumuzda gerekli yardımı yerine getirir. Yakınlık kurduğumuz öğretmen arkadaşlarımızda yardımda bulunmaktan çekinmezler. Ama herkesle aynı samimiyette olduğumuzu söylemekte yanlış olur. Herkesin samimi olduğu kişiler var ve o kişilerle işlerini ya da ilişkilerini sürdürüyor. İdareimiz ise herkese eşit mesafede eşit yardımlaşmada.*

RÖ11: *Yöneticilerimiz için aynı şeyleri düşünmüyorum ama çalışma arkadaşlarımızın destek olması gayret verici oluyor. İnsan iş yerinde huzurlu hissediyor. Benim okulum bu açıdan iyi bir ortama sahip.*

RÖ12: *Biz küçük bir okulda çalışıyoruz, öğretmen sayısı da çok fazla değil. Buna istinaden okulumuz ortamının çalışmak için oldukça huzurlu olduğunu söyleyebilirim. Böyle olmasında insanların birbirlerine olan hoşgörülü tavrı ya da yardımsever olmaları oldukça etkili. Öğretmenlerin hepsi bir değil elbette ama çoğunluğumuz bu yapıda olduğumuz için diğerleri de kaynıyor.*

Yönetici ve çalışma arkadaşlarının bir sorunla karşılaştıklarında kendilerine destek olmadıklarını düşünen öğretmenler görüşü ise şu şekildedir:

RÖ7: *Zaman zaman birbirimizi desteklediğimiz oluyor, herkesin çalışma temposu yüksek için destek olabilmek her zaman mümkün olmuyor. Ancak şöyle oluyor herkesin samimiyetinin daha yüksek olduğu insanlar var genellikle küçük samimiyet grupları kendi içlerinde birbirlerini destekliyor. İdarenin yeteri kadar destek olduğunu düşünmüyorum.*

Yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının mesleki gelişimlerine destek olduklarını ifade eden bazı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

RÖ1: *Yöneticilerimizin ve çalışma arkadaşlarımızın bize mesleki açıdan destek olması hem bizim kendimizi geliştirmemize yardımcı olur ve dolayısıyla okulumuzun eğitim ve öğretiminin kalitesini artırır ve bizim idarecilerimizin bu konuda haklarını yiyemem akla mantığa uygun olan eğitimsel faaliyetlerde ya da kendimiz için yapacağımız çalışmalarda bizi destekliyorlar. Son olarak öğrencilerimizle ingilizce bir konferans olan “MUN” konferansına katılmamız için ellerinden gelen desteği verdiler mesela.*

RÖ2: *Yapabilirliklerimi arttırıyor. İş yükümü hafifletiyor, motivasyonum artıyor. Daha da önemlisi kendimi iyi hissetmemi sağlıyorlar. Hiçbir zaman sözleşmeli öğretmen olduğumu hissettirmiyorlar. Her zaman ellerinden geldiğince destekleyip her ortama beni de alıyorlar. İş öğretmeye çalışıyorlar. Bende hem yöneticilerime hem idarecilerime büyük bir minnet ve saygı duyuyorum.*

RÖ5 *Sadece mesleki gelişim ile ilgili değil çok yönlü olarak çoğu şey yapıyor. Çünkü okulumuzda neredeyse yeni başlayan öğretmen hiç yok. Ancak velilerle yaşadığımız sorunlar olsun, sınıf içi problemler olsun hepimiz birbirimiz için elimizden geleni yapıyoruz.*

RÖ8: *Kendi yeterliliklerine inanan bir öğretmen bile hiçbir zaman tam değildir. Performansımızı tam olarak ortaya koyabilmemiz çalıştığımız ortama bağlıdır. Çalıştığımız yer ne kadar huzurlu olursa performansımız o derece artacaktır. Bizim okulumuzda insanlar destek olmak için ekstra bir çaba göstermese de köstek de olmazlar. Çaba gösteren kişilere yardımcı olurlar.*

RÖ10: *Destek konusunda herkes her zaman birbirine destek olmalı. Bu destek olunmalarda idari kadronun öğretmenler arası iş birliği ve kendi diyaloglarıyla önem kazanıyor. Bunu okulumuzda görmemiz mümkün. İnsan kendini değerli hissediyor açıkçası.*

RÖ11: *Okulumuzda genellikle herkes birbirine yardımcı olur. Hatta bir öğretmen arkadaşımızın durumu özetleyen sözü şudur ki: “ Öğretmenler odasına sorununuzu bırakın ve siz her ne işiniz varsa onu yapmaya gidin, geldiğinizde sorununuz çözmüş olarak gelirsiniz.”*

Yönetici ve çalışma arkadaşlarının mesleki gelişimini desteklemediğini ifade eden resmi okul öğretmenin görüşü şu şekildedir:

RÖ7: *Mesleki açıdan destek olmak çok ayrı bir durum. Burada herkesin bireysel çabalarla ilerlediğini söylemem mümkün. İnsanların birbirine destek olacak vakti ve enerjisi yok maalesef. Çok fazla çalışmak içimizde yer alan insani duyguları da yok ediyor.*

Okul kültürünün İnsancıl – destekleyici olma özelliğine ilişkin boyutuyla ilgili resmi okullarda çalışan yöneticilerin tamamı, okulu ilgilendiren konularda çalışanların görüşüne

başvurduklarını, çalışanlarının özel yetenek ve beklentilerini dikkate alarak görevlendirme yaptıklarını, herhangi bir sorunla karşılaştıklarında hem çalışanların birbirlerine hem de kendilerinin çalışanlarına destek olduklarını belirtmişlerdir. Yine resmi okullarda çalışan yöneticiler çalışanlarının mesleki gelişimlerine gereken desteği verdiklerini düşünmektedirler.

Okulu ilgilendiren konularda çalışanlarının görüşlerine başvurduklarını belirten resmi okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

RY1: *Bir yönetici olarak bu soruya cevap vermek oldukça zor her zaman için her kararda herkese başvurmak imkansız, bazı kararlar direkt kişilerin uygulaması gereken kararlar. Bizim de elimizde olmayan değişmeyen yönetmelikler var Bazı kararlar isim daha bireysel daha kişiye özgü alınan kararlar böyle kararlar da danışmaktan yanayım arkadaşları sürece dahil etmekten yanayım bunun için toplantılar düzenliyorum müsait oldukları zaman da ortak çalışmalar yapıyorum. En son mesela bir piknik organize ettik yine bunun nasıl olacağı hangi sınıfların hangi günlerde götürüleceği hangi arkadaşlarının geleceği hangilerinin okulda görevde kalacağına hep birlikte karar verdik ama bazı konularda tabii ki direkt karar alıp uygulanmasını sağlıyorum.*

RY2: *Bir yönetici olarak okulun çalışma ikliminin daha iyi olması açısından tüm yöneticilerin okulla ilgili karar alırken paydaşların tamamının fikrini alması gerektiğini düşünüyorum. Kendi çalıştığım okulunda toplantılarda arkadaşlara fikirlerini beyan etmeleri için fırsat sunduğumu ve böyle bir rahatlığı sağladığımı düşünüyorum.*

RY3: *Bir yönetici olarak her kararda herkesin fikrini alacak olsam, işleri bitiremem. Kritik yerlerde ve ya görevlendirmelerde elbette danışırım. Ya da kişilere özel bir şey söz konusu ise elbette fikir alır veya danışırım.*

Çalışanlarının özel yetenek ve beklentilerini dikkate aldığını belirten resmi okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

RY1: *Her öğretmenin birbirinden farklı yetenekleri var ve hepsinin başka başka uzmanlıkları mevcut. Bu nedenle hepsinin yeteneklerini dikkate almak zorundayım zaten iyi bir yönetici olmanın temel koşulu bu bence. Herkese aynı şeyi yaptırmamak farklı şeyleri yaptırırken de grup dinamiğini bozmamak. Ancak herkesin beklentilerini karşılayabiliyor muyum? Tabii ki hayır. Zaten böyle bir şey normalde de olması mümkün değil.*

RY2: *Okul ortamında kişisel beklentilerin çok fazla yeri yoktur. Kişisel beklentiler yerine, okulun amaçları ön plana çıkar. Ancak yetenekler dahilinde okul çalışmalarının*

yürütülmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu anlamda görev dağılımı yaparken, ya da herhangi bir iş yapılırken kişilerin özelliklerine göre görev dağılımı yapmayı tercih ediyorum.

RY3:*Okulumuzda elliden fazla öğretmeniz. Herkesin beklentilerini karşılamak mümkün değil. Ancak görevlendirme yapılırken yeteneklerini dikkate alıyorum. Bu benim hem işleri kolay yapmamı sağlıyor hem de işler daha kısa zamanda bitiyor.*

Okul içerisinde bir sorunla karşılaşan öğretmenlerine gerekli desteği verdiğini ifade eden resmi okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

RY1:*Okulumuzu bu açıdan değerlendirdiğimizde sıcak bir ortamın olduğunu söyleyebilirim. Arkadaşlarımız son derece yardımsever, son derece iyi niyetli ve özveriler bu nedenle bir sorun ya da bir sıkıntı olduğunda herkesin birbirine samimiyetle koşup yardım edeceğini düşünüyorum. sadece öğretmenlerde değil okul çalışanlarımız için de yardım ediyoruz. Onların ihtiyaçlarını göz etmeye çalışıyoruz. Ramazan aylarında, kurban bayramlarında veyahut yeni yıl sürecinde muhakkak çalışanlarımıza öğretmen arkadaşlarımızla ortaklaşa para toplayarak yardımcı oluyoruz, hayvanlara yardımcı oluyoruz bu samimi ortamı sağladığımızı düşünüyorum bunda katkı varsa da ne mutlu bana.*

RY2:*Bu ortamın sağlanması çalışma ortamı açısından çok önemlidir. Bu açıdan ben herhangi bir sorun olduğunda hemen sorun yaşayan kişilerle çözülmesinden yanayım. Bu anlamda özellikle de velilerle sorun yaşayan arkadaşlarımız olduğunda hemen anında olayları çözmeye çalışıyorum. Yöneticilerin böyle bir tavır içerisinde olması, çalışanların kendini kurumun bir parçası olarak görmelerini sağlar.*

RY3:*Bir sorunu veya sıkıntısı olan arkadaşımızı gözlemlemek bazen zor olabiliyor. Bazı kişiler gerçekten çok profesyonel ne yaşadıklarını anlamak çok güç. Ancak kendisi problem yaşayan ve yaşadığı problemi bize aktaran arkadaşlara elimizden geldiğince destek olduğumuzu söyleyebilirim. Ben hastayım diyen bir arkadaşına rapor getir demem mesela istirahat edin derim. Güvenirim ve diğer arkadaşların da kendi içlerinde birbirilerine destek olduğunu gözlemleyebiliyorum.*

Çalışma arkadaşlarına mesleki gelişimlerinde gerekli desteği verdiğini belirten resmi okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

RY1:*Aslında bu soruyu bana değil öğretmen arkadaşlarımıza sormanız gerekir, Ancak kendimi eleştirmem gerekirse mesleki açıdan ilerlemek isteyen her arkadaşına destek olduğumu düşünüyorum. Özellikle de mesleğe yeni başlayan arkadaşlara gerek onlarla iletişim kurmak olsun gerek diğer arkadaşlarla konuşup Onlara yardımcı olmak olsun her konuda*

elimden geleni yapıyorum. Sadece yeni başlayan arkadaşlarda değil kendini akademik anlamda geliştirmek isteyen arkadaşlara izin konusunda hoşgörülü davranıyorum. Ama tabii onlara da sormak lazım.

RY2: *Özellikle ilk defa yapılan bir iş için yardım almak oldukça önemlidir. Bu anlamda yeni mesleğe başlamış arkadaşlarımızı, okul ortamına alıştırmak – iş öğretmek çok önemli. Özellikle sene başlarında yeni gelen öğretmenlerimiz varsa onların okula alışmaları için kahvaltılar – öğle yemekleri organize ediyoruz. Ya da şuan yüksek lisans eğitimi alan öğretmenlerimiz var onlara çalışma saatleri konusunda yardımcı oluyoruz. Ve herkesi de yardımcı olmaya teşvik ediyoruz.*

RY3: *Özellikle bir proje okulu olduğumuzdan bizde herkes kendini geliştirmeye çalışır, projelere katılır ve herkes idaresinden öğretmenine ve öğrencilerine destek olur.*

Okul kültürünün İnsancıl-destekleyici olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul öğretmenlerinden on öğretmen, yöneticilerin okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurmadığını belirtirken; iki öğretmen yöneticilerinin okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurduğunu ifade etmiştir. Özel okullarda görev alan öğretmenlerden on bir tanesi yöneticilerinin özel yetenek ve beklentilerine göre görevlendirme yaptığını belirtirken, bir özel okul öğretmeni özel yetenek ve beklentilerinin dikkate alınmadığını yönünde görüş bildirmiştir. Özel okul öğretmenleri bir sorunla karşılaştıklarında gerek yöneticileri gerek çalışma arkadaşlarının kendilerine destek olmasıyla ilgili olarak on bir öğretmen olumsuz görüş belirtirken, bir özel okul öğretmeni olumlu görüş belirtmiştir. Aynı şekilde mesleki gelişimlerinde gerek yöneticilerinin gerek çalışma arkadaşlarının mesleki gelişimlerine katkı sağlamasıyla ilgili olarak on bir özel okul öğretmeni olumsuz görüş bildirirken, bir özel okul öğretmeni olumlu yönde görüş bildirmiştir. Buna göre özel okul öğretmenlerinin genel olarak yöneticilerinin okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurmadığı, bir sorunla karşılaştıklarında yönetici ve çalışma arkadaşlarının kendilerine destek olmadığı ve mesleki gelişimlerini yeterince desteklemediklerini ifade ettiklerini söylemek mümkündür. Buna karşın özel okullarda çalışan öğretmenler özel yetenek ve beklentilerinin yöneticiler tarafından dikkate alındığını belirtmiştir.

Yöneticilerinin okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurduğunu belirten özel okul öğretmenlerinin görüşü şu şekildedir.

ÖÖ2:Yöneticilerimizin fikirlerimizi alması bize ve fikirlerimize değer verdiğinin bir göstergesidir. Özellikle ilkokul öğretmeni bir öğretmen olarak sınıf çalışmalarımı ilgili bana başvurulmasını isterim. Yöneticilerimiz de sınıflarla ilgili ortak bir çalışma değilse bireysel bir çalışma ise bize fikirlerimizi sorarlar. Aynı zamanda bizde yapacağımız çalışmalarda okula bilgi verir, gerekirse izin alırız.

ÖÖ5: Yöneticilerim eğer beni ilgilendiren bir konuya fikirlerimi alır ve fikirlerime başvuru ama beni ilgilendirmeyen okulun yönetimi ve işleyişi ile ilgili bir durum ise içinde bulunulan görüşe başvuramazlar daha çok alınan kararlar ilgili bilgilendirme yaparlar. Okulumuzda düzenli olarak toplantılar yapıyor bu toplantıların genel amacı birbirimize fikir beyanında bulunmak ancak bazen bu toplantılar sadece bilgilendirme amaçlı da olabiliyor. Bu durumu şöyle örnekleyebilirim sınıfım ile ilgili herhangi bir çalışma yapacağım zaman ya da okul herhangi bir çalışma yapacağız zaman bana bilgi veriyor işte sınıfımın dersten alınması ya da bir etkinlik programı ya da işleyişi aksatacak herhangi bir işlem ile ilgili ama diyelim ki törenle ilgili bir şey yapılacak veyahutta işte okulla ilgili bir şey yapılacak Bunu sadece bizi bilgilendiriyorlar.

Yöneticilerinin okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurmadığını belirten bazı özel okul öğretmenlerinin görüşleri ise şu şekildedir.

ÖÖ3: Yöneticilerimiz okulla ilgili her konuda görüşümüze başvurması beklenemez bazı konularda direkt kararı verirken bazı konularda özellikle bizi de ilgilendiren konularda bize de danışır. Ben resim öğretmeniyim, okulun işleyişi ile ilgili her kararı bilmem mümkün değil. Karar alınır ardından bize bilgi verilir. Zaten aslında özel okulların biraz kaderi gibi bu. Nasıl dersiniz şöyle biz şirket gibiyiz. Üst patron ne derse onu yapıyoruz. Ama bizim yapacağımız bir işse haber veriliyor ve fikrimiz alınıyor. Örneğin okulun sergisi açılacaktı mecburen bana sordular. Sergiyi açacağım için... Evet iş kaygımız çok yüksek onlarda bunun bilincindedir. İşine gelmiyorsa kapı orada tavrı var sürekli. Sürekli senin üst sınırını yokluyorlar

ÖÖ5: Okulumuzda düzenli olarak toplantılar yapıyor bu toplantıların genel amacı birbirimize fikir beyanında bulunmak ancak bazen bu toplantılar sadece bilgilendirme amaçlı da olabiliyor. Bu durumu şöyle örnekleyebilirim sınıfım ile ilgili herhangi bir çalışma yapacağım zaman ya da okul herhangi bir çalışma yapacağız zaman bana bilgi veriyor işte sınıfımın dersten alınması ya da bir etkinlik programı ya da işleyişi aksatacak herhangi bir işlem ile ilgili ama diyelim ki törenle ilgili bir şey yapılacak veyahutta işte okulla ilgili bir şey yapılacak Bunu sadece bizi bilgilendirirler.

ÖÖ8: *Yöneticimizi okulda toplantılar dışında çok fazla gördüğümüz söylenemez. Okulumuzda kararlar alınır alınan kararlar bize toplantılar aracılığıyla bilgilendirilir. Bu durumun yarattığı bir stres oluyor tabiki, öğretmenler robot muamelesi görüyor. Program bu, konularınız bu, işlemeniz gerekenler bunlar vs gibi. Her hareketimiz planlı. Bize fikir danışılmasını beklemek hayal gibi.*

ÖÖ9: *Valla bana hiç danışılmıyor. Hatta beni ilgilendiren konularda bile danışılmıyor. Başkalarına danışılıyor mu bilmiyorum. Danışması lazımı dersiniz o başka elbette danışmalı; danışılmadan her karara uymamız beklenemez. Robot değiliz ama söylediğim gibi danışılmıyor. Sen eğer cesursan işine gelmiyorsa beğenmediğin karara uymazsın olur biter. Oldu; mesela her hafta sonu cumartesi etütüne gelmem istendi ben de gelmedim. Tabi burada inisiyatif alabilmek önemli. Meslekte 23 yıl geçince bazen inisiyatif alınabiliyor.*

ÖÖ11: *Yöneticiler karar alırken görüşüme başvurmadığı için bir şey düşünemiyorum açıkçası. Hiç bana danışılan bir karar hatırlamıyorum. Yani nasıl anlatayım, ben sosyal bilimler bölüm başkanım ve her hafta müdür beyin katıldığı bölüm başkanları toplantısı oluyor. Burada okula dair bazı görüşmeler konuşuluyor bazen örneğin; mezuniyet törenini nerede yapalım diye konuşuyoruz; tartışıyoruz sonra alınan kararlar ya da öneriler değil de müdür beyin daha doğrusu yönetim kurulunun kararı kabul görüyor. Osmanlı devletindeki danışma meclisi gibi düşünebilirsiniz.*

ÖÖ12: *Okul yöneticiler, öğretmenler ve çalışanların ortak yanı hayatımızın büyük bir bölümü okulda geçiyor yani aslında evimiz gibi bu sebeple okula ait ya da bizi ilgilendiren herhangi bir karar alındığında bize sorulması ya da fikrimize danışılması gerekiyor. Ancak özel okullarda tepeden inme bir yapılanma var. Kararlar alınıyor ondan sonra bizlere bilgi veriliyor. Öyle olduğunda da insan kendini alınan karara ait hissetmiyor.*

Yöneticilerinin özel yetenek ve beklentilerini dikkate aldığı belirten bazı özel okul öğretmenlerinin görüşleri şu şekildedir:

ÖÖ1: *Yönetici kendi ekibindeki her birey için ayrı özellik ve yetenek yığılmasını bilmeli veyahut gözlemlemelidir. Ortaya çıkacak ürün veya programların biricikliği ancak bu hususta sağlanabilir. Sanatsal bağlamda öğretmenlerini yetiştirmeli veya değerlendirmelidir. Tiyatro yönü kuvvetli bir öğretmenle veya sesi güzel olan bir öğretmenle çalışma ortaya konulduğunda daha büyük yankılar, akılda kalıcılık artacaktır. Bu anlamda okulumuzun beklentilerimizi karşıladığını, yeteneklerimizi gözettiğini düşünüyorum.*

ÖÖ3: *Aslına biraz önce bahsetmiş olduğum gibi. Elbette sergi işini gidip bir fen öğretmenine veremez ama kime ne iş vereceğini gayet iyi bilir. Özel beklenti dersiniz. Bu meslekte 15. Yılım ve özel beklenti içine girmemeyi öğrendim.*

ÖÖ5: *Yöneticilerimiz her zaman bizim beklentilerimizi göz önünde bulundurmazlar maalesef bizde bunun bilincindeyiz zaten özel okul öğretmenleri beklenti içine girmeyi Pardon bir memeyi öğrenmiş insanlar yani özel bir beklentimiz bulunmuyor zaten 30 öğretmenimiz hepimizin özel beklentilerini düşünürsek işleyişte sıkıntılar olabilir. Bazı özel durumlarımız oluyor mesela benim babamın rahatsızlık dönemi oldu tabii ki o dönemde bana daha hassas olmalarını bekledim ve onlar da bu hassasiyetleri gösterdiler. Onun dışında işte bir arkadaşımızın bir rahatsızlığı olduğunda veyahut işleyişi bozmayacak ama kendi özel hayatımızla ilgili bazı sıkıntılar olduğunda elbette bizi destekliyorlar ve anlamaya çalışıyorlar.*

ÖÖ6: *Yapılan çalışmalarda düşüncelerimizin birçoğu gerçekleştirilir. Beklentilerimizden haberdarlar mı bilmiyorum ama yeteneklerimizi göz önüne aldıkları kesin. Yılbaşı resepsiyonu için güzel sesli öğretmenlerimizden bir koro hazırlanması ya da tecrübeli öğretmenlerimizden ayrıca istifade etmeleri bunun bir örneği diye düşünüyorum.*

ÖÖ9: *Yani herkesin özel beklentileri karşılamak çok zor. Bu nedenle bazı ortak noktalarda birleşmek gerekli diye düşünüyorum. Okulumuz yöneticileri de bu anlamda ellerinden geleni yapıyorlar. Ortak işler çıkarmaya çalışıyorlar.*

ÖÖ11: *Yani aslında özel okullarda kimin ne yeteneği varsa ki bunu sonuna kadar kullanılır. Yani mesele işlerin sorunsuz halledilmesidir. Biz lise bölümünde olduğumuz için çalışmalar ya da beklentiler daha çok akademik yönde bu yüzden herkes üzerine düşeni yapıyor. Özel beklenti ise artık işin son noktası kimsenin kimseden özel bir isteği yok.*

Yöneticilerinin özel yetenek ve beklentilerinin dikkate almadığını belirten öğretmen görüşü şu şekildedir:

ÖÖ4: *Her birey farklı özelliklere ve yeteneklere sahip. Yöneticilerin de ayrıca çalışanlarının bu potansiyellerinin farkında olması gerektiğini düşünüyorum. Böylece problem durumlara en kısa sürede en etkili yollarla ulaşabiliriz. Etkili yönetici çalışanlarının istek, yetenek ve beklentilerini keşfeden kişidir. Ancak bu tür şeyleri keşfetmek zaman ister. Özel okullarda sürekli sirkülasyon olduğu için bu zamanın yaratılmadığını düşünüyorum*

Yönetici ve çalışma arkadaşlarının bir sorunla karşılaştığında destekçisi olacaklarını düşünen bazı özel okul öğretmenlerinin görüşü şu şekildedir:

ÖÖ1: *Kurumda aidiyet çok önemli her çalışan, yönetici için birlik kuvvet dediğimiz şey hem biraz moral motivasyon birazda çalışma şevki verecektir. Ben kurumumda o güzel desteğin*

çok eşsiz bir şey olduğunu gördüm. Güven veren cümleler düşünülme ve bunu hissetmek değişilmez bir duygu. Ekip ruhu olmayan bir kurumda bile zor durumda ortaya çıkan düşünülmecek yardımlar sürpriz gibi oluyor. Hiç beklemediğin insanlar aslında sizin için bir şeyler düşünmüş oluyor. Bu güzel bir his.

ÖÖ7: *Bugüne kadar çok büyük ve sıkıntıyla karşılaşmadım yaşadığım en büyük sorun evim uzak olduğu için bazı sabahlar derse gecikmek durumunda kaldım ama boş olan arkadaşlarım hemen sınıfa gidip ben gelene kadar yoklamayı alıp telefonları topladılar. Yani arkadaşlarımızın destek olduğunu düşünüyorum ama idarecilerimizin kurallara sıkı sıkıya bağlı olmalarından kaynaklı çok yardımcı değiller maalesef.*

Yönetici ve çalışma arkadaşlarının bir sorunla karşılaştığında destekçisi olmayacaklarını düşünen bazı özel okul öğretmenlerinin görüşü şu şekildedir:

ÖÖ1: *Aslında biz hepimiz aynı geminin içerisindeyiz ve hepimizin hayatında hemen hemen her gün bir sorunla veya bir sıkıntı ile karşılaşma olasılığı var bu yüzden birbirimize anlayışlı olmak zorundayız. Zaten piyasa şartlarımız çok kötü, zaten çalışma şartlarımız çok kötü, zaten özlük haklarımız yok denecek kadar az. Dolayısıyla bizim birbirimize karşı olan tutumlarımız çok önemli ve bunda da idarecinin rolünün çok önemli olduğunu düşünüyorum bazen idareciler öğretmenleri birbirinden ayırıcı bir tavır takılırken bazen idareciler birbirleriyle birleştirici bir tavır takılıyorlar. Müdür çok birleştirici olurken bazen Müdür Yardımcısı çok ayırıcı olabiliyor. Bizim müdürümüz açıkça söylemek gerekirse sınıf öğretmenleri ile branşlar arasında bir denge kuramıyor bunun sebebi ilkökul ve orta okulun bir arada olması ve genellikle İlkokulu öğretmenleri çok fazla ders saatine girdiklerinden yakınıyorlar ve Ortaokulu öğretmenlerinin daha az ders saati olduğunu söylüyorlar. Ortaokulu öğretmenleri çok fazla etkinlik yapmakla sorumluyuz diyor. Dolayısıyla insanlar birbirlerine karşı çok da iyi duygular besleyemiyor ama bu konuda idare Bence bu durumu yeterince iyi yönetemiyor.*

ÖÖ4: *Çok fazla sorunla karşılaşmadım bugüne dek o yüzden karşılaştığımda nasıl bir durumla karşı karşıya kalabileceğimi kestiremiyorum. Kişiden kişiye yaklaşımların değiştiğini düşünüyorum yani devamlı sorun çıkaran sorunlu bir kişiyse bu, insanların çokta destek olmak ister tavırlarda olduğunu söyleyemem. Bazen insanların bir sorun çıksa da bize de konu olsa tavırlarına şahit oluyorum. Bu mesleki açıdan çok üzücü. Devlette yoktur sanırım böyle şeyler bizde işsiz kalma kaygısı insanlığın bazı durumlarda öne geçiyor. İdareciler ise bazen şahit*

oldukları halde böyle durumlara ya sessiz kalıyorlar ya da küçük bir toplantı sonrası uyarıyla geçiştiriyorlar.

ÖÖ9: *Benim şuan en büyük sorunum ailemden uzak yaşamam; hatta o yüzden bu kurumda ilk yılım olmasına rağmen adapte olmakta zorlandım. Özellikle kendi zümre arkadaşlarımdan bazıları Bu durumdan istifade ettiler; bazı sorunlarla karşılaştım. Bazı öğretmen arkadaşlar, elit sınıflara elit hocalar girer gibi bir söylemde bulunmuşlar. Tabi ben bunu sene sonu öğrendim kırıldım açıkçası. Bence her koyun kendi bacağından asılır ben 23 yıldır kendimi kendim geliştirdim.*

ÖÖ12: *Çok fazla sorunla karşılaşmadım bugüne dek o yüzden karşılaştığımda nasıl bir durumla karşı karşıya kalabileceğimi kestiremiyorum. Kişiden kişiye yaklaşımların değiştiğini düşünüyorum yani devamlı sorun çıkaran sorunlu bir kişiye bu ,insanların çokta destek olmak ister tavırlarda olduğunu söyleyemem. Bazen insanların bir sorun çıksa da bize de konu olsa tavırlarına şahit oluyorum. Bu mesleki açıdan çok üzücü. Devlette yoktur sanırım böyle şeyler bizde işsiz kalma kaygısı insanlığın bazı durumlarda öne geçiyor. İdareciler ise bazen şahit oldukları halde böyle durumlara ya sessiz kalıyorlar ya da küçük bir toplantı sonrası uyarıyla geçiştiriyorlar.*

Yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının mesleki gelişimlerine destek olduklarını ifade eden özel okul öğretmen görüşü şu şekildedir:

ÖÖ4: *Usta-çırak, öğretmen-öğrenci, ebeveyn-çocuk bunlar ve daha sayılası ilişki sahibi bireyler birbirlerinden öğrenirler. Yönetici çalışma arkadaşları da öyle. Birbirlerinden öğrenerek mesleki olarak tecrübe kazanabilirler. Bankada çalışan bir bireyin ilk çalışma günü ve 7.ayı aynı değildir. Arkadaşları ve müdüründen gerekli mesleki bilgileri almıştır. Elbette sadece yönetici ve arkadaşlarından değil. Bu noktada bireyin kişisel ilerleme hızı ve istikrarı da önemli. Mesleğe başladığım günden beri bu okulda dahil bu ilişkinin kurulmasında şanslı olduğumu düşünüyorum.*

Yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının mesleki gelişimlerine destek olmadıklarını ifade eden bazı özel okul öğretilerinin görüşü şu şekildedir:

ÖÖ2: *Özellikle ilkokul öğretmenleri arasında kıyasıya bir rekabet var. Bu rekabet; bazen yöneticiler, bazen veliler, bazense arkadaşlarımızın kendi hırsları nedeniyle çok üst noktalara ulaşabiliyor. Bu nedenle insanlar birbirlerine mesleki açıdan destek olmuyor. Herkesin tek derdi en başarılı, en gözde öğretmen olmak.*

ÖÖ3: *Devlet okullarında nasıl bilmiyorum hiç çalışmadım ama bizde kendini yenilemek güncellenmek zorundasın yoksa tutunmak çok zor olur. Ve bu çabalar eğer okulun menfaatineyse değer görür sadece kendi menfaatineyse ve okula zaman kaybettiriyorsan*

desteklemezler. Geçmiş yıllarda bireysel bir sergi için izin almak istediğimde büyük bir kaos olmuştu. Diğer arkadaşlar ders yüklerinin çok fazla olduğunu ders doldurma yapmak istemediklerini söylemişlerdi. İdare de izin vermemişti. Kimseyi sıkıntıya sokmamak adın sergiye katılamadım.

ÖÖ5: Özellikle Türkçe öğretmenlerine etkinlik zamanları yeterince mesleki yardım yapılmadığı düşüncesindeyim. Çok fazla ders saatlerine maruz bırakıyoruz bunun yanı sıra çok fazla sosyal etkinlik yapıyoruz; neredeyse tüm belirli gün ve haftalarda görevliyiz dolayısıyla zaten mesleki gelişim için zamanımız kalmıyor desem yeridir. Bu durum kişinin bireysel çabasına kalmış durumda.

ÖÖ7: Yöneticiler genellikle kendini yetiştirmiş kendini gerçekleştirmiş kişilerle çalışmak istiyorlar. Kendini geliştirmekte olan kişiler onlara yük gibi geliyor. Mesela ben drama eğitimi alıp öğrencileri eğitmek istemiştım ama haftada 30 saat dersim olduğu için hiçbir şey yapamadım. Arkadaşları konusunda ise herkesin branşı farklı. Çok fazla hatta hiç kimse kimseyi desteklemiyor. Hatta tecrübesiz arkadaşlar yükmiş gibi görünüyorlar ben bu duruma çok üzülüyorum. Özellikle kendi zümrelerinden böyle bir muamele görüyorlarsa.

ÖÖ8: Çalıştığım kurumda hazır bulunuşluk istenir. Yani kişilerin yeteri kadar kendini geliştirmiş olması beklenir. Akademik ve sosyal başarılarının olması ancak bunlar için zaten yeteri kadar iyi ve gelişmiş olman beklenir. Yani sonradan kendini geliştirmek isteyenler kendi bireysel çabalarıyla kendilerini geliştirirler.

ÖÖ10: Mesleki anlamda yeterli olduğumu düşünüyorum. Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki fikir ayrılıkları bu durumu olumsuz hale getirir. İlkokul branşı için çalışma arkadaşlarından mesleki anlamda fikir almak çoğu zaman özel sektörde dezavantaj yaratır. Ama şahsi kanaatimce meslektaşlarını desteklemek aidiyet kazanmak için en önemli etkidir. Bu okula ilk geldiğimde bir arkadaşımın uyguladığı sınıf içi etkinliği çok beğenerek kendi sınıfıma uyarlamıştım ve o arkadaşım tarafından kopyacılıkla suçlanmıştım belki başkasına göre iyi olan çabam ona göre yanlıştı. Bu nedenle dezavantaj yarattığını düşünüyorum.

Okul kültürünün insancıl – destekleyici olma özelliğine ilişkin boyutuyla ilgili olarak özel okul yöneticileri okulu ilgilendiren konularda çalışanların görüşlerine başvurmadıklarını, ancak özel beklenti ve yeteneklerini dikkate alıp çalışanların mesleki gelişimlerine destek olduklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra özel okul yöneticilerinden bir yönetici çalışanların ve yöneticilerin sorunla karşılaştıklarında birbirlerine destek olduklarını ifade ederken, iki yönetici bunun tersi şekilde görüş belirtmiştir. Buna göre özel okullarda çalışan yöneticiler, okulu ilgilendiren konularda çalışanların görüşlerine başvurmadıkları ancak çalışanların özel yetenek ve beklentilerini dikkate aldıkları ya da bir sorunla karşılaştıklarında birbirlerine destek

oldukları konusunda özel okul öğretmenleri ile benzer görüşler ifade ederken, çalışanların mesleki gelişimlerine katkı bulunmaları hususunda farklı görüşlerde bulunmuşlardır. Özel okullarda çalışan yöneticiler çalışanlarının mesleki gelişimlerine destek olduklarını belirtirken, özel okul öğretmenleri mesleki gelişimlerine yöneticilerinin gerekli desteği vermediklerini yönünde fikirlerini beyan etmişlerdir.

Okulu ilgilendiren konularda çalışanların görüşlerine başvurmadığını ifade eden özel okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

ÖY1:*Elbette mesela bu yıl 12. Sınıflar için akşam 7 etütü konuldu programa yani dersler beşte bittikten sonra akşam 7'ye kadar etüt yapılıyor. Bu karar öğretmenlere sorulmadan alındı. Diğer okullar yapıyor bizde yapalım dendi böyle olunca da öğretmenler tüm bir yıl boyunca mızızlanarak akşam 7 etütüne kaldılar. İsteyerek aaa ne güzel etüt var bu akşam diyerek etüte kalanı görmedim. Halbuki bu karar birlikte alınsaydı her şey çok daha başka olabilirdi.*

ÖY2:*Bu soruya bir yönetici olarak cevap vermek oldukça zor. Aslında bu soruda bizim yönetim biçimimiz sorgulanıyor. Ben bir yönetici olarak her zaman her şeyi danışarak ortak kararlar alarak yapıyorum diyemem. Ama öğretmenlerimizi özgür bıraktığım çok fazla alan var. Özellikle bünyemizde çalışan ilkökul öğretmenlerinin çoğunluğu devletten emekli olduktan sonra bizde çalışmaya başlamış öğretmenler. Emekli oldukları ve bu mesleğe yıllarını verdikleri için onları branşlarıyla ilgili kararlarda özgür bırakıyorum. Ya da bazen herhangi bir sorun karşısında çözüm önerilerini ciddiyetle dinliyorum. Ve gerçekten yapabileceğim şeylerde destekleyici olmaya çalışıyorum. Ama bazı konularda benimde elimden bir şey gelmiyor. Mesela ders saatlerinin fazlalığından çok şikayetçiler bu yüzyılda bende 9 saatlik dersleri çok fazla buluyorum ama özel okulcuyuz ve maalesef sistem bunu istiyor. Bütün okullar birbirinin aynı ve bizim bu çarkı değiştirmemiz pek mümkün görünmüyor.*

ÖY3:*Bir yönetici olarak okulu ilgilendiren konularda karar alırken her zaman herkese danıştığım söylenemez. Durumlara göre ve kişilere göre farklılık göstermekle birlikte genellikle bize belirtilen kararları sorunsuz uygulamakla yükümlüyük. Bu yüzden keyfi bir görevlendirme değilse ya da keyfi bir uygulama değilse genellikle zaten belirli bir program çerçevesinde ilerliyoruz. Benim beklentim; isteklerimin zamanında, eksiksiz karşılanması. Elbette hayalini kurduğumuz okul modeli; oturup düşüncelerin fikirlerin tartışıldığı karara herkesin katılabildiği bir okul. Ama birlikte çalıştığınız kitle de çok önemli. Öğretmen kitlesi zaten*

muhalif bir kitle bir noktada görüşlerine başvurmak bu muhalefet ortamını daha çok beslediğinden kararın belirlenmesi ve görevlendirme yapılmasını sağlıyoruz diyebilirim

Çalışanlarının özel yetenek ve beklentilerini dikkate aldığını belirten özel okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

ÖY1: *Çalıştığımız kitle az evvelde belirttiğim gibi emekli ve meslekte yıllanmış bir kitle o yüzden genç ve özel okul sektörüne girmiş öğretmenlere göre gözleri çok daha kara. İdareci için bunu değerlendirmek çok zor. Yani bu iyi bir şey mi kötü bir şey mi dersiniz bazen iyi bazen kötü. Demek istediğim aslında şu bu kitleye her işi veremezsin. Onları gönülleyerek fikirlerini alarak, danışarak kendi kararları olmasını sağlayarak ancak bunu başarabiliyorum. O yüzden evet. Beklentilerini, yeteneklerini dikkate alıyorum. özel okullarda özel beklentiler çok fazla yer bulmaz. Herkes profesyonel şekilde işini yapar, evine gider. Herkes anlaşmasında belirtilen hususlara uyması gerektiğini bilir ve uyar.*

ÖY2: *Bu konuda hassas davrandıklarını düşünüyorum. Mesela bir şiir dinletisi hazırlanmasını benden yani bir kimya öğretmeninden istemiyorlar. Ya da spor müsabakası hazırlanmasını bir Edebiyat öğretmeninden herkesin kendine ait alanı var yapabilecekleri var. Çalışmalar hazırlanırken herkes kendi hakimiyetinin yüksek olduğu alanda işler yapıyor.*

ÖY3: *Bir yönetici olarak işi en iyi yapana ver düşüncesiyle hareket ediyorum. Şimdi size ismini vermem hoş olmaz bazı arkadaşlara bir görev veriyorsun sonra bekliyorsun ki o görevi yapsın. Ya da yapıyor yarım yamalak. Mesela yüz kere sınav görevlendirmelerinde tc kimlik noyu kontrol edin dedik aynı arkadaşlar hep bakmıyor, unutuyor bir şeyler oluyor. O yüzden ciddiyetle işini yapan, işini iyi yapan arkadaşlara görev vermeyi tercih ediyorum. Zaten bu çalışma prensibinde olmayanları da sistem zamanla eliyor.*

Okul içerisinde bir sorunla karşılaşan öğretmenlerine gerekli desteği verdiğini ifade eden özel okul yöneticisinin görüşü şu şekildedir:

ÖY3: *Uzun yıllardır bu okulda çalışmaktayım. Bunun avantajı birbirimizi iyi tanımamız ve bazen profesyonellikten de uzaklaşarak birbirimize destek olmaya çalışıyoruz. Bu konuda idarecilerden - öğretmenlere ya da çalışanlara kadar herkes birbirine destek olmaya çalışır.*

Okul içerisinde bir sorunla karşılaşan öğretmenlerine gerekli desteği vermediğini ifade eden özel okul yöneticisinin görüşü şu şekildedir:

ÖY1: *Aslında özellikle ilkokulda karşılaştığımız en büyük problem velilerle ilgili oluyor. Özel hayatlarındaki problemleri genellikle öğretmenlerimiz yansıtmazlar. Tabi büyük bir hastalık, aileden birisini vefatı vs dışında. Böyle durumlarda da hepimiz insan olmanın bir*

gereği olarak birbirimize destek oluyoruz. Ailesinin bir üyesini kaybeden arkadaşlarımıza hep birlikte her zaman taziyeye gideriz, ya da düğünlerde, öğretmenler gününde hep birlikte oluruz. Dediğim gibi biz ilkokulcuların en büyük problemleri velilerle ilgili hepsi en iyi ebeveyn olma yarışı içinde. Ve genellikle bir sorunla karşılaştıklarında suçlayacak birini arıyorlar ve bu kişiler genellikle öğretmenler oluyor. Bazen veli geliyor rengi kıpkırmızı belli çatacak yer arıyor ben hemen görüşmeden biraz bekletiyorum sakinlemesini sağlıyorum ve öğretmenimize o sorun gidene kadar baya durumu yumuşatıyorum. 9 saat ders yapmış ve muhtemelen perti çıkmış bir öğretmeni birde ben boğmuyorum.

ÖY2: *Çok fazla sorunla karşılaşmadım bugüne dek o yüzden karşılaştığımda nasıl bir durumla karşı karşıya kalabileceğimi kestiremiyorum. Kişiden kişiye yaklaşımların değiştiğini düşünüyorum yani devamlı sorun çıkaran sorunlu bir kişiye bu, insanların çokta destek olmak ister tavırlarda olduğunu söyleyemem. Bazen insanların bir sorun çıksa da bize de konu olsa tavırlarına şahit oluyorum. Bu mesleki açıdan çok üzücü. Devlette yoktur sanırım böyle şeyler bizde işsiz kalma kaygısı insanlığın bazı durumlarda öne geçiyor. İdareciler ise bazen şahit oldukları halde böyle durumlara ya sessiz kalıyorlar ya da küçük bir toplantı sonrası uyarıyla geçiştiriyorlar.*

Çalışma arkadaşlarına mesleki gelişimlerinde gerekli desteği verdiğini belirten resmi okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

ÖY1: *Ben mesleki anlamda yıllardır şunu gözlemledim. Bu durum tamamen kişisel. Elli yaşında kendini geliştirmeye hala çok hevesli öğretmenler de var. Ben artık unumu eledim, eleğimi astım tarzında yaklaşan öğretmenler de. Kişi kendisi istedikten ve şartlar elverdikten sonra ben bir yönetici olarak kendilerini geliştirmeleri için elimden geleni yaparım.*

ÖY2: *Ben mesleki anlamda yıllardır şunu gözlemledim. Kişi kendisine bir şey katmak isterse katıyor istemezse ise asla kimse kimseye bir şey katamıyor. Benim meslekte 10. Yılım yanıma aynı zümreden yeni mezun çok arkadaş geldi. Bazısı bir yıl içinde o kadar çok kendini geliştirdi ki şaşırdım kaldım. Bazıları ise asla bir şey almadı. Mesleki destek konusunda öğretmenlerin değil de idarecilerin daha etkin olduğunu düşünüyorum yani. İdareciler özellikle kendine bir şey katmak isteyen insanlara destek olmalılar.*

ÖY3: *Bir yönetici olarak arkadaşların bana mesleki açıdan bir katkıları olduğunu söyleyemem. Ama ben herkesin gelişmesinden ilerlemesinden yanayım. Zaten öğretmenlikte böyle bir meslek hiçbir zaman tam olarak ben oldum diyemeyeceğin bir meslek. Bazı arkadaşlar var bu konuda çok hevesli. Özellikle de genç arkadaşlar. Heveslerini kırmamak adına*

desteklemeye çalışıyorum. Örneğin size yoğun ders programınız olmasına rağmen yüksek lisans için izin vermeye çalıştım. Bizdeki tek handikap çok yoğun bir çalışma mesaimizin olması dolayısıyla herkes aslında yapmak istediği şeyler için zaman bulamıyor. Bu da benim değil özel sektörün bir sorunu.

Resmi ve özel okul öğretmen ve yöneticilerinin okul kültürünün insancıl – destekleyici olma özelliği bakımından görüşleri karşılaştırıldığında:

Resmi okul öğretmenleri genel olarak yöneticilerinin okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurduğunu ifade ederken, yöneticileri de öğretmenlerin bu görüşünü desteklemiştir. Ancak özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticiler genel olarak, okulu ilgilendiren konularda öğretmenlerin görüşlerine başvurulmadığını ifade etmişlerdir.

Gerek resmi okul öğretmenleri ve yöneticileri gerekse özel okul öğretmenleri ve yöneticileri; okul içerisindeki çalışmaları esnasında özel yetenek ve beklentilerin dikkate alındığını belirtmiştir.

Resmi okul öğretmenleri ve yöneticileri genel olarak okul içerisinde çalışanların bir sorunla karşılaştıklarında birbirlerine destek olduklarını ifade ederken, genel olarak özel okul öğretmenleri bir sorunla karşılaştıklarında gerekli desteği göremedikleri yönünde görüş beyan ederken, özel okullarda çalışan yöneticilerden bir kısmı çalışanlarına gerekli desteği verdiğini belirtirken bir kısmı olumsuz yönde görüş bildirmiştir.

Resmi okul öğretmenleri genel olarak yöneticileri ve çalışma arkadaşlarının mesleki gelişimlerine destek olduklarını ifade ederken yöneticiler de öğretmenlerin görüşlerini desteklemiştir. Özel okullarda çalışan öğretmenler ise genel olarak; gerek çalışanların gerekse yöneticilerinin kendilerini mesleki anlamda desteklemediklerini belirtmişlerdir. Ancak özel okul yöneticileri, özel okul öğretmenlerinin aksine çalışanlarına mesleki gelişimlerinde destek oldukları yönünde görüşlerini ifade etmişlerdir.

4.2. Bütünleyici Olma

Okul kültürünün bütünleyici olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul öğretmenlerinden on öğretmen çalışma ortamında tüm personelin birbirine açık ve samimi duygular beslediğini ifade ederken iki öğretmen çalışma ortamında bulunan tüm personelin birbirine açık ve samimi duygular beslemediğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra yine aynı şekilde on öğretmen okul ortamındaki ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaştığını ifade ederken, iki öğretmen duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaşmadığını

belirtmiştir. Buna göre resmi okul öğretmenlerinin genel olarak çalışma ortamında birbirlerine açık ve samimi duygular beslediğini ve duygu - düşüncelerini içtenlikle paylaştığını söylemek mümkündür.

Tablo 4.2. Katılımcıların Bütünleyici Olma Özelliği Bakımından Okul Kültürüne İlişkin Görüşleri

Görüşler	Resmi Okul Öğretmen	Resmi Okul Yönetici	Özel Okul Öğretmen	Özel Okul Yönetici
1)Çalışma ortamında tüm personeller birbirlerine açık ve samimi duygular besler	RÖ1, RÖ2 RÖ3,RÖ4, RÖ5,RÖ6, RÖ8, RÖ9, RÖ10, RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ1 ÖÖ6	ÖY1
2)Çalışma ortamında tüm personeller birbirlerine açık ve samimi duygular beslemez.	RÖ7, RÖ11		ÖÖ2,ÖÖ3, ÖÖ4,ÖÖ5, ÖÖ7,ÖÖ8, ÖÖ9,ÖÖ10 ÖÖ11,ÖÖ12	ÖY2 ÖY3
3)Okul ortamındaki ilişkilerimizde duygu ve düşüncelerimizi içtenlikle paylaşabiliriz.	RÖ1, RÖ2, RÖ3,RÖ4, RÖ5,RÖ6, RÖ9, RÖ10, RÖ11,RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ1 ÖÖ6	ÖY3
4)Okul ortamındaki ilişkilerimizde duygu ve düşüncelerimizi içtenlikle paylaşamayız.	RÖ7, RÖ8		ÖÖ2,ÖÖ3, ÖÖ4,ÖÖ5, ÖÖ7,ÖÖ8, ÖÖ9,ÖÖ10 ÖÖ11,ÖÖ12	ÖY1 ÖY2

Çalışma ortamında tüm personelin birbirine açık ve samimi duygular beslediğini ifade eden resmi okul öğretmenlerinden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

RÖ1: *Çalışma ortamında yönetici öğretmen ve öğrencilerle samimi bir ortam oluşturmak en başta güvenli bir çalışma ortamını sağlar. Kendinimizi huzurlu ve güvende hissettiğimizde daha başarılı oluruz. Ve en önemlisi ait hissederiz. Ben okula kendimi ait görüyorum, bir parçam gibi oldu. O nedenle hiç işe geliyor gibi değilim hatta bazen bazı zamanlarda mesai bitse dahi okulda kalıp arkadaşlarla sohbetliyoruz. Bazı akşamlar dışarıda buluşuyoruz vs.*

RÖ4: *Bu konuda şanslı olduğumu düşünüyorum. Okulumuzda çok fazla personel olmadığından olan kişiler de birbiriyle uyumlu ve ılımlı. Sorun çıkaran kişiler de zamanla ya bu tavrından vazgeçiyor ya da asimile oluyor diyebiliriz.*

RÖ5: *Çalışma ortamında yardımcı bir ablamız var o dahil herkes birbirine açık ve samimi davranışlar geliştirir. Hatta yardımcı olan kişiye az önce de söylediğim gibi abla*

diyoruz. Bu bile davranışsal olarak bir samimiyetin göstergesi. Bir etkinlik olacağı da hep birlikte hazırlarız, bir yemek vardır organizasyonu hep birlikte yaparız. Herkes birbirine etkinliklerde okul işleyişinde ve diğer şeylerde yardımcı olur. İdari anlamda kesinlikle bunu söyleyebilirim. Öğretmenlerle de idarenin bu tutumunu paylaşıyoruz okulunda herkes birbirine açık samimi ve içten.

RÖ9: Destek konusunda herkes her zaman birbirine destek olmalı. Bu destek olunmalarda idari kadronun öğretmenler arası iş birliği ve kendi diyaloglarıyla önem kazanıyor. Bunu okulumuzda görmemiz mümkün. İnsan kendini değerli hissediyor açıkcası.

RÖ10: Yirmi yılın sonunda ideallerimdeki okul idarecileri ve öğretmen arkadaşlarıma kavuşmanın mutluluğu var. Tamda yukarıda yazılanlara uygun bir okul havası mevcut ve olması gerekende tam da bu. Bu anlamda yıllarca atanamamanın ve sonra vazgeçmişliğin ödülü gibi görüyorum okulumu. Herkes inanılmaz pozitif, iyi ve neşeli insanlar.

Çalışma ortamında tüm personelin birbirine açık ve samimi duygular beslemediğini ifade eden resmi okul öğretmenlerinden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

RÖ7: Okulumuzda herkes çok yoğun çalışmakta... Bu yoğunlukta kişilerden samimiyet beklemek pek mümkün değil. İnsanlar profesyonelce işlerini yapıp evlerine gidiyor.

RÖ11: Ben burada fazla samimiyetin ortamın işleyişini bozduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla bizler okulu her ne kadar iş yeri gibi görmekte zorlansak dahi okulda sonuçta iş yerimiz ve ben okulda profesyonel davranmamız gerektiğini düşünmüyorum. Okulumuzu değerlendirsek genellikle samimi bir yer olduğunu söyleyebiliriz.

Okul ortamındaki ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaştığını ifade eden resmi okul öğretmenlerinden bazılarının görüşleri şöyledir:

RÖ1: Her zaman çalışma ortamı da olsa dışarda ki özel hayatta da olsa içtenlikle duygu ve düşüncelerimi ifade eder ve paylaşıyorum ama bunda sanırım benim kurduğum ortam da etkili. Çevremdeki insanlar benim gibi insanlar, bu nedenle haddimizi aşmadığımız sürece her türlü düşüncemizi birbirimize karşı ifade edebiliriz.

RÖİ2: Buna açık bir ortam yarattıkları için ben okulumu bu anlamda samimi buluyorum. Sınıfımda yaşadığım bir sorun sonrasında gözyaşlarımı tutamayıp sınıftan çıkmıştım ve arkadaşlarım bana yardımcı olup, yatışmamı sağladılar. En kötü durumlarda bile durumu saklamadan onlardan yardım isteyebileceğimi anladım. Bazen farklı görüşler benimsediğimizde yaşadığımız ufak çaplı tartışmalarda düşüncelerimizi birbirimize açıkça dile

getirebiliyoruz. Kimse kimseye alınmıyor. Senin sendikan mı böyle dedi falan diye takılıyorz mesela alınmaca – gücenmece olmuyor aramızda.

RÖ3: Herkese karşı aynı içtenliği gösterdiğimi söyleyemeyeceğim ama elimden geldiğince bir konuda fikrim varsa kimseyi kırmadan görüşlerimi yansıtmaya çalışıyorum. Arkadaşlarımın da öyle olduğuna inanmak istiyorum.

RÖ5: Okulumuzun ortamı çok samimi zaten bir köy okulu. Bu yüzden hepimiz birbirimize destekliyoruz. Hepimiz birbirimize yardımcı oluyoruz. Çok ılımlı ve çok hoş gördüğü bir ortam var okulumuzda bunda idarenin de etkisi var mı dersenez olabilir... Nedeni nedir bilmiyorum ama kesinlikle okulumuza gelen kimse okuldan gitmek istemiyor çok güzel bir ortamımız var.

RÖ7: Ben biraz tez canlı bir insanım. Bazen patavatsız denecek kadar kalbinden geçeni dile getiren biriyim. Zaman zaman bu nedenle yargılandığımı hissederim ama okulumuzda böyle bir durum asla söz konusu olmadı. Her zaman düşüncelerimi dile getirmekte kendimi özgür hissettim.

RÖ11: Kendi adıma tüm içtenliğimle paylaştığımı eminim. Ancak bu kadar içtenlikle paylaşmak da bazen sorunlara neden olabiliyor. Bazen bu nedenle çok sevilmediğimi düşündüğümde oluyor. Mesela idareye yönelik bir düşüncem olduğunda bunu onlara rahatlıkla söylüyorum.

RÖ12: Okul ortamı ya da başka ortamlar farketmeksizin iyi ilişkiler kurmak için zamana ihtiyaç olduğunu düşünüyorum. Belirli bir zaman sonra gerekli samimi ortam kurulduğunda duygu ve düşünceler olduğu gibi dürüstlikle paylaşılabilir. Bu anlamda düşündüğümde şahsım adına okulumuzun samimi bir ortama sahip olduğunu düşünüyorum.

Okul ortamındaki ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaşamadığını ifade eden resmi okul öğretmenlerinden bazılarının görüşleri şöyledir:

RÖ7: Her zaman değil ama bazen paylaşabiliyorum. Genellikle okulla ilgili düşüncelerimi paylaşmıyorum. Arkadaşlarımın da paylaştığını düşünmüyorum.

RÖ8: Herkesle aynı samimiyeti kurmak hiçbir ortamda mümkün değildir. Benim de okul ortamımızda güvendiğim ve daha samimi olduğum insanlar mevcut ama bu diğer insanlara yapmacık olduğum anlamına gelmez. Herkesin birbirine samimiyetle yaklaştığına inancım tam.

Okul kültürünün bütünleyici olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul yöneticilerinin tamamı çalışma ortamında tüm personelin birbirine açık ve samimi duygular

beslediğini ifade etmiştir.. Bunun yanı sıra yine aynı şekilde iki yönetici okul ortamındaki ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaştığını ifade ederken, bir yönetici duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaşmadığını belirtmiştir. Buna göre resmi okul yöneticilerinin genel olarak çalışma ortamında birbirlerine açık ve samimi duygular beslediğini ve duygu - düşüncelerini içtenlikle paylaştığını söylemek mümkündür.

Çalışma ortamında tüm personelin birbirine açık ve samimi duygular beslediğini ifade eden resmi okul yöneticilerinden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

RY1: *Bir yönetici olarak kimsenin kimseye dürüst açık samimi hoşgörülü olmasını beklemiyorum herkesin farklı düşünceleri olabilir. Herkes içinde farklı duygular yaşıyor olabilir. Ama herkesten birbirine karşı saygılı olmasını beklerim. Bizim okulumuzda en önemli kuralımız saygı. Bunu öğretmen arkadaşlarımız da bilir bu nedenle okul ortamımızın çalışmaya elverişli bir ortam olduğunu düşünüyorum.*

RY2: *Ufak tefek yanlış anlamalar her kurumda olabilir. Bu yanlış anlamalar dışında açık, samimi duygular beslemek kurumun ortamı açısından iyidir. Ancak bu davranışların geri dönüşü kişiden kişiye değişmektedir. Bu nedenle herkese aynı şekilde davranmak mümkün değildir. Davranışların sergilerken dikkatli olmak gerekir. Açıkça söylemek gerekirse ben bu konuda biraz çektim, samimi bir insan olmak bu ülkede güçsüzlük gibi algılandığı için ilk başlarda çalışma arkadaşlarım beni bir otorite olarak görmekte zorlandılar. Ancak zamanla alıştılar. Sorunlar ortadan kalktı.*

RY3: *Söylediğim gibi elli öğretmeniz, elli öğretmenin ellisinde birbirine samimi duygular beslemesi ütopye olur. Ancak bunu sağlamak için elimizden geleni yapıyoruz. Herkesin kişiliği ve yapısı birbirinden farklı. Hatta birbirlerini sevmek zorunda da değiller. Ancak saygı duymak zorundalar, işlerliği bozmamak zorundalar. Bizler de bunu sağlamakla görevliyiz.*

Okul ortamındaki ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaştığını ifade eden resmi okul yöneticilerinin bazılarının görüşleri şöyledir:

RY1: *Bir idareci olarak her zaman duygularımızı açık bir şekilde ifade etmemeliyiz. Çünkü idareci olmanın yanı sıra aynı zamanda insanız bazen öfkelenen biliyoruz, bazen velilerle - milli eğitimle ya da dışarıda yaşadığımız sorunlar canımızı çok fazla sıkıyor bu yüzden daha çok bunları filtreleyerek insanlara davranmamız gerektiğini düşünüyorum. Ancak bunu da samimiyetsizlik olarak düşünmüyorum. Aksine mesleki bir ediniş olması gerektiğini düşünüyorum. İyi duygularımızı muhakkak içtenlikle arkadaşlarla paylaşıyoruz onlar da*

birbirleriyle paylaşıyorlar bunu görebiliyorum. Ancak dediğim gibi gün içerisinde canımızı sıkın moralimizi bozan şeyler olabiliyor bunları filtrelerek yaşıyoruz.

RY2: *Duygu ve düşüncelerimi içtenlikle paylaşıyorum ve arkadaşlarımda içtenlikle paylaştığına inanıyorum. Bunun samimi ve gerçek bir ortam oluşmasında faydalı olduğunu düşünüyorum ve karşımdaki insanlardan da beklentim aynı samimiyeti kurmaları üzerine oluyor.*

RY3: *Belli çerçeveler içerisinde herkes duygu ve düşüncelerini iletebiliyor. Bazen gelip kararlarımızı sorgulayabiliyorlar. Ya da yapmak istemedikleri şeylerde onlara karşı ısrarcı olmuyoruz. Bu ilişkilerin daha gerçekçi olmasını sağlıyor.*

Okul kültürünün bütünleyici olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul öğretmenlerinden iki öğretmen çalışma ortamında tüm personelin birbirine açık ve samimi duygular beslediğini ifade ederken on öğretmen çalışma ortamında bulunan tüm personelin birbirine açık ve samimi duygular beslemediğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra yine aynı şekilde iki öğretmen okul ortamındaki ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaştığını ifade ederken, on öğretmen duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaşmadığını belirtmiştir. Buna göre resmi okul öğretmenlerinin genel olarak çalışma ortamında birbirlerine açık ve samimi duygular beslemediğini ve duygu - düşüncelerini içtenlikle paylaşmadıklarını söylemek mümkündür.

Çalışma ortamında tüm personelin birbirine açık ve samimi duygular beslediğini ifade eden resmi okul öğretmenlerinden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

ÖÖ6: *Okul ortamımız samimi bir yer olduğu için bir aile gibi olduğumuzu düşünüyorum. Her ailede olduğu gibi bizde de zaman zaman sorunlar oluyor ama temel mesele iyi niyetli olmak ve iyi niyeti kaybetmemek olduğundan benim şahsi fikrim birlikte çalıştığım arkadaşlarımda tamamı birbirine karşı iyi niyetli ve samimiler.*

ÖÖ1: *Fazlasıyla, saygı ve sevginin harmanlanmasından duyulan nezaket ortaya çıkıyor. Bizim kurumumuzda bu bağ artık tam olarak oturmuş durumda zekice olan espriler ve sınırı kaçırılmayan saygı ile güzel bir ilişki kurulmuş.*

Çalışma ortamında tüm personelin birbirine açık ve samimi duygular beslemediğini ifade eden resmi okul öğretmenlerinden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

ÖÖ2: *Çalışma ortamımız bizim neredeyse tüm günümüzü geçirdiğimiz yer, ben ne fazla samimi olmaktan ne de soğuk ve ortam bozucu olmaktan yanayım. Bizim okulumuzda çok fazla samimi olan arkadaşlar da var benim gibi herkese daha mesafeli olan arkadaşlar da var.*

Yöneticilerimiz için de aynı şey geçerli bazı arkadaşlarla daha samimi bazılarıyla daha mesafeli.

ÖÖ3: Bence bu sorunun cevabı her yere aynı. Her zaman için herkese karşı açık – samimi olmak çok zor. Bunun için frekansının uyuşması o kişileri uzun süreli tanıman gerekli. Yoksa gösterdiğimiz davranışlar kişiden kişiye farklılık gösterir. Anlaşması zor ve uyumsuz birine açık ve samimi davranmak yerine sahte ve idare edecek kadar iletişim kuruyoruz. Aslında hepimiz birer maskeyle geziyoruz.

ÖÖ4: Gelişim uzmanları ve psikologların da belirttiği üzere iletişim ve etkileşimin olabildiğince rahat gerçekleşmesi ve samimi duygularla olması her iki tarafın da etkili birer iletişim sergilemelerini sağlar. Ancak kişisel sınırların çizilmesi, bireylerin mahremiyet sınırlarının aşılmaması önemli. Çalışma arkadaşları ve yöneticilere de “hayır” diyebilmek ve görüşünü gösterebilmek de ayrıca çok önemli. Ben her zaman açık görüşlerimizi yansıttığımızı düşünmüyorum.

ÖÖ7: İnsanlar birbirine karşı açık ve net olmalıdır. Samimi, net ve hoşgörülü olduğumuzda çalışma ortamı huzurlu olacağından bunun işimize yansıtacağına inanıyorum. Ancak özel sektörde samimiyet bulmak çok zor maalesef herkes geçim kaygısına düşmüş vaziyette. Herkesin herkes hakkında konuştuğunu duyabilirsiniz maalesef. İnsan böyle bir ortamda olunca maalesef bir süre sonra ortama benziyor. Mesela başıma gelen bir olayı anlatayım bir kermes gününde ben stand görevlisi değildim. Görevli arkadaşlara çay dağıttım çayı dağıttığım arkadaşlardan birinin yanındaki arkadaşta dönüp oh boş boş duruyor vicdanı rahatlasın diye iş yapıyor dediğini duydum. Yani yapılan iyilik bile ters tepebiliyor maalesef.

ÖÖ9: Özel okullar okul olmanın yanı sıra bir iş yeri, ve her iş yerinde samimiyet aranan bir durumdur. İnsanlar işini yapıyorlar ve evlerine gidiyorlar kimse onlardan daha samimi ya da daha açık ya da daha sıcak olmasını beklemiyor. İşini güzelce yap ve eve git. Hepsi bu.

ÖÖ10: İş yerindeki samimiyet yeterli miktarda kalırsa herhangi bir sorun yaratacağını sanmıyorum. Nasıl ki özel hayatlarımızdaki problemler işimizi etkilemiyorsa, okul içindeki kişisel durumlar, samimiyetler de çalışmayı engellemez. Herkes yeterli profesyonellikte çalışırsa zaten pozitif bir ortam olacaktır. Özel okulun vermiş olduğu tüm olumsuzlukların yanı sıra bu tür dostlukların mesleği yapılabilir hale getirdiğini düşünüyorum. En azından benim açımdan öyle.

Okul ortamındaki ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaştığını ifade eden özel okul öğretmenlerinden bazılarının görüşleri şöyledir:

ÖÖ1: *Paylaşamadığı düzeyde sıkıntı oluşabilir. Çünkü insanoğlu kendini bastırıp tutup tutup patlamaya müsahittir. Oysa her sıkıntı veya sorun o an çözülsün hiçbir problem oluşmaz oluştuğu anda çözülür. Konuşularak çözülmeyecek hiçbir şey yoktur aslında ama bireyler kendi kendilerini de doldurabilirlik derecesinde olduklarında içinden çıkılmaz bir kaos oluşur. O yüzden tüm duygularımızı o anda belli edersek huzurlu ortamlar yaratabiliriz ve okulumuzda yaratmak için elimizden geleni yapıyoruz diyebilirim.*

ÖÖ6: *Sıkı ve güzel dostluklarımız var ve aynı ortam gerek okulda gerekse okul saati dışında devam etmektedir bu sebeple duygu ve düşüncelerimizi içtenlikle paylaşabiliyoruz. Arkadaşlarımla düşüncelerimi paylaşırken beni yanlış anlayacaklar mı korkusuna kapılmıyorum mesela.*

Okul ortamındaki ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaşamadığını ifade eden özel okul öğretmenlerinden bazılarının görüşleri şöyledir:

ÖÖ3: *Daha öncede söylediğim gibi okul ortamının diğer ortamlardan tek farkı ortamın daha çok saygı istemesi ve idarenin enseimizde boza pişirmesi bide biz ilkökul öğretmeni olduğumuz için birbirimize olan tavrımız çok önemli çocuklar bizi kendilerine direkt örnek alıyorlar. örneğin çalışana olan davranışımız mesela kantinde bir şey aldıktan sonra teşekkür etmek çok ufak bir davranış gibi gözükse de çocuklara örnek olmak açısından çok büyük önem taşır. Kişisel duygu ve düşünceler geri plandadır yani demek istediğim.*

ÖÖ4: *Okul ortamında çalışanlarla, çocuklarla ve yöneticilerimle saygı ve sevgi çerçevesi içerisinde iletişim kurduğumu, düşüncelerimi özgürce ifade ettiğimi belirtmek isterim.*

ÖÖ5: *Sadece okul ortamında değil herhangi bir ortamda dahi içtenlikle duygu ve düşünceleri paylaşmak Maalesef bu devirde bu pek mümkün değil hepimiz aslında bizim için çizilen rolleri oynuyoruz Okulda öğretmen rolü oynuyoruz, evde anne rolü oynuyoruz sokakta kendimiz gibi davranmaya çalışıyoruz.. Hepimiz bize belirlenen rolleri oynuyoruz. Dolayısıyla Aslında bu sorunuzda her zaman için birbirimize açık ve içten olamayacağımızı söylemek istiyorum. Sadece birbirimize saygı duyabiliriz işimize saygı duyabiliriz ve en iyi şekilde işimiz de bu evlere dönebiliriz Bizim okulumuzda da böyle daha profesyonel daha herkes gerektiği gibi yaptığı şekilde davrandığını düşünüyorum.*

ÖÖ8: *Biraz öncede söylediğim gibi okul ortamında elli kişiyiz. Elli kişinin ellisinde birbirine samimi olması beklenemez. Herkesin yapısı farklı farklı. Çoğu kişi özel sektörde artık*

yeteri kadar pişmiş. Samimiyet kurmanın mümkün olmadığını anlamış, insan ilişkilerinden bıkmış, süttten ağzı yanmış insanlar. Dolayısıyla bu insanlarla ortak bir dili paylaşmak hiç kolay değil.

ÖÖ11: *Hangi ortamda olursa olsun her zaman herkese aynı muameleyi gösteremeyiz. Beraber duygularını paylaşacağın insan başka sınırlarını belirleyeceğin insan başkadır diye düşünüyorum. Profesyonel olmakta fayda var.*

ÖÖ12: *Az öncede anlattığım gibi içtenlik çok az maalesef. Eğer samimi olduğun kendini olduğun gibi değişmeden ifade edebildiğin birkaç arkadaşın dostun varsa şanslısın demektir.*

Okul kültürünün bütünleyici olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul yöneticilerinden biri çalışma ortamında tüm personelin birbirine açık ve samimi duygular beslediğini ifade ederken iki yönetici özel okul yöneticilerinden ikisi çalışma ortamında tüm personelin birbirine açık ve samimi duygular beslemediğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra iki bir özel okul yöneticisi okul ortamındaki ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaştığını ifade ederken, iki yönetici duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaşmadığını belirtmiştir. Buna göre özel okul yöneticilerinin genel olarak çalışma ortamında birbirlerine açık ve samimi duygular beslemediğini ve duygu - düşüncelerini içtenlikle paylaşmadıklarını söylemek mümkündür.

Çalışma ortamında tüm personelin birbirine açık ve samimi duygular beslediğini ifade eden özel okul yöneticisinin görüşü şu şekildedir:

ÖY1: *Bu konu aslında benim için en önemli şeylerden birisi. Herkes için öyledir. Ben bana mesai arkadaşıyla ilgili şikayette bulunan öğretmenleri genellikle dinlemem. Birbirleri ile konuşup çözmeleri için yardımcı olmaya çalışırım. Küçük problemlere bile tahammülüm yok. Mesela bir sınav görevlendirmemiz olduğunda görevine geç gelen arkadaşı arayıp nerede kaldın demek yerine, müdür yardımcısını arayıp görevine gelmedi diye şikayet edenini gördüm. O arkadaş göreve geldiğinde ise hiçbir şey olmamış gibi onunla konuşmaya devam etti. Samimiyetsizlik yani günümüzün en çok sorunu olduğu gibi okullarında en büyük sorunu. Ve benim neredeyse hiç tahammülüm yok.*

Çalışma ortamında tüm personelin birbirine açık ve samimi duygular beslemediğini ifade eden özel okul yöneticisinin görüşü şu şekildedir:

ÖY2: *Herzaman en önem verdiğim konu bu olmuştur. Örtülü pazarın daima dostluğu bozduğuna inanırım. Bu yüzden çalışanlar birbirine açık olmalıdır. Ben öyle yapıyorum. Ancak*

özel sektörde açık değilde gizli ikili ilişkiler çok daha fazla yaygın. İnsanların samimi yaklaşım içinde olduğuna inanmıyorum. Örneğin sınav görevlendirmemiz olduğunda görevine geç gelen arkadaşını arayıp nerede kaldın demek yerine, müdür yardımcısını arayıp görevine gelmedi diye şikayet edenini gördüm. O arkadaş göreve geldiğinde ise hiçbir şey olmamış gibi onunla konuşmaya devam etti. Samimiyetsizlik yani günümüzün en çok sorunu olduğu gibi okullarında en büyük sorunu.

ÖYL: *Bana göre insanlar samimi ve samimiyetsiz olarak ayrılırlar. Ben samimiyetsiz adamı hemen tanırım. Kim yüzüme gülüyor, kim arkamdan konuşuyor. Kim verdiğim işi yapıyor ama yaparken söyleniyor. Dolayısıyla gönül elbette birbirimize şeffaf olalım, içten olalım istiyor. Ama herkese karşı böyle bir tutum sergilemek maalesef mümkün değil. Sırtımızda onlarca hançer varken yani dikkatli olmak zorundayız.*

Okul ortamındaki ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaştığını ifade eden özel okul yöneticisinin görüşü şöyledir:

ÖY3: *Kendinizi dışardan nasıl görüyorsunuz deseniz kesinlikle tüm düşüncelerini hiç çekinmeden paylaşan bir idareci olarak görüyorum. Ama benim gözümünden okulu soracak olursanız bu çokta sandığımız kadar kolay değil. Çalışan – idareci ve öğretmenlerle birlikte yaklaşık elli kişiyiz ve elli kişinin tamamı böyledir diyemem. Her yerde olduğu gibi bizde de çeşit çeşit insan var o insanların birbirleri ile olan ilişkileri var dolayısıyla söylediğiniz ortamı sağlamak hiçte kolay değil. Ama bu samimi ortamı kurmak için grup çalışmaları yapıyoruz birlikte kahvaltılar, akşam yemekleri, oyun organizasyonları düzenliyoruz ama yine de bu hiçte kolay değil.*

Okul ortamındaki ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaşmadığını ifade eden özel okul yöneticisinin görüşü şöyledir:

ÖY1: *Kişiden kişiye değişmekle birlikte genellikle daha profesyonel şekilde ilerliyoruz. Herkes işini yapıyor evine gidiyor. Bu yüzden çoğunlukla gerçekten olduğumuz kişiliklerle değil olmamız gereken kişilik ve davranışlarla hareket ediyoruz diyebilirim.*

ÖY2: *Az öncede anlattığım gibi içtenlik çok az maalesef. Eğer samimi olduğun kendini olduğun gibi değişmeden ifade edebildiğin birkaç arkadaşın dostun varsa şanslısın demektir.*

Resmi ve özel okul öğretmen ve yöneticilerinin okul kültürünün bütünleyici olma özelliği bakımından görüşleri karşılaştırıldığında:

Resmi okul öğretmenleri genel olarak çalışma ortamında tüm personelin birbirine açık ve samimi duygular beslediğini ifade ederken, yöneticileri de öğretmenlerin bu görüşünü

desteklemiştir. Ancak özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticiler genel olarak, çalışma ortamında tüm personelin birbirine açık ve samimi duygular beslemediğini ifade etmiştir.

Resmi okul öğretmenleri genel olarak okul ortamındaki ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaşabildiğini ifade ederken, yöneticileri de öğretmenlerin bu görüşünü desteklemiştir. Ancak özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticiler genel olarak, çalışma ortamındaki ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaşamadıklarını belirtmişlerdir.

Bu değerlendirmeler ışığında okul kültürünün bütünlüğü ilkesi değerlendirildiğinde resmi ve özel okullardaki farklılıklar dikkat çekmektedir.

4.3. Hoşgörülü Onaylayıcı Olma

Okul kültürünün hoşgörülü - onaylayıcı olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul öğretmenlerinden on bir öğretmen; okullarında çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsendiğini belirtirken bir öğretmen okullarında çatışma yerine uzlaşma stratejisinin benimsenmediğini Aynı şekilde on resmi okul öğretmeni okul ortamında çalışanların birbirlerini kabul edici ve hoşgörülü davrandığını belirtirken, resmi okullarda görev alan iki öğretmen olumsuz yönde görüş beyan etmiştir. Buna göre resmi okul öğretmenlerinin genel olarak okullarında çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsediklerini; birbirlerini kabul edici ve hoşgörülü davrandıklarını söylemek mümkündür.

Tablo 4.3. Katılımcıların Hoşgörülü Onaylayıcı Olma Özelliği Bakımından Okul Kültürüne İlişkin Görüşleri

Görüşler	Resmi Okul Öğretmen	Resmi Okul Yönetici	Özel Okul Öğretmen	Özel Okul Yönetici
1) Okulumuzda çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsenir.	RÖ1,RÖ2,RÖ3,		ÖÖ1, ÖÖ3, ÖÖ4,	
	RÖ4,RÖ5, RÖ5,	RY1	ÖÖ5,ÖÖ6,	ÖY1,
	RÖ6,RÖ7, RÖ8,	RY2	ÖÖ7,ÖÖ8,ÖÖ9,	ÖY3
	RÖ10, RÖ11,	RY3	ÖÖ10, ÖÖ11	
	RÖ12			
2) Okulumuzda çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsenmez	RÖ9		ÖÖ2, ÖÖ12	ÖY2
3)Okul ortamında çalışanlar birlerini kabul edici ve hoşgörülü davranır.	RÖ1, RÖ2, RÖ3	RY1	ÖÖ1, ÖÖ2, ÖÖ3,	ÖY1,
	RÖ4, RÖ5, RÖ6,	RY2	ÖÖ4, ÖÖ5, ÖÖ6,	ÖY2,
	RÖ8,RÖ10,	RY3	ÖÖ7,ÖÖ8,	ÖY3
	RÖ11, RÖ12		ÖÖ10,ÖÖ12	
4)Okul ortamında çalışanlar birbirlerini kabul edici ve hoşgörülü davranmaz.	RÖ7,RÖ9		ÖÖ9, ÖÖ11	

Çalıştıkları okullarda çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsendiğini ifade eden bazı resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ3: *Belirli bir olgunluğa sahip, düşünebilme, karar verebilme yetileri olan insanların verimli bir çalışma ortamı yaratması için yapması gereken şey sorun olduğunu hissettiğinde o sorunu konuşmak ve çözüme ulaştırmaya çalışmaktır. Bizim okulumuzda insanlar genelde çatışmazlar, konuşurlar gerekirse tartışırlar ki bu çok olağan bir durumdur ve sorunu çözerler.*

RÖ4: *Çatışma olmayan ortam olmaz ama her şeyin bir uzlaşım sağlanabileceği bir noktası vardır bunu beraber keşfetmek daha doğru olur ve sonraki olabilecek çatışmaları engeller. Bizim okulumuzda da bazen çatışma olduğu oluyor. İki insanın her zaman anlaşmasını beklemek zaten mümkün değil. Çatışma ortamı oluştuğunda bu ortam idarecilerin eliyle yumuşatılarak çözülüyor. İnsanlar çatışma ortamını körüklemek yerine, ortamı ılımlı hale getiriyor. Örneğin: Hamile bir öğretmen arkadaşımızla bir arkadaşımız gereksiz bir mevzu yüzünden tartışmıştı. Hemen ortamı yumuşatıp, aralarını düzelttik.*

RÖ6: *Bu sadece okul ortamının değil her ortamın önemli bir sorunu. Bazı insanlar var bence çatışmadan, kaostan besleniyor. Ancak okul ortamımızda öyle insanlar yok. Dönem*

dönem geliyor bazen öyle insanlar, ancak ortamımızın güzelliğinden midir ya da başka nedenlerden midir bilmiyorum huzur bozan insanlar kendiliğinden gidiyorlar. Yöneticilerimizin de şöyle bir avantajı var, asla böyle kaos sever insanlara prim vermiyor.

RÖ7: *Aslında burada yöneticilerimizin ne kadar iyi strateji izlediği ortaya çıkıyor. Çünkü okulumuzda çatışma ortamına hiç şahit olmadım. Çünkü ben geldiğimde öğretmenler bir arada bile değildi. Öğretmen odası birden çok kim kimden mutsuzsa başka yerde oturuyor. Bence bu harika bir strateji.*

RÖ10: *Uzlaşmanın olmadığı bir ortamda üretkenliğin olamayacağını söyleyebilirim. Bizim de ortak amacımız üretkenlik olduğundan, diğer şeylerin pek bir önemi yok bizler için. Aslına bakarsanız kimsenin çatışacak vakti yok herkes üretmenin derdinde. İyi işler derdinde. İdaremizde o tarz çatışmaları beslemeyen, uzak duran, taraf olmayan insanlar.*

RÖ12: *Bununla ilgili şunu söyleyebilirim. Benim ayaklarım hiçbir zaman işe giderken geri geri gitmiyor. Bizim öğrenci profilimiz biraz maddi olarak durumu iyi olmayan çocuklar çoğunluğu işçi çocuğu çocuklar kendileri de tarım işçiliği yapıyor dönem dönem. Dolayısıyla öğrencinin yaşam zorluğu , öğretmenin de psikolojisini bazen olumsuz etkileyebilir biz bu durumu olumluya çevirmeye, kendi bulunduğumuz bölgede ne yapabiliriz onun derdine , onun çabasına düşüyoruz. Ve ayrıca şöyle söyleyebilirim; Bir tiyatroya etkinliğine ya da sinemaya götürme çocukları heves ediyorum ve bu hevesim genellikle destekleniyor. Gerekli izinler alınıyor vs. Okul amaçları için bizi görmezden gelmiyor yani aksine destekliyor.*

Çalıştıkları okullarda çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsendiğini ifade eden bazı resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ9: *Okul yöneticilerimizle kişisel olarak çatışma yaşamam. Fakat bazı öğretmenler bu konuda sıkıntı yaşamaktadırlar. Okulda çalışan diğer personelle daha resmi ve yapay bir iletişim yaşarız.*

Okul ortamında çalışanların birbirlerini kabul edici ve hoşgörülü davrandığını ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ1: *Çalışanlar her zaman birbirini kabul etmek de zorunda değildirler fakat birbirine karşı hoşgörülü ve saygılı olmalılardır. Bu anlamda benim okulumda herkes birbirine saygı duyar.*

RÖ2: *Mümkün olduğunca herkes birbirine hoşgörülü ve kabul edicidir. Ani çıkışlar yaşandığında uzlaştırmacı bir yaklaşımla sorun çözülmeye çalışılır. Bu durumun olmasının nedenini yaşı büyük olan hocaların bizlere sergilediği olumlu davranışlardan ve ti'ye alabilme yeteneklerinden kaynaklandığını düşünüyorum. Bazen genç olmanın verdiği düşüncesizlik oluyor bizlerde işte o anlarda tecrübeli hocalarımızın yol göstermesi bizi başka bir noktaya taşıyor. Bu anlamda çalıştığım okulla ilgili oldukça mutluyum.*

RÖ5: *Çalışanların birbirlerine hoşgörülü ve kabul edici şekilde davranmaları bir açıdan bakarsak yöneticinin de işine gelen bir durum çünkü okul iklimini çalışmaya müsait bir hale getirmiş oluyor. İnsanların severek geldiği bir iş ortamını da hazırlanmış oluyor. Dolayısıyla aslında bu ortamı hazırlayarak yönetici de, öğretmenler de çalışanlar da çok mutlu oluyor, huzurlu oluyor... Karşılıklı bir alışveriş gibi.*

RÖ11: *: Okul ortamımızda elbette bazen sıkıntılar yaşanıyor. Ancak sıkıntılar olduğunda bunu dedikodu yapıp, sağda solda anlatmak yerine konuşarak çözüm üretmek tercih ediliyor. Ve mevzular konuşulduktan sonra fazla uzatılmıyor. Ama birileri muhakkak hakemlik görevi üstlenerek olayı çözümlenmeye çalışır. Herkes ortamın bozulmasından endişe duyduklarından, ortamın bozulmaması için sorun yaşandığında sevgi sarmalında sorunları çözer. Çözümün bir parçası olur.*

RÖ12: *Çalışanların birbirlerine hoşgörülü ve kabul edici şekilde davranmaları bir açıdan bakarsak yöneticinin de işine gelen bir durum çünkü okul iklimini çalışmaya müsait bir hale getirmiş oluyor. İnsanların severek geldiği bir iş ortamını da hazırlanmış oluyor. Dolayısıyla aslında bu ortamı hazırlayarak yönetici de, öğretmenler de çalışanlar da çok mutlu oluyor, huzurlu oluyor... Karşılıklı bir alışveriş gibi.*

Okul ortamında çalışanların birbirlerini kabul edici ve hoşgörülü davranmadığını ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ7: *Sadece okullarda değil Türkiye'de hoşgörü karaborsada diye düşünüyorum. Ben kendime bile bazen tahammül edemezken başkasına tahammüllü veya hoşgörülü olmam pek mümkün değil. İnsanların şartları iyileşmedikçe, iyi olan şeyleri kaybettiğimizi düşünüyorum.*

RÖ9: *Öğretmen grubu içinde gruplaşmalar vardır. Ama genel olarak politik ve resmi bir süreç işler. Gruplar kendi içinde oldukça kabullenicidir.*

Okul kültürünün hoşgörölü - onaylayıcı olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul yöneticileri; okullarında çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsendiğini belirtirken bir öğretmen okullarında çatıma yerine uzlaşma stratejisinin benimsenmediğini Aynı şekilde yine resmi okul yöneticileri okul ortamında birbirlerini kabul edici ve hoşgörölü davrandıklarını ifade etmiştir. Buna göre resmi okul yöneticilerinin, resmi okullarda çalışan öğretmenlere paralel olarak görüş belirttiklerini ifade etmek mümkündür.

Çalıştıkları okullarda çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsendiğini ifade eden bazı resmi okul yöneticilerinin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RY1: *İnsanların kişiliğine bakmamız lazım. Bazı insanların kişilikleri her anlamda çatışmaya müsait. Kara diyorsun beyaz diyor, beyaz diyorsun kara diyor. Bazı insanlar da tam tersi uzlaşma yönelik ancak bizim burada konuşmamız gereken ve dikkatli düşünmemiz gereken nokta okul ortamında bu durumun nasıl olması gerektiği. Bireysel düşünceler kişilikler bir kenara bırakılmalı. Ve herkes çocuklara örnek olacak şekilde davranmalı. Çünkü biz burada bir İlkokul'u yönetiyoruz yani çocuğun tam mayalandığı dönem, çocuklara kötü örnek olmak gibi bir lüksümüz yok. Bu nedenle bir yönetici olarak kesinlikle çatışma taraftarı olan kişilere destek olmuyorum. Bazı arkadaşlar var birbirlerinden şikayetçi olmaya çalışan genellikle onları yumuşatarak odamdan göndermeye çalışıyorum ve ilişkilerinde bir taraf olmak yerine olayı törpüleyen kişi olmaya çalışıyorum.*

RY2: *Yaşanan sıkıntıların daha çabuk çözülmesine olanak sağlıyor, ayrıca bu bir kültür haline geldiğinde sorunlar azalıyor. Okulumuzda ikili sorunlar belki de bu nedenle yok denecek kadar az. Normal eğitim – öğretim sorunları dışında sorun neredeyse hiç yok.*

RY3: *Bir yönetici olarak böyle şeylerle elbette karşılaşıyoruz. Birbirinden haz etmeyen, şikayet eden öğretmenler oluyor. Ancak yangına körükle gitmek ya da bir taraf olmak yerine tampon oluşturarak olayların yatışmasını sağlıyoruz. Kimse gergin bir ortamda çalışmak istemez ve başarılı olamaz. Bizim görevimiz o huzurlu ortamı sağlamak elimizden geleni yaptığımızı düşünüyorum.*

Okul kültürünün hoşgörölü - onaylayıcı olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul öğretmenlerinden on öğretmen; okullarında çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsendiğini belirtirken iki öğretmen okullarında çatıma yerine uzlaşma stratejisinin

benimsenmediğini Aynı şekilde on özel okul öğretmeni okul ortamında çalışanların birbirlerini kabul edici ve hoşgörülü davrandığını belirtirken, özel okullarda görev alan iki öğretmen olumsuz yönde görüş beyan etmiştir. Buna göre özel okul öğretmenlerinin genel olarak okullarında çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsediklerini; birbirlerini kabul edici ve hoşgörülü davrandıklarını söylemek mümkündür.

Çalıştıkları okullarda çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsendiğini ifade eden bazı özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖİ3: *Bu tüm yöneticilerin benimsemesi gereken bir davranış. Uzlaşmacı olmak çünkü çok uzun saatler mesai yapıyoruz ve aslına bakarsanız orayı cennete ve ya cehenneme çevirmek yöneticilerimizin elinde. Gerçi bazı insanlar çatışmadan besleniyorlar bu durumda yöneticilerin hemen o insanlara müdahale etmesi gerek. Aslında özel okulun bir avantajı bu. Atama olmadığı için sorunlu kişilerle kimse çalışmak istemiyor ve anında şut. Bunu gören diğer insanlarda kendilerine çeki düzen veriyorlar. Dolayısıyla mecburi bir uzlaşma söz konusu diyebiliriz.*

ÖÖ4: *Her problemin münakaşa, tartışma ya da çatışmalarla çözülemeyeceği aşıkardır. Özellikle okul ortamında bunu sergilemek bizim işimize en yakışmayan şeylerden biri olabilir. Çünkü zaten değerli olan bir süreç var ve sınırlı zaman diliminde işlerimizi gerçekleştiriyoruz. Bu sebepten uzlaşma yanlısı olmak ve problemlere neden aramaktan çok çözüm odaklı olmak gerekli. Zaten kişilikleri gereği böyle olmayan mesai arkadaşlarımız zaman içerisinde kabul göremediklerinden grup dışına itiliyor. Kimse değerli olan zamanını münakaşa ile geçirmek istemiyor. Bizim okulumuzda da böyle uyumsuz arkadaşlar zamanla geldi ve gitti. Grup iklimi onları barındırmadı.*

ÖÖ5: *Her zaman için bir öğretmen olarak öğrencilerime de öğretmeye çalıştığım şeydir. Çatışmadan kaçınarak uzlaşma yoluna gitmeyi her zaman tercih etmişimdir. Her zaman öyle bir insan olmaya çalışmışımdır. Birbirimizi anlamalı birbirimize olan eksiklikleri kapatmaya çalışmalıyız. Mevlana'nın sözünü şiar edinmeliyiz: "Kusurları örtmede gece gibi ol." Yani birbirimizin açığını bularak değil birbirimizin açığını gizleyerek ilerlemeliyiz. Çünkü yine aynı yere varıyorum hepimiz aynı gemideyiz ama sizin okulda böyle mi dersiniz millet bir birinin gözünü oyacak nerdeyse maalesef böyle değil.*

ÖÖ7: Hepimiz insanız, insan olduğumuz için her konuda aynı düşünmemiz mümkün değil. Aynı düşünmediğimiz için çatışmamız bana göre çok normal. Ancak çatışmanın belli çerçevede kalması gerek. Çatışırken yok edici bir tutum izlersek o zaman geri dönüşü olmaz. Ben hiç çatışma yaşamadım demek mümkün değil. Ben de yaşadım. Ama çatışmanın sonunda muhakkak uzlaştım. Örnek verecek olursam başka bir zümreden bir arkadaşla sorun yaşamıştım. Belirli gün ve haftalarda bir gün konuşma yapmamı istemişti. Bunu yüksek perdeden ve mecburmuşum gibi söyleyince ortam baya bir gerilmişti. Ama birkaç gün sonra öfkemiz geçince oturup konuştuk ve meseleyi hallettik.

ÖÖ10: Okuldaki çatışma durumları sadece birebir yaşayanlar arasında kalıp dışarı yansıtılmaz. Çünkü bu durumun idare gözünde olumsuz bir hava yansıtacağı bilinir. İki insanın birbirini sevmemesi ve anlaşılamaması çok normal bir durumken bizde kimse sorunlu birisiymiş gibi görünmek istemez. Ama idare elbette bu tartışmaları biri ya da birileri aracılığıyla duyar. Daha evvel bir kadın ve erkek öğretmenimizin yüksek sesle tartışmalarına şahit olmuşum ve odada birkaç kişiydik sonra bu arkadaşlardan idarenin onları çağırdığını öğrendim. Ve sorun sanırım öylelikle hallolmuştu.

ÖÖ11: Huzurlu bir ortamda çalışmak istiyorsak uzlaşmak zorundayız.. Çatıştığımızda oluyor her konuda aynı fikirde olmak mümkün değil elbette ama mühim olan çatışırken birbirimizi kırmamamız köprüleri yakmadan fikirleri ifade edebilmemiz. Bence çatışma olabilir yani bu çok normal ama bir ortak nokta bulabilmeyiz. Burada ortak noktayı idarecilerin belirleyeceğini düşünüyorum. Bize kurum içi eğitim vermişti müdürümüz hafta sonu tüm öğretmenler bir araya gelip oyunlar oynamıştık.

Çalıştıkları okullarda çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsenmediğini ifade eden bazı özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ2: İçinde bulunulan duruma göre insanların olaylara tepkileri değişiyor. Bazen hiç yanlış anlamayacağımız bir şeyi kendi ruh halimizden kaynaklı yanlış anlayabiliyoruz. Bu noktada kişilerin bireysel çabaları çok önemli. Ayrıca idarecilerinde çatışma ortamını beslemek yerine daha yatıştırıcı olması gerekir. Bizim okulumuzda maalesef sigara içenler ve içmeyenler olmak üzere iki grup var, ve idarecimiz sigara içenler grubuna daha yakın. Olayları onlardan dinliyor, iş dışında onlarla görüşüyor. Taraflı bir imaj çıkıyor.

ÖÖ12: *Ben bu konuda idarecilere büyük görev düştüğü kanısındayım. O kültürü öğretmenlerine vermeli. Ancak bu yıl için konuşacak olursak bu yıl biz asla uzlaşmadık sık sık tartışmalar yaşandı. Hatta en son iki arkadaşın tartışması öğrencilere yansıdığı için iki öğretmen arkadaş biliyorsun seneye onlarla çalışılmayacakları söylenerek uyarıldı. Ancak durum buralara varmadan evvel idare gerginliklere müdahale etmeliydi. Şöyle çitirdamalar belliydi ama görmezden gelindi. Öyle oluncada ilişkiler iyice gerildi maalesef. Gruplaşmalar ve bölünmeler ortaya çıktı.*

Okul ortamında çalışanların birbirlerini kabul edici ve hoşgörülü davrandığını ifade eden özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ3: *Aslında öğretmen kimliği zaten bunu gerektirir. Öğretmen demek hoşgörülü, kabul edici kişidir. Ama özellikle ilkokulda çalışan öğretmenler sabır konusunda uzman oldukları için birbirlerine de sabırlı ve anlayışlı yaklaşırlar.*

ÖÖ5: *Daha önce de cevap verdiğim gibi herkesin birbirini hoş görmesi veya kabul etmesi mümkün değil ama ortak noktalarda buluşmak gerekir diye düşünüyorum ama böyle mi oluyor dersiniz tabii ki çok sivri arkadaşlarımız var tabii ki kendini göstermeye çalışan, kendi ispat etmeye çalışan kişiler var, mesleki yetersizliklerini kapatmaya çalışan kişiler var. Bunlar farklı davranışlar içerisinde buluyorlar... Ama sistem zamanla onları dışarı atıyor.*

ÖÖ6: *Eğer çalışma arkadaşları birbirine karşı anlaşmalı olarak yaklaşmazsa samimi ve güzel bir ortam sağlanamaz bu da işte kaliteli çalışma saatlerimizi ve motivasyonumuzu düşürür. Yani dediğim gibi bireysel çabayı çok değerli buluyorum. O bireysel çabalar grup sinerjisi yaratıyor. En azımdan bizim okulumuz için öyle olduğunu söyleyabilirim.*

ÖÖ8: *Kimse kimseye hoşgörülü davranmak zorunda değil, ama herkes birbirini kabul etmek ve saygı duymak zorunda. Buradaki temel mesele kimsenin bir başkasının sınırını ihlal etmesi. Mesela aynı sınıfa danışmanlığı olan ve anlaşılamayan iki hocamızı idareimiz çok sert bir dille uyardıktan sonra sene sonunda birlikte etkinlik bile yapmışlardı. Bir şekilde yönetim eliyle de olsa saygı duymayı ve ortak iş yapmayı öğrendiler.*

Okul ortamında çalışanların birbirlerini kabul edici ve hoşgörülü davranmadığını ifade eden özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ9: *Böyle bir dünya var mı? İnsanların tahammül sınırları özel sektörde çalışmaktan olsa gerek oldukça düşük. Herkes birbirinin açığını arıyor; nöbetine geç mi çıktı, dersinde soru mu çözdü, ne giydi ne yedi ne yaptı herkes birbirinin peşinde maalesef. Hoşgörülü olanlarda zamanla yok olup gidiyor.*

ÖÖ11: *Her insan farklıdır. Farklı olduğumuz için herkesin aynı olaylara aynı tepkileri vermesini bekleyemeyiz Dolayısıyla birbirimizi kabul etmek hayatımızı kolaylaştırmanın en iyi yolu bence ama bazı durumlarda hoşgörüden uzaklaştığımız da olmuyor değil. Ama bu her meslek için böyledir diye düşünüyorum.*

Okul kültürünün hoşgörülü - onaylayıcı olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul yöneticilerinden ikisi okullarında çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsendiğini belirtirken bir öğretmen okullarında çatışma yerine uzlaşma stratejisinin benimsenmediğini. Aynı şekilde yine özel okul yöneticileri okul ortamında birbirlerini kabul edici ve hoşgörülü davrandıklarını ifade etmiştir. Buna göre özel okul yöneticilerinin tamamının, özel kullarda çalışan öğretmenlere paralel olarak görüş belirttiklerini ifade etmek mümkündür.

Çalıştıkları okullarda çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsendiğini ifade eden bazı özel okul yöneticilerinin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖY1: *Sağlıklı ve huzurlu bir çalışma ortamı için uzlaşmak, ortak noktalarda birleşmek şart. Aslına bakarsanız günümüzün bir çoğunu okulda geçiriyoruz ve kimse huzursuz bir ortamda çalışmak istemez. Bu yüzden hepimiz dikkat ederek, dikkatli cümleler ve davranışlar seçerek belki normalde kızacağımız bir davranışı tolere ederek davranmalıyız. Ve dahası ilkokul öğretmenleriyiz kitlesel olarak direkt bizi örnek alan öğrenci portföyümüz var bu yüzden çatışmadan uzak duruyoruz. Öğretmenler de, biz de.*

ÖY3: *Aslına bakarsanız özel okulcular zaten çok fazla çatışamazlar. Açık açık çatışamazlar yani bunu alttan alta yaparlar birbirlerinin ayağını alttan altta kaydırmaya çalışırlar. Özellikle de büyük kurumlarda ne olduğunuzu anlamadan kendinizi kapının önünde bulursunuz. İşte bunun nedeni uzlaşıyor gibi görünüp birbirinin altını kazan insanlardır. Burada da oluyor. Zümre arkadaşını sevmiyor her hareketini bize iletiyor ama biz futbolcu gibi göğsümüzde yumuşatarak onları yolluyoruz. Her zaman her söyleneni ciddiye almıyoruz. Ya da iyice araştırmadan bir tepki göstermiyoruz. Böylelikle olaylar çokta öğretmenlere*

yansıtılmadan bizim tarafımızda yok ediliyor. Çatışmalarını için gerekli ortamı sağlıyoruz diyebilirim.

Çalıştıkları okullarda çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsendiğini ifade eden bazı özel okul yöneticilerinin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖY2: *Ben bu konuda idarecilere büyük görevler düştüğü kanısındayım. O kültürü öğretmenlerine vermeli. Ancak bu yıl için konuşacak olursak bu yıl biz asla uzlaşmadık sık sık tartışmalar yaşandı. Hatta en son iki arkadaşın tartışması öğrencilere yansıdığı için iki öğretmen arkadaş biliyorsun seneye onlarla çalışılmayacakları söylenerek uyarıldı. Ancak durum buralara varmadan evvel idare gerginliklere müdahale etmeliydi. Şöyle çıtırdamalar belliydi ama görmezden gelindi. Öyle oluncada ilişkiler iyice gerildi maalesef. Gruplaşmalar ve bölünmeler ortaya çıktı.*

Okul ortamında çalışanların birbirlerini kabul edici ve hoşgörülü davrandığını dile getiren özel okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

ÖY1: *Birbirimizden çok farklıyız,aslına bakarsanız farklılıklarla güzeliz. Bu yüzden bu söylediğim çok zor ama birbirimiz olduğu gibi kabul etmeliyiz. Bazılarının oldukları hali iyi değilse mesafe koyabiliriz elbette. Ama bu sert ya da dışlayıcı bir biçimde olmamalı. Sonuçta çok stresli, yoğun bir tempoda çalıştığımız unutulmamalı. Ben kurumumda herkesin öyle olduğunu ümit ediyorum.*

ÖY2: *Öyle olmadığımız sürece yani birbirimizi olduğumuz gibi kabul etmediğimiz taktirde hem kendimizi hem çevremizi huzursuz edeceğimizi düşünüyorum. Herkes aynı değildir. Aynı olamaz bence olmamalıdır da. Ancak sadece bizimle aynı değil diye arkadaşlarımıza zarar vermek onları incitmek bana çok yıpratıcı geliyor. Ancak bu durumuda yaşadık maalesef. En son bir öğretmenimizin ekonomik durumu ve giydikleri ile yargılandığına şahit oldum. Bu beni çok üzdü. Herkes iyi giyinemez bu çok normal durumu olmayabilir ama bunu eleştirmek bana çok karakersizce geliyor.*

ÖY3: *Özellikle genç arkadaşlar bu konuda daha iyiler. Daha ılımlı daha hoşgörülü belki meslekte yıpranamamaları da bunda etkilidir. Bir idareci olarak pozitif arkadaşlarla çalışmak benim için çok daha değerli.*

Okul kültürünün hoşgörölü – onaylayıcı olma özelliği bakımından resmi okul öğretmen ve yöneticileriyle, özel okul öğretmen ve yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde;

Gerek resmi okul yönetici ve öğretmenleri gerekse özel okul yönetici ve öğretmenleri genel olarak okullarında çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsendiğini ifade etmiştir.

Okul ortamında çalışanların birbirine kabul edici ve hoşgörölü davrandığını hem resmi okul öğretmen ve yöneticileri hem de özel okul öğretmen ve yöneticilerinin genel olarak ifade ettiklerini söylemek mümkündür.

Bu anlamda okul kültürünün hoşgörölü - onaylayıcı olma özelliği bakımından incelendiğinde resmi okul öğretmen ve yöneticileriyle, özel okul öğretmen ve yöneticilerinin birbirleriyle aynı yönde görüş belirtmişlerdir.

4.4. Geleneksel Olma

Okul kültürünün geleneksel olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul öğretmenlerinden beşi okulun yönetimi ve işleyişinde çalışanların beklentilerinin göz ardı edildiğini ifade ederken, yedi öğretmen okulun yönetimi ve işleyişinde çalışanların beklentilerinin göz ardı edilmediğini belirtmektedir. Aynı şekilde resmi okul öğretmenlerinden dördü; okul yönetimi ve işleyişinde kuralların, yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkıya uygulandığını ifade ederken, sekiz öğretmen okul yönetimi ve işleyişinde yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkıya uygulanmadığını belirtmektedir. Okul kültürünün geleneksel olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul öğretmenlerinden dördü okulda performans insan ilişkilerine göre öncelik verildiğini belirtirken, resmi okullarda çalışan sekiz öğretmen okulda performans insan ilişkilerine göre öncelik verilmeyeceğini ifade etmiştir. Resmi okullarda çalışan öğretmenlerden yedisi okulda kontrol mekanizmasının ön planda olduğunu ifade ederken diğer öğretmenler olumsuz görüş belirtmiştir. Buna göre okul kültürünün geleneksel olma özelliğine göre resmi okul öğretmenlerinin görüşleri incelendiğinde resmi okullarda çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okullara göre birbirinden farklı görüşler içerisinde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 4.4. Katılımcıların Geleneksel Olma Özelliği Bakımından Okul Kültürüne İlişkin Görüşleri

Görüşler	Resmi Okul Öğretmen	Resmi Okul Yönetici	Özel Okul Öğretmen	Özel Okul Yönetici
1) Okulun yönetimi ve işleyişinde çalışanların beklentileri göz ardı edilir.	RÖ3, RÖ7, RÖ8, RÖ9, RÖ11		ÖÖ1,ÖÖ2,ÖÖ3 ÖÖ4,ÖÖ5,ÖÖ6, ÖÖ7,ÖÖ8, ÖÖ9,ÖÖ10 ÖÖ11,ÖÖ12	ÖÖ1, ÖÖ2, ÖÖ3
2) Okulun yönetimi ve işleyişinde çalışanların beklentileri göz ardı edilmez.	RÖ1,RÖ2, RÖ4,RÖ5, RÖ6, RÖ10,RÖ12	RY1, RY2, RY3		
3) Okul yönetimi ve işleyişinde kurallar, yasa ve yönetmelikler sıkı sıkıya uygulanır.	RÖ1,RÖ7 RÖ9,RÖ11		ÖÖ1,ÖÖ2,ÖÖ3 ÖÖ4,ÖÖ5,ÖÖ6, ÖÖ7,ÖÖ8, ÖÖ9,ÖÖ10 ÖÖ11,ÖÖ12	ÖÖ1, ÖÖ2, ÖÖ3
4) Okul yönetimi ve işleyişinde kurallar, yasa ve yönetmelikler sıkı sıkıya uygulanmaz.	RÖ2, RÖ3, RÖ4,RÖ5, RÖ6,RÖ8, RÖ10, RÖ12	RY1, RY2, RY3		
5) Okulda performansa insan ilişkilerine göre öncelik verilir.	RÖ1, RÖ4, RÖ9, RÖ11		ÖÖ1,ÖÖ2,ÖÖ3 ÖÖ4,ÖÖ5,ÖÖ6, ÖÖ7,ÖÖ10 ÖÖ11,ÖÖ12	ÖÖ1, ÖÖ2, ÖÖ3
6) Okulda performansa insan ilişkilerine göre öncelik verilmez.	RÖ2, RÖ3,RÖ5, RÖ6, RÖ7,RÖ8, RÖ10, RÖ12	RY1, RY2, RY3	ÖÖ7,ÖÖ8,ÖÖ9	
7)Okulda kontrol mekanizması ön plandadır.	RÖ2,RÖ3, RÖ4, RÖ5, RÖ7,RÖ9, R12		ÖÖ1, ÖÖ2, ÖÖ3, ÖÖ4, ÖÖ5, ÖÖ6, ÖÖ7, ÖÖ7, ÖÖ8, ÖÖ9, ÖÖ10, ÖÖ11, ÖÖ12	ÖÖ1, ÖÖ2, ÖÖ3
8)Okulda kontrol mekanizması ön plana alınmaz.	RÖ1, RÖ6,RÖ8, RÖ10, RÖ11	RY1 RY2 RY3		

Okulun yönetimi ve işleyişinde çalışanların beklentilerinin göz ardı edildiğini belirten bazı resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

RÖ3: *Elde edilen başarı ya da ulaşılan sonucun geçici olmasına neden olur. Süreklilik arz etmez. Esas olan devamlılığı sağlamaktır, devamlılığı sağlayacak olan da öğretmenlerdir. Bu anlamda öğretmenleri görmezden gelmek ki şuan ülkemizde oldukça yaygın, öğretmene insiyatif vermemek eğitim sistemimizin içinde bulunduğu durumu açıklamakta.*

RÖ7: Okulumuzda aylık periyodlarla toplantılar düzenlenir. Güya bu toplantılar kişilerin fikirlerini dile getirmesi, ne kadar gelişim izlendiğinin görülmesi ve sorunların çözümlenmesi içindir. Ancak okulumuzda bu toplantılar yaklaşık 30 dk sürmekte. Yani laf olsun diye yapılmakta hızlıca gündem maddeleri okunup herkes bilgilendirilmekte. Bize ne olduğunu ne durumda olduğumuzu soran, sorunlarımıza çözüm arayan yok.

RÖ8: Kesinlikle beklentilere yönelik etkinliklere yer verilmeli ve çalışanların iş dışı hayatlarında kolaylık sağlayıcı şekilde planlama yapılmalıdır. Tek hayatımız okulmuş ve biz bundan ibaretmişiz gibi davranılmamalı ve sosyal yönlerimiz de arttırılmaya çalışılmalı ama Türkiye’de bu sistemi sağlayabilen kendi okulunda da dahil hiçbir okul görmedim.

RÖ9: Okul yönetimi genel olarak iyi niyetle hareket etmesine rağmen öğretmen motivasyonunda eksik kalır. Genelde öğretmen bu konuda ihtiyacını dile getirmek zorunda kalır. Halbuki normalde öğretmenin eksiklerini, isteklerini, durumlarını kendileride öğretmenlik yapan idarecilerin bilmesi gerekir. Ancak sürekli göz ardı edilen kişiler öğretmenler. Sürekli sonsuz çaba içerisinde olması beklenen ve isteklerini minimumda tutması istenen.

RÖ11: Bazı zamanlarda ne kadar yorulduğumuzu anlatmak çok zor oluyor. Öğretmenlik sahneye çıkıp tiyatro yapmak gibi, ne olursa olsun ne yaşarsan yaşa çıkıp dersini anlatmak işini yapmak zorundasın. İşte böyle zamanlarda yorgunluğumuz, psikolojimiz ve tükenmişliğimiz dikkate alınmıyor. Bu çok yorucu oluyor.

Okulun yönetimi ve işleyişinde çalışanların beklentilerinin göz ardı edilmediğini belirten bazı resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

RÖ1: Eğer çalışanların beklentileri göz ardı edilirse çalışanlar motivasyonları düşer ve dolayısıyla verimlilik düşer. Hemen hemen hepimiz aynı işleri yapıp aynı maaşları alıyoruz geriye sadece yöneticilerimizin ortak tavır sergilemesi kalıyor. Bu anlamda benim idarecilerimin hepimizi takdir eden, günaydınını iyi akşamını esirgemeyen, çayını – kahvesini demleyen kişiler olduğunu söyleyebilirim.

RÖ2: İşini layıkıyla yerine getiren bireylerin beklentileri göz ardı edilirse çalışma motivasyonları düşer ve bir süre sonra isteksizlik ortaya çıkar, bu da kişinin üretimini düşürür. Hatta ülke genelinde okullara baktığımızda çoğu öğretmenin zaman içerisinde demorilize ola ola ideallerinden uzaklaştıklarını, meslek hayatlarının ilerleyen yıllarında sadece formaliteleri yerine getirecek kadar çalışmaya başladıklarını görmekteyiz. Başarılı okullar olmasını istiyorsak mutlu öğretmenler yaratmalıyız. En azından öğretmenlerin mutlu olacakları

ortamlar yaratmalıyız diye düşünüyorum. Öğretmenlik koşulları ülkemizde malum, ancak benim mutluluğum en azından çalışma ortamımın huzurlu bir yer olması. Çalıştığım insanların iyi insanlar olması.

RÖ4: *Çalışanları göz ardı edilen bir kurum asla ilerleyemez bu hep negatif yönlü bir büyüme olur kişisel doyumu mutluluğu olmayan birey ne kendine ne kurumuna bir katkı sağlayamaz. Yöneticiler bunun bilincinde olarak davranmalıdır. Öğretmenin mutluluğunu ön plana almalıdır. Bizim okulumuzda yöneticilerimiz bizim öncelikli olduğumuzu hissettirir. Bizim okulun bir parçası olduğumuzu, gerektiğinde bizler için kuralların yumuşatılabileceğini bize daima hissettirirler.*

RÖ5: *Bununla ilgili şunu söyleyebilirim. Benim ayaklarım hiçbir zaman işe giderken geri geri gitmiyor. Bizim öğrenci profilimiz biraz maddi olarak durumu iyi olmayan çocuklar çoğunluğu işçi çocuğu çocuklar kendileri de tarım işçiliği yapıyor dönem dönem. Dolayısıyla öğrencinin yaşam zorluğu, öğretmenin de psikolojisini bazen olumsuz etkileyebilir biz bu durumu olumluya çevirmeye, kendi bulunduğumuz bölgede ne yapabiliriz onun derdine , onun çabasına düşüyoruz. Ve ayrıca şöyle söyleyebilirim; Bir tiyatro etkinliğine ya da sinemaya götürme çocukları heves ediyorum ve bu hevesim genellikle destekleniyor. Gerekli izinler alınıyor vs. Okul amaçları için bizi görmezden gelmiyor yani aksine destekliyor.*

RÖ10: *Bu göz ardı edişler hem insani ilişkilerin hem de okul içi huzurun olmaması demektir. Ancak bazı şeyler okul idaresinin de elinde değil. Kişilerin moral ve motivasyonlarını etkileyen en önemli etken sistem. Sistemin kendi içinde çok fazla açmazı var. Onları düzeltmek ise pek mümkün görünmüyor. Ancak idaremizle ilgili pozitif ve karşı tarafı düşünen insanlar olduğunu söyleyebilirim.*

RÖ12: *Bununla ilgili şunu söyleyebilirim. Benim ayaklarım hiçbir zaman işe giderken geri geri gitmiyor. Bizim öğrenci profilimiz biraz maddi olarak durumu iyi olmayan çocuklar çoğunluğu işçi çocuğu çocuklar kendileri de tarım işçiliği yapıyor dönem dönem. Dolayısıyla öğrencinin yaşam zorluğu, öğretmenin de psikolojisini bazen olumsuz etkileyebilir biz bu durumu olumluya çevirmeye, kendi bulunduğumuz bölgede ne yapabiliriz onun derdine , onun çabasına düşüyoruz. Ve ayrıca şöyle söyleyebilirim; Bir tiyatro etkinliğine ya da sinemaya götürme çocukları heves ediyorum ve bu hevesim genellikle destekleniyor. Gerekli izinler alınıyor vs. Okul amaçları için bizi görmezden gelmiyor yani aksine destekliyor.*

Okulun yönetimi ve işleyişinde kuralların, yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkıya uygulandığını düşünen bazı resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

RÖ1: Okul yönetimi ve işleyişinde tabii ki yasa ve yönetmeliklere uyulması gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanların da beklentileri makul ölçüde karşılanmalıdır. Bizim okulumuzda da durum böyle belli başlı şeylerde serbest olmakla beraber yönetmeliklere de sadığız.

RÖ7: Yasa ve yönetmeliklerin olması ve her zaman için uygulanması gerektiğini düşünüyorum. Bence burada bizler böyle kurallar olduğunu bilerek, beklenti içine girmemeyi öğrenmeliyiz. Okulumuzda da durum böyledir.

RÖ9: Okul yönetimimiz yasaların uygulanmasında kesin karardır. Bizlerin durumu ve isteklerinin gözlerinde pek bir önemi olduğunu düşünmüyorum varsa yoksa yönetmelikler yasalar.

RÖ11: Sıkı sıkıya uygulanması ve kişiye özel olması çok sıkıntılı olurdu bence. Bu nedenle bizim okulumuzda kuralların olması fazlasıyla hoşuma gidiyor. Kural yoksa kaos vardır.

Okulun yönetimi ve işleyişinde kuralların, yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkıya uygulanmadığını düşünen bazı resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir.

RÖ2: İnisiyatif kullanmayı bilmeyen yöneticilerin bulunduğu kurumlarda pratik çözümler üretilmez, insanlar aidiyet geliştirmmez. Yönetici olmak demek sadece yasa ve yönetmeliklerin uygulanması demek değildir. Yönetici sadece uygulayan kişi değildir. Bizim okulumuzla ilgili olaraksa bugüne kadar hiç başıma gelmese de yasaların esnetilebileceğini biliyorum.

RÖ3: Okulumuz için konuşacak olursam tekrardan her kuralın esneyebilir bir kısmı olabilir. Çalışma şart ve koşulları buna göre ayarlanabilir. Çünkü kurallar işlerliği sağlamak içindir. Ancak başkasını da görmezden gelip, performansını düşürmemelidir. Denge gerekli.

RÖ4: Kurallar toplu çalışılan yerlerde olmazsa olmazdır dinamizmi sağlar ama her kuralın bir % opsiyonu vardır gerektiğinde esnetilebilir. Bizler de yöneticilerimiz de sonuçta insan.

RÖ5: Tabiki idareimiz ciddi ve sorunlu bir durum olmadıkça insiyatif alır. İnsani yönleri kuvvetlidir. Bazı esneklikler gösterilir. Ama mesala derslere vaktinde girme, nöbet yerlerinde zamanında bulunma vb. Biz bunlara yaparken onlarda ekstra bir çalışma beklemezler. Sendikalar da bazı rahatlıklar veriyor özel okul öğretmenlerine, mesela kılık kıyafet konusunda.

RÖ7: Bence iyi idareci insiyatif alabilen kişidir. Gerektiğinde korkusuzca karar alabilir, alabilmelidir. Çalışanlarının arkasında durmalıdır. Okul yönetimimiz bizler ve

öğrenciler için ellerinden geleni yapan, sadece kurallarla değil kalpleriyle de okulu yöneten insanlar.

RÖ9:*Elbette iyi düşünemem.Hoş değil bu durumlar.İdarecilerin yapılma ihtimali olduğu halde yönetmelik bahaneleri öne sürülürse pek inandırıcı olmuyor. Bizler de çocuk olmadığımız için söylenen şeyleri çok ciddiye almıyoruz. Ancak benim okulumda tüm içtenliğimle söyleyebilirim ki eğer yapabilecekleri bir şeyse ellerinden geleni yapmaktan çekinmiyorlar.*

RÖ11:*Tabiki idaremiz ciddi ve sorunlu bir durum olmadıkça insiyatif alır. İnsani yönleri kuvvetlidir. Bazı esneklikler gösterilir. Ama mesala derslere vaktinde girme, nöbet yerlerinde zamanında bulunma vb. Biz bunlara yaparken onlarda ekstra bir çalışma beklemezler. Sendikalar da bazı rahatlıklar veriyor özel okul öğretmenlerine, mesela kılık kıyafet konusunda.*

Okulda performansa insan ilişkilerine göre öncelik verildiğini düşünen bazı resmi okul öğretmenleri görüşleri şu şekildedir:

RÖ1:*Performansta insancıl yaklaşım söz konusu olduğunda insan önemli kılınacağı için çalışanlar kendilerini değerli hissederler ve dolayısıyla içsel motivasyon artar bununla birlikte verimlilik artar. Ama bunlar dengede olduğunda anlamlı olan şeyler.*

RÖ4:*Şartlar neyi gerektiriyorsa öncelik ona göre yapılabilir. Daha evvel hiç yöneticilik yapmadığım için orada işler nasıl yürüyor bilmiyorum. Benim gözümle gördüğüm ve beni rahatsız eden bir durum olmadı açıkcası. Yani yöneticilerimizin daha samimi olduğu insanlar elbette vardır. Daha çok sevdikleri, daha çok iyi anlaştıkları kişiler olması da bana göre normal ama görevlendirme yapılırken bunlara mı dikkat ediliyor dersiniz, benim öyle bir gözlemim yok.*

RÖ9:*Okullarda genellikle idareye yakın ilişkiler kuran çalışanlara daha öncelik tanınır.*

RÖ11:*İnsan ilişkileri her yerde olduğu gibi bizde de çok sıkıntılı. İnsanın kendini değersiz hissetmesine neden oluyor. Kişisel başarınız ve çalışmalarınız kapanıyor. İnsan ilişkilerini yüksekte tutan kişilerle çalışmayı sevmem, çünkü yeteneksizliklerini ilişkilerle kapadıklarını düşünürüm. Okulumuzda da bazı ilişkilerin ön planda tutulduğunu görmek beni üzmemekte.*

Okulda performansa insan ilişkilerine göre öncelik verilmediği düşünen bazı resmi okul öğretmenleri görüşleri şu şekildedir:

RÖ2: *Bizim okulumuzda her şey dengededir. Ve bencede dengede olmalıdır. Eğer bir kişiye hak etmediği bir değer verildiğini hissedersen kendimi kötü hissederim. Sadece ben de değil herkes kötü hisseder.*

RÖ3: *Verimli ve huzurlu çalışma ortamı beraberinde insan ilişkilerini de getirir. Ancak geliştirilen insan ilişkileri bizim okulumuzda bir kişinin veya grubun öncelikli olması anlamına gelmez.*

RÖ5: *Bireysel ilişkilerde daha samimi olduğu kişiler elbette var ama bu kişilere öncelik vermiyor. Hatta o kişiler laf olmaması için ekstra çaba gösterirler.*

RÖ6: *Okulumuzda herkes elinden gelen çabayı gösteriyor. Ancak kimse bir diğerinden daha üstün ya da daha aşağıda görülüyor. Müdür yardımcımızla ben okul dışında görüştüğüm halde okul içerisinde hiçbir ayrıcalığım olduğunu hissetmedim. Aksine yapılacak işler konusunda her zaman daha özverili oluyorum. Kimsenin aklına en ufak bir şey gelmemesi için.*

RÖ7: *Okulumuzda idaremizin en önemli artışı herkese aynı mesafede ve ciddiyetle yaklaşmalarıdır. Bu anlamda kimsenin herhangi bir önceliği bulunmamakta.*

RÖ8: *Okulumuzdaki tek kriter kişilerin kendilerinin çizdikleri imaj ve çalışma disiplini ile oluşur. Okul dışı ilişkiler ise okul içerisinde işleyişe etki etmez.*

RÖ10: *Olabilir ancak deneyim ve aktarım yöntem ve teknikleri de değerlendirilmelidir. Performans gösterenler her zaman için değerli görülmelidir. Ancak eğer ekstra ayrıcalıklı olduklarını düşünürsek o zaman idareye olan bağlılığımız azalır. O nedenle insan ilişkileri ikinci planda kalmalıdır.*

Okulda kontrol mekanizmasının ön planda tutulduğunu ifade eden resmi okul öğretmenlerinden bazıları görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ2: *Kontrol mekanizması, planlananların ne düzeyde ve ne kadar doğru yapılabildiğini değerlendirmek açısından gereklidir. Ama bunun tarafsız bir gözle ve amaç haline getirilmeden gerçekleştirilmesi gereklidir. Sürekli başımızda bizi denetleyen – yanlış yapacağımız anı kollayan bir tavır yerine işlerliği sağlayan işleri yürütmeye çalışan bir tavru tercih ederim. Bizim idarecimiz hem işlerin iyi yürütülmesini sağlıyor, hem görev veriyor hem kontrol ediyor ama bunu öyle dengede ve güzel yapıyorlar ki insan kendini asla kötü hissetmiyor.*

RÖ3: *Bu anlamda idare belli çerçeveleri gereğince belirler ve öğretmenleri gözüm üzerinizde ama serbestsinizde imajını çok güzel veriyor. Biz öğretmenler hem bir yandan idarenin derslere geliş – gidişimizi, nöbetlerimizi, ders işlerliğimizi kontrol ettiklerini biliyoruz*

hem de diğer yandan kendimizi sıkıştırılmış gibi hissetmiyoruz. Bu anlamda dengede bir yaklaşım izlendiğini söylemek mümkün.

RÖ4: Okulum bu yönden bizleri serbest bırakmaktadır. Başımızda sürekli kural kural kural diyen birisi yok.

RÖ5: Müdür elbette okulda dolaşüyor ya da nöbet esnasında orada olup olmadığımızı biliyorlar. Bizde onların bizi gözlemlediğini biliyoruz ama bunu görevleri gereği yapıyorlar yani açık aramak ve bizi köşeye sıkıştırmak için değil. Dolayısıyla sorun olmuyor.

RÖ7: Okulumuzda attığımız her adım yöneticilerimiz tarafından izlenir, raporlanır bize dönüşler yapılır. Ben bu duruma alıştığımдан bana olması gereken bir şey gibi geliyor. Herkes işini yapmalı, idarenin de işi bizi gözlemlemek. İşlerliği sağlamak.

RÖ9: Kontrol mekanizması çoğunlukla idarecilerdir. Fakat karakteristik yapısı itibarı ile otokontrol sahibi olan öğretmenler de bu konuda iyidir. İdare kontrol mekanizmasını daha çok uzak ilişkiler kurduğu kişiler üzerinden işletmektedirler.

RÖ12: Müdür elbette okulda dolaşıyor ya da nöbet esnasında orada olup olmadığımızı biliyorlar. Bizde onların bizi gözlemlediğini biliyoruz ama bunu görevleri gereği yapıyorlar yani açık aramak ve bizi köşeye sıkıştırmak için değil. Dolayısıyla sorun olmuyor.

Okulda kontrol mekanizmasının ön planda tutulmadığını ifade eden resmi okul öğretmenlerinden bazıları görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ1: Bu anlamda idarecilerimizin bizi baskılamadığını söyleyebilirim. Sürekli nefeslerini ensemizde hissetmiyoruz. Aslında okulu birlikte yönetiyoruz diyebilirim. Elbette onların konumları ve konumlarının gereklilikleri var bizler bunu biliyoruz.

RÖ6: Okulumuz idarecileri bunun dengesini çok iyi sağlayan insanlar. Hem her an kontrol altında gibi hissetmiyorsunuz hem de kontrol altında olduğunuzu biliyorsunuz. Gerçekten tam bir informal liderlik.

RÖ8: İdarecilerimiz öğretmenlik kökenli oldukları için öğretmenlerin psikolojisinden anlayan insanlar. Tepemizde sürekli iş iş diye gezinen insanlar değil. Bizde onların bu tavrını kötüye kullanan insanlar değiliz.

RÖ10: Aşırı kontrol değil de orta düzeyde her zaman iyidir. Okulumuzda da aşırıya kaçmamak kaydıyla kontrol mekanizmasının varlığından bahsedebilirim. Yani idare tarafından yaptığımız ve ya yapmadığımız işler kontrol edilir, geri dönüş sağlanır ancak bu durum öğretmeni de bunaltmaz. Hassas bir denge var diyebiliriz.

RÖ12: *Müdür elbette okulda dolaşüyor ya da nöbet esnasında orada olup olmadığını biliyorlar. Bizde onların bizi gözlemlediğini biliyoruz ama bunu görevleri gereği yapıyorlar yani açık aramak ve bizi köşeye sıkıştırmak için değil. Dolayısıyla sorun olmuyor.*

Okul kültürünün geleneksel olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul yöneticilerinin tamamı okulun yönetimi ve işleyişinde çalışanların beklentilerinin göz ardı edilmediğini belirtmektedir. Aynı şekilde bu yöneticiler okul yönetimi ve işleyişinde kuralların, yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkıya uygulanmadığını ifade ederken, çalıştıkları okullarda insan ilişkilerine göre öncelik verilmeyeceğini ve okullarında kontrol mekanizmasının ön planda tutulmadığını belirtmiştir.

Okulun yönetimi ve işleyişinde çalışanların beklentilerinin göz ardı edilmediğini belirten bazı resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

RY1: *Bu maalesef zaman zaman benim de yaptığım bir durum. Çünkü bu dönemde Öğretmen olmak çok zor bunu bildiğimiz halde öğretmenlerim bazen yaptıkları şeyi küçük görebiliyoruz. Aman canım ne var diye düşünebiliyoruz. Özellikle de uzun yıllar idarecilik yaptığımız da bazen öğretmenlikten uzak kalabiliyoruz Bazen onların beklentilerini unuta biliyoruz bu noktada kendimi eleştirmem gerekirse arkadaşların ne kadar sevip takdir etsemde bazen verilen işi yapması gereken kişiler olarak onları görüyorum bu sanırım bir mesleki deformasyon ancak kendimi bu konuda değiştirmeye çalışıyorum. Okulumuz adına da bu konuda pozitif olmaya çalışıyoruz diyebilirim.*

RY2: *Açıkça söylemek gerekirse iş doyumunun az olduğu zamanlardayız. Hem ülkenin içinde bulunduğu durum hem de kişisel mutsuzluklar hat safhada. Çalışma başarısında bide bunlara ek olarak çalışanları görmezden gelirsek başarısız oluruz. Bu anlamda ben bir yönetici olarak kişilerin motivasyonunun artırılmasını önemsiyorum, elimden geleni yapıyorum.*

RY3: *Okulun da bağlı olduğu bir MEB ve yönetmelikler var yani bizler idareciler olarak kafamızdan işleyiş uydurmuyoruz. Bu nedenle durum her yerde aynı. Ama bizler yine de elimizden geleni yapıyoruz.*

Okulun yönetimi ve işleyişinde kuralların, yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkıya uygulanmadığını düşünen resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

RY1: *Yönetmelikler ve kuralların okul işleyişinde olması gerektiğini düşünüyorum fazla serbestlik de çok fazla başlığı da sebep oluyor. Bu nedenle her dönemde kuralların incitici rahatsız edici ve irite edici boyutta olmadığı müddetçe olmasından yanayım. Ancak sırf kurallar var diye de arkadaşların hayatlarını görmezden gelmiyorum gelmemeye çalışıyorum. Bazen*

bazı durumlar yaşamış olabiliyorlar. Normalde söylemeyeceği bir cümleyi öğrenciye söylemiş olabiliyor, normalde nöbetini aksatmayan bir öğretmen kafası dalgın olduğu bir gün nöbetini aksatabiliyor, bazen bazı nedenlerden işe geç kalabiliyor bu durumlarda bunlar kural diye arkadaşları bunaltmamaya çalışıyorum, anlamaya çalışıyorum. Sadece kural ihlallerinin davranış şekline dönüşmemesi gerek. Yani bir kişi hep aynı şeyler de hata yapıyorsa bu davranış ihlalidir buna izin vermemeye çalışıyorum.

RY2: *Her zaman kötü sonuçlar doğurmuştur. Başarının ve çalışma isteğinin azalmasına sebep olur. Esneklik olabildiği kadar olmalıdır. Ben olabildiği kadar esnetmeye çalışıyorum.*

RY3: *Kurallar yasa ve yönetmelikler olmasa elli kişiyi nasıl organize edip, işleri hallederiz bilmiyorum. Kurallar elbette olmalı. İnsanlar neler yapıp yapamayacağını göz önünde bulundurmalı. Ancak bazı özel durumlarda insiyatif aldığımız da oluyor. Kişinin özel durumu, bazı şeyleri istismar edip etmeyeceği vs önemli kriterler.*

Okulda performansla insan ilişkilerine göre öncelik verilmediği düşünen resmi okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

RY1: *Bazı arkadaşlar çok özverili çalışıyorlar onların performanslarını görmezden gelmemek gerek. Ancak insan ilişkilerini idareciler olarak belli boyutlu tutmanız gerekiyor. Elbette daha çok sevdiğimiz ya da daha az sevdiğimiz kişiler olabiliyor bu insan olmanın bir neticesi ancak bunu belli boyutlarda tutmamız gerek. Performans gösterenlerin her zaman daha öncelikle olması yani şu açıdan en azından bizim gözümüzde bir önceliği takdir kazanması söz konusu oluyor ama onun dışında bir kişinin ya da herhangi bir öğretmenin önceliği olması söz konusu değil.*

RY2: *Performans ile insan ilişkilerinin paralel yürütülmesi önemlidir. Öncelikte performansta olursa soğuk bir çalışma ortamı olur, sadece insan ilişkilerinde olursa buda belirli bir süre sonra performansın düşmesine neden olacaktır. Bu yüzden dengeyi sağlamak önemli naçizane dengeyi sağladığımı düşünüyorum.*

RY3: *Okulumuzda kimse öncelikli değildir. Herkes yapması gereken işi yapar, ekstra çabalayan arkadaşlarda takdir edilir, teşekkür edilir.*

Okulda kontrol mekanizmasının ön planda tutulmadığını ifade eden okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RY1: *Ben kontrol sever bir idareciyim. Yapılan İşlerin iyi yapılıp yapılmadığını takip ederim. Öğretmenlerimizi takip ederim, öğrencilerimizi takip ederim, velilerimizi elimden*

geldiğince takip ederim. Bunun olması gereken bir şey olduğunu düşünüyorum. Ancak bunu işleyiş için yaparım, kimseyi rahatsız etmem. Bu nedenle okulumuzda kontrol mekanizmasını öğretmenlerimiz hissetmezler.

RY2: *Kontrol mekanizması bir kişi tarafından değil tüm çalışanlar tarafından olmalıdır. Kendi okulunda çalışanların birlikte hareket ettiklerini gözlemliyorum.*

RY3: *Okulumuzda kontrol mekanizması bizi, işleri yürütmek için herkes işlerlik için elinden geleni yapmakta.*

Okul kültürünün geleneksel olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak; özel okul öğretmenlerinin tamamı çalışanların beklentilerinin göz ardı edildiğini, yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkıya uygulandığını ifade ederken, dokuz öğretmen okullarında performansa insan ilişkilerine göre öncelik verildiğini üç öğretmen ise okullarında performansa insan ilişkilerine göre öncelik verilmediğini belirtmiştir. Aynı şekilde özel okullarda çalışan öğretmenlerin tamamı okulda kontrol mekanizmasının ön planda olduğunu ifade etmiştir. Buna göre özel okul öğretmenleri genel olarak; okulun yönetimi ve işleyişinde çalışanların beklentilerinin göz ardı edildiğini, okul yönetimi ve işleyişinde yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkıya uygulandığını, performansa insan ilişkilerine göre öncelik verildiğini ve okullarında kontrol mekanizmasının ön planda tutulduğunu ifade etmiştir.

Okulun yönetimi ve işleyişinde çalışanların beklentilerinin göz ardı edildiğini belirten bazı özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

ÖÖ1: *Okul sistem içerisinde bir nebze çalışanlarının eserdir. Amacı gerçekleştirmek sadece kurucu tarafından yeterli gelmez. Öğretmen doyumu psikolojisi ve mutluluk vermesi önemlidir. Göz ardı edilen bir kurumda mutsuz bir ortam elini taşın altına koymayan öğretmen ve normal olarak verimsiz mutlu edilmeyen bir öğrenci kitlesi ortaya çıkacaktır. Bu durum okulun amacına ulaşmasını geriletecektir. Oysaki birlik beraberlik sağlanıp öğretmene istediği motivasyon verildiği takdirde okulun veya kurumun amacı daha kolay gerçekleşecektir. Ancak özel okullarda böyle bir şeyi beklemek çok ütöpik olur.*

ÖÖ2: *Herkeste olduğu gibi bizlerde bu işi yaparken beklentilerimiz var. En büyük doyum kaynağımız ise öğrencilerimiz. Çünkü öğrenciler bize geldiğinde yoğurulmaya hazır hamurlar olarak geliyorlar. Onun dışında diğer tüm beklentilerimiz paspas altına atılıyor. Veli memnun olsun, öğrenci iyi olsun, az maaş alın, çok çalışın, etkinlik yapın her şeyi yapın ve yetinin. Biz öğretmenlik sektörünün üvey evlatlarıyız.*

ÖÖ3: *Bu konu o kadar önemli; aslında bizlerde saydığın bu maddeler sürekli göz ardı ediliyor. Zaten diğer türlü nasıldı hiç bilmiyorum. Düşük ücret- gelecek kaygısı- takdir*

edilmemek bir süre sonra robotlaşan insanlar yaratıyor. Mutsuz robotlaşmış bir kitle düşünün. Bizi işte tüm bunlar mahvetti. Çalış çalışmazsan sene sonunda bay bay. Senden düşük ücrete zaten çalışacak var, senin yerine gelecek birisi var. İş doyumu falan hak getire modern kavramlar bunlar ne gerek varki.

ÖÖ4: *Çalışanların her ne kadar işlerini profesyonel olarak yürütmesi gerektiği düşünülse bile insan olduklarını unutmamak gerekli. Bir öğretmen içinde olduğu tüm duygu ve düşüncelerini sınıf kapısından girerken atış bile, eğer kötü bir gün geçiriyorsa öğrencileri bunu mutlaka sezinleyeceklerdir. Bu sebepten duygularla var olan bireyler olarak yöneticilerin de bunu göz ardı etmemesi, personelinin düzenli olarak nasıl olduğu ile ilgili sorular sorması ya da iç dinamiği ve içten duyguları artırmak adına arada çalışan ve yöneticilerin sosyal aktiviteler düzenlenmesi önerebilirim.*

ÖÖ5: *Bu soruyu tüm özel okulda arkadaşlarım aynı cevabı vermiştir diye düşünüyorum özel okul öğretmenleri, özel okullarda çalışan ilkökul-ortaokul-lise farketmeksizin beklentileri istekleri düşünceleri göz ardı edilmekte bizlerin tam olarak öğretmen statüsü ile görülmemesi işverenler genellikle sürekli olarak bizden daha iyiler olduğunu düşünüyor veyahut da daha az maaşla çalışılabilecek işler olduğunu düşünüyor. İş kaybımız, iş kaybetme korkumuz çok yüksek, aldığımız maaşlar çok düşük dolayısıyla bizler sürekli olarak ama sürekli olarak göz ardı edilen bir kitleyiz bu tabii ki etkiliyor baktığın zaman 100 kişiden 99'u mesleği yapmak istemiyor öğretmenlik artık insanların yapmak istediğim bir meslek olmaktan çıktı ya bütün bunlar çok olumsuz çok negatif şeyler ve maalesef bizim için olan şeyler.*

ÖÖ6: *Evet idare gözünde önemli olan okulun amaçlarına uğraşması ve tabii bu yolda her şey mübahtır mantığı var fakat öğretmenlere istenilen huzur dolu ortam sağlanmazsa öğretmende o amacı öğrencinin başarısına yansıtamaz bu yüzden idare ve öğretmenler her zaman aynı tarafta olmalıdır. Bizim idaremiz bazen bu gerçeği görmezden geliyor. Bunu en iyi nereden anlayabiliriz dersiniz maaşlardan, öğretmen kendini geçindirecek kadar kazanamıyor maalesef. Bizler için devletteki öğretmenler kadar maaş almak hayal... Ki devlet okulundaki öğretmenlerle gidip konuşsak onlar bile geçinemezken bizlerin hali onların yanında içler acısı kalıyor. İşin ilginç yanı kimse bu sistemi değiştirmeye çalışmıyor. Bir şekilde öğretmencilik oynuyoruz.*

ÖÖ7: *Göz ardı edilen öğretmenler, göz ardı eder diye düşünüyorum. Sadece akademik başarı beklenen, işini yapsın evine dönsün; maaşını alsın sussun denilen öğretmenler nasıl olacakta özgür kendi kararını veren öğrenciler yetiştirir ki.. Okulun amaçları öğretmenin amaçlarıyla örtüşmelidir. Çünkü o amaçları gerçekleştirecek olan öğretmendir. Aslında bizde maalesef öyle değil. Okulun amaçları var ve öğretmen sadece o amaçları gerçekleştirmek için*

bir araç. Ancak sadece bizim okulumuz için değil. Benim rastladığım okulların hepsi için bu böyle

ÖÖ9: *Sanırım bu sorular devlet okullarındaki öğretmenler için sorulmuş; biz de çalışanların beklentileri bilmem kaçınıcı sırada bu yüzden göz ardı elbette ediliyor. Ama bu duruma alışkın olduğumuz için yadırgamıyoruz. Herkes kendi motivasyonunu kendi arttırıyor.*

ÖÖ10: *Çalışanların motivasyonu iş günlerinde yeterince gözardı edildiği için kalan dönemlerde telafi edilmesi bence çok da anlamlı değil. Her iş omuzlarımızda, üzerimizde çok yoğun beklenti var dolayısıyla zaten bir şey yapmıyorlarda yapsalarda anlamsız.*

ÖÖ12: *Her zaman şuna inanırım, mutlu motivasyonu yüksek öğretmen; mutlu akademik başarısı yüksek huzurlu öğrenciler demektir. Kelebek etkisi olayına gerçekten çok inanıyorum. Öğretmenlerin, çalışanların beklentisi göz ardı edildiğinde onlarda bazı şeyleri göz ardı edebilir. Özellikle özel okullarda çok fazla çalışmamız ve az maaş almamız her işi mükemmel yapıp, yetinmemiz bekleniyor. Maaşlar az dersler çok bu durum bir süre sonra yıpratıcı oluyor. Buda söylediğim gibi öğretmenin ve çalışanın kendisini değersiz hissetmesine neden oluyor.*

Okulun yönetimi ve işleyişinde kuralların, yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkıya uygulandığını düşünen bazı özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

ÖÖ2: *Mesleğe başladığım ilk yıllarda sürekli olarak bunu sorguluyordum. Biraz daha esnetilemez mi diye şimdi ise bunun imkansız olduğunu biliyorum. Biz öğretmenler gününde bile resmi kıyafet zorunluluğu olan insanlarız. Üstelik resmi kıyafetimiz siyah takım – beyaz gömlek. Bu yıl siyah beyaz çizgili gömlek giydiğim için eve gönderildim. Düz bir gömlek giyip geldim. Benim mutluluğum ya da o günü kutlamamdan daha önemli olan şey; vereceğimiz fotoğrafta hepimizin tek tip olmasıydı.*

ÖÖ4: *Her doğru mutlaka bir yanlışın karşıtı olarak var olmadığı için çalışan güdülenmesi ve işini severek yapması için okul düzenini (ya da iş) devasa aksatmayacak durumlarda yasalar kurallar çalışan merkezli olmalıdır. Bir iş yeri düzenli olarak geliyorsa, yapıtaşları olan çalışanları sayesinde. Özel okul patronlarının ve yöneticilerinin görmezden geldiği ve anlayamadıkları nokta bu bence bizi ne kadar yok sayarlarsa bizim performansımız o kadar aza indirgeniyor. Bunu daha önce 38 saat derse girdiğim bir ödnemde idarecimize söylemiştim. Biliyorum yanıma öğretmen almak onlar için ekstra masraf demektir ama benim modum ve enerjim günden güne düştüğü için normalde yaptığım şeyleri bile yapamaz olmuştum.*

ÖÖ6: *Yasa ve yönetmelikleri açık açık bilmiyorum ama kurallar kesinlikle sıkı sıkıya uygulanıyor. Eğer ki bir program yapılacaksa yapılacak, derse girilecekse girilecek, etüt yapılacaksa yapılacak, kıyafete dikkat edilecekse edilecek... Yani bizim için kurallar çok önemli*

dolayısıyla da bizim okulumuzda bizim kurumumuzda kurallar var bunu uygulayanlar var ve bizler de onlara uymak zorundayız.

ÖÖ7: *Bir iş yerinde ne kadar yasa ve katı kurallar varsa orası bir süre sonra düşüşe geçmeye mahkumdur. Gereksiz sıklık öğretmeni de öğrencileri de yorar. Benim okulunda kurallar önemlidir ama bunlar zaten uyulması gereken kurallar olduğundan bizler için sorun teşkil etmiyor. Özellikle öğretmenlerin sınıf içerisinde konu işleyiş tarzlarında özgür bırakılmalarından yanayım.*

ÖÖ9: *Kimse kurallar olmasın demiyor; kurallar olsun elbette ama kurala uyacağız diye karakterden de ödün vermemek gerekiyor. Bizim okulumuzda gördüğüm, duyduğum herkes kurallara sıkı sıkıya bağlı; beklentiler de kurallarla beraber şekilleniyor.*

ÖÖ10: *Yasa ve yönetmelikler kesindir. Aksi durumlarda belli yaptırımları vardır. Kişiye göre değiştirilmediği takdirde benim için uygulamak zor değil... Hatta eğer bir otorite olacaksa bu yasa ve yönetmelikler olmalıdır. Gerekli durumlarda açıklamasıyla birlikte durum idareyle görüşülür ve bir çözüm bulunur. Bizim okulumuzun kendi iç disiplninde kuralları var. Bu kurallar öğretmenlerden beklentiler şeklinde bizlere sene başında yazılı olarak sunulur. Biz bizden neler istenildiğini bilerek yıla başlarız ve yıl içinde bunları yaparız. Kılık kıyafetimizden – veli iletişimimize – kullanacağımız testlerden –toplantı saatlerimize –önlük kullanımımıza kadar her konuda bize bilgi verilir ve biz bu kesin olarak çizilen sınırlardan çıkmayız.*

ÖÖ12: *Aslında kurallar işlerin iyi yürümesi için sen öğretmeni sıkıştırıp onu görmezden gelersen o kuralları yıkmak zorunda kalır bunun sonucunda daha sert kurallar koyulur ve bu silsile halinde devam eder. Bir öğretmen arkadaş çocuğunun gösterisine gitmek için izin istemişti ama izin alamamıştı. Sonra bir daha izin istemedi ama gönlü hep kırık kaldı. Nereden mi biliyorum? Üç yıldır aynı olayı anlatmasından. Yani eğer kurallar özel durumlarda gevşetilmezse çalışanlarla araya uçurum girebilir.*

Okulda performansa insan ilişkilerine göre öncelik verildiğini düşünen bazı özel okul öğretmenleri görüşleri şu şekildedir:

ÖÖ1: *Özel kurumlarda performans denetlenmesi gereken bir şeydir. Devlette bu iş pek önemsenmez ama özel eğitim kurumlarında öğrenci ve veli açısından insan ilişkilerinde kuvvetli, gözlem yeteneği kuvvetli, öğrenciyle birebirlik daha önemlidir. Öğretmen kurumu adına kendini donanımlı hale getirip bilgiyi öğrenciye pazarlamayı bilmelidir. Örneğin dersini tiyatrosal şekilde anlatmak çocuk için daha anlaşılır ve yaşayarak öğrenme formunda olabilir. Aynı zamanda bireyin karakterinde de yer almalıdır.*

ÖÖ2: *Bu çok yaralayıcı ve aşağılayıcı bir durum. Bu nedenle idarecilerimizin en azından mesai saatlerinde içersinde hepimize aynı uzaklıkta olmasını beklerim. Çoğu zaman insan ilişkilerine göre öncelik verilse de artık bunu benimsediğimi fark ediyorum.*

ÖÖ3: *Maalesef bu olan bir şey. Hemen siz söylemeden ben örnek vereyim bir öğretmenimiz var ismi lazım değil biz tam mesai uygularken o öğleden sonra geliyor. Özel dersi olduğunda gidiyor. Bir şey söyleyecekseniz sizin yerinize ben idareye iletirim diyor aslına bakarsanız idare ile olan samimiyetini öyle güzel kullanıyor ki sinir oluyorsunuz. Hem o mesafeyi koruyamayan idareye sinir oluyor hem de istemsizce o arkadaşına kinleniyoruz. Yani aslında çatışma ortamı idarenin eliyle yaratılmış oluyor.*

ÖÖ4: *Performans artırımı ve işleyişten bahsediyorsak söylediğim gibi öncelik çalışan ve işine bağlılığı sevgisi üzerine olmalıdır. Yönetici çalışanları ve kendisini düzenli olarak herkesle, süreçle karşılaştırmalı, sıcaklığı kaybetmemelidir. Ama dediğim gibi değilse ve adam kayırmadan bahsediyorsak ona hiç tahammülüm yok. 20 saati olan beden eğitimi öğretmenimize tek nöbet verilirken bana çok yoğun olan programım arasına çift nöbet verilmişti ve kabul etmemiştim. Kimin kimle arkadaş olduğu beni ilgilendirmez ben hakkımı yedirmem.*

ÖÖ5: *Açıkça söylemek gerekirse bu karşılaştığımız bir durum bazı kişiler idarecilerin odasından ayrılmamak sürekli idarecilerin yanında bulunarak idarecilerle çay kahve içerek ilişkilerini yürütebilir. Mesela ders doldurma görevi geldiğinde bakıyoruz onlara hiç ders doldurma görevi gelmemiş veyahut işte ekstra dışarıda bir görevlendirme yapılacağını da bakıyoruz onlara yine hiçbir görevlendirme olmamış bu durum tabii insanın motivasyonunu etkileyen moralini bozan ve ayrımı olduğunu düşündüren bir durum çok çirkin bir durum ama yok diyemem.*

ÖÖ6: *Sizin sorunuzdan adam kayırma gibi bir durumu algılamadığımdan ben her şeyin güzellikle yaptırılabilir olduğu görüşünü savunanlardanım bu yüzden de eğer insani ilişkiler gelişmişse o yerde başarı her zaman artar. Bizde idari ile mesafeli ilişkiler kurulur ama insani bağlardan da kopulmaz. Örneğin okulumuz çalışanı zafer bey böbrek ameliyatı olacak ve biz idarenin bilgilendirmesiyle aramızda para topladık ve yanında olduğumuzu ona hissettirmeye çalışıyoruz*

Okulda performansa insan ilişkilerine göre öncelik verilmediğini düşünen bazı özel okul öğretmenlerinin görüşleri şu şekildedir:

ÖÖ7: *İnsan ilişkilerine göre hareket etmek; diğer insanları kırabilir. Yok sayabilir. Performansa göre hareket etmek ise daha adil olan bence. Bizde performans diyemem ama insan ilişkileri diyebilirim. Yakın bir arkadaş çevresi var hatta şöyle sigara içenler ve*

içmeyenler diye iki grup var okulda. Sigara içenlerin odası var müdürde sigara içtiği için sigara içenler müdüre daha kolay erişip sorunlarını daha kolay ifade ediyorlar. Bir süre sonra o yakınlaşmayı hissediyorsunuz maalesef.

ÖÖ8: *Açıkca söylemek gerekirse yöneticilerimizle çok fazla bir arada olmadığımız için böyle bir şey olduğunu düşünmüyorum. Herkese karşı sert ve aynı mesafedeler. Babaları bile olsa aynı şeyi yaparlar.*

ÖÖ9: *Kimsenin kimseye iltimas geçme hakkı yok. Ancak biz de insan ilişkilerinin ön planda tutulduğunu söyleyebilirim. Mesela ben az önce söylediğim sorunda benimle ilgili olan problemi müdür beyden değil, arkadaşta duydum. Dolayısıyla insan ilişkilerine öncelik veriliyor maalesef.*

Okulda kontrol mekanizmasının ön planda tutulduğunu ifade eden özel okul öğretmenlerinden bazıları görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ2: *Evet okulumuzda kontrol mekanizması ön plandadır. Bizler her an kontrol altında olduğumuzun farkındayız. Hatta o kadarki, facebook paylaşımlarımız bile takip ediliyor. Sisteme yönelik facebookta eleştiri yaptığım bir gün müdürümüz tarafından çağrıldım ve paylaşımımı silmemi istedi. Sanırım bu örnek nasıl kontrol edildiğimizi size anlatır.*

ÖÖ4: *Çalışanlar, tüm personeller kuralları net ve aynı şekilde benimsemeli. Düzenin olamadığı yerde gelişmeden söz etmek çok doğru olmayacaktır çünkü. Bu açıdan denetimi ve kontrolü benimsenmesini isterim. Ancak hiçbir çalışanı süreçte suçlamak ve ona nedensiz yüklenmek için değil. Örneğin çalıştım kurumda kuralların mesela çalışma saatlerinin sıkı sıkıya takip edilmesini doğru buluyorum. Ama sırf bunun için kapılarda parmak izi, kartla okuma ayrıca kamera sistemlerinin olmasını aşırı buluyorum. Bazen bir cezaevi gibi hissettiriyor. Vaktinde 2 dk olsa bile gelmeyen personele yaklaşım aşırı katı.*

ÖÖ5: *Okullarımızda kontrol mekanizması çok yüksek giriş çıkış saatlerini çok fazla dikkat edilir sınıfına çıkış saatlerine dikkat edilir üzerinde olup olmadığına dikkat edilir etütlerde nasıl işlediğini dikkat edilir. Aslında bütün hareketlerimiz izleniyor, bütün davranışlarımız takip ediliyor ve buna göre hareket ediyoruz. Dolayısıyla bahsettiğimiz kontrol mekanizması buysa evet bizim okulumuzda çok fazla ön planda kafamıza göre asla davranıyoruz ve hep bir göz tarafından izlendiğimizi biliyoruz.*

ÖÖ7: *Bizde kontrol mekanizması özel okul olmasından kaynaklı ön planda. Her şey ayarlanmış saat gibi işliyor. Kurallar net o kuralları uygulamayan bir ceza almasada bir süre sonra kendiliğinden sistemin dışına çıkmış oluyor. Geçmiş zamanlarda bunun örneğini çok gördük. Kurumun kurallarına uyamayan kurumdan zamanla kopup uzaklaştı.*

ÖÖ8: *Bizim okulumuz kontrol mekanizmasını son derece ön planda tutan bir kurum. Derslerde oturmamız yasak, sürekli sınıfların etrafında geziyorlar, telefonları yanımızda taşımamız yasak, farklı bir konu işlememiz yasak vs. Çözeceğimiz testler bile kurum tarafından veriliyor.*

ÖÖ10: *Kontrol mekanizması neyde ya da kimde olduğuna kişisel ilişkiler karar verir. Rekabeti kim önde götürürse onun dediği olmak zorunda kalır. Bu durumun dışında kalmak için çabalıyorum ama benide buluyor. İdarecimizin ahbabı olan kişiler sene başında ayrıcalıklı sınıfları alıyor ya da belli görevlerden kaçabiliyor. Bu durum bana kontrolün onların elinde olduğunu hissettiriyor. Yakın arkadaş grubu dışında hepimiz işleyişte kontrol altındayız.*

ÖÖ11: *Özel okullarda kontrol mekanizması hep vardır. Bunu ne kadar eleştirirsek konuşursak konuşalım bu durum hiç değişmez. Bu durum daima karşımıza çıkacaktır. Bizim okulumuzda da kontrol mekanizması kuvvetli. Ama özel okul olmasından kaynaklı bence.*

ÖÖ12: *Fazla kontrol ve baskının ters teptiğini düşünürüm. Ancak özel okullar kontrolcülüğü çok olumlu ve iyi bir şey olarak görüyorlar. Bizim okulumuzda kontrol mekanizması ön planda. Başka türlü bir sistemde zaten hiç çalışmadım ben o yüzden kontrol mekanizması arka planda olduğunda nasıl olur nasıl çalışılır bilmiyorum. Meselaa önlüksüz gezemezsin, klasik giyinmek zorundasın, dersin boş geçemez, bir öğrenci bile olsa ders işlemelisin, velileri her ay aramalısın ve tutanaklarla idareye bildirmelisin... gibi.*

Okul kültürünün geleneksel olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul yöneticilerinin tamamı okulun yönetimi ve işleyişinde çalışanların beklentilerinin göz ardı edildiğini; okul yönetimi ve işleyişinde kuralların, yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkaya uygulandığını ifade ederken, çalıştıkları okullarda insan ilişkilerine göre öncelik verilmeyeceğini belirtmişlerdir ve okullarında kontrol mekanizmasının ön planda tutulduğunu ifade etmişlerdir.

Okulun yönetimi ve işleyişinde çalışanların beklentilerinin göz ardı edildiğini belirten özel okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

ÖY1: *Bu maalesef bizim kanayan yaramız. Bir idareci olarak keşke elimden bir şey gelse, özel sektörde öğretmenler sadece birer makine gibi görülmekte. Çalışma saatleri çok yüksek, performans beklentisi çok yüksek ve buna karşın aldıkları ücretler hak etmedikleri boyutlarda. Yani öğretmenlerimizin özlük haklarından bir çok özel beklentileri göz ardı ediliyor. Bir çok çıktı bekleniyor ama girdi çok az. Dolayısıyla üzülen söyleyeyim ki öğretmenlerimizin maalesef bir çok isteği gözardı ediliyor.*

ÖY2: Her zaman şuna inanırım, mutlu motivasyonu yüksek öğretmen; mutlu akademik başarısı yüksek huzurlu öğrenciler demektir. Kelebek etkisi olayına gerçekten çok inanıyorum. Öğretmenlerin, çalışanların beklentisi göz ardı edildiğinde onlarda bazı şeyleri göz ardı edebilir. Özellikle özel okullarda çok fazla çalışmamız ve az maaş almamız her işi mükemmel yapıp, yetinmemiz bekleniyor. Maaşlar az dersler çok bu durum bir süre sonra yıpratıcı oluyor. Buda söylediğim gibi öğretmenin ve çalışanın kendisini değersiz hissetmesine neden oluyor.

ÖY3: Bu soruyu kendimde bir çalışan olarak cevaplamak istiyorum. Bizler maalesef içinde bulunduğumuz sektör gereğince işçiden farksız olarak çalışmaktayız. Öğrenci mantalitemiz maalesef iyi değil bu öğretmenlerin mesleki motivasyonunu çok düşürüyor. Onun dışında devlet öğretmenleri gibi maaşlar almıyoruz, tatil yapmıyoruz hatta çoğunlukla ek mesai ek kurslarla neredeyse tüm günümüzü okulda geçiriyoruz. Yani bal yapmayan arılar gibiyiz çalışıyoruz çalışıyoruz ama karşılığını alamıyoruz. Bu hepimiz için böyle. Öğretmenler nasılsa biz de öyleyiz.

Okulun yönetimi ve işleyişinde kuralların, yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkıya uygulanmadığını düşünen özel okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

ÖY1: Ben kuralların var olması gerektiğini düşünüyorum. Kılık –kıyafet , nöbet ya da derse saatinde başlama vs gibi. Bunların ihlali gibi öğretmenlerin bir beklentiye girmesi mümkün değil. Ama hastalıktır, ölümdür ya da acil bir durumdur elbette o zaman daha farklı bir yol izlenir. Keyfi beklentilere göre yasa – yönetmelik ya da kural belirleyemeyiz maalesef.

ÖY2: Aslında kurallar işlerin iyi yürümesi için sen öğretmeni sıkıştırıp onu görmezden gelersen o kuralları yıkmak zorunda kalır bunun sonucunda daha sert kurallar koyulur ve bu silsile halinde devam eder. Bir öğretmen arkadaş çocuğunun gösterisine gitmek için izin istemişti ama izin alamamıştı. Sonra bir daha izin istemedi ama gönlü hep kırık kaldı. Nereden mi biliyorum? Üç yıldır aynı olayı anlatmasından. Yani eğer kurallar özel durumlarda gevşetilmezse çalışanlarla araya uçurum girebilir.

ÖY3: Açıkçası burada her kişiyi aynı muameleyi yaptığımı söyleyemem. Her öğretmenin farklı ve özel durumu olabilir. O durumlara göre muamele ediyorum diyebilirim. Tabi kuralları da çok esnetmeden. Mesela bir hocamız arabasını sattığı için şuan zamanını ayarlamakta sorun yaşıyor ve birkaç gündür işe geç kalıyor. Bunu bildiğim için tölere ediyorum. Ama bunu bir davranış haline getirirse tepkim farklı olur.

Okulda performansa insan ilişkilerine göre öncelik verilmediği düşünen resmi okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

ÖY1: *Böyle bir şey söz konusu olamaz. Dürüst olmak gerekirse daha çok sevdiğimiz ya da daha az sevdiğimiz çalışma arkadaşlarımız oluyor ama bu onlara ekstra bir ayrıcalık tanıyabileceğim anlamına asla gelmez.*

ÖY2: *Performansın karakter üzerinde etkisi olduğunu düşünüyorum. İşini iyi yapan birisi yapmayan birisini gördüğünden onu sevmez ki bence bu çok normaldir. Ancak idarecinin böyle bir lüksü yoktur. Olmamalıdır.*

ÖY3: *Bizde performans her şeydir. İyi olan ön plana çıkar kötü olan elenir. Onun dışında idare olarak herkese aynı mesafedeyiz.*

Okulda kontrol mekanizmasının ön planda tutulduğunu ifade eden okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖY1: *Bizim okullarımızda sınıf içi durum hariç diğer her şey planlıdır. Görevler bellidir. Ama aşırı mıyız aslında bunu öğretmen arkadaşlara sormak gerekir. Ama verilen bir iş yapılmış mı herkes işini iyi yapıyor mu devamlı olarak kontrol ediyoruz diyebilirim. Bu kontrol mekanizmasının ön planda olması demekse evet ön planda. Ama dediğim gibi ders işleyişler ve müfredatı uygulama bakımından öğretmenlerimize serbestlik veriyoruz.*

ÖY2: *Fazla kontrol daima kontrolsüzlük getirir. Sürekli olarak kontrol kontrol en sonunda kontrol altında tutulan ama başarısız öğretmenler yaratır. Ancak özel okullar yapısı gereği kontrolcü yerler.*

ÖY3: *Biraz evvelde söylediğim gibi kurallar ve evet bu kuralları uyguluyoruz. Aslında bir açıdan da buna mecburuz. Çünkü bizler de bir üst kurula bağlıyız. Çok ekstrem durumlar olmadığı müddetçe kontrol mekanizması yani ben ve biz evet ön plandayız. Kim derse gitmiş, kim derse geç girmiş, kim öğrencilerinin dersten dışarı çıkmasına izin vermiş, kim veli görüşmesini yapmış ve ya yapmamış hepsini kontrol ediyoruz.*

Okul kültürünün geleneksel olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili; resmi okul öğretmen ve yöneticileriyle, özel okul öğretmen ve yöneticilerinin görüşleri karşılaştırıldığında:

Resmi okul öğretmen ve yöneticileri; okulun yönetimi ve işleyişinde çalışanların beklentilerinin göz ardı edilmediğini genel olarak ifade ederken, özel okul öğretmen ve yöneticileri okulun yönetimi ve işleyişinde çalışanların beklentilerinin göz ardı edildiğini genel olarak ifade etmiştir.

Resmi okul öğretmen ve yöneticileri; okulun yönetimi ve işleyişinde kurallar, yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkıya uygulanmadığını genel olarak ifade ederken, özel okul öğretmen ve

yöneticileri genel olarak okul yönetimi ve işleyişinde yasa ve yönetmeliklerin genel olarak sıkı sıkaya uygulandığını ifade etmişlerdir.

Resmi okul öğretmen ve yöneticileri genel olarak okullarında performansa insan ilişkilerine göre öncelik verilmediğini ifade ederken, özel okul öğretmen ve yöneticileri genel olarak okulda performansa insan ilişkilerine göre öncelik verilir.

Resmi okul öğretmenleri okullarında kontrol mekanizmasının ön planda tutulduğunu ifade ederken, resmi okul yöneticileri okullarında kontrol mekanizmasının ön planda bulunmadığını belirtmiştir. Özel okul öğretmen ve yöneticileri ise genel olarak kontrol mekanizmasının ön planda tutulduğunu ifade etmiştir.

4.5. Bağımlılık

Okul kültürünün bağımlılık özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul öğretmenlerinden üç öğretmen yöneticilerinin herhangi bir konuda karar alırken kendi başlarına kararlar aldığını ifade ederken, dokuz öğretmen yöneticilerinin herhangi bir konuda karar alırken çalışanlarına danışarak karar aldığını belirtmiştir. Aynı şekilde resmi okullarda çalışan on öğretmen, çalışanların sadece üstlerinin verdikleri karar ve emirleri yerine getirdiklerini ifade ederken, iki öğretmen çalışanların sadece üstlerin verdikleri karar ve emirleri yerine getirmediklerini ifade etmiştir. Buna göre resmi okul öğretmenleri genel olarak; yöneticilerinin herhangi bir konuda karar alırken kendilerine danıştıklarını ve okul çalışanlarının sadece üstlerinin verdikleri emir ve kararları yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 4.5. Katılımcıların Bağımlılık Özelliği Bakımından Okul Kültürüne İlişkin Görüşleri

Görüşler	Resmi Okul Öğretmen	Resmi Okul Yönetici	Özel Okul Öğretmen	Özel Okul Yönetici
1)Yöneticiler herhangi bir konuda karar alırken kendi başlarına, çalışanlarına danışmadan karar alır.	RÖ3 RÖ7 RÖ10		ÖÖ1,ÖÖ2,ÖÖ3 ÖÖ4,ÖÖ5,ÖÖ6, ÖÖ7,ÖÖ8,ÖÖ9, ÖÖ10,ÖÖ11, ÖÖ12	ÖY2
2) Yöneticiler herhangi bir konuda çalışanlarına danışarak karar alır.	RÖ1, RÖ2, RÖ4, RÖ5, RÖ6, RÖ8,RÖ9 RÖ11,RÖ12	RY1 RY2 RY3		ÖY1 ÖY3
3) Çalışanlar sadece üstlerinin verdikleri karar ve emirleri yerine getirirler.	RÖ1, RÖ2, RÖ3, RÖ4, RÖ5, RÖ6, RÖ7,RÖ8, R11, R12.	RY1 RY2 RY3	ÖÖ1,ÖÖ2,ÖÖ3 ÖÖ4,ÖÖ5,ÖÖ6, ÖÖ7,ÖÖ8,ÖÖ9, ÖÖ10,ÖÖ11, ÖÖ12	ÖY1 ÖY2 ÖY3
4) Çalışanlar sadece üstlerinin verdikleri karar ve emirleri yerine getirmezler.	RÖ9, RÖ10			

Yöneticilerinin herhangi bir konuda karar alırken çalışanlarına danışmadan, kendi başlarına karar aldığını ifade eden resmi okul öğretmenlerinin görüşleri şu şekildedir:

RÖ3: *Bazı durumlarda sorulmadan alınan kararlar olabiliyor. Bu durumlarda bize söylenen kararı uygularken aksaklıklar daha fazla yaşanıyor. Benim gözlemim ortak alınan kararlarda veya uygulamalarda hizmetin daha fazla olduğu şekilde. Ancak bazen fikir tartışması yaşanırken bazen sadece karara yönelik görevlendirme yapılıyor.*

RÖ7: *Yöneticilerimiz karar alır, bize de alınan kararları söyler. Bizim fikrimiz alınmış gibi gözükse de alınmaz. Belki işlerlikten, belki artık böyle başladığından böyle devam ediyor.*

RÖ10: *Bence pek hoş olmayan bir durum ve hiç onaylamadığım bir durum. Bu çalıştığım kurumdaki önceki kurumlarda çok karşılaştım. Gerçekten hiç hoş bir durum değil. Bazen toplantı yapılır görüşlerimiz alınır. Saatlerce konuşturulurlar,sonrada gözünüzün içine baka baka biz buna karar verdik böyle olacak derler, inanın nefret ettiğimiz bir durumdur. Çoğu zamanda böyle yaparlar. Durduk yere insanın sınırları bozulur.*

Yöneticilerinin herhangi bir konuda karar alırken çalışanlarına danışarak karar aldığını ifade eden resmi okul öğretmenlerinin görüşleri şu şekildedir:

RÖ1: *Çalışanları ilgilendiren bir konu olmadığı sürece tabii ki alabilirler. Ama bizi ilgilendiren ve danışabilecekleri bir durumsa muhakkak danışılar, danışamayacakları bir durumsa da muhakkak bilgilendirirler. Resmi günlerde de adil olmak kaydıyla sırayla hepimizi görevlendirirler.*

RÖ2: *Bazen acil karar vermek veya görevleri eşit şekilde bölüştürmek gerekebiliyor. Böyle durumlarda yöneticilerimiz kendi insiyatifiyle hareket ederler. Bunu oldukça normal karşılıyorum. Hatta bazen kendi başlarına karar vermelerini de normal ve gerekli buluyorum. Burada bence esas olan şey, okulun, öğrencilerin ve öğretmenlerin çıkarlarına uygun karar verilmesi. Bizim idarecilerimiz bize o iyi niyeti hissettirdiklerinden kararlarını sorgulamıyorum, bir bildikleri vardır diyorum.*

RÖ5: *Yöneticilerimiz bizlerle ortak karar alır. Okulu ilgilendiren her durumda görüşümüzü alır. Örneğin öğretmenler günü yemeği düzenlemek istedi fikrimizi sordu, kermes yapmak istedik; nasıl yapacağımıza, nelerin satılacağı hep birlikte karar verdik. Demokrtaik kurumlarda karara dahil edildiğin kurumlarda daha herkesin sorunlardan kaçındığını düşünüyorum.*

RÖ6: *Okulumuzda yöneticilerimiz karar alırken işlerle ilgili kararlar değilse bizlere danışarak ya da sınıf içi durumlarda bizi özgür bırakarak destekleyen kişiler. Ancak böyle olmayan yerlerde de çalıştım. İnsan sanki emir eri gibi hissediyor. Kararın bir parçası olduğumu hissetmiyordum. Zorlama kararlar, zorlama işlere neden oluyor. Sonucundaysa verimsiz çalışmalar ortaya çıkıyor.*

RÖ9: *Zaman zaman bu konuyla ilgili sıkıntılar yaşanabilmektedir. Yalnız, kendimizi yeteri kadar ifade edebilirsek çözebilir hale geliriz. Sonuçta öğretmenler de kararları ve duruşları olan insanlar, bu anlamda uygulayıcı olan bizlerin fikirlerinin alınması onların işlerine gelmektedir. Zaten okul idaremizde bu bilinçle kararları bizlere danışmaktadır.*

RÖ12: *Yöneticilerimiz bizlerle ortak karar alır. Okulu ilgilendiren her durumda görüşümüzü alır. Örneğin öğretmenler günü yemeği düzenlemek istedi fikrimizi sordu, kermes yapmak istedik; nasıl yapacağımıza, nelerin satılacağı hep birlikte karar verdik. Demokrtaik kurumlarda karara dahil edildiğin kurumlarda daha herkesin sorunlardan kaçındığını düşünüyorum.*

Çalışanların sadece üstlerinin verdikleri emir ve kararları uyguladığını ifade eden bazı resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ1: İş görevleri kapsamında verilen görevler tabii ki yapılmalıdır. Onun haricinde verilen görevler çalışanın yapma durumu ona bağlıdır. Bizim okulumuzda zaten işler dışında bir görev söz konusu değil. Olursa da bize o iyi niyeti verdiklerinden şüphesiz yaklaşıyoruz.

RÖ2:Yönetim mümkün olduğunca gönüllülük, uzlaşma, kişinin beklenti ve yeterliliklerine göre iş prensipleriyle kararlar almalı; çalışanlar da yönetimin verdiği görevleri yerine getirmeli. Aksi halde işleyiş sekteye uğrar. Daha evvelde söylediğim gibi bu anlamda benim okulunda yöneticiler de öğretmenler de ellerinden gelini yapıyorlar.

RÖ3:Aslında bazı insanlar var okulda mesela idare bir karar verdiğinde evet elbette vs diyip arkasından söylenen... ama ne olursa olsun, yalakalık olsun diye işleri yürüten... Ben öğretmen kimliğine bu tarz davranışları asla yakıştıramıyorum. Karar bize bir üst merciden de gelse, uygulamak istemiyorsak gerekli sorumlulukları alarak uygulamamalıyız. Ancak ben uygulamayana denk gelmedim, söylensedeki herkes her işi yapıyor.

RÖ4: Kurallar olmazsa olmazdır tabii ki üstlerin yönergeleri kural yerine geçer ama öyle durumlar gelir ki size doğru gelen şeyi yapmanız gerekir ve o anda çokta kurallara takılmam yani kurallar ya da üstümün sözleri yeri gelen durumda benim için geçersiz olur. Sınıfımda özel durumu olan öğrencileri ben bilirim ve onlara yönelik ilk müdahaleyi ben yaparım. Böyle durumlarda kurallar değil, kalbimden geçenler söz konusudur benim için ve idare de bu davranışımı çok ters bir şey olmadığı sürece destekler.

RÖ6: Eğer yöneticilerinizin gerçekten iyi niyetli insanlar olduğuna inancınız tamsa bundan yana sıkıntı olacağını düşünmüyorum. Onların isteklerini uygulamak sorun yaratmayacaktır. Okulumuzda yaratmıyorda.

RÖ7: Okullarda da belli bir hiyerarşik düzen söz konusu. Bu nedenle çalışanların yöneticilerinin sözlerini dinlemelerinden daha doğal bir şey olamaz. Okulumuzda da yöneticilerin söyledikleri, istekleri ve beklentileri yerine getirilir. Bazı kişiler elbette verilen görev ve sorumlulukları yerine getirirken yöneticilerin arkasından konuşuyor ya da söyleniyor ama öyle ya da böyle o işi günün sonunda yapıyor.

RÖ11: Devlet okullarında bazı kurallara direkt uymak gerekiyor, her şeyi sorgulamak mümkün olmuyor. Bizde de sorgulayamayacağımız durumlar oluyor. Bizler de sorgulamıyoruz açıkçası verilen işleri yapıyoruz geçiyoruz.

RÖ12: Bizler hep birlikte karar aldığımızdan alınan kararlar emir gibi değil. Ortak bir düşüncenin sonucu. Genellikle bizler de karar alırken bilgilerine ve fikirlerine başvuruyor. Mesela bugün sınıfça çöp toplayacağız, ya da barınağa gideceğiz vb kararlarda hemen

haberdar edip izin alıyoruz. O hiyerarşiyi bozmadan çok güzel bir ortam yakaladığımızı düşünüyorum. Okulun genelinde öğretmenler inisiyatif alabilen, duruşu olan kişiler. Müdür de onları destekler.

Çalışanların sadece üstlerinin verdikleri emir ve kararları uygulamadığını ifade eden bazı resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ9: *Bu durum okulumda çok işlemez. Okul çalışanları daha çok kendi kurallarını uygulamayı tercih eder.*

RÖ10: *Elbette hoş değil, öğretmen karar alabilen ve uygulayabilen kişidir. Biz robot değiliz, robot olmamayı da çocuklara öğreten kişileriz. Bu nedenle okulumda aklıma mantığıma yatmayan kararlar olduğunda sorgularım ve bunu idareye söylerim. İdare de kendini Allah gibi görmüyorsa eğer kararın sorgulanabilir olduğunu düşünür zaten. Bundan önce çalıştığım yer fikir beyan ederken bile öf pöf çeken bir yerdi ama şimdiki idarem gerçekten sorunun ne olduğunu dinlemeye anlamaya ve çözmeye çalışır.*

Okul kültürünün bağımlılık özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul yöneticilerinin tamamı herhangi bir konuda karar alırken kendi başlarına kararlar almadığını ifade ederken ve çalışanların üstlerinin verdikleri karar ve emirleri yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Buna göre resmi okullarda çalışan yöneticiler, resmi okullarda çalışan öğretmenlerle paralel görüş beyan etmişlerdir.

Herhangi bir konuda karar alırken çalışanlarına danışarak karar aldığını ifade eden resmi okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

RY1: *Yöneticiler olarak her kararı herkese danışmamız mümkün değil. O zaman işin içinden çıkamayız ama bazı kararlar özellikle de sosyal etkinlikler vs elbette öğretmenlerle birlikte oturup düşündüğümüz ve uyguladığımız kararlar.*

RY2: *Yanlış bir yaklaşım olduğu düşünüyorum. Her ne kadar birçok sorumluluk yöneticide de olsa karar verme ortak şekilde olmalıdır diye düşünüyorum. Benim yöneticiliğimde bu konuda hassasiyet gösteriyorum.*

RY3: *Her konuda tek tek ya da toplantılarda danışmamız mümkün değil. Çok fazla yapılacak şey var ve bizim işimiz işleri yürütmek. Elimizden geldiğince danışıyoruz. Ama her şeyi danıştığımızı söyleyemem.*

Çalışanların sadece üstlerinin verdikleri emir ve kararları uyguladığını ifade eden bazı resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RY1: *Sadece üstlerinden aldıkları kararlar demeyelim de çalışanların üstlerinin sözlerini uygulamaları diyelim. Sonuçta bizler de okulun işleyişi ile ilgili onlara kararlar söylemek durumunda kalıyoruz ve işleyiş açısından belli başlı şeylerin olması gerekiyor. Ben bunu bir anormallik görmüyorum. Elbette kendi fikir duruşları dünya görüşleri var ancak bir de okulun işleyişi var bazı yanlarımızı törpüleyerek ilerlememiz gerekir. bizim okulumuzda genellikle verdiğim kararları veya söylediğim şeyleri arkadaşlarımız eksiksiz yerine getirmeye çalışırlar.*

RY2: *Verilen işleri yapmak önemlidir. Bazen sadece verilen emir doğrultusunda hareket etmek gerekir. Ama bu demek değildir ki her denileni yapmalılar. Kendi fikir ve karakterlerini ortaya koyarak yapmak istemedikleri şeyleri elbette yapmayabilirler.*

RY3: *Yönetimi biz sağladığımız için bizlerin kararlarını uygulamalarından daha doğal bir durum görmüyorum ben. Bugüne kadar verilen işleri herkes elinden geldiğince gerçekleştirdi. Bunu da bir yük olarak gördüklerini düşünmüyorum açıkcası.*

Okul kültürünün bağımlılık özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul öğretmenlerinin tamamı yöneticilerinin herhangi bir konuda karar alırken kendi başlarına kararlar aldığını ifade etmiştir. Yine bu boyut ile ilgili olarak özel okullarda çalışan öğretmenlerin tamamı; sadece üstlerinin verdiği emir ve kararları yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Buna göre özel okul öğretmenleri; yöneticilerinin herhangi bir konuda karar alırken kendilerine danışmadıklarını ve okul çalışanlarının sadece üstlerinin verdikleri emir ve kararları yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.

Yöneticilerinin herhangi bir konuda karar alırken çalışanlarına danışmadan, kendi başlarına karar aldığını ifade eden resmi okul öğretmenlerinin görüşleri şu şekildedir:

ÖÖ2: *Yöneticilerimizin okulun işleyişinde her şeyi bize danışamazlar bunu anlıyorum ve bu konuda yöneticilerimize çok fazla hak veriyorum. Ancak beni ilgilendiren şeylerde direkt kararı söylemek ve uygulamamı beklemek yerine bilgilendirme yapabilir, görüşüme başvurabilir diye düşünüyorum.*

ÖÖ3: *Özel okullarda yöneticilerde bir üst makama bağlı olduklarından bu şaşırıcı değil. Kararlar geliyor biz uyguluyoruz. Cumartesi çalışılacak deniliyor mesela neden ve niçin deme lüksümüz yok. Bize karar sadece tebliğ ediliyor. Aslına bakarsanız biz bu duruma çok alıştık. Ama belki bazı yakın olunan kişilere de danışılıyodur da bizim işte haberimiz yok. Biz sadece uygulayan kısımdayız.*

ÖÖ4: *Çalışan görüşleri işlerin ilerlemesi açısından çok önemli. Yönetici kendi başına karar veriyor ve uygulanmasını istiyorsa olası sorunlarda da kendi çaresine bakmalı. Ama tabiki öyle olmuyor. Öğrenci başka bir okulu tercih ediyorsa dahi sorumlu tutuluyoruz. Yani sonuçlardan sorumlu tutuluyoruz ama karar kısmında eshamemiz okunmuyor.*

ÖÖ6: *Okullarda idarenin ön planda olduğu kadar öğretmenlerin düşüncelerinin de ön planda olması gerekiyor ki öğrencilere karşı ortak bir yaklaşım sergileyebilelim. Her konuda bizleri başvurusun gibi bir beklenti içine girmemekle birlikte bizi ilgilendiren konularda elbette fikrimizin alınmasını isteriz. Bizim fikrimiz günün sonunda gerçekleşmemiş olsa da fikrimize danışılmış olması bize değerli hissettirir. Bizim idarecimiz görüşlerimizi sorar, farklı düşünceleri alır ve en son kararı kendisi alır.*

ÖÖ7: *Kendi başına karar veremiyor yöneticiler onlarda kurumun sahiplerinin söylemlerine bağlı olarak hareket ediyorlar. Alınan kararlar ise öğretmene kural olarak dönüyor. Yapmak zorundaymış gibi mecburmuş gibi. Ben hep bu sistemdeydim o yüzden yadırgamıyorum. Hiç karara katılamadım hissine kapılmıyorum.*

ÖÖ9: *Bana ait gibi hissetmediğim kararlara katılmakta zorlanıyorum. Ama kararlar herkes içindir. Beni ilgilendiren konularda fikirlerime danışılmasını isterim. Söylediğim gibi eğer danışılmıyorsa karara katılmak konusunda sıkıntı yaşayabiliriz. Mesela görev almak istemediğim bir belirli gün ve haftalar programında bana görev verilmişti. Ben isteyerek görevde bulunmadığım için internetten bir yazı buldum okudum. Hiç kendim yazayım, orijinal bir metin olsun diye uğraşmadım.*

ÖÖL3: *Bizim okulumuzda daha öncede bahsettiğim gibi kararlar alınır, alınan karara uymamız beklenir. Zaten otuz öğretmeniz herkesi dinleyip karara katmak çok zor olacaktır. Bu yüzden ben sistemin içinde bu durumu normal buluyorum.*

Çalışanların sadece üstlerinin verdikleri emir ve kararları uyguladığını ifade eden bazı özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ1: *Ast- üst ilişkisinin vermiş olduğu kontrol mekanizması illaki olacaktır. Ama sömürü veya herhangi mobing durumu yoksa zaten üstlük kavramı kazanır. Ama evrensel ahlak yasasına baktığımız zaman yapılması gereken bir iş varsa herkesin elini taşın altına koyması gereklidir. Büyük balık küçük balığı her zaman yer diye bir söz vardır. Asıl olan bu hiyerarşiyi kurum içinde saygıyla yapabilmek. Ben kendi kurumum için saygının bu kavramı güzelleştirdiğini söyleyebilirim.*

ÖÖ3: *Aslında öğretmen dediğinin bir duruşu olmalı karar alırken bağımsız olabilmeli bazen dik duruş sergileyebilmeli ama bunu yapıyorsan sene sonunda önüne sözleşme gelmemesini göze almalısın. Ders içeriklerimiz bile belliyken çok zor.*

ÖÖ5: *Aslında Özel okullarda maalesef sadece yöneticilerimizin sözlerini uygulamakla zorunlu hükümlü zaten yani bizim görevimiz zaten idarenin bize verdiklerini yapmak iş tanımınız da bu var dolayısıyla onun dışında bir şey yapmamak yani sadece verilen görevi yaparım otururum diyorsanız o yani işini yaptığın sürece sorun olmaz. Ama sen iyi bir öğretmen sen kendini geliştirmek istiyorsan farklı farklı şeyler yapabilirsin tabii ki buna da kimse bir şey demez.*

ÖÖ6: *Bir öğretmenin de aşçı gibi kendi hür düşüncelerine yer vermesi veya kendi yarattığı eserine şekil vermesi gerekiyor. Bu yüzden kesinlikle idarenin verdiği kararları sorgulamalıyız. Ve kendi doğrularımızla sentezlemeliyiz. Bu durum pek mümkün görünmese de bir duruş ve tavır sergilendiği zaman herkesin saygı duyacağından şüphem yok. Ben ve arkadaşlarım mantıklı gelen her kararda kararı uygulamaya çalışırız ama haksız ya da mantıksız bir karar olduğunda elbette tavrımızı gösteririz.*

ÖÖ8: *Mecburen, herkesin gelecek kaygısı var. Herkes var olma çabası içinde. Eğer yöneticilerinin sözlerini dinlemezlerse başlarına geleceklerden haberdarlar. Başka çareleri yok dolayısıyla sadece üstlerinin verdiği kararları uyguluyorlar.*

ÖÖ10: *Kişisel bir ödül ya da ceza durumuna şahit olmadım. Genelde ortalığa dökülüp herkese karşı bir tepki durumu var. Bazen acil toplantı düzenliyoruz ve o sırada döküp saçıyor kimi neye dediği belli olmuyor, bazen çok iyiyiz, iyi gidiyoruz arkadaşlar diyor. Her şey ortada yaşanıyor.*

ÖÖ11: *Özel okullarda yöneticilerin sözlerinden çıkmak büyük sorun bence. Çıktığında sanki Allahın emrini yerine getirmemişsin gibi bir muamele gördüğünden bir süre sonra o sözlerden asla çıkılamayacağı düşüncesi hakim. O yüzden bu durum bana çokta korkutucu gelmedi..*

Okul kültürünün bağımlılık özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul yöneticilerinden biri herhangi bir konuda karar alırken çalışanlarına danışmadan karar aldığını ifade ederken diğer özel okul yöneticileri herhangi bir konuda karar alırken kendi başlarına kararlar almadığını belirtmiştir. Özel okul yöneticileri çalışanların üstlerinin verdikleri karar ve emirleri yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir. Buna göre resmi okullarda çalışan yöneticiler, resmi okullarda çalışan öğretmenlerle paralel görüş beyan etmişlerdir.

Herhangi bir konuda karar alırken çalışanlarına danışarak karar aldığını ifade eden özel okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

ÖY2: *Yanlış bir yaklaşım olduğuu düşünüyorum. Her ne kadar birçok sorumluluk yöneticide de olsa karar verme ortak şekilde olmalıdır diye düşünüyorum. Benim yöneticiliğimde bu konuda hassasiyet gösteriyorum.*

Herhangi bir konuda karar alırken çalışanlarına danışarak karar almadığını ifade eden özel okul yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

ÖY1: *Yöneticiler olarak her kararı herkese danışmamız mümkün değil. O zaman işin içinden çıkamayız ama bazı kararlar özellikle de sosyal etkinlikler vs elbette öğretmenlerle birlikte oturup düşündüğümüz ve uyguladığımız kararlar.*

ÖY2: *Alınan kararları uygulamak çok güzel ancak bizler öğretmeniz. Robot değiliz. Bazı kararları yeri geldiğinde eleştirmemiz ve kararın uygulanmasına karşı çıkmamız gerek. Tek bir örnek hatırlıyorum. 15 Tatilde 12. Sınıflara yapılacak etütün yapılmaması öğretmenlerin dinlenmesi gerektiğiyle ilgiliydi. İlk üç yıl bu kararı kabul ettiremesekte son yıl yani bu yıl kabul ettirdik.*

ÖY3: *Karar alınırken beklentimiz zaten kararların uygulanması. Bazı arkadaşlar oluyor tabi illa uymak istemeyen onlarda sarı zarfı alınca kendilerine geliyor. Örneğin okulumuzun kesin bir kuralı önlük giymeden derse katılmamak. Ama bir arkadaş ısrarla bu kararı uygulamak istemiyordu ve günün sonunda maalesef uyarmak zorunda kaldık. Aslında böylece kurallara uymayanlara da başlarına gelebilecekleri söylemiş olduk.*

Okul kültürünün bağımlılık özelliğiyle ilgili boyut incelendiğinde; resmi okul öğretmen ve yöneticileriyle, özel okul öğretmen ve yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde;

Resmi okul öğretmen ve yöneticileri, yöneticilerinin herhangi bir konuda çalışanlarına danışarak genel olarak karar aldığını ifade ederken, özel okul öğretmen ve yöneticileri genel olarak yöneticilerin herhangi bir konuda çalışanlarına danışmadan karar aldığını belirtmişlerdir.

Gerek resmi okul öğretmen ve yöneticileri gerekse özel okul öğretmen ve yöneticileri çalışanların sadece üstlerinin verdikleri karar ve emirleri yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

4.6. Belirsizlikten Kaçınma

Okul kültürünün belirsizlikten kaçınma özelliğine boyut ile ilgili olarak resmi okul öğretmenleri ile yapılan görüşmelerde; resmi okullarda çalışan dokuz öğretmen; örgütlerinde olumsuz bir ödül sistemi bulunmadığını, başarılarının ödüllendirildiğini belirtirken üç öğretmen

örgütlerinde olumsuz bir ödül sistemi bulunduğunu ve başarıların ödüllendirilmediğini ifade etmektedir. Yine bu boyut ile ilgili olarak on resmi okul öğretmeni; örgütlerinde başarısızlıkların ve hatalar cezalandırılmadığını ifade ederken, iki öğretmen örgütlerinde başarısızlıklar ve hataların cezalandırıldığını ifade etmiştir. Buna göre resmi okul öğretmenlerinin örgütleriyle ilgili olarak genel olarak; olumsuz bir ödül sistemi bulunmadığını, başarıların ödüllendirildiğini, başarısızlık ve hataların cezalandırılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 4.6. Katılımcıların Belirsizlikten Kaçınma Özelliği Bakımından Okul Kültürüne İlişkin Görüşleri

Görüşler	Resmi Okul Öğretmen	Resmi Okul Yönetici	Özel Okul Öğretmen	Özel Okul Yönetici
1) Örgütte olumsuz bir ödül sistemi yoktur, başarılar ödüllendirilir.	RÖ1,RÖ2, RÖ3, RÖ4, RÖ5, RÖ6, RÖ7,RÖ8 RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ1,ÖÖ2, ÖÖ4, ÖÖ8	ÖY1 ÖY2 ÖY3
2) Örgütte olumsuz bir ödül sistemi vardır, başarılar ödüllendirilmez.	RÖ9 RÖ10 RÖ11		ÖÖ3, ÖÖ5, ÖÖ6, ÖÖ7, ÖÖ9,ÖÖ10 ÖÖ11, ÖÖ12,	
3)Örgütte başarısızlıklar, hatalar cezalandırılmaz.	RÖ1,RÖ2, RÖ3,RÖ4, RÖ5,RÖ6, RÖ7,RÖ8,RÖ9 RÖ10, RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ1,ÖÖ5 ÖÖ6, ÖÖ7, ÖÖ9,ÖÖ10	ÖY1 ÖY2 ÖY3
4)Örgütte başarısızlıklar, hatalar cezalandırılır.	RÖ11		ÖÖ2, ÖÖ3, ÖÖ4, ÖÖ8, ÖÖ11,ÖÖ12	

Örgütlerinde olumsuz bir ödül sistemi bulunmadığını, başarıların ödüllendirildiğini ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ1: *Çalışanlar cezalandırılıyorsa bence ödüllendirilmelidirler de. Ancak benim okulumda bir cezalandırma sistemi yok, çünkü cezaya neden olacak bir ortam yok. Ancak başarılar gerek öğrenci gerek öğretmen başarıları her zaman takdir edilir. Mesela yine son zamanlarda olan bir şeyden bahsetmek istiyorum, İlkokul öğrencileriyle minik bir tiyatro ve kermes düzenledik, müdüre hanım o günki konuşmasında olsun kendi aramızdaki toplantılarda olsun sürekli övgüyle bahsetti.*

RÖ2: *İltifat marifete tabidir; marifet de iltifat bekler sözü geldi siz bu soruyu sorduğunuzda. Bizim okulumuzda maddi değeri olan bir ödüllendirme sistemi diğer okullarda olduğu gibi yok ancak yaptığımız güzel işler neticesinde muhakkak yöneticilerimiz bizlere*

teşekkürlerini sunarlar. Geçen yıl bir özel okulla iletişim kurarak okulumuza yardım projesi yaptım. Hala müdürümüz bu durumu anlatır, nasıl verimli olduğunu dile getirir. Öyle olunca insan kendinde yeni şeyler yapmak için güç buluyor.

RÖ3: *Okulumuzda olumsuz bir ödül sistemi bulunduğunu düşünmüyorum. Herkes yaptığı kadarının takdirini görüyor. Gerek idareden, gerek öğrencilerden. Başarıların ödüllendirilmesi ise teşekkür ederek oluyor.*

RÖ4: *Ödül insani bir motivasyon kaynağı olabilir diye düşünüyorum ama eğitim camiasını değerlendirecek olursam ödüller daha sosyal anlamda yapılmasını daha münasip buluyorum bu şekilde yapılan uygulamalar hem ekibi motive hem kurumu uyumlu hale getiriyor çalıştığım kurumlarda da gözlemlediğim bir durumdan örnek vermem gerekirse güzel ve doğru bir yerde yapılması gereken hamle o insanı onure ederek arkadaşlarıyla eğlence yemek vb. olabilir. Biz öyle yapıyoruz.*

RÖ5: *Ben ödülün genel olarak tartışmalı bir şey olarak görüyorum. İyi bir şey yaptığımız zaman her zaman takdir edilir. Okul dışında yaptığımız şeyler de dahi takdir ediliriz. Olumsuz bir ödül sistemi kesinlikle yok.*

RÖ6: *Okulumuzda olumsuz bir ödül sistemi yok. Ancak olumlu olan her durum, her davranış takdir edilir. Bu davranışı gösteren kişiler gerek idarece gerek diğer arkadaşlarca her zaman takdir edilir. Örneğin erasmus projesi yapan arkadaşta hepimiz ülkemizi temsil etmesi için gerekli yardımı gösterdik, idare kendi cebinden para ödedi vs.*

RÖ7: *Okulumuzda olumlu bir ödül sistemi ya da olumsuz bir ödül sistemi bulunmamakta. İnsanlar yapması gereken işi yapmakta ekstra bir takdir beklememektedirler.*

RÖ8: *Ödül sistemi yönetmelikler doğrultusunda olmalıdır. Kurul toplantılarında ödül gerektiren durumlar karara bağlanmalıdır. Yoksa başkasına verilen haksız bir övgüde kişiler arasında gerginliğe neden olabilir. Okulumuzda ödül ve ceza sistemi bulunmadığını söyleyebilirim.*

RÖ12: *Ben ödülün genel olarak tartışmalı bir şey olarak görüyorum. İyi bir şey yaptığımız zaman her zaman takdir edilir. Okul dışında yaptığımız şeyler de dahi takdir ediliriz. Olumsuz bir ödül sistemi kesinlikle yok.*

Örgütlerinde olumsuz bir ödül sistemi bulunduğunu, başarıların ödüllendirilmediğini ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ9: *Okulumuzda ödüllendirme sistemi çok işlemez. İş yapan kendini göstermek zorunda kalır daha çoğunlukla. Bu okulda uzun yıllardır çalıştıktan sonra şunu anladım. Bir*

iş i yaptıysan eğer bağıra bağıra bu iş i yaptım demelisin... o iş i yaptığını gözlerine sokmalısın yoksa çok değerli bulunmuyor.

RÖ10: *Bu durumda okullarda en çok şikayet ettiğimiz ve sorun olan bir bölüm bu kısım. Ödül ve takdir edilme ya da edilmeme neye göre kime göre hep bir karmaşa hep bir liyakatsızlık daha ne olsun. Bu nedenle ödül verilecekse ve gösterilecekse belli standartlarda olmalı. Okulumuzda da diğer yerlerde de ödül konusu havada bir durum. Buda beni olumsuz ödül sistemi olduğunu düşündürüyor. Ödül ve takdir edilme insanın daha başarılı daha çalışkan olması için olmazsa olmaz bence Ancak bizde ödül ve ceza mefumu yok maalesef.*

RÖ12: *Bir iş yapmadığı halde, ya da ortaya bir ürün koymadığı halde ödüllendirilen birisi olursa elbette moralim bozuluyor. Bazen böyle durumlara şahit olduğumuz oluyor. Hiçbir şey yapmamış ama kendini iyi pazarlayan kişiler ekstra takdir görüyorlar o zaman sen tüm çabanı kaldırıp atmak istiyorsun. Ama bazen de gerçekten çabalayan kişiler ödüllendirilip, takdir ediliyor. Bizde gururlanıyoruz.*

Örgütlerinde başarısızlıkların ve hataların cezalandırılmadığını, ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ1: *Bence ilk olarak hataların ve başarısızlıkların sebebi araştırılmalıdır. Her insan hata yapabilir. Önemli olan bunun sürekli olup olmadığıdır. Bizim okulumuzda böyle bir duruma denk gelmedim.*

RÖ2: *İstemsizse, kişi düzeltmeye açıksa ve gayretliyse ceza olmamalı. Rehberlik edilmeli ve düzeltmesi için fırsat tanınmalı. Kasti yapılmışsa ve düzeltme reddediliyorsa uyarı ve sonrasında ceza gerekir çünkü o kasti hata öğrencilerin eğitim hayatını etkiliyor. Ancak ben böyle bir durumla hiç karşılaşmadım.*

RÖ3: *Okulumuzda başarısızlıkların veya hataların cezalandırıldığını düşünmüyorum. Böyle bir duruma şahit olmadım.*

RÖ4: *Ödüle ne kadar yakınsam cezaya o kadar uzak bir görüşüm var ki keza ödül alamamak yeterince ağır bir cezadır bence ama bizde cezalandırma gibi bir şeye henüz rastlamadım. Bunda cezanın gizli veriliyor olması da etkili olabilir.*

RÖ5: *Bu konuda çok titiz davranılıyor sanırım. Herhangi bir cezalandırmaya denk gelmedim, kendim için de gelmedim. Ödüllendirmeyi yapabilir ama cezalandırmaya denk gelmedim.*

RÖ6: *Okulumuzda başarısızlıklar cezalandırılmaz, çözümüne bakılır. Büyük geri dönülemez hatalardan bahsetmiyorum. Çözülebilir, geri dönülebilir, ya da istemeyerek yapılan*

davranışlarda kişilerin olay karşısında yaşadığı üzünlük de göz önüne alınarak gerekli değerlendirmeler yapılır.

RÖ7: *Açıkça söylemek gerekirse başarısızların ya da hataların cezalandırıldığına denk gelmedim. Eğer öyle bir şey varsa da ben şahit olmadım.*

RÖ8: *Başarısızlık cezalandırılmaz ama nedenleri üzerine mutlaka çalışılmalıdır. Hatalar ise tekrarlanıyorsa mutlaka yaptırım uygulanmalıdır ancak ben böyle bir yaptırıma ne kendimde nede başka bir meslektaşımda rast gelmedim.*

RÖ9: *Yönetim tarafından gerekli uyarı yapılır. Ya da kişi tenkit edilir veya kınanır. Hepimizin gözüne sokula sokula yapılmaz ama. Kişiler bireysel olarak uyarılır. Bu nedenle örnek veremeyeceğim.*

RÖ10: *Ceza değil ancak ödül olmalıdır. Ceza yerine kontroller olmalı. Ancak tabii çok uç noktalardan bahsetmiyorum. Eğer şiddet, taciz vs gibi çok çok ciddi şeyler varsa cezalandırma olmalı. Ancak ne bu okulumda ne de diğer okullarımda denk gelmedim.*

RÖ12: *Bu konuda çok titiz davranılıyor sanırım. Herhangi bir cezalandırmaya denk gelmedim, kendim için de gelmedim. Ödüllendirmeyi yapabilir ama cezalandırmaya denk gelmedim.*

Örgütlerinde başarısızlıkların ve hataların cezalandırıldığını, ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ11: *Sık tekrarlanan hatalarda resmi kanallarla o kişilerin uyarılması haktır. Okuldayız ve okul çok fazla hataya elverişli olan bir yer değil. Okulumuzda da ısrarla nöbet tutmayan arkadaşımız uyarılmıştı mesela. Ben zaten uyarılmasından yanayım.*

Okul kültürünün belirsizlikten kaçınma özelliğine boyut ile ilgili olarak resmi okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerde; yöneticilerin tamamı örgütlerinde olumsuz bir ödül sistemi bulunmadığını, başarıların ödüllendirildiğini, başarısızlıkların ve hataların cezalandırılmadığını ifade etmişlerdir. Buna göre resmi okul öğretmenleri ve yöneticileri genel olarak aynı noktada buluşmuşlardır.

Örgütlerinde olumsuz bir ödül sistemi bulunmadığını, başarıların ödüllendirildiğini ifade eden resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RY1: *Okulumuzda şöyle bir ödül sistemi var mesela sınıf içi davranış bozukluğu olan sınıflarımızın düzelmesi ya da davranış problemi olan öğrencilerimizin bu problemleri çözülmesi veyahutta öğretmenlerimizin bireysel çabaları ile öğrencilere kattıklarını hep görüp takdir ediyorum. Bunları her yerde dile getirmeye çalışıyorum ama onun dışında bunu yaptınız*

öğretmenim size bir madalya gibi bir bir şey yok ama gerçekten özveriyle işini yapan öğretmenlerimize her zaman her fırsatta takdir edip teşekkürlerimi sunuyorum.

RY2: *Başarı ve ödül çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlar. Ancak doğru kullanılmaz ise ters tepki yaratır. Bu nedenle ödül sistemi çok adil olmalıdır. Takdir ederken başkalarını incitmek çok önemli.*

RY3: *Okulumuzda belirgin bir ödül sistemi yok. Bazı arkadaşların ekstra çabaları var o arkadaşlar da hemen hemen hepimizin takdirini kazanmaktalar.*

Örgütlerinde başarısızlıkların ve hataların cezalandırılmadığını, ifade eden resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RY1: *Artık bu işi profesyonel olarak yapan yıllarını bu mesleğe vermiş öğretmenlerimiz de çok daha az mesleki hata oluyor yeni başlayanlar hata yapmaya bu hatalardan ders almaya çok müsaitler. Bu nedenle yöneticilerin anlayışlı olması gerektiğini düşünüyorum, sabırlı olmanız gerekiyor uzun bir yol eğitim yolu ve tecrübe istiyor Dolayısıyla her hatada yapılan hataların cezalandırılması değil bunun bir davranışa dönüşmemesi ne dikkat ediyorum.*

RY2: *Telaflı edilebilen, istemeyerek yapılan şeyler var. Bunları cezalandırmak o kişiyi kaybetmeye neden olabilir. Mesele o kişiyi kazanmaksa eğer, sorunun köküne inip çözümüne ortak olmaktır. Benim okulumda sorunların çözümüne ait bir parça olmaya çalışıyorum.*

RY3: *Bazı istenmeyen durumlar her yerde olduğu gibi bizim okulumuzda da oluyor. Ben böyle durumlarda önce niyete bakıyorum. Kişi gerçekten bile isteye mi böyle bir şeye neden oldu yoksa istemeyerek mi? Eğer kişi gerçekten davranışından mutsuzsa, telaflı etmesi için elimden geleni yaparım. Ama bile isteye yapılan bir davranış varsa, bireyselce cezalandırırım.*

Okul kültürünün belirsizlikten kaçınma özelliğine boyut ile ilgili olarak özel okul öğretmenleri ile yapılan görüşmelerde; özel okullarda çalışan dört öğretmen; örgütlerinde olumsuz bir ödül sistemi bulunmadığını, başarılarının ödüllendirildiğini belirtirken sekiz öğretmen örgütlerinde olumsuz bir ödül sistemi bulunduğunu ve başarıların ödüllendirilmediğini ifade etmektedir. Yine bu boyut ile ilgili olarak altı özel okul öğretmeni; örgütlerinde başarısızlıkların ve hataların cezalandırılmadığını ifade ederken, altı özel okul öğretmeni örgütlerinde başarısızlıklar ve hataların cezalandırıldığını ifade etmiştir. Buna göre resmi okul öğretmenlerinin örgütleriyle ilgili olarak genel olarak; olumsuz bir ödül sistemi bulunduğunu, başarıların ödüllendirilmediğini ifade ederken. Başarısızlık ve hataların cezalandırılmasına ilişkin ortak bir görüşe sahip olamamışlardır.

Örgütlerinde olumsuz bir ödül sistemi bulunmadığını, başarıların ödüllendirildiğini ifade eden özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ1: *Olumsuz bir ödül sistemi kurumumuzda yok ama başarının ödüllendirilmesi mevcut nitekim sözsel nitekim resmi olarak kişiyi yüreklendirmeyi seven bir kurumumuz var.*

ÖÖ2: *Okulumuzda olumsuz ve ya olumlu bir ödüllendirme sistemi bulunmamaktadır.*

ÖÖ4: *Ödüllerin motivasyonu artırdığı bilinmekte. Ancak bu durum çalışanları aşırı rekabet içerisine sokmamalı. Ama iş dinamiği için çalışan bireyler de mutlaka göz ardı edilmemeli. Olumsuz ödül sitemine gelecek olursak bu kimsenin yapabileceği bir şey değil bence. Çünkü biz ürettiğimiz sürece bu sistemin içerisindeyiz. Üretmezsek sistem bizi otomatikmen dışına atar bu nedenle başarısızlığın ödüllendirilebileceği kanatında değilim.*

ÖÖ8: *Kendimi haksızlığa uğramış gibi hissedirim. Ancak hiç böyle bir düşünceye kapılmadım. Başarılar ödüllendirilirse; diğer insanların da özeneceğini düşünüyorum.*

Örgütlerinde olumsuz bir ödül sistemi bulunduğunu, başarıların ödüllendirilmediğini ifade eden bazı özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ5: *Bir şey yapmadığı halde hocam harikasin bir tanesin çok iyisin diyen bir idarecimize rastlamadım. Ama şöyle bir iş yapmadığı halde herhangi bir uyarı alan arkadaşta da rastlamadım. Bazen birkaç arkadaşın dersi ile ilgili sorunları olduğunu biliyoruz onlara bir yaptırım olup olmadığını bilmiyorum. Mesela hani oluyorsa da bire bir de oluyor bize hiç gösterilmiyor veya hissettirilmiyor. Ama başarılı olan, öğrenci başarısı yüksek olan, denemelerde başarı gösteren öğretmenleri hepimiz içinde takdir ediyorlar. Etkinlik yapan öğretmenleri ya da sosyal faaliyetler bulunan öğretmenleri o biraz toplantılarda isimleri geçerek teşekkür ediyor.*

ÖÖ7: *Biri kötü bir şey yaptığında anında karşısındayız ve bunu sorgularız fakat iyi bir şey yaptıyındaysa neden ödüllendirilmiyor ki bu da öğrencide nasıl olsa bu kadar başarılı olmama karşın hiç takdir almadım bir daha neden yapayım ya da acaba yanlış bir başarı mı gibi olumsuzluklara ve özgüven eksikliğine sebep olur. Bazen bu duyguya ben bile kapılıyorum. Üstelik beklenti içine girmeyi sevmeyen biri olarak tanımlarım kendimi ama istiyorum ki çabalarım takdir edilsin, elinize sağlık hocam densin. Denmediği zaman kalkanlarım düşüyor, üzülüyorum. Ve genellikle denilmiyor.*

ÖÖ7: *Başarının ödüllendirilmesi diğer başarılarla sebep olur. Ancak başarısızlık ödüllendiriliyorsa başarı sahibi kişiler de bir süre sonra kırılarak sistemden uzaklaşabilir. Bizim kurumumuzda ödül ve ceza kavramı çok yok. İyi kötü ayrımı yapılmadığından iyi olanlarda zamanla kötüleşiyor.*

Örgütlerinde başarısızlıkların ve hataların cezalandırılmadığını, ifade eden özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ1: Başarısızlıklar veya hataları cezalandırdığını zaman kişi açısından bu daha büyük bir çöküşe yol açabilir. Bunun yerine hatayı düzeltmek yönünde konuşmalar yapıldığını gördüm.

ÖÖ5: Başarısızlıkları cezalandırmak çok sert bir cümle gibi geldi bana başarısızlıkların nedeni incelenip başarısızlığın kaynağını bulup onu yok etmek daha ılımlı ve daha öğretmen davranışı gibi geliyor. Öncelikle başarısızlık ne kime göre başarısızlık ve bu başarısızlığın çözümünün ne olması bunu konuşmak gerekiyor ama hatayı cezalandırmak dersiniz o bambaşka bir kategori hata durumuna, şekline ve yapısına göre değerlendirilmeli ona göre bir yol izlenmeli diye düşünüyorum. Telif edilemeyecek bir hataysa elbette bir yaptırım olmalı. Bizim okulumuzda böyle bir durum olmadığı için örnek veremiyorum.

ÖÖ7: Başarısızlıklar cezalandırılmak yerine neden başarısız olduğunu anlamak gerekir. Bizim kurumumuzda ceza sistemi mevcut değil. Ancak daha öncede söylediğim gibi sisteme adepte olamayan şansını başka kurumlarda deniyor.

ÖÖ9: Başarısızlıklar cezalandırılmalı. Eğer bir başarısızlık varsa hep beraber oturalım bu başarısızlığın nereden kaynaklandığını çözmeliyiz. Ben ödüllendirmeye şahit olmadığım gibi cezalandırmaya da şahit olmadım.

Örgütlerinde başarısızlıkların ve hataların cezalandırıldığını, ifade eden bazı özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ12: Bu hataları yapan öğrencide olsa öğretmen de olsa idareci de olsa , hataların boyutuna göre ceza olmalı. Bazen küçük bir uyarı bazen hata büyük ise yaptırımsal vs daha önceleri branş öğretmeni olan iki arkadaşımızın yaşadıkları problemler velilerin kulağına gidince müdürümüz ikisini de yazılı olarak uyarıyordu ve o arkadaşlarla sene sonunda çalışmayı sürdürmedi. Sözleşmeleri yenilenmedi, ben bu tavrı haklı buluyorum.

ÖÖ13: Başarısızlık; boyutuna bağlı olarak cezalandırılmalı ve ya uyarılmalıdır. Her başarısızlık ceza gerektirmez bazen davranışlarını olumluya çevirebilecek kişilerde cezaya bağlı olarak kaybedilebilir. Bizde daha önce birkaç öğretmen ders başarısızlığı neticesinde sene sonunda işten gönderildi. Daha mı iyi oldu açıklası bilmek zor. Telif edilecek şeylerde ceza verilmesinden yana değilim.

ÖÖ14: Davranışların ödüllendirilmesini isterim ama başarısızlıklar cezalandırılmaktan çok, başarısızlığın kökeninin ne olduğu araştırılarak çözülmeli. Başarısızlığın cezalandırıldığı oldu mu dersiniz maalesef hamile bir öğretmenimizin kurucumuz tarafından sınıf içi konuşmalarıyla ilgili hepimizin içerisinde azarlandığını şahit olmuştum , bunun gibi bir kaç

şey daha var. Bunlar tasvip ettiğim şeyler değil, bunun yerine sorunların bireysel görüşülerek çözümlenmesinden yanayım.

ÖÖ8: *Bence her yanlışın cezalandırılması doğru değil mesela yazılıda kopya çeken bir öğrenciyle okulda kavga çıkaran bir öğrenci bir mi ki bu ikisini de cezalandırıyoruz. Ya da sadece öğrenci için değil öğretmen içinde geçerli hatanın büyüklüğü ve boyutuna göre cezalandırma olmalı. Ben cezalandırılan bir çok öğrenci gördüm ama cezalandırılan bir öğretmen görmedim ancak performansı düşükse onu özel okullarda tutmazlar.*

Okul kültürünün belirsizlikten kaçınma özelliğine boyut ile ilgili olarak özel okul yönetici ile yapılan görüşmelerde; yöneticilerin tamamı örgütlerinde olumsuz bir ödül sistemi bulunmadığını, başarıların ödüllendirildiğini, başarısızlıkların ve hataların cezalandırılmadığını ifade etmişleridir. Buna göre özel okul öğretmenleri ve yöneticileri genel olarak aynı noktada buluşamamışlar birbirlerinden farklı şekilde görüş belirtmişlerdir.

Örgütlerinde olumsuz bir ödül sistemi bulunmadığını, başarıların ödüllendirildiğini ifade eden özel okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖY1: *Başarıların her zaman ödüllendirilmesi taraftarıyım. İlla maddi bir ödül değil takdir edilmekte olabilir bu. Bu nedenle bu tür şeyleri destekliyorum. örneğin beden eğitimi ve spor öğretmenimiz ve öğrencilerimiz geçenlerde antalya ilinde tenis başarısı elde etti. Hepimiz çok mutlu olduk takdir ve tebriklerimizi sunduk.*

ÖY2: *Kişiler haksızlığa uğradığına bir kere inanırsa bir daha kuruma inancı kalmaz. Bu sebeple ödül verilirken hak ertmeyen kişilere ödül verilirse; hak eden kişilerin inancı zayıflayıp kurumdan soğuyabilir. Biz de hiç böyle bir durum hissetmedim açıkcası ama başıma gelse şahsen kuruma karşı çok soğurum.*

ÖY3: *Okulumuzda olumsuz bir ödül sistemi bulunduğunu düşünmüyorum kurallara uyulmuyorsa ya da verilen görev yerine layığıyla getirilmiyorsa o zaman kişi ödüllendirilmez uyarılır. Hareketlerinde ısrarcıysa sarı zarf verilir. Daha da ısrarcıysa gönderilir. Ama başarılı öğretmenlerimizi muna katılan, spor aktivitelerinde bulunanları falan belge vererek ve ya teşekkür ederek ödüllendiriyoruz. Belgelerini de törenlerde takdim ediyoruz.*

Örgütlerinde başarısızlıkların ve hataların cezalandırılmadığını, ifade eden özel okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖY1: *Hataların her zaman cezalandırılması gerektiğini düşünmüyorum. Bazı hatalar tölere edilebilir. Böyle durumlarda öğretmenlerimizi bireysel olarak kenara çekip uyarmak kanaatindeyim. Ama telafi edilemeyecek bir şeyse o zaman cezalandırılması gerekir. Geçmiş*

yıllarda sınıf içi argo konuşan bir öğretmenimiz vardı. Bununla ilgili şikayet geldi öğretmenimizi uyardım ama devam etti. Bunun üzerine yazılı uyarmak zorunda kaldım.

ÖY2: *Elbette bir başarısızlık varsa bu başarısızlık değerlendirilmelidir. Ancak ceza sanki başarısızlığa başarısızlık katacak bir sistem bana göre. Bu yüzden hatalar cezalandırılmamalı neden hata yapıldığı araştırılmalı biz de hataya sebep olacak kimse yok açıkcası vardysa da idareciler tarafından bize hiç hissettirilmeden çözüldü demekki.*

ÖY3: *Burada yaşanan başarısızlık ve ya hatanın boyutu önemli her hata ceza gerektirmez. İşe geç kalmıştır, bir anda yanlış bir tepki vermiştir, ailesinde hayatında sorun vardır bunları oturup konuşmak gerekir. Karşınızdaki insanın iyi niyetli olduğuna inanıyorsanız ben sorunların çözümlenmesinden yanayım.*

Okul kültürünün belirsizlikten kaçınma özelliği ile ilgili resmi okul öğretmen ve yöneticileriyle; özel okul öğretmen ve yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde;

Resmi okul öğretmen - yönetici ve özel okul yöneticileri genel olarak örgütlerinde olumsuz bir ödül sistemi bulunmadığını ifade etmişlerdir. Buna karşın özel okul öğretmenleri genel olarak örgütlerinde olumsuz bir ödül sistemi bulunduğunu ifade etmiştir.

Gerek resmi okul öğretmen ve yöneticileri gerekse özel okul yöneticileri örgütlerinde başarısızlık ve hatanın cezalandırılmadığını ifade ederken özel okul öğretmenleri bu konuda ikiye ayrılmıştır. Bazı özel okul öğretmenleri kurumlarında başarısızlık ve hatanın cezalandırıldığını ifade ederken, bazı özel okul öğretmenleri kurumlarında başarısızlık ve hatanın cezalandırılmadığını ifade etmiştir.

4.7. Karşıtlık

Okul kültürünün karşıtlık özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul öğretmenlerinden on bir öğretmen okullarında başarıların ödüllendirildiğini ifade ederken, bir öğretmen okullarında başarıların ödüllendirildiğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra üç resmi okul öğretmeni okullarında statü kazanılabileceğini ifade ederken, dokuz resmi okul öğretmeni okullarında statü kazanılamadığını belirtmiştir. Buna göre resmi okul öğretmenleri genel olarak okullarında başarıların ödüllendirildiğini ifade ederken, okullarında statü kazanamadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.7. Katılımcıların Karşıtlık Özelliği Bakımından Okul Kültürüne İlişkin Görüşleri

Görüşler	Resmi Okul Öğretmen	Resmi Okul Yönetici	Özel Okul Öğretmen	Özel Okul Yönetici
1)Okulumuzda başarılar ödüllendirilir.	RÖ1,RÖ2,RÖ3, RÖ4,RÖ5,RÖ6, RÖ7,RÖ8,RÖ10, RÖ11,RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ8,ÖÖ11,	ÖÖ1 ÖÖ2 ÖÖ3
2) Okulumuzda başarılar ödüllendirilmez.	RÖ9		ÖÖ1,ÖÖ2,ÖÖ3, ÖÖ4,ÖÖ5,ÖÖ6, ÖÖ7,ÖÖ9,ÖÖ10, ÖÖ12	
3)Okulumuzda statü kazanılabilir.	RÖ8	RY1 RY2 RY3	ÖÖ8 ,	
4)Okulumuzda statü kazanılamaz.	RÖ1, RÖ2,RÖ3, RÖ4,RÖ5,RÖ6, RÖ7, RÖ9, RÖ10, RÖ11,RÖ12		ÖÖ1,ÖÖ2,ÖÖ3, ÖÖ4,ÖÖ5,ÖÖ6 ÖÖ7,ÖÖ9, ÖÖ10,ÖÖ11,ÖÖ12	ÖÖ1 ÖÖ2 ÖÖ3

Okullarında başarıların ödüllendirildiğini ifade eden bazı resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ1: *Başarılar ödüllendirilmeli ki diğer çalışanlara örnek olsun. Az önce verdiğim örnekte olduğu gibi bizim okulumuzda bizi sürekli yüreklendiren, ekip çalışmasının gücüne inanan, neşeli ve kibirli olmadan da lider olunabileceğini gösteren yöneticiler var. Çok şanslı olduğumuzu düşünüyorum.*

RÖ2: *Başarıların ödüllendirilmesi gerekir. Bu hem çalışıp üreten için motivasyon kaynağı olacaktır hem de diğer insanlara örnek olacaktır. Benim okulumda başarı her zaman sözle, davranışla ödüllendirilir. Ama başarısızlığın ödüllendirildiğine hiç şahit olmadım*

RÖ3: *Okulumuzda başarı ödüllendirilir. Gerek idarecilerce gerekse diğer arkadaşlarca ancak daha öncede söylediğim gibi başarısızlığın ödüllendirildiğine ya da cezalandırıldığına denk gelmedim.*

RÖ4: *Başarılar güzellikler hep ödüllendirilmeyi hakeder. Başarısızlıklar da sadece akademik başarısızlıklarsa cezalandırılmasını hoş görmem. Ama başarısızlığın ödüllendirilmesi de hoş görmem. Bizim okulumuzda başarı her zaman değer görür. Gerek akademik başarı, gerek sosyal başarı, gerekse sportif başarı her zaman çok değerlidir. Kendi içimizde de tebrik ve takdir ederiz.*

RÖ5: *Başarısızlık ya da başarı çok göreceli kavramlar. Bir öğrencinin sadece akademik başarısı mı başarı gördüğümüz şey, ya da başarısızlık gördüğümüz şey? Bana göre bir öğrenciye dersi sevdirmek başarıdır. Bir öğrencinin kalbine dokunmak başarıdır.*

Dolayısıyla önce ne açıdan baktığımız önemli. Biz de başarı takdir görülür. Başarısızlık ki hiç denk gelmedim ödüllendirilmez.

RÖ6: *Okulumuzda ekstra çaba gösteren herkes ödüllendirilir. Bu ödül maddi değeri olan bir ödül değildir ama kişilerin tavrı, davranışı ve takdirini muhakkak hissedersiniz. Ancak başarısızlık ödüllendirilmez. Başarısızlığın nedeni tartışılır. Örneğin matematik dersinde genellikle öğrenciler başarısızlık yaşıyor sürekli nasıl matematiği sevdirdirizi hep birlikte düşünüyoruz. Pi günü etkinlikleri, yarışmalar, panolar düzenliyoruz. Bu işi sadece matematik öğretmeninin işi gibi görmüyoruz.*

RÖ11: *Takdir kazanmak insana kendini iyi hissettirir. Bir sonra yapacağı işlerde kendisini daha cesur hisseder. Okulda birkaç faaliyette bulunduğumda sürekli olarak takdirlerine mazhar olduğumu söyleyebilirim. Başarısızlıkların ödüllendirilmesi ise insanın tüm şevkini kıran bir durum.*

RÖ12: *Başarısızlık ya da başarı çok göreceli kavramlar. Bir öğrencinin sadece akademik başarısı mı başarı gördüğümüz şey, ya da başarısızlık gördüğümüz şey? Bana göre bir öğrenciye dersi sevdirmek başarıdır. Bir öğrencinin kalbine dokunmak başarıdır. Dolayısıyla önce ne açıdan baktığımız önemli. Biz de başarı takdir görülür. Başarısızlık ki hiç denk gelmedim ödüllendirilmez.*

Okullarında başarıların ödülmediğini ifade eden bazı resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ9: *Ödüllendirme konusunda zaman zaman haksızlıklar oluşabilmektedir. Bu nedenle ödüllendirmeler konusunda belli başlı prosedürler olması gerektiğini düşünüyorum.*

Okullarında statü kazanabileceğini ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ8: *Statü kazanmak bu kavramın getireceği sorumluluklara göre anlam kazanır bence... Yoksa diğer türlü okulla statü kazanılabilecek yerler değil bana göre. Bana göre statü öğrencilerimin derslerinde başarılı olmasıyken, başkasına göre meslekte geçirdiği yıllar bir statü unsurudur. Ancak şüphe götürmeyen tek şey kendini gerçekleştiren ve çabalayan kişilerin toplum tarafından takdir edildiği gerçeğidir.*

Okullarında statü kazanamayacağını ifade eden bazı resmi okul öğretmenleri görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ2: *Okulda statü kazanmanın yolu insani ve mesleki becerilerin yeterliliğine göre olmalı. Ama milli eğitim sistemimizdeki açıklar neticesinde okulda statü kazanmak için artık*

sendikan ya da yakın olduğun kişi ve gruplar etkili. Atama yoluyla olduğu için burada yöneticilerimizin de yapabilecekleri hiçbir şey yok.

RÖ3: *Bizim okulumuzda statü deneyim olarak görülüyor. Ancak ben bu durumu doğru bulmuyorum. Deneyim her şey demek değildir. Statü yenilikçi, yaratıcı ve akılcılıkta olmalı diye düşünüyorum.*

RÖ4: *Statü insanın olduğu yerde olmak zorunda olan bir kavramdır dikey ve keskin bir hiyerarşi haline getirilmeyen her türlü statü doğal sonuçtur olmalıdır. Ama okullar statü kazanabileceğin bir yer değildir.*

RÖ5: *Bir statü kazanma isteğim olmadığı için buna dikkat etmedim. Hepimizin senesi doluyor ve idarecimiz hepimizin idareci olmasını ister. Ama bizim mesleğimizde dikey geçiş zaten çok yok... Benim öğrenciler konusunda da bir statü kazanma çabam yok. Çocuklar benim başarı kabul ettiğim şeyleri yaptılarsa, ahlaki boyuta ulaştılarsa yeterli. Bu bana statü mü kazandırıyor hayır ama çok değerli.*

RÖ10: *Öğretmen kutsal ve belirli bir ayırım olmaksızın (baş öğretmen/ uzman öğretmen v.b.) Nasıl ölçülür yani objektif ölçümleri yapılmadığı için olmamalı. Statü kazanılacaksa da belli standartları olmalı. Yoksa işte günümüzde her yerde gördüğümüz liyakatsiz idarecilere maruz kalıyoruz. Benim okulumda da statü kazanma belli standartlara bağlı değil.*

Okul kültürünün karşıtlık özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul yöneticilerinin tamamı okullarında başarıların ödüllendirildiğini ve okullarında statü kazanılabildiğini belirtmiştir. Buna göre resmi okul yöneticileri genel olarak resmi okul öğretmenleri ile aynı şekilde okullarında başarıların ödüllendirildiğini ifade ederken, okullarında statü kazanma konusunda genel olarak farklı şekilde görüş beyan etmişlerdir.

Okullarında başarıların ödüllendirildiğini ifade eden resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir.

RY1: *Okulumuzda başarılar ödüllendirilir. Örneğin tiyatro oyunu çıkartan arkadaşlarımız oluyor. Onları her fırsatta teşekkürlerimizi iletiyoruz, sınıf için ekstra çalışmalar yapan arkadaşlarımız oluyor onlara yine aynı şekilde her zaman teşekkürlerimizi sunuyorum çalışma yapan üzerine bir şey koyan, mesleki açıdan bir farkındalık yaratmaya çalışan herkese elimizden gelen desteği veriyoruz ancak başarısızlıkları da cezalandırarak değil bu başarı örneklerine özen direk çözmeye çalışıyoruz.*

RY2: *Başarı ödüllendirilmeli ve başarı sahibi olan kişi cesaretlendirilmeli, başarısızlığın ise kaynağına inilerek tekrarlanmaması için uğraşılmalı ben öyle yapıyorum.*

RY3: *Okulumuzda belli başlı bir ödül sistemi yok. Ama başarısız kişiyi de ödüllendirmek asla söz konusu olmaz. Başarılı kişileri her zaman takdir edip cesaretlendiriyorum.*

Okullarında statü kazanılabileceğini ifade eden resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RY1: *Ekstra çalışma yapanlar özverili olan insanlar elbette daha çok takdirimizi kazanıyorlar ve ben böyle kişilerin idareci olabilmeleri için elimden geleni yapıyorum diyebilirim onları bu konuda yüreklendiriyorum.*

RY2: *Statü kazanma liyakat sistemi ile olmalıdır. Yapılan bir sınav ya da mülakat statü kazanmak için yeterli değildir. Bu yüzden iyi bir statü kazanma sistemimiz olmadığını düşünüyorum.*

RY3: *Çalışmak... okulda, dışarda her ortamda başarılı olmanın birinci ve temel koşulu çalışmak. Çok çalışsan kişiler, herkes tarafından takdir edilir.*

Okul kültürünün karşılıklı özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul öğretmenlerinden iki okullarında başarıların ödüllendirildiğini ifade ederken, on okullarında başarıların ödüllendirildiğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra bir özel okul öğretmeni okullarında statü kazanılabileceğini ifade ederken, on bir özel okul öğretmeni okullarında statü kazanılamadığını belirtmiştir. Buna göre özel okul öğretmenleri genel olarak okullarında başarıların ödüllendirildiğini ifade ederken, okullarında statü kazanamadıklarını belirtmişlerdir.

Okullarında başarıların ödüllendirildiğini ifade eden bazı özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ8: *Okulumuzda başarısızlık ödüllendirilmez ama başarı değer ve takdir görür.*

ÖÖ11: *Başarısızlık ödüllendirilecek bir şey değildir. Neden başarısız olduğumun sebeplerine bakmak gerekir. Ancak başarı ödüllendirilmelidir. Daha büyük başarılarla neden olsun diye. Okulumuzda idarecilerimiz bu anlamda ellerinden geleni yapıyorlar diyebilirim.*

Okullarında başarıların ödüllendirilmediğini ifade eden bazı özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ1: *Başarıyı ödüllendirmek çoğu zaman teşvik eder. Ama asıl olan başarısızlığın kaynağıyla ilgilenmektir. Başarı kavramı alınan sonuçtur. Sonuç ile ilgilenmek manasız. Eğitimciler gidişdeki virajları hesaplamalı iniş çıkışları kontrol altına almalıdır. Ama özel okullarda bir işi başarmak görevinle eş değer tutulduğundan hiçbir şeyin önemi ve değeri yoktur.*

ÖÖ4: Her zaman başarılar ödüllendirilmeli, gereksiz rekabet ortamı nötrlenmeli, başarısız olan birey ceza almak yerine problem çözme durumuna geçilmelidir. Bizim kurumumuzda başarısızlık maalesef kabul edilebilir bir şey değilken başarı da çok ödüllendirilen bir şey değil.

ÖÖ7: Elbette olumsuzlukların cezalandırıldığı gibi başarılarda aynı şekilde ödüllendirilmeli ki öğretmenler yaptıkları davranışın bilincinde olsun. Bu özel okul sistemlerin olmazsa olmaz yürüme prensibidir.

ÖÖ9: : Başarı her zaman ödüllendirilmeli en azından ekstra bir azim ve kararlılıkla dersleri işleyen öğretmenler idareciler tarafından takdir edilmeli ki o vatandaş mutlu olsun. Başarılı olsun. Ancak başarısızlık ödüllendirilirse; asla başarısız olan kişi başarısızlığının farkına varamaz. Bizim kurumumuzda ödül ve ceza kavramı çok yok.

ÖÖ10: Manevi nitelikteki ödüller elbette olmalı. Maddi olmasını şu sebeple istemiyorum, hepimiz insanız ve gereksiz bir hırsla kapılıp rekabete girdiğimizde çoğu zaman anlayışımızı ve birliğimizi kaybediyoruz. Amacımız ortak kalmalı. Bu nedenle maddi ödüller yerine manevi tatmin çok değerli ve gerekli. Bazen insan şunu da düşünüyor kendisiyle ilgili acaba bütün bunları takdir edilmek ve ilgi görmek için mi yaptım? Ama zamanla o kadar çok bireysel ilişkiler ön plana çıkıyor ki senin emeğin hiç oluyor. Okulumuzda bir çok proje yaptığım zamanlarda veli toplantısı düzenlenmişti ve o gün idarecimize yakın bir kesimden olan spor hocamızın abartılı takdirlerine şahit olmuşum, benimle ilgili tek kelime edilmemişti. Önceleri üzülürdüm sonra da bu benim kendim için yaptığım şeyler dedim ve kendimi ikna ettim.

ÖÖ12: Başarısızlığın ödüllendirildiği takdirde başarısız olan kişinin başarısız olduğunu fark etmeyeceğini düşünüyorum. Ben başarısızlıkların kaynağına inilmesi ve çözülmesinden yanayım her zaman. Başarının da ödüllendirilmesi ve başarıya sahip olan kişinin cesaretlendirilmesi gerektiğine inanıyorum. Bizim okulumuzda ne başarı ödüllendiriliyor, ne başarısızlık ödüllendiriliyor ne de cezalandırılıyor. Bizim okulumuzda herkes kendi kendine uğraşiyor. Motivasyon sıfır.

Okullarında statü kazanabileceğini ifade eden özel okul öğretmeni görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ8: Bizim okulumuzda statü tecrübe ile kazanılır. Müdür – müdür yardımcılığı zaten bizde görevlendirme ile oluyor. Onun dışında statü kurumumuzda kaç yıl çalışmanla ilgili. Hocam sen kaç yıldır buradasın ya da meslekte kaçınıcı yılın vb şeylere göre statü kazanılır.

Okullarında statü kazanılamayacağını ifade eden özel okul öğretmenleri görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ1: *Özel kurumlarda statü namına çoğu personel birbirleriyle savaşa girdikleri görünür. Oysa başka birinin üstüne basarak alınan statü statü değildir. Almış olduğunuz yolu kendi emeğiniz karşılığında sizlere verilmelidir. Yıllanmış tecrübe dediğimiz şey statüyü kişilere kendisi verir.*

ÖÖ2: *Özel okullarda statü kazanmak yükselmek anlamında çok zor. Kazanılacak tek statü velinin ya da öğrencinin gözündeki statü. Ya da işte ayşe öğretmenin sınıfları hep başarılı olur, fatma öğretmen şöyle iyidir böyle mükemeldir vs gibi..*

ÖÖ3: *Maalesef özel okullarda statü kazanma çalışma veya uğraşma ya da kaç yıllık öğretmen olduğunla ilgili değil. Kimi ne kadar tanıdığın ya da idareye ne kadar yakın olduğunla ilgili.*

ÖÖ4: *Bireyin istikrarı ve olumlu ilerlemesi diğer çalışanlara iyi bir örnek olabilir. Ancak statü kazanımı yöneticinin gözünde on numara olmak değil tüm ekibin takdirini alarak olmalı.*

ÖÖ7: *Statü kazanmak okulda ancak resmi olmayan kişiler arası olarak olabilir. Onun da tek yolu çalışmak; işini mükemmel yapmaktır. İşini gerçekten özveriyle yapan öğretmenler daha saygın olur diye düşünüyorum.*

ÖÖ9: *Özel okulda statü kazanmak çokta mümkün değil, statü kazanmak için yukardan inme kararlar uyguluyor. Yani sen yönetici olacaksın, sen zümre başkanı olacaksın vs.*

ÖÖ10: *Yarışa girip kazanırsanız statü kendiliğinde gelir. Ama ne kadar kaliteli olur bilemem. Kendimizle yarışsak daha anlamlı bir statü kazanırız. Benim en büyük statüm beni seven öğrencilerim. İdarecimizin gözünden statü kazanmak ise neredeyse imkansız o sadece kendi arkadaşları ile meşgul. Zaten bu yüzden bu yılın başında kendi arkadaşını müdür yardımcısı yaptı.*

ÖÖ11: *Özel okullarda kıdem artışı ya statü artışı söz konusu değil. Devlet okullarında olduğu gibi bir sistem olmasını elbette ben de çok isterdim.*

ÖÖ12: *Çok çabalayan kişiler arkadaşlarının gözünde saygın bir yere sahip oluyor. Ancak ne kadar işinde iyi olursan ol statü kazanmak tepeden inme olarak gerçekleşiyor. Buna kurum sahipleri ya da müdür karar veriyor. Örneğin; en tecrübeli kişiler bölüm başkanı oluyor. En çalışkan kişiler değil.*

Okul kültürünün karşıtlık özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul yöneticilerinin tamamı okullarında başarıların ödüllendirildiğini ancak okullarında statü kazanılmadığını belirtmiştir. Buna göre özel okul yöneticileri genel olarak özel okul öğretmenleri ile aynı şekilde okullarında başarıların ödüllendirildiğini ifade ederken, okullarında statü kazanma konusunda genel olarak farklı şekilde görüş beyan etmişlerdir.

Okullarında başarıların ödüllendirildiğini ifade eden özel okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir.

ÖY1: *Başarısızlığın ödüllendirildiğine denk gelmedim. Özel okullar başarı ve performans önceliklerine göre ilerler. Başarılar ise her zaman ödüllendirilmez. Örneğin fark yaratan öğretmenlerimiz var onları hep destekliyoruz.*

ÖY2: *Başarısızlığın ödüllendirildiği hiçbir yere denk gelmedim henüz. Başarısızlık kendi kendini yok eden bir şey bence. Bizim okulumuz da da dürüstçe söylemek gerekirse başarısızlığın hiç ödüllendirildiğini görmedim.*

ÖY3: *Başarı her zaman için ödüllendirilir. Örneğin bir arkadaşımız çok kötü gidişatı olan bir öğrenciyi derse ve okula bağlamıştır kesinlikle takdir ederiz, teşekkür ederiz ama asla başarısızlık ödüllendiremez. Böyle bir şey söz konusu dahi olamaz.*

Okullarında statü kazanılmadığını belirten özel okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖY1: *Okullar statü kazanabileceğimiz yerler mi bilmiyorum. Ama öğretmenlik mesleği statüsel olarak çok ilerlenebilecek bir meslek değil. Bu yüzden bizde sadece statü özverili öğretmen, çalışkan öğretmen vs diye oluyor.*

ÖY2: *Okul statü kazanılacak bir yer değil bana göre zaten dikey bir hareketlilik görülmediği için sadece insanlar arasında özel bir yer kazanılabilir oda ancak çok çalışma ve kendini kanıtlamayla olabilir. Bizim okulumuzda idareci kadrosu zaten yönetim kurulunca belirleniyor. O sebeple statü kazanmak pek mümkün değil gibi.*

ÖY3: *Eğer toplumsal statü ise bunu arkadaşlar kendileri duruş ve davranışları ile kazanmalı ama yükselme anlamında bir statü ise bunun yolu bizden de değil kuruculardan geçer. Özel okullarda kişinin beklenti ve istekleri değil kimi tanıdığı önemlidir.*

Okul kültürünün karşıtlık boyutuyla ilgili olarak resmi okul öğretmen ve yöneticileriyle, özel okul öğretmen ve yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde;

Resmi okul öğretmen ve yöneticileri ile özel okul yöneticileri örgütlerinde başarıların ödüllendirildiğini ifade ederken; özel okul öğretmenleri genel olarak örgütlerinde başarıların ödüllendirilmediğini belirtmiştir.

Resmi okul öğretmen, özel okul öğretmen ve yöneticileri okullarında statü kazanamadığını belirtirken, resmi okul yöneticileri okullarında statü kazanabildiğini ifade etmiştir.

4.8. Otoriter Olma

Okul kültürünün otoriter olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul öğretmenlerinden on bir öğretmen yöneticilerinin kendileri ve okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurduğunu belirtirken, bir öğretmen yöneticilerinin kendileri ve okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurmadığını belirtmiştir. Aynı şekilde on bir öğretmen yöneticileri tarafından ödüllendirilmenin başarıya güdüleyen bir etken olduğunu belirtirken bir resmi okul öğretmeni yöneticileri tarafından ödüllendirilmenin kendisini başarıya güdüleyen bir etken olmadığını belirtmiştir. Buna göre resmi okul öğretmenleri genel olarak; yöneticilerinin kendileri ve okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurduklarını ve yöneticileri tarafından ödüllendirilmenin başarıya güdüleyen bir etken olduğunu ifade ettiklerini söylemek mümkündür.

Tablo 4.8. Katılımcıların Otoriter Olma Özelliği Bakımından Okul Kültürüne İlişkin Görüşleri

Görüşler	Resmi Okul Öğretmen	Resmi Okul Yönetici	Özel Okul Öğretmen	Özel Okul Yönetici
1)Yöneticilerimiz biz ve okulu ilgilendiren konularda görüşümüze başvurur.	RÖ1,RÖ2,RÖ3 RÖ4,RÖ5,RÖ6, RÖ8,RÖ9, RÖ10,RÖ11 RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ7,ÖÖ9	ÖY1 ÖY2 ÖY3
2)Yöneticilerimiz biz ve okulu ilgilendiren konularda görüşümüze başvurmaz.	RÖ7		ÖÖ1,ÖÖ2, ÖÖ3,ÖÖ4, ÖÖ5,ÖÖ6, ÖÖ8,ÖÖ10, ÖÖ11,ÖÖ12	
3) Yöneticilerimiz tarafından ödüllendirilmek başarıya güdüleyen bir etkendir.	RÖ1,RÖ2,RÖ3 RÖ4,RÖ5,RÖ6, RÖ8,RÖ9, RÖ10,RÖ11 RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ1,ÖÖ2, ,ÖÖ4, ÖÖ5,ÖÖ6,ÖÖ7 ÖÖ8, ÖÖ9 ÖÖ10,ÖÖ12	ÖY1 ÖY2 ÖY3
4)Yöneticiler tarafından	RÖ7		ÖÖ3, ÖÖ11	

Yöneticilerinin kendileri ve okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurduklarını ifade eden resmi okul öğretmenlerinden bazıları görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

RÖ1: *İşbirlikli ve bir çalışma ortamı olacağını düşünüyorum. Bizler bir hayatı paylaşıyoruz. İdaremizle – öğretmenlerimizle – çalışanlarımızla ve öğrencilerimizle bir bütünün parçalarıyız. Ve bu bütünlüğü bozmamak için birbirimize ihtiyacımız var. Ben illa da her şey danışılın demiyorum ama belli şeyler birlikte yapıldığında anlamlı. Bizim okulumuzda biz hep birlikte bir şeyler yapmaya çalışıyoruz.*

RÖ2: *Yöneticilerimiz bizi ilgilendiren konularda görüşlerimize başvurur. Ancak okulu ilgilendiren konularda kendi başlarına karar verirler. Örneğin benim dersimle ilgili bir durum söz konusu ise muhakkak bana danışırlar. Ya da yapılacak bir etkinlikte görevliysen ama her şeyi de gelip bana ya da bize sormuyorlar. Zaten işler öyle yürümez zannımca.*

RÖ4: *Görüşlere başvurulmadan zaten doğru kararlar alınmaz. Sonuçta kararları uygulayacak olan kişiler bizleriz. En sağlıklı ve doğru kararlar almak için bize başvurmaları gerekir zaten bizim yöneticilerimiz de öyle yapmakta.*

RÖ5: *Yöneticilerimiz her zaman görüşlerimizi alır. Bu demokratik tutumda bizim okul yönetimine olan bağlılığımızı artırıyor.*

RÖ6: *Yöneticilerimiz bizi ilgilendiren kararlarla ilgili muhakkak yorumlarımızı alır. Günün sonunda her fikrin harmanı ve doğru olan kararı uygulamaya koyarlar. Kimse de buna itiraz etmez.*

RÖ8: *Onlara karşı olan yaklaşımımızın ekstra olumlu olmasını sağlıyor. Daha fazla içtenlikle işlerimizi yapmamızı sağlıyor. Sanırım idarecilerimizde bunu bildiğinden uygulasin ve ya uygulamasın fikirlerimizi soruyor.*

RÖ9: *Uzmanlık alanı ile ilgili gerekli öğretmene bilgi danışır. Fikirlerimizi alır. Bazen bazılarının daha çok fikirlerinin alındığını hatta ortak karar aldıklarını bile düşündüğüm oluyor.*

RÖ10: *Görüşlerimizin zaten her zaman alınması gerekliliğini düşünüyorum. Sonuçta okulda ortaya çıkacak ürün hepimize ait. Ve sınıflarda çocuklarla yanyana olan bizleriz bu nedenle görüşlerimize başvurulması bize değerli hissettirip, uygulamada aksaklıkları ortadan*

kaldırıyor. Okulumuzda bu ortam sağlanıyor. Öğretmenler kurumun değerli bir üyesi olduğunu hissediyor.

RÖ11: *Yöneticilerimiz bizlerle vakit geçiren kişiler, öğretmenler odasına sık sık gelerek bizlerin içinde bulunduğu durumu gözleme şansına sahip oluyorlar. Zaten öğretmenler odasına gelen kişiler sorunları da çözümlerini de bizden duyar. Ancak yapıp yapmamak onlara kalmış. Daha öncede söylediğim gibi bazı konularda görüşlerimize dinler ama yine son karar kendilerine aittir.*

RÖ12: *Yöneticilerimiz her zaman görüşlerimizi alır. Bu demokratik tutumda bizim okul yönetimine olan bağlılığımızı artırıyor.*

Yöneticilerinin kendileri ve okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurmadığını ifade eden resmi okul öğretmenlerinin görüşü şu şekildedir:

RÖ7: *Yöneticilerimiz bizlerle vakit geçiren kişiler, öğretmenler odasına sık sık gelerek bizlerin içinde bulunduğu durumu gözleme şansına sahip oluyorlar. Zaten öğretmenler odasına gelen kişiler sorunları da çözümlerini de bizden duyar. Ancak yapıp yapmamak onlara kalmış. Daha öncede söylediğim gibi bazı konularda görüşlerimize dinler ama yine son karar kendilerine aittir.*

Yöneticileri tarafından ödüllendirilmenin başarıya güdüleyen bir etken olduğunu ifade eden bazı resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ2: *Bence önemsendiğini bilmek, yaptıklarının takdir görmesi en etkili motivasyon kaynağı. Bunların okulumuzda bulunması nedeniyle çok mutluym.*

RÖ3: *Yönetici tarafından ödüllendirilmek kimilerinin umrunda değildir. Onlar her yaptıklarını kendileri için yapan nadir insanlardır. Çoğumuz yaptığımız işin değerli görülmesini isteriz, en azından fark edilmesini. Böylece sonraki yapacağımız işler için gerekli motivasyonu sağlarız. Bizim yöneticilerimiz bu anlamda fark yaratan insanlar muhakkak çaba gösteren arkadaşları herkesin içinde takdir ederler. Onurlandırırılar. Bu da diğer insanlara hem örnek hem kaynak olur.*

RÖ4: *En etkili motivasyon inandığın şeyi yapmaktır tabi ki üstlerden gelen olumlu mesajlar insanı güdüler bunun etkisi yadsınamaz. Mesela benim sınıfında özel durumu olan öğrencilerim var bu nedenle sürekli olarak üstlerim tarafından motive ediliyorum. Yeni başlayan bir öğretmen için bu çok değerli ve önemli.*

RÖ5: *Kişiyi başarıya güdüleyen en etkili etmen kendisidir. Bazı kişiler başarılı olmayı karakterleriyle bütünleştirir. Bazı kişileri ise itelemek gerekir. Yönetici tarafından*

ödüllendirilmek bence kişinin moral ve motivasyonunu arttıracığından , karakterinde bu yoksa bile artı sağlayacaktır. Başarıyı tadan insanlar, başarısızlığa tahammül edemezler. Bu nedenler o ilk adımların atılmasında yöneticiler çok etkili. Daha evvelde söylediğim gibi bizim okulumuzda yöneticiler ellerinden geleni yaparlar. Sözlü olarak ya da belge vererek çaba gösteren kişileri desteklerler.

Yöneticileri tarafından ödüllendirilmenin başarıya güdüleyen bir etken olmadığını ifade eden resmi okul öğretmeni görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ7: *: Bu soruyu sadece okul için değil çalışma hayatının her alanı için değerlendirmek istiyorum. Başarıya kişi kendini güdüler. Dışardan birilerinin motivasyonu da elbette etkilidir. Ancak bu başaracağım diye inanan bir insan için oran olarak düşüktür. Okulumuzda kişinin performansının, ekstra çabasının çok anlamlı ve değerli görüldüğünü düşünmüyorum. Yani aslında yapması gereken işi yapsın yeterli gibi bu nedenle etraf salla başı al maaşı tipleriyle dolu.*

Okul kültürünün otoriter olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul yöneticilerinin tamamı kişileri ya da okulu ilgilendiren konularda öğretmenlerin görüşlerine başvurduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde yine yöneticilerin tamamı, performans gösterenlerin ödüllendirilmesini başarıya güdüleyen bir etken olduğunu ifade etmiştir. Buna göre resmi okul öğretmenleri ve resmi okul yöneticilerinin genel olarak okul kültürünün otoriter olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak paralel görüş beyan ettikleri ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlere kendileri ve okulu ilgilendiren konularda danıştıklarını ifade eden resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RY1: *Daha önce de söylediğim gibi her konuda herkesin fikrine başvurmak çok mümkünatı olan bir durum değil, daha çok bazı noktalarda kararı bildirmek işlerin yürürlüğe açısından daha uygun oluyor. Bizim ülkemizde insanlar fikir beyan etmeyi bile bazen anlayamıyorlar bu nedenle her konuda değil ama bazı konularda fikirlerine başvuruyorum arkadaşların. Elbette daha çok başvursak daha iyi olur ancak söylediğim gibi o zaman da işlerlik de sıkıntı oluyor Bunu daha önce deneyimlediğim için gönül rahatlığıyla söyleyebilirim.*

RY2: *Genellikle görüşlerimiz alındığı için, ve arkadaşlarımla görüşlerini aldığım için kimsenin karara uymakta sorun yaşadığını ya da sorguladığını görmedim.*

RY3: *Her konuda danışmak mümkün değil. Ama görevlendirme kişisel ise o kişiye önceden haber verilir.*

Okulda performans gösterenlerin yöneticileri tarafından ödüllendirilmesinin başarıya güdüleyen bir etken olduğunu ifade eden resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RY1: *Yine bu soruyu diğer arkadaşlara sormak lazım ama bence başarıya insanı büyüleyen en önemli etken kendisidir. Bazı insanları ne kadar motive edersen et ne yaparsan yap olmuyor Bazı insanları da hiçbir şey söyleme ellerinden geleni yapıyorlar. Tabii ki bizler yönetici olarak bazı şeyleri görüp anlayıp takdir etmemiz lazım Bunu zaten yapıyoruz ama bazen ne kadar motive edersek edelim olmayacak kişiler de var yani ben burada insanların içinde olduğunu düşünüyorum. Bizim okulumuzda ise öğretmenlerimizin çabalarını görüp takdir ediyorum.*

RY2: *Öncelikle başarılı bir öğrenci profili. En önemli etken bu, ödül tabiki etkili ama öğrenci öğretmeni çalıştırandır. Öğretmen başarılı öğrenci olduğunda işini daha iyi yapar.*

RY3: *Yönetici tarafından ödüllendirilmek genç arkadaşlarda daha çok işe yarayan bir durum. Yaşını başını almış mesleğe yıllarını vermiş arkadaşlar zaten daha fazla yapacak bir şeyleri yokmuş gibi davranıyorlar. Ama her zaman için genç olsun – yaşlı olsun tüm hocaları takdir edip yüreklendirmeye gayret ediyorum*

Okul kültürünün otoriter olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul öğretmenlerinden ikisi yöneticilerinin kendileri ve okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurduğunu belirtirken, on özel okul öğretmeni yöneticilerinin kendileri ve okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurmadığını belirtmiştir. Aynı şekilde on öğretmen yöneticileri tarafından ödüllendirilmenin başarıya güdüleyen bir etken olduğunu belirtirken iki özel okul öğretmeni yöneticileri tarafından ödüllendirilmenin kendisini başarıya güdüleyen bir etken olmadığını belirtmiştir. Buna göre resmi okul öğretmenleri genel olarak; yöneticilerinin kendileri ve okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurmadıklarını ancak yöneticileri tarafından ödüllendirilmenin başarıya güdüleyen bir etken olduğunu ifade etmişlerdir.

Yöneticilerinin kendileri ve okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurduklarını ifade eden özel okul öğretmenlerinden bazıları görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

ÖÖ7: *Özellikle de benimle ilgili olan konularda benim görüşüme başvuruluyor kurumumuzda.*

ÖÖ9: *Özellikle beni ilgilendiren konularda bana danışılmasını beklerim ama konu benimle ilgili değilse bana danışılmasa da olur öyle her şey bana danışılacak komplekslerim yok açıkcası her kararın neden alındığını ben bilemem sonuçta.*

Yöneticilerinin kendileri ve okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurmadıklarını ifade eden özel okul öğretmenlerinden bazıları görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

ÖÖ2: *Bizler bir yıllık programlarımız belli olarak yeni yıla başlıyoruz, hangi etkinlikleri yapacağımız, hangi sınavları uygulayacağımız, hangi gün tatilimizin olacağı hangi gün mesaiye kalacağımız vs her şey planlı. Bunları bilerek yeni yıla hazır giriyoruz. Onun dışında ekstra şeyler varsa bilgilendiriliyoruz. Ama uzun uzun şöyle yapalım mı böyle yapalım mı diye bir tartışma ortamımız yok. Buda bizim hayal gücümüzü ve yapacaklarımızı kısıtlıyor.*

ÖÖ3: *Yöneticilerimiz kendi kararlarını değil kurum sahibinin kararlarını uygulamakta dolayısıyla kendileri bu kararlardan çıkamadıkları gibi bizim de bu kararlara sıkı sıkıya bağlı olmamızı istemekte. Karar budur. Bunu uygula . sorgulama . itiraz etme. Tam itaat şeklinde hareket etmekte.*

ÖÖ4: *Yöneticiler kendi düşüncesinin dominantlığını yerinde kullanmalı, okul ve diğer çalışanla ilgili konularda fikrimizi sorması bizi sürecin önemli bir parçası gibi hissettirecektir. Özel okullarda bu kolay bir şey değil, yıllardır süregelen bir süreç var. Bunu yıkmak çok zor. Kalıplaşmış yönetim tarzlarından ayrılmak çok zor.*

ÖÖ6: *Bir öğrenci üstünde idare kadar öğretmeninde söz hakkı bulunması gerekir bu yüzden de idare ve öğretmenler iş birliği içinde olmalıdır. Bu bazen son karar şeklinde karşımıza çıkabiliyor. Ancak her öğretmen fikrine danışılmasını ister. Her öğretmeninse fikrini almak zordur. Bu yüzden bizim okulumuzda bölüm başkanlığı sistemi var en tecrübeli öğretmenler burada bizim adımıza idareyle haftalık görüşmeler yürütüp burada alınan kararlar konusunda bizi bilgilendiriyorlar.*

ÖÖ8: *Benimle ilgili bireysel konularda görüşüme başvurur. Yani mesela tübitak projesi hazırlıyoruz bunu elbette bana danışıyor ancak okulu ilgilendiren konularda kararı aldıktan sonra sadece bilgilendiriyor.*

ÖÖ10: *Görüşlerin alınması gerektiğini düşünüyorum. Farklı fikirlere başvurmak her zaman için avantaj sağlar. Üstelik ortaya çıkan kararların uygulayıcısı olarak yaptığım şeyi benimsemek isterim. İşin bir parçası olacaksam eğer o işe kendimden bir parça katmak isterim. Bunu bilmeyecek idareci yoktur bence. Ama uygulamada belkide bir şey danışmak onların zoruna gidiyor.*

Yöneticileri tarafından ödüllendirilmenin başarıya güdüleyen bir etken olduğunu ifade eden bazı özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ4: *Başarıya ulaşmanın fikrimce en önemli yönü işini sevmektir. İşini seven çalışan zamanında orda olur, süre tamamlanana kadar da neler katacağını planlar. Bunun için yönetici*

ödülü değil yöneticinin çalışana insanı olarak ve çalışanı olarak yaklaşımı beraber sosyal aktivitelerin planlanması motivasyonu artırır. Benim okulunda bu söylediklerimin olup olmadığını sorarsanız var diyebilirim. Benim işime olan sevgim, sadakatim ve gelişme arzum çok fazla ancak bu ne kadar takdir görüyor ve ödüllendiriliyor tartışılır. Ya da ben bunları ödüllendirilmek için mi yapıyorum ?hayır tabiki . Ama ödüllendirilmek fena mı oluyor elbette hayır.

ÖÖ7: *Çok çok önemli. Ödülün motivasyonla yakinen ilişkili olduğuna inanıyorum. Ancak bence başarıya en çok güdüleyen şey bence kişinin kendisidir. Ancak yinede yönetici tarafından takdir edilmek kişiyi daha öncede söylediğim gibi cesaretlendirir.*

ÖÖ8: *Okul ortamımızın huzurlu olması – temel ihtiyaçlarımızın karşılanması – okula ait olduğumuzu hissedebilmemiz - kendi potansiyelimizi ortaya koyabilmemiz ve tüm bunlar olurken geri dönüt alabilmemiz beni motive eder. Tüm bunlar olurken elbette ödüllendirilmek, ve çabamızın değer görmesi bizi diğer yapacaklarımız konusunda cesaretlendirir.*

ÖÖ9: *Bence en temel etken kişinin kendisi..Ama emeğinin karşılığını alması, öğrencilerin başarılı olması, öğrencilerle iletişimimin iyi olması vs. Ancak yöneticilerin en azından arada bir bizi pohpohlaması gerekiyor resetlenmek açısından çok çok önemli.*

ÖÖ10: *Yönetici tarafından ödüllendirilmek motivasyon için ilk şart olabilir özel sektör için. Başka elle tutulur olumlu yanımız maalesef yok. Yani keşke ekonomik iyileştirmelerden, özlük haklarımızdan falan bahsedebilsem ama onlar yok. Elde var sadece ve sadece takdir edilmek. Yöneticilerin de bir zahmet bunu yapması gerekir. Yönetici olmadıgımdan galiba anlayamadığım bir şekilde yöneticilerimiz takdir etmekten kaçınıyorlar. Belki öğretmenlerin şumarmalarından endişe ediyorlardır.*

ÖÖ12: *Çok çok önemli. Ödülün motivasyonla yakinen ilişkili olduğuna inanıyorum. Ancak bence başarıya en çok güdüleyen şey bence kişinin kendisidir. Ancak yinede yönetici tarafından takdir edilmek kişiyi daha öncede söylediğim gibi cesaretlendirir.*

Yöneticileri tarafından ödüllendirilmenin başarıya güdüleyen bir etken olmadığını ifade eden bazı özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ3: *Aslına bakarsanız bir süre sonra yönetici tarafından ödüllendirilmek için değil de kendi iç mutsuzluğumuz için kendi kendimizi motive etmeyi öğrendik. Çünkü aslına yönetimin umrunda olmadığımızı işlerin yapıldığı sürece iyi yapılmadığı sürece kötü olduğumuzu anladık. Beni motive eden şey bence diğer arkadaşlarımı da öğrencilerimiz... onların saf temiz sevgisi, gülen gözleri.*

ÖÖ11: *Burada kendimden örnek vermem gerekirse beni başarıya en çok kendim güdülerim sanırım. İlla birilerinin beni pohpohlaması ya da övmesine ihtiyaç duymam. Ancak çok çalışıp, çabalıyorsam gerçekten hiç kaytarmadan hakkını vererek işimi yapıyorsam karşılığını en azından bir teşekkür bile olsa görmek isterim.*

Okul kültürünün otoriter olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul yöneticilerinin tamamı kişileri ya da okulu ilgilendiren konularda öğretmenlerin görüşlerine başvurduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde yine yöneticilerin tamamı, performans gösterenlerin ödüllendirilmesini başarıya güdüleyen bir etken olduğunu ifade etmiştir. Buna göre özel okul öğretmenleri ve okul yöneticilerinin okul kültürünün otoriter olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak farklı noktalarda buluşmuşlardır.

Öğretmenlere kendileri ve okulu ilgilendiren konularda danıştıklarını ifade eden özel okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖY1: *Eğer öğretmeni ilgilendiren konularsa elbette görüşlerine başvuruyoruz. Öğretmenlerimizin sınıfı ile ilgili konularda yalnız başımıza karar almak doğru olmaz. Ama işleyiş ve ilerleyişle ilgili kararlar bize ait. Buda çok başlılık olmasın diye. Herkesin fikrini almak takdir edersiniz ki çok zor.*

ÖY2: *Hepimiz okulun birer parçasıyız. Bir bütün halinde hareket edebilmek içinse ortak hareket etmeliyiz ama özel okullarda kararlar tepeden inme uygulanıyor. Yalnızca dersler konusunda öğretmenler serbestler. Örneğin; Sosyal Bilimler Şenliği için katılıp katılmama kararımız bize bırakıldı. Çünkü okul yönetimi bu konuda hangi öğrencilerin neyi başaracağını bilmiyor.*

ÖY3: *Aslında dediğim gibi bizler de bir üste bağlıyız ve onların aldığı kararları uygulamakla görevliyiz. Bu yüzden her durumda bu ortamı sağlamak pek de mümkün değil.*

Okulda performans gösterenlerin yöneticileri tarafından ödüllendirilmesinin başarıya güdüleyen bir etken olduğunu ifade eden özel okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖY1: *Bu soru herkes için ayrı bir cevap içeriyor... Bazılarını öğrenciler ve onların başarıları motive ederken bazılarını sadece maaşları motive ediyor. Bazıları takdir edilmek için bir çok şeyi yaparken, bazıları zaten mesleğine aşık içsel yaşıyor. Ama elbette ödüllendirilmek, yaptıkları işlerin değerli görülmesi onları motive ediyor. Robotik hocamız bir ab projesi hazırladı ve bu süreçte onu en çok bizim cesaretlendirip yüreklendirdiğimizi*

düşünüyorum mesela. Biz harika hocam, olacak hocam dedikçe daha büyük bir istekle yola koyuldu.

ÖY2: *Bir çok sebep var. Paket program gibi. Ancak bence en temel etken; emeğinin karşılığının alınması. Özel sektörde de bu çok kısıtlı maalesef. Maddi durumu geçerse manevi olarak takdir edilmek, tebrik edilmek kalıyor geliyor buda her şeye değer. Ancak bizde sanki kişiler takdir edilirse şımaracakmış gibi saçma bir korku var. Bu yüzden kimse takdir edilmiyor.*

ÖY3: *Elbette öğretmenlerin takdir edilmek hoşuna gidiyor ve yaptıkları şeyin idare tarafından fark edilmesi hoşlarına gidiyor ve daha fazla çalışma şevki duyuyorlar. Bu yüzden sık sık hocam harikasınız – mükemmel gidiyor ve ya elinize sağlık demeye çalışıyorum. Bazı öğretmenler içinse hiç bunlara gerek yok. Zaten üretme ve çalışma üzerine çok hırslı oluyorlar. Onlar kendi kendilerini güdüyorlar. Bazen de söylediğim gibi gaz vermek oldukça işe yarıyor. Çalışma arkadaşlarının birbiri ile uyumu, öğrencilerin ne derece istekli oldukları, bazen kendi psikolojileri çalışanları etkileyen şeyler arasında yani çok yönlü.*

Okul kültürünün otoriter olma özelliği bakımından incelendiğinde resmi okul öğretmen ve yöneticileriyle – özel okul öğretmen yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde;

Resmi okul öğretmen ve yöneticileriyle, özel okul yöneticileri okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurulduğunu ifade ederken, özel okul öğretmenleri yöneticilerinin okulu ilgilendiren konularda görüşlerine başvurmadığını belirtmiştir.

Gerek resmi okul öğretmen ve yöneticileri gerekse özel okul öğretmen ve yöneticileri yöneticiler tarafından ödüllendirilmenin başarıya güdüleyen bir etken olduğunu ifade etmiştir.

4.9. Yarışmacı Olma

Okul kültürünün yarışmacı olma özelliğine boyut ile ilgili olarak resmi okul öğretmenlerinin tamamı okul ortamı ve rekabetin çalışanların performansını etkilediğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra resmi okul öğretmenlerinden dokuzu okullarında performans gösterenlerin ödüllendirildiğini ifade ederken üç öğretmen okullarında performans gösterenlerin ödüllendirilmediğini belirtmişlerdir. Buna göre resmi okul öğretmenleri genel olarak okul ortamı ve rekabetin çalışanların performansını etkilediği ve okullarında performans gösterenlerin ödüllendirildiğini ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 4.9. Katılımcıların Yarışmacı Olma Özelliği Bakımından Okul Kültürüne İlişkin Görüşleri

Görüşler	Resmi Okul Öğretmen	Resmi Okul Yönetici	Özel Okul Öğretmen	Özel Okul Yönetici
1) Okul ortamı ve rekabet çalışanların performansını etkiler.	RÖ1, RÖ2,RÖ3, RÖ4,RÖ5,RÖ6, RÖ7,RÖ8,RÖ9, RÖ10,RÖ11, RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ1,ÖÖ2, ÖÖ3,ÖÖ5, ÖÖ8,ÖÖ9, ÖÖ10,ÖÖ11, ÖÖ12	ÖY1 ÖY2 ÖY3
2) Okul ortamı ve rekabet çalışanların performansını etkilemez.			ÖÖ4,ÖÖ7	
3) Okulumuzda performans gösterenler ödüllendirilir.	RÖ1, RÖ3 RÖ4,RÖ5,RÖ6,RÖ8, RÖ10,RÖ11, RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ1,ÖÖ4,ÖÖ5, ÖÖ6,ÖÖ8,ÖÖ9, ÖÖ10,ÖÖ11, ÖÖ12	ÖY1 ÖY2 ÖY3
4) Okulumuzda performans gösterenler ödüllendirilmez.	RÖ2 RÖ7 RÖ9		ÖÖ2,ÖÖ3,ÖÖ7	

Okul ortamı ve rekabetin çalışanların performansını etkilediğini ifade eden bazı resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ4: *Grupla olan yerlerde bir nebze de olsa rekabette güdüyü etkiler. Onun dışında kişinin içinde başarılı olmak istemesi, yöneticiler tarafından takdir edilmesi, öğrencilerin gayretli ve istekli oluşu... daha bir çok şey söylenebilir.*

RÖ5: *Beni çalışırken, çalıştığım ortam çok etkiliyor. Mesela okulumuzun bahçesinde bir köpeğimiz var o köpeği biz sahiplendik; ismi Maya. Hayvansever yöneticilerimizin olması benim için bir motivasyon. Aynı zamanda başarı da. Çocuklar ve öğretmenlerle onu sevmek benim neşemi ve performansımı çok artırıyor. Doktora yaptığım için yöneticilerimin iyi şeyler söylemesi, destek olması. Katılımcı bir okulumuzun olması beni çok motive ediyor. Bazen ders bitiyor ama biz hala okulda kalmaya devam ediyoruz, bu ortamımızın güzelliğinden kaynaklanıyor. Ya da bizim çocuklarımız ihtiyacı olan çocuklar onlara yardımcı olmak benim için büyük bir motivasyon kaynağı.*

RÖ6: *Öncelikli kişinin kendisidir. Daha sonra gerekli çabayı gösterdikten sonra karşılığını alması, öğrencilerin durumu, geri dönüş alması, takdir edilmesi vs.*

RÖ7: *Bu ülkede kişinin kendi kendini motive etmekten başka çaresi yok. Bu şartlar altında, bu maaşlarla, bu geçim zorluğunda kişiyi sadece kendi motive edebilir. Her şey kişiyle*

vicdanı arasında. Sınıfa girip kitap açtıran hocaları da biliyoruz, serbest bırakan hocaları da. Performans konusu kişilerin insafına kalmış, üstelik idarecilerinde yapabilecekleri şey çok az.

RÖ8: Ortaya çıkan ürünlerin beğenilmesi ve başarı grafiğinin yükseliyor olması daha fazla performans için güdüleyicidir.

RÖ9: Çalışanlar arasındaki rekabet etkilidir. Ayrıca zümreler arası etkileşim çok önemli bir etkidir.

RÖ10: Güler yüz hal hatır sormak dahi performansı etkilerken çalışma koşullarımızın iyileştirilmesi performansı oldukça çok artırır. Okulumuzda bu oldukça geçerli. Özellikle insani değerleri dile getirme kısmı bizim kurumda oldukça iyi düzeyde.

RÖ11: Yapılan çabaların takdir edilmesi, öğrencilerin – yöneticilerin hatta velilerin gözünde bu çabanın anlamlı görülmesi yani statü kazanma ve elbette emeğimizin karşılığını maddi olarak almak.

RÖ12: Beni çalışırken, çalıştığım ortam çok etkiliyor. Mesela okulumuzun bahçesinde bir köpeğimiz var o köpeği biz sahiplendik; ismi Maya. Hayvansever yöneticilerimizin olması benim için bir motivasyon. Aynı zamanda başarı da. Çocuklar ve öğretmenlerle onu sevmek benim neşemi ve performansımı çok arttırıyor. Doktora yaptığım için yöneticilerimin iyi şeyler söylemesi, destek olması. Katılımcı bir okulumuzun olması beni çok motive ediyor. Bazen ders bitiyor ama biz hala okulda kalmaya devam ediyoruz, bu ortamımızın güzelliğinden kaynaklanıyor. Ya da bizim çocuklarımız ihtiyacı olan çocuklar onlara yardımcı olmak benim için büyük bir motivasyon kaynağı.

Okullarında performans gösterenlerin ödüllendirildiğini ifade eden bazı resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ1: Çalışanlar ödüllendirilmeli ve okulumuzda gösterilen çaba asla karşılıksız kalmaz. Söylediğim gibi kim ne yapmak istiyorsa sürekli yanımızda olduklarını gösteriyorlar.

RÖ3: Okulumuzda veya başka okullarda ödüllendirilmenin en büyük avantajı olarak performansı arttırması olduğunu gözlemledim. Bir kişi bir konuda cesaretlendirildikten sonra performansı artıyor daha iyi işler başarıyor.

RÖ5: Ödülden kastımız takdir edilmekse. Elbette çok değerli. Bizim okulumuzda muhakkak çalışanlar takdir edilir ve değer görür.

RÖ6: Kesinlikle olması gereken bir durum olduğunu düşünüyorum. Okulumuzda bu anlamda ekstra çalışıp çabalayan herkes diğerleri tarafından takdir edilir. Bu durum hem diğer kişilere olumlu örnek teşkil ederken, hem de o kişiye kendisini değerli hissettirir. Örneğin bizde

steam projesi yapan bir hocamız var, robotikle ilgileniyor. Hepimiz çabalarını çok takdir ediyoruz.

RÖ11:*Takdir duygusu mutluluk vericidir. İnsanlar takdir gördüklerinde kendilerinde başka işler yapmak için gerekli motivasyonu elde ederler ve diğerlerine örnek olurlar. Bu anlamda performans gösterenlerin muhakkak ödüllendirilmesi gerekliliğine inanıyorum.*

RÖ12:*Ödülden kastımız takdir edilmekse. Elbette çok değerli. Bizim okulumuzda muhakkak çalışanlar takdir edilir ve değer görür.*

Okullarında performans gösterenlerin ödüllendirilmediğini ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ2:*Ödül fazla yok, bence daha çok olmalı. zaten herkes çok çalışıyor diye ödül geri planda, arttırılmalı diye düşünüyorum.*

RÖ7:*Ayrımcılığa açık bir konu olduğundan. Değerlendirme yapılacaksa ve ödüllendirme söz konusu olacaksa somut değerlerle yapılmalı diye düşünüyorum. Ancak daha evvelde söylediğim gibi okulumuzda ödül sistemi mevcut değil. Her şey kafalarına göre.*

RÖ9:*Bu konuda yönetim zaman zaman yetersiz kalmaktadır. Öğretmen kendi performansının reklamını yapma ihtiyacı hissedebilir. Yani ben en azından bir şey yaptığımda yaptım bunuda hallettim bu işleri bitirdim demek zorunda hissediyorum sanki böyle söylemezsem onlar bunu görmeyecekler gibi geliyor.*

Okul kültürünün yarışmacı olma özelliğine boyut ile ilgili olarak resmi okul yöneticilerinin tamamı okul ortamı ve rekabetin çalışanların performansını etkilediğini ve okullarında performans gösterenlerin ödüllendirildiğini ifade etmişlerdir. Buna göre resmi okul yöneticileri ve öğretmenlerinin genel olarak okul ortamı ve rekabetin çalışanların performansını etkilediği ve okullarında performans gösterenlerin ödüllendirildiğini ifade ettikleri görülmektedir.

Okul ortamı ve rekabetin çalışanların performansını etkilediğini ifade eden resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RY1:*Az önce de söylediğim gibi en önemli motivasyon kaynağı kişinin kendisi. Bunun dışında öğrencileri öğrencilerinden aldığı geri dönüşler mesleğini severek yapıyor olması bizlerin onları takdir etmesi vesaire...*

RY2:*Ücret, başarı, ödül ve liyakat.*

RY3:*Öğrencisinden, velisine, öğretmenine bir çok etken söz konusu. Bu etkenlerden birisi de huzurlu bir ortamda çalışmak. Biz idarecilerin görevi de o huzurlu ortamı sağlamak.*

Okullarında performans gösterenlerin ödüllendirildiğini ifade eden resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RY1: *Burada performans gösterenlerin ödüllendirmesinden kastımız bence takdir edilmek olmalı. Zira maddi değeri olan bir ödül söz konusu değildir diye düşünüyorum. Takdir etme konusunda da daha önce de söylediğim gibi elinden geleni yapıyorum. Her ortamda dile getiriyorum, bireysel dile getiriyorum, teşekkür ediyorum. Daha fazla da bir şey yapamam zaten ne yapabilirim.*

RY2: *Okul idaresi olarak gerekli zamanlarda motivasyonu artırıcı etkinlikler yapabiliyor. Ödül işlemleri daha üst makamların onayında olduğundan ancak öneride bulunabiliyoruz.*

RY3: *Bazı kişiler bundan çok etkilenecek, performansını katlar. Bazı kişiler zaten kendinden emin kişilerdir. Ufak bir tebessümle yollarına devam eder. Bazıları gazla çalışır. İyi idareciler kimin neyle nasıl çalıştığını gözlemleyen insanlardır. Nabza göre şerbet veriyoruz yani anlayacağınız.*

Okul kültürünün yarışmacı olma özelliğine boyut ile ilgili olarak özel okul öğretmenlerinden onu okul ortamı ve rekabetin çalışanların performansını etkilediğini belirtirken, iki özel okul öğretmeni okul ortamı ve rekabetin çalışanların performansını etkilemediğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra özel okul öğretmenlerinden dokuzu okullarında performans gösterenlerin ödüllendirildiğini ifade ederken üç öğretmen okullarında performans gösterenlerin ödüllendirilmediğini belirtmişlerdir. Buna göre özel okul öğretmenleri genel olarak okul ortamı ve rekabetin çalışanların performansını etkilediği ve okullarında performans gösterenlerin ödüllendirildiğini ifade ettikleri görülmektedir.

Okul ortamı ve rekabetin çalışanların performansını etkilediğini ifade eden bazı özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ1: *Çalışanların yaptığı işler için teşekkür edin, yanından geçerken kolay gelsin deyin ve onlara İsimleriyle hitap edin Ahmet Şerif İZGÖNEN'in kitabında okumuştum final sınavında okulun hizmetli ablasının adını sormuş. Her gün gördüğümüz insanların adlarını bilmemek üzücü bir durum. Onlara isimleriyle kolaylıklar dileyin.*

ÖÖ5: *Burada takdir edilmek çok önemli diye düşünüyorum. Çünkü çok iyi performanslar gösterim hiç bir geri dönüş alamayan kişiler gün sonra o gösterdikleri performansın göstermeyi bırakabilirler veya da performansları düşebilir. Kendimiz için bile yapıyor olsak kendi başarımız için bile yapıyor olsak insan takdir edilmek istiyor yöneticilerinin*

bunu görmesini istiyor.Bravo denilmek istiyor.Ama onlar çok normal ve insani şeyler bunun dışında bir öğretmenin performansını öğrencileri arkadaşları yaşadığı özel her şey etkileyebilir ama temelde öğretmenin istediği ve gayretli olması gerektiğini düşünüyorum. Bizim okulumuzda yöneticilerimiz evet iyi performans gösterenleri desteklerler ve motive ederler.

Okul kültürünün yarışmacı olma özelliği bakımından incelendiğinde resmi okul öğretmen ve yöneticileriyle, özel okul öğretmen ve yöneticileri:

Gerek resmi okul öğretmen ve yöneticileri gerekse özel okul öğretmen ve yöneticileri okul ortamı ve rekabetin çalışanların performansını etkilediğini ifade etmiştir.

Okullarında performans gösterenlerin ödüllendirildiğini gerek resmi okul öğretmen ve yöneticileri gerekse özel okul öğretmen ve yöneticileri belirtmiştir.

4.10. Yeterlilik-Mükemmellik

Okul kültürünün yeterlilik – mükemmellik olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul öğretmenlerinin tamamı okullarında mükemmellik ve sıkı çalışmanın değerli görüldüğünü ve çalışanların hata yapmaktan kaçındığını ifade etmiştir.

Tablo 4.10. Katılımcıların Yeterlilik-Mükemmellik Özelliği Bakımından Okul Kültürüne İlişkin Görüşleri

Görüşler	Resmi Okul Öğretmen	Resmi Okul Yönetici	Özel Okul Öğretmen	Özel Okul Yönetici
1) Okulda mükemmellik ve sıkı çalışma değerli görülür.	RÖ1,RÖ2,RÖ3, RÖ4,RÖ5, RÖ6,RÖ7, RÖ8,RÖ9,RÖ10 RÖ11,RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ1,ÖÖ4,ÖÖ11	ÖÖ1, ÖÖ2, ÖÖ3
2) Okulda mükemmellik ve sıkı çalışma değerli görülmez.			ÖÖ2,ÖÖ3,ÖÖ5, ÖÖ6,ÖÖ7,ÖÖ8, ÖÖ9,ÖÖ10, ÖÖ12	
3) Okulda çalışanlar hata yapmaktan kaçınır.	RÖ1,RÖ2,RÖ3, RÖ4,RÖ5, RÖ6,RÖ7, RÖ8,RÖ9,RÖ10 RÖ11,RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ1,ÖÖ2,ÖÖ3, ÖÖ4,ÖÖ5,ÖÖ6, ÖÖ7,ÖÖ8,ÖÖ9, ÖÖ10,ÖÖ11,ÖÖ12	ÖÖ1, ÖÖ2, ÖÖ3
4) Okulda çalışanlar hata yapmaktan kaçınmaz.				

Okulda mükemmellik ve sıkı çalışmanın değerli görüldüğünü ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ1: *Bende mükemmeliyetçi olduğum içindir belki ama mükemmellik önemlidir. Ve her zaman için bu tür davranış gösteren insanlara imrenirim. Mesela sosyal bilimlere bir öğretmenimiz var duruşuna, metodlarına falan hayranım hepimiz hayranız. Teogda yüksek bir başarı da elde etmişti. Müdüre hanımda hep dile getiriyor bu durum bizde olumsuz bir etki yapmıyor aksine takdir ediyoruz, beğenilerimizi kazanıyor.*

RÖ3: *Okulumuzda bu anlamda çok kıymetli bu mesleğe yıllarını vermiş hocalar bulunmakta. Zaman zaman onların motivasyonları düşse de her zaman ellerinden geleni yapıyorlar ve bu durum hepimizin takdirini kazanıyor. Öğretmeninden öğrencisine idarecisine kadar herkes çalışan insana büyük bir saygı besliyor.*

RÖ5: *Bizim kurumumuzda öğrenciyi topluma kazandırmak çok değerli görülür. Biz, hepimiz ortak bir amaç etrafında bir araya geldik ve bu amaç doğrultusunda çalışıyoruz. Bu nedenle okulumuzda bu tür çalışmalar değerlidir. Mesela sosyal bilimler öğretmenimiz iyi bir başarı elde etmişti lise sınavında hepimiz takdir ettik. Yöneticilerimiz defalarca bundan bahsetti.*

RÖ6: *Okulda değil her ortamda mükemmellik ve sıkı çalışma değerlidir. Okulumuzda da böyle kişiler idaresinden öğrencisine velisine kadar herkesin takdirini kazanmaktadırlar.*

RÖ7: *Diğerlerinden fazla çaba gösteren, kendini geliştiren insanlar her ortamda saygınlık yaratır. Okulumuzda da yaşı büyük olmasına rağmen doktora mezunu olan, eğitim tekniklerini bilen, kurslara söyleşilere katılan hocalar var. O hocaların varlığı mesleki anlamda bir gurur.*

RÖ10: *Olumlu ve olabilirliği yüksek görüyorum. Bir süre sonra herkesin çaba gösterdiği bir yer haline geliyor okul. En azından şimdiki okulum için böyle. İnsanların bireysel enerjilerinin toplu bir enerjiye dönüşmesi o okulun kültürünü oluşturuyor.*

RÖ11: *Bizim okulumuzda çok çalışan, fazlasıyla özveri gösteren arkadaşlar diğerlerine göre çok daha değerli görülüyor. Öğretmenlikte yükselmek gibi bir şey söz konusu değil ama toplumsal davranışı kişisel çabalar yönlendiriyor.*

RÖ12: *Bizim kurumumuzda öğrenciyi topluma kazandırmak çok değerli görülür. Biz, hepimiz ortak bir amaç etrafında bir araya geldik ve bu amaç doğrultusunda çalışıyoruz. Bu nedenle okulumuzda bu tür çalışmalar değerlidir. Mesela sosyal bilimler öğretmenimiz iyi bir başarı elde etmişti lise sınavında hepimiz takdir ettik. Yöneticilerimiz defalarca bundan bahsetti.*

Okulda çalışanların hata yapmaktan kaçındığını ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

RÖ1: *Bu her zaman tüm çalışanlar için geçerli değildir diye düşünüyorum ama benim okulumda belkide ortamın yapısından kaynaklı herkes hata yapmamaya özen gösteriyor. Mesela kimsenin işine geç kaldığını görmüyorum ya da nöbetini aksattığını herkes işin layığıyla yapıyor.*

RÖ2: *İnsanın olduğu her yerde hata vardır, önemli olan düzeltebilmek ve o hatadan ders çıkarıp tekrara düşmemektir. Ancak insanlar da gözlemlediğim zaten hata yapmamak için ellerinden geleni yapıyor oldukları.*

RÖ3: *Okulu bir iş yeri gibi görürsek bazen iş kazaları olabilir ancak olmadan gerekli önlemleri almak lazım. Herkesin elinden geleni yaptığını kimsenin bile isteye hata yapmadığını düşünmekteyim.*

RÖ5: *Bu konuyla ilgili şöyle söyleyebilirim. Bizim yöneticilerimiz son derece ılımlı, düşünceli ve bize karşı anlayışlı oldukları için bizler kendimizi sorumlu hissediyoruz.*

Mesela: geçen hafta çocukları sinemaya götürdüm, sinemadan çıkınca servis gelip bizi okula götürecekti. Çünkü çocukların etütü vardı. Servis gecikince ben çocukları taksi ile okula götürdüm. Müdüre hanım ne gerek vardı biz izin vermiştik desede, ben bir şeyler demeyeceğini bilsem de hata yapmaktan kaçındım.

RÖ6: *Bizim yöneticilerimiz tatlı sert insanlar, her zaman pozitif tarafta kalmaya çalışıyorlar. Bu nedenle bizler de onların bu yapısını kullanmamaya özen gösteriyoruz. Elimizden gelen özveri ve çabayı gösteriyoruz. Okulumuzda kimsenin bile isteye hata yaptığını düşünmüyorum.*

RÖ7: *Öğretmen olduğunuzda her anlamda öğretmen oluyorsunuz. Bu anlamda hatalarda kaçınmak bizlerin yaşam tarzına dönüştüğünden okulumuzda bu konuda herkesin gerekli hassasiyeti gösterdiğine inanıyorum.*

RÖ11: *Okul uzun süreler vakit geçirdiğimiz bir yer olduğu için, ve yöneticilerimiz fazlaca yumuşak yüzlü olduğu için bu soruya kişisel cevap vereceğim. Bazı insanlar yöneticilerimizin bu yumuşak yüzlü oluşunu kullanıyorlar. Bazıları ise kendiliğinden mesafeli duruş sahip insanlar olduklarından bu durumu aleyhe ve ya lehlerine yönelik kullanmıyorlar.*

Okul kültürünün yeterlilik – mükemmellik olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul yöneticilerinin tamamı okullarında mükemmellik ve sıkı çalışmanın değerli görüldüğünü ve çalışanların hata yapmaktan kaçındığını ifade etmiştir.

Okulda mükemmellik ve sıkı çalışmanın değerli görüldüğünü ifade eden resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RY1: *Sadece okulda değil her ortamda sıkı çalışmak değerli görünmelidir. Çünkü bizim ülkemizde çalışan üreten insanlara ihtiyacımız var. Bu insanları korumamız gerekiyor bu insanları desteklememiz gerekiyor bu noktada elimden geleni yaptığımı düşünüyorum okulumuzda da neredeyse tüm öğretmenlerimizin ellerinden gelenin fazlasını yapmaktalar. Bu açıdan bir yönetici olarak çok şanslı olduğumu söyleyebilirim.*

RY2: *Mükemmellik kişiden kişiye değişir. Sıkı çalışmak okulun geneli için önemlidir. Tüm çalışanlarımız okulumuzda sıkı çalışır. Bunu da kimse takdir etsin diye yapmalar.*

RY3: *Elbette değerli. Bu tarz arkadaşların arttırılması için elimizden geleni yapıyoruz. Sürekli olarak yaptıkları işin ne kadar kıymetli olduğundan bahsedip, teşekkürlerimizi sunuyoruz.*

Okulda çalışanların hata yapmaktan kaçındığını ifade eden resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

RY1: *Sadece okulda değil her yerde hatadan kaçınmalıyız. Bu sadece öğretmenler için geçerli olan bir şey değil. Öğrenciler olsun, öğretmenler olsun, idareciler olsun ya da veliler olsun herkes hatadan kaçınarak davranmalı diye düşünüyorum. Okulumuzu bu açıdan değerlendirdiğimizde arkadaşlarımızın son derece dikkatli olduğunu düşünüyorum böyle olduğunda da ufak tefek şeyler de göze görünmüyor.*

RY2: *Bu konuda öğretmen arkadaşlarımıza hiç haksızlık etmek istemem, hatadan kaçınarak ellerinden geleni yapıyorlar.*

RY3: *Okulumuzda çalışan tüm personeller için konuşuyorum. Kimsenin bile isteye hata yapacağına inanmıyorum.*

Okul kültürünün yeterlilik – mükemmellik olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul öğretmenlerinden üçü okullarında mükemmellik ve sıkı çalışmanın değerli görüldüğünü ifade ederken dokuz öğretmen okullarında mükemmellik ve sıkı çalışmanın değerli görülmediğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra özel okul öğretmenlerinin tamamı ve çalışanların hata yapmaktan kaçındığını ifade etmiştir.

Okulda mükemmellik ve sıkı çalışmanın değerli görüldüğünü ifade eden özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ1: *Mükemmellik kemal ve kamillikten gelir. Bir insan canla başla işine sarılmışsa bunun değerli kılınmama gibi bir durumu olmamalı. Ama tabii bu bir kaide olamaz. Karmaşık*

gibi görünse de çalışmak oldukça değer görmeli. Bu gün müdürüm bana içinden geldiği için sadece teşekkür etti. Fazlasıyla onure oldum. İşte tam olarak böyle bir durum belki bu kurulan iki kelime beni işime daha çok sarılmama sebep oldu.

ÖÖ4: *Mükemmel olmak her kurumun nihai amacı da olsa yüzde yüz mükemmel olmak da bana göre doğru değil, kurum hatalarından büyür, önemli olan problem durumlarla baş edebilmektir. Bu nedenle sık sık bir araya gelip çözüm üretmeye çalışmaktayız.*

ÖÖ11: *Bence burada kişi kendi için sıkı çalışmalı birilerinin gözüne girmek için değil. Kendine değer veren değer görür bu her zaman böyledir. Bizim okulumuzda da böyle kendine öğrencilerine değer veren değer görüyor.*

Okulda mükemmellik ve sıkı çalışmanın değerli görülmediğini ifade eden özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ2: *Bu anlamda öğretmenlerin ellerinden geleni yaptıklarını düşünüyorum. Hepimiz çok büyük özverilerle çalışıyoruz, çok sabırlıyız. Belki de bu nedenle ne verseler itiraz etmeden yapıyoruz, her iş yükünü kabulleniyoruz. Özel okullarda bunu bildiğinden değerli görmek yerine sizin yerinizi dolduracaklar olabilir hissini veriyorlar bize.*

ÖÖ3: *Her okulda olması ve prensip edinilmesi gereken temel şey; bu özelliklere sahip kişilerin ödüllendirilmesidir. Ancak bizde bu yok. Çok çalışan ve normal çalışan arasında fark yok amaaa çalışmayan kurumun derecesini düşürüp ileri vadede para kaybettireceği için çalışmayanlar sene sonunda gönderilirler.*

ÖÖ6: *Az evvelde bahsettiğim gibi okulumuzda bu tür çabalar takdir edilmiyor ediliyorsa da ben hiç takdir edilmedim. Zaten bu tür çabalar yapmam gereken şeylermiş gibi görülüşünden kimse bunlar hakkında ekstra bir değere layık görmedi.*

ÖÖ8: *Sıkı çalışa ve mükemmel olan birisi bunu takdir toplamak için yapmıyordur. Ancak bu kişi doğal olarak sempati kazanır. Bizim okulumuzda sıkı çalışan ve mükemmelliyetçi olan kişi ödüllendirilmez. Yani ben hiç rastlamadım en azından. Bunu yapan kişi kendisi için yapar.*

ÖÖ10: *Mükemmellik ve sıkı çalışmanın değerli görülmesi kurumun yöneticilerinin ne derece profesyonel ve iş etiğine uygun davrandığının göstergesidir. Yönetici işine verdiği değeri gösterirse çalışanlarından aynı özeni istemek hakkıdır. Ancak benim yıllardır çalıştığım yöneticimin daha başka kriterleri olduğundan çalışmak ve çabalamak çok geri planda kalıyor.*

ÖÖ12: *Keşke olsa hepimiz daha fazla çalışırdık ama söylediğim gibi bizde iyi kötü kör total işini yapsın yeter mantığı güdülüyor.*

Okulda çalışanların hata yapmaktan kaçındığını ifade eden özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

ÖÖ1: *Hata yapmak bazen güzeldir. Ama genelde korkudan dolayı yapılır. Hata yapmaktan korktuğumuz için hata yaparız bazen. Ama onlarda tecrübedir. Hatalarımızla aslında daha çok pişeriz.*

ÖÖ3: *Özel okullarda bunu daha sık görmemiz mümkün. Neredeyse mükemmele yakın olmamız beklenir. Biz de bir süre sonra öyle olmamız gerektiğine inanır ve hatadan kaçınırız. Yoksa sene sonu iş arama mücadelesine gireceğimizi adımımız gibi biliriz.*

ÖÖ5: *Bu sadece okul için değil her yerde hatadan kaçınmamız gerekir bir davranış olarak bilerek isteyerek hata yapacak bir kişiyi bilmiyor hatadan kaçınmak ortak noktalarda birbirimizi anlamak bunlar kolay şeyler. Dolayısıyla bunların olması gerektiğini düşünüyorum ve bu sadece okul için değil her yerde biz zaten özel okulda olduğumuz için hata yapma oranımız çok az hata yapmaya çok da müsait insanlar ve bunu şartları bunu uygun olan insanlar değiliz Dolayısıyla mecburen biraz birazcık da kendi karakterimiz. Dolayısıyla Hata yapmaktan kaçırıyoruz.*

ÖÖ7: *Mayamızda hata yapmak, hatalardan ders alarak ilerlemek var. Hiçbir öğretmenin bile isteye hata yapacağına inanmak istemiyorum ben. Zaten bizim çalışma sistemimizde hata yapmaya çok elverişli değil. O yüzden sistemde kalmak istiyorsak hatayı en aza indirgeyerek hatalardan kaçınmalıyız.*

ÖÖ8: *Çalışılan yer neresi olursa olsun hatalardan kaçınmak gerek. Bu sadece bizim mesleğimiz için değil onurlu bir insan için gerekli. Bizde özel sektörde yani zaten çok hataya tahammül olmadığı için herkes kırmızı kart gerektiren hareketleri biliyor. O hareketlerden kaçınıyor. Bu kötü bir şey gibi görünsede aslında bence iyi bir şey. Herkes duracağı yeri bilmelidir.*

ÖÖ10: *Hatalardan kaçınmak işinizi zorlaştırabilir fakat hata yapmanıza engel de olur. İlkokul seviyesinde eğitim veren kurumlarda olası kazalar ve hatalar için önlem almak olmazsa olmazdır. Telif etmek mümkün olmayabilir aksi takdirde. Ben okulumuzda çalışanlardan – öğretmenlere herkesin hata yapmaktan kaçındığı kanaatindeyim. Kimse bile isteye olumsuz bir şekilde göze batmak istemez.*

ÖÖ12: *Bizler öğretmeniz her davranışımız çok önemli çünkü karşımızda bizi rol model alan gençler var. Ancak insanız ve stresli bir ortamda çalışıyoruz dolayısıyla bu sebeple bazen hatalardan kaçınmamıza rağmen hayata sürükleniyoruz. Ben herkesin hatadan kaçındığını*

ama bazen istemeyerekte olsa hataya sürüklendiğimizi düşünüyorum. Bazen çok yoğun olduğumuzda çok baskı olduğunda üzerimizde hemen birbirimize patlıyoruz mesela normal şartlar altında ise bu davranıştan devamlı kaçınıyoruz.

Okul kültürünün yeterlilik – mükemmellik olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul yöneticilerinin tamamı okullarında mükemmellik ve sıkı çalışmanın değerli görüldüğünü ve çalışanların hata yapmaktan kaçındığını ifade etmiştir.

Okulda mükemmellik ve sıkı çalışmanın değerli görüldüğünü ifade eden özel okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖY1: *Açıkça söylemek gerekirse böyle arkadaşları çok beğeniyorum ve çok takdir ediyorum. İşini hakkıyla yapan, hakkını maddi olarak alamasa da elinden geleni yapan arkadaşları destekliyorum. Bunu şuradan anlayabilirsiniz; benim yöneticiliğimde çalışmasından memnun olduğum arkadaşların tamamı 4 yıldır benimle çalışmaya devam ediyor. Karşılıklı memnun olmadığımız arkadaşlarla ise yolları ayırdık.*

ÖY2: *Burada esas olan kişinin kendine verdiği değer olmalı. Başkaları bizi değerli ya da değersiz gördüğü için değerli ya da değersiz değiliz. Ancak başkalarının bizim olumlu yönlerimizi takdir etmesi olumlu yönlerimizi arttıracaktır. Ben bazen insanlara başarının ya da başarısızlığın yapıştığını düşünüyorum. Özellikle mükemmel olmak ya da sıkı çalışmak bir kere kişiyle bütünleşirse o öyle devam ediyor. Bizde böyle bir yöneticiler tarafından takdir edilme mefhumu yok ama buna rağmen sıkı çalışan çok başarılı olan ve vazgeçmeyen öğretmenler var.*

ÖY3: *Okulumuzda her zaman disiplinli çalışan arkadaşların ayrı bir yeri vardır. Bunu da en iyi o arkadaşlarla uzun yıllar yola devam etmemizden anlayabilirsiniz.*

Okulda çalışanların hata yapmaktan kaçındığını ifade eden özel okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

ÖY1: *Bence öğretmenlik zaten tam olarak böyle bir meslek. Her zaman için hatadan kaçınarak davranmak gerekir. Ve ben arkadaşlarımda tamamının hata yapmamaya çalıştıklarını düşünüyorum.*

ÖY2: *Herkes kendi davranışlarından sorumludur. Herkes kendi davranışına özen gösterirse hatadan kaçınırsa sorunlar en aza iner. Bizde özel okul olduğumuz için sanırım kurallar net. Bu kurallar bazen insan ilişkilerini bile belirliyor. Bu sebeple hataya çokta mahal verilmiyor. Ancak hata olabilir; önemli olan tekrarlanmaması. Herkesin birbirine özenli davranması.*

ÖY3: *Bu her meslek için her meslek etiği için çok önemli. Her zaman için hatadan kaçınan bu tür davranışlar göstermekten çekinen kişilerle çalışmayı tercih ederim. Bildiğini okuyan burnunun dikine giden bile bile hata yapan insanları sevmem kimse sevmez. Bu yüzden ben bu kurumda böyle insanlar olduğuna inanmıyorum. Eskiden belki vardı ama şimdi yok herkes çok dikkatli zaten dikkat etmezse neler olabileceğinin bilincinde.*

Okul kültürünün yeterlilik ve mükemmellik özelliğine ilişkin resmi okul öğretmen ve yöneticileriyle, özel okul öğretmen ve yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde;

Resmi okul öğretmen ve yöneticileriyle, özel okul yöneticileri okullarında mükemmellik ve sıkı çalışmanın değerli görüldüğünü ifade etmiştir.

Gerek özel okul öğretmen ve yöneticileri gerekse özel okul öğretmen ve yöneticileri örgütlerinde çalışanların hatadan kaçındığını ifade etmiştir.

4.11. Bütünleyici Olma

Okul kültürünün bütünleyici olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul öğretmenlerinden on tanesi örgütte kendi amacını gerçekleştiren kişilerin gereken ilgi ve desteği gördüklerini ifade ederken iki öğretmen örgütte kendi amacını gerçekleştiren kişilerin gereken ilgi ve desteği görmediğini belirtmiştir. Buna göre resmi okul öğretmenlerinin genel olarak örgütte kendi amacını gerçekleştiren kişilerin gereken ilgi ve desteği gördüklerini düşündüklerini söylemek mümkündür.

Tablo 4.11. Katılımcıların Bütünleyici Olma Özelliği Bakımından Okul Kültürüne İlişkin Görüşleri

Görüşler	Resmi Okul Öğretmen	Resmi Okul Yönetici	Özel Okul Öğretmen	Özel Okul Yönetici
1) Örgütte kendi amacını gerçekleştiren kişiler, gereken ilgi ve desteği görürler.	RÖ1, RÖ3, RÖ5, RÖ6, RÖ7, RÖ8, RÖ9, RÖ10, RÖ11, RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ1, ÖÖ6,	ÖY1 ÖY2 ÖY3
2) Örgütte kendi amacını gerçekleştiren kişiler, gereken ilgi ve desteği görürler.	RÖ2, RÖ4		ÖÖ2, ÖÖ3, ÖÖ4, ÖÖ5, ÖÖ7, ÖÖ8, ÖÖ9, ÖÖ10, ÖÖ11, ÖÖ12	

Örgütte kendi amacını gerçekleştiren kişilerin örgüt içerisinde gereken ilgi ve desteği gördüklerini ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

RÖ1: *Yeterli düzeyde değer görülüyor ve hissettiriliyor. Bunu tüm konuşmamız boyunca uzun uzun anlattım. Bu okulun bir parçası olduğumdan dolayı çok mutluym.*

RÖ3: *Çalışma arkadaşlarımızdan birisi veya birileri ekstra bir çaba içindeyse bu diğerlerince muhakkak değerli görülür. Okul sporlarında ödül alan öğrencimiz ve öğretmenimize gerek bireyselde gerek okul grubunda gerekse de törenlere isimleri zikredilerek değer verilmesi en iyi örnek bence.*

RÖ5: *Bununla ilgili olarak şunu söyleyebilirim. Doktora yaptığım ve doktora derslerinin saatleriyle ilgili olarak okulumuz yönetimi ve arkadaşlar çok özverili davrandılar. Yöneticiler, bununla ilgili her yerde memnuniyetlerini dile getirdiler. Aynı zamanda Erasmus programı yapan öğretmenlerimizle de ilgili olarak her yerde başarıları övülür ve evet bizim kurumumuzda çalışanların kendini gerçekleştirmeleri son derece değerlidir.*

RÖ7: *Kendi amacını gerçekleştirmeye çalışan insan başkaları ile derdi olmayan insandır. Bu tür insanlar çok az kaldığı için her ortamda nadidedirler. Şahsım adına böyle kişilere büyük saygı ve sevgi duyuyorum ve destekliyorum. Herkesinde sevmeseler bile saygı duyduğunu düşünüyorum. Keşke böyle insanlar daha çok desteklense ama maalesef onlar kişisel çabalarıyla ve özverileriyle varlıklarını sürdürüyorlar.*

RÖ8: *Önem verilen ve titizlik gösterilen her çalışma değerlidir. Dolayısıyla verilen değer karşı tarafı mutlaka olumlu yönde etkileyecek ve kişi bu durumdan psikolojik olarak beslenecektir. Ben yeterli düzeyde ilgi ve alakanın olduğunu düşünüyorum.*

RÖ9: *Benim çalıştığım kurumda her zaman herkes önemli ve değerli hisseder kendini Çünkü okul müdürümüz başta olmak üzere kurumda çalışanların çoğu bunu gerçekleştirmeye çalışır.*

RÖ12: *Bununla ilgili olarak şunu söyleyebilirim. Doktora yaptığım ve doktora derslerinin saatleriyle ilgili olarak okulumuz yönetimi ve arkadaşlar çok özverili davrandılar. Yöneticiler, bununla ilgili her yerde memnuniyetlerini dile getirdiler. Aynı zamanda Erasmus programı yapan öğretmenlerimizle de ilgili olarak her yerde başarıları övülür ve evet bizim kurumumuzda çalışanların kendini gerçekleştirmeleri son derece değerlidir.*

Örgütte kendi amacını gerçekleştiren kişilerin örgüt içerisinde gereken ilgi ve desteği görmediğini ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

RÖ2: Bazı kurumlarda çalışanın gördüğü değeri artırırken bazı kurumlarda kıskançlıkla veya “Bize de iş çıkaracaksın!” tepkisiyle karşılaşılabiliyor. Bu hem o anda insanların içinde bulunduğu durumla ilgili hem de amacını gerçekleştiren kişinin tutum ve davranışlarıyla ilgili diye düşünüyorum.

RÖ4: Bu kurumdan kuruma şartlara göre değişir ama ben maalesef işini layıkıyla özveriyle yapan insanların gerektiği kadar değerini bulamadığı düşünüp üzülüyorum.

Okul kültürünün bütünleyici olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi yöneticilerinin tamamı örgütte kendi amacını gerçekleştiren kişilerin gereken ilgi ve desteği gördüklerini ifade etmiştir.

Örgütte kendi amacını gerçekleştiren kişilerin örgüt içerisinde gereken ilgi ve desteği gördüklerini ifade eden resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

RY1: Bizim okulumuzda herkes birbirine değer verir. Öğrenciler öğretmenlerine - öğretmenler idarecilerine - idareciler çalışanlarına herkes birbirine değer verir bunu hissederiz. Özel günlerimizde özel anlar da hep birbirimizin yanındayız bir sorun olduğunda birbirimize rahatlıkla ikimiz açabileceğimizi biliyoruz. Bu nedenle Bizim Okul ortamımızın huzurlu bir aile ortamı olduğunu söyleyebilirim.

RY2: Herkes kendi değerini kendisi belirler. Ancak yöneticiler olarak bizlerin görevi herkesi aynı değerde görüp, değerli hissettirmektir. Ben bunu başardığımızı inanıyorum.

RY3: Bunun yeterli bir düzeyi var mı yok mu bilmiyorum. Ama fazladan performans gösteren herkesin değerli görüldüğünü söyleyebiliriz.

Okul kültürünün bütünleyici olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul öğretmenlerinden iki tanesi örgütte kendi amacını gerçekleştiren kişilerin gereken ilgi ve desteği gördüklerini ifade ederken on öğretmen örgütte kendi amacını gerçekleştiren kişilerin gereken ilgi ve desteği görmediğini belirtmiştir. Buna göre resmi okul öğretmenlerinin genel olarak örgütte kendi amacını gerçekleştiren kişilerin gereken ilgi ve desteği görmediklerini ifade etmek mümkündür.

Örgütte kendi amacını gerçekleştiren kişilerin örgüt içerisinde gereken ilgi ve desteği gördüklerini ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

ÖÖ1: Kurumum adına birimizin başarısı hepimizin başarısıdır. Başarıların çekilmediği kurumlar elbette vardır ama biz bir başarıya hep birlikte sevinebilecek bir ruha sahibiz. Başımıza gelen iyi veya kötü şeyde tüm çalışma arkadaşlarımın aynı hüznü aynı mutluluğu yaşayacaklarına eminim.

ÖÖ6: Her özel kuruluştta olduğu gibi herhangi kötü bir davranışta nasıl uyarılıyorsak iyi bir davranışta da tebrik edilmeyi bekliyoruz fakat bu idare tarafından bizlere pek bu şekilde lanse edilmiyor. İyi davranışlar zaten olması gereken davranışlar olarak nitelenirken, olumsuz davranışlarımız hemen tepki çekiyor.

Örgütte kendi amacını gerçekleştiren kişilerin örgüt içerisinde gereken ilgi ve desteği görmediklerini ifade eden bazı özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

ÖÖ2: Kendi adıma konuşayım, değerli hissetmiyorum. İşleyişin bir parçası olarak kendimi görüyorum, bir gün ben olmazsam yerimin kolaylıkla doldurulacağını düşünüyorum. Zaten değerli olsam sene sonlarında bizlere verilen rakamlar askeri ücrete yakın rakamlar olmaz. Çalışma şartlarımız bu kadar kötü olmaz.

ÖÖ3: Her koyun kendi bacağından asılır. Herkes kendini kurtarma derdinde özellikle ilkokulda öğretmen kitlesi biraz yaşlı olduğu çok kendi amaçları kalmamış diyebiliriz. Amacı olan insanlara da sen de yaşımıza gelince vazgeçersin şeklinde.

ÖÖ7: Her özel kuruluştta olduğu gibi herhangi kötü bir davranışta nasıl uyarılıyorsak iyi bir davranışta da tebrik edilmeyi bekliyoruz fakat bu idare tarafından bizlere pek bu şekilde lanse edilmiyor. İyi davranışlar zaten olması gereken davranışlar olarak nitelenirken, olumsuz davranışlarımız hemen tepki çekiyor.

ÖÖ8: Burada başkalarının ne düşündüğu önemli değil bence kişinin kendini yeterli görüp görmemesi önemli. Özel sektörde kim ne yaparsa kendisi için yapar. Okulda çalışanlar; yöneticiler, öğretmenler sadece kendini gerçekleştiren kişiyi takdir ederler. Bazı durumlarda kıskançlıkta olabilir. Özel sektörde her şey mümkün.

ÖÖ9: Kendi amacını gerçekleştiren kişiler; kendi amacını gerçekleştirdikleri için diğer insanlar tarafından saygıyla karşılanır. Ancak idare tarafından hiç kişilerin takdir ya da tebrik edildiğine denk gelmedim.

ÖÖ12: Yöneticiler tarafından tutumu tam olarak değerlendiremiyorum çünkü hiç böyle bir olaya denk gelmedim. Ancak kişisel özverili, çalışkan ve başarılı arkadaşlara ben çok saygı duyuyorum diğer arkadaşlarında saygı duyduğunu düşünüyorum. Özel okullarda kişinin isim yapması çok önemlidir. Böyle durumlarda kişinin kendi ismine yani kurum yerine kendine yatırım yaptığını düşünüyorum.

Okul kültürünün bütünleyici olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul yöneticilerinin tamamı örgütte kendi amacını gerçekleştiren kişilerin gereken ilgi ve desteği gördüklerini ifade etmiştir.

ÖY1: *Bu sadece okullar için değil her ortam için geçerli. Aslında şöyle kendine ve mesleğine saygı duyan çalışmayı üretmeyi seven herkes takdir edilir. Bizim kurumumuzda da ben takdir ediyorum açıkcası ama arkadaşları arasında kıskançlık yaşanıyor mudur buna maalesef cevabım evet. Şimdi kırklı yaşlarda yeni bir dil öğrenmeye çalışan bir öğretmen arkadaşımız var mesala inanılmaz hoşuma gidiyor. Ve her yerde söylüyorum bu isteği ve çabası inanılmaz...*

ÖY2: *Hangi ortamda olursa olsun kendini gerçekleştiren kişinin saygı göreceğini düşünüyorum. Meselesi kendi, kendini gerçekleştirmek olan insanın başkaları ile işi olmayacağından diğerlerinden ayrılacağını bu yüzden kişilerce saygınlık kazanacağını düşünüyorum. Ancak bu saygınlık yeterli düzeyde mi? Bu düzeye kim nasıl karar veriyor orasını bilmiyorum. Bizde alanında çok iyi ve tecrübeli öğretmenler var. Onlar daima diğerlerinden ayrılıyor ve gereken saygıyı okul yönetiminden görmeseler bile öğrencilerden, ailelerden ve öğretmen arkadaşlardan gördüğünü düşünüyorum.*

ÖY3: *Bireysel çabalarıyla sonradan almanca öğrenen öğretmenlerimiz var, yarışmalara katılan, master yapan ve bu öğretmenler aslında ekstra bir efor sarf ettiklerinden herkesin imrendiği bir şeyi yapıyorlar ve bizde dahil herkes bu kişileri takdir ediyor hatta bazen hayret ediyor. Nasıl zaman buluyorlar vs diye. Ama tüm bunlar yeterli düzeyde mi hayır. Beş kişi imreniyorsa beş kişi aman canım bunda ne var diyor diğer beş kişide kıskandığından bir şey söylemiyor. Bazen çok çalışan kişiler iş karıştırıyor olarak bile algılanabiliyorlar. Bu çok garip ama böyle.*

Okul kültürünün bütünleyici olma özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul öğretmen ve yöneticileriyle, özel okul öğretmen ve yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde;

Gerek resmi okul öğretmen ve yöneticileri gerekse özel okul okul yöneticileri örgütte kendi amacını gerçekleştiren kişilerin gereken ilgi ve desteği gördüklerini ifade ederken, özel okul öğretmenleri genel olarak kendi amacını gerçekleştiren kişilerin gereken ilgi ve desteği görmediklerini belirtmişlerdir.

4.12. Kendini Gerçekleştirme

Okul kültürünün kendini gerçekleştirme özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul öğretmenlerinden üçü okullarında gelişim faaliyetleri uygulandığını ifade ederken, dokuz öğretmen okullarında gelişim faaliyetleri uygulanmadığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra bir öğretmen okulda çalışanların gelişimi için yeterli faaliyetler uygulandığını ifade ederken on bir öğretmen okulda çalışanların gelişimi için yeterli faaliyetler uygulanmadığını belirtmişlerdir. İki resmi okul öğretmeni okullarında uygulanan gelişim faaliyetlerinin okul çalışanları tarafından yeterli ilgi ve desteği gördüklerini ifade ederken on öğretmen uygulanan gelişim faaliyetlerinin okul çalışanları tarafından yeterli ilgi ve desteği görmediğini ifade etmiştir. Buna göre resmi okul öğretmenlerinin genel olarak, okullarında gelişim faaliyetleri uygulamadıklarını, çalışanların gelişimi için faaliyetler bulunmadığını ve bu tür faaliyetlerin yeterli ilgi ve desteği görmediğini ifade ettiklerini söylemek mümkündür.

Tablo 4.12. Katılımcıların Kendini Gerçekleştirme Özelliği Bakımından Okul Kültürüne İlişkin Görüşleri

Görüşler	Resmi Okul Öğretmen	Resmi Okul Yönetici	Özel Okul Öğretmen	Özel Okul Yönetici
1)Okulumuzda gelişim faaliyetleri uygulanmaktadır.	RÖ1,RÖ2,RÖ9		ÖÖ1,ÖÖ4,ÖÖ5	
2)Okulumuzda gelişim faaliyetleri uygulanmamaktadır.	RÖ3,RÖ4,RÖ5, RÖ6,RÖ7,RÖ8, RÖ10,RÖ11, RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ2,ÖÖ3,ÖÖ6, ÖÖ7,ÖÖ8,ÖÖ9, ÖÖ10,ÖÖ11 ÖÖ12	ÖY1 ÖY2 ÖY3
3) Okulda çalışanların gelişimi için yeterli faaliyetler uygulanır.	RÖ9		ÖÖ1	
4) Okulda çalışanların gelişimi için yeterli faaliyetler uygulanmaz.	RÖ1,RÖ2,RÖ3, RÖ4,RÖ5,RÖ6, RÖ7,RÖ8,RÖ10 RÖ11,RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ2,ÖÖ3,ÖÖ4, ÖÖ5,ÖÖ6,ÖÖ7, ÖÖ8,ÖÖ9, ÖÖ10,ÖÖ11, ÖÖ12	ÖY1 ÖY2 ÖY3
5) Okulda uygulanan gelişim faaliyetleri yeterli ilgi ve desteği görür.	RÖ1,RÖ4		ÖÖ1	
6) Okulda uygulanan gelişim faaliyetleri yeterli ilgi ve desteği görmez.	RÖ2,RÖ3,RÖ5, RÖ6,RÖ7,RÖ8, RÖ9,RÖ10 RÖ11,RÖ12	RY1 RY2 RY3	ÖÖ2,ÖÖ3,ÖÖ4, ÖÖ5,ÖÖ6,ÖÖ7, ÖÖ8,ÖÖ9, ÖÖ10,ÖÖ11, ÖÖ12	ÖY1 ÖY2 ÖY3

Okullarında gelişim faaliyetleri uygulandığını ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

RÖ1: *Gerek seminer dönemlerinde gerekse eğitim öğretim yılı içerisinde yapılan bir çok çalışma gelişim faaliyetleri olarak adlandırılabilir. Birlikte okulun sorunlarını konuşmak –öğrencilere nasıl faydalı oluruzu tartışmakta bence okulu geliştirecek faaliyetlerdir ve biz sürekli olarak bir adım ileri nasıl gideriz konuşuyoruz tartışıyoruz.*

RÖ2: *Hizmetiçi eğitimler, projeler, sempozyumlar, çeşitli alanlarda yarışmalar vs bir çok gelişim faaliyeti okulumuzda uygulanmaktadır.*

RÖ9: *Orijinal projeler okulda değer görmektedir. Çalışma konusunda istekli olan öğretmenler teşvik edilir.*

Okullarında gelişim faaliyetleri uygulanmadığını ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

RÖ3: *Maalesef sadece eğitim odaklı ilerliyoruz, oda öğrenci eğitimi. Eğitimin eğitimi konusunda yapılan faaliyetler yok denecek kadar az ya da görevlendirmeye yapıldığından verimsiz. Hizmet içi eğitimler yetersiz, oysa öğretmen sürekli gelişmek zorunda olan kişidir. Ancak söylediğim gibi tüm çabalar öğretmenin bireysel emeklerine kalmış durumda okulca ya da yönetmelikle desteklemek yok.*

RÖ4: *Seminer dönemi hariç gelişim faaliyetleri uygulanmamakta.*

RÖ5: *Seminer dönemi faaliyetleri dışında, iletişim ve grup çalışmalarına dair çalışmalar yapılmaktadır.*

RÖ6: *Okulumuzda çok yoğun gelişim faaliyetleri düzenlemiyor. Düzenlenen faaliyetlerde daha çok öğrenciler için. Öğrencilerin hayata hazırlanması ya da eğitimin sağlana bilmesi için. Öğretmenlerin gelişimlerine yönelik çok az şey var. Oda her okulda olan şeyler. Seminer döneminin faydasız seminerleri...*

RÖ7: *Okulumuzda daha doğrusu Meb'de gelişim faaliyetleri uygulanmıyor.*

RÖ8: *Seminer çalışmaları mesleki gelişime katkı sağlamaktadır. Okulun yürüttüğü farklı alanlardaki çalışmalar da bireysel gelişime katkı sağlamaktadır. Ama bu çalışmaların azlığı tüm sektörün en büyük problemidir.*

RÖ11: *Okulumuzda her resmi okulda olduğu kadar gelişim faaliyeti izlenmekte. Seminerler ya da hizmet içi eğitimler var. Daha fazla ya da farklı şeyler yok.*

RÖ12: *Seminer dönemi faaliyetleri dışında, iletişim ve grup çalışmalarına dair çalışmalar yapılmaktadır.*

Okullarında çalışanların gelişim faaliyetleri uygulandığını ifade eden resmi okul öğretmeni görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

RÖ9: *Bu tür çalışmaların her zaman olması gerektiğini düşünüyorum. Öğretmenlik durağan bir meslek değil sürekli yenilenen bir meslek. Tabi bazı bu mesleğe yıllarını veren öğretmenlerimiz artık bıkmış durumda oldukları için bu tür faaliyetleri çok desteklemiyorlar ama onlarda bizleri cesaretlendiriyorlar. Ve okulumuz elinden geldiğince bu faaliyetleri desteklemekte.*

Okullarında çalışanların gelişim faaliyetleri uygulanmadığını ifade eden resmi okul öğretmeni görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

RÖ1: *Faydalı olduğunu düşünüyorum. Günün sonunda bizler ne kadar alanımızda iyi verimli ve gelişmiş olursak okulu da o kadar geliştiririz.*

RÖ2: *Geliştirilmelidir. Gönüllülük esasına bağlı olarak donanımlı eğitimler tarafından nitelikli eğitimler verilmeli, üniversiteler işe koşulmalı ve kariyer yükselmeye kişinin aldığı eğitimler de değerlendirilmeli. Öğretmenlerin multidisipliner yaklaşımla ders tasarımları yapmaları da mesleki gelişim için çok faydalı oluyor. Ancak maalesef okulumuzda bu tür faaliyetler yok.*

RÖ3: *Bu tarz çalışmalar sene başı ve sene sonu seminerlerle sınırlı. Oysa zaman yaratılmalı ve eğitimcilerin eğitimine önem verilmeli. Ancak maalesef yok denecek kadar az.*

RÖ5: *Bu tür çalışmaların her zaman olması gerektiğini düşünüyorum. Öğretmenlik durağan bir meslek değil sürekli yenilenen bir meslek. Tabi bazı bu mesleğe yıllarını veren öğretmenlerimiz artık bıkmış durumda oldukları için bu tür faaliyetleri çok desteklemiyorlar ama onlarda bizleri cesaretlendiriyorlar.*

RÖ6: *Öğrencilerin gelişebilmeleri için yapılan her faaliyeti destekliyorum. Öğretmenlerin ise gelişimi için çok fazla bir şey yapılmadığından yorum yapmakta zorlanıyorum.*

RÖ7: *Yoğun çalışma temposundan kimsenin gelişmek gibi bir derdi yok. Bu nedenle ortada gelişim faaliyeti de yok.*

RÖ8: *Bu tür çalışmalar yok denecek kadar az daha fazla olmalıdır. Ancak bu çalışmalar gönüllülük esasına dayandırılmalıdır.*

RÖ9: *Okulda çok fazla çalışan eğitimi uygulanmaz. Öğretmenler kendi istekleri doğrultusunda hizmet içi eğitimlerden faydalanır.*

RÖ12: *Bu tür çalışmaların her zaman olması gerektiğini düşünüyorum. Öğretmenlik durağan bir meslek değil sürekli yenilenen bir meslek. Tabi bazı bu mesleğe yıllarını veren*

öğretmenlerimiz artık bıkmış durumda oldukları için bu tür faaliyetleri çok desteklemiyorlar ama onlarda bizleri cesaretlendiriyorlar.

Okullarında uygulanan gelişim faaliyetlerinin yeterli ilgi ve desteği gördüğünü ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ1: *Okulda tüm çalışanlar katılım sağlayarak destek olmaktadır. Bundan okulumuzun yapısı da etkili. Bazen dışardan gelen arkadaşlar geçmişte çalıştıkları yerlerde kötü tecrübeleri varsa önyargılı yaklaşıyorlar, sonra ortamımıza alışıp hepsi taşın altına ellerini koyuyorlar.*

RÖ4: *Güzel işbirliği ve güzel niyetlerle yapılacak her etkinliğe katılımın yüksek olacağına eminim.*

Okullarında uygulanan gelişim faaliyetlerinin yeterli ilgi ve desteği görmediğini ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RÖ2: *Arttırılmalıdır. Nitelikli faaliyetler yaygınlaşır ve bu faaliyetlere katılım değerlendirilirse ilgi de artacaktır. Şu haliyle bu tür faaliyetlere ilgi gerekli düzeyde değil. Hatta çok az diyebilirim.*

RÖ3: *Faaliyetlerin yetersizliğinden bahsettik ancak faaliyetler kadar kişilerde gelişim konusunda yetersiz ve ilgisiz bence. Atanan arkadaşların çoğu benim olayım tamamdır şeklinde yaklaşıyor ve kendini geliştirmekten bir haber olarak işlerini emekli olana kadar yapıyor. Bu nedenle kişinin insiyatifine bırakılmamalı bence.*

RÖ5: *Özellikle mesleğe yeni başlayan arkadaşlarda, ya da benim gibi genç arkadaşlarda bu tür faaliyetlere gösterilen ilgi ve destek çok daha fazla. Ama meslekte biraz aşırıma uğramış bıkmış arkadaşlarda bu tür faaliyetlere gerek görülüyor.*

RÖ6: *Özellikle öğrencilere yönelik yapılan faaliyetleri herkes desteklemekte. Ancak öğretmenlere yönelik faaliyetler hizmet içi eğitimler ve seminerlerle kısıtlı olduğu için ve onlarda mecburi görev olduğu için zorunlu katılım sağlanıyor. Diğer türlü gönüllülük esası olsa katılımın çok olacağını zannetmiyorum.*

RÖ7: *Şahsım adına standart seminerler düzenlendiği için sıkılıyoruz. Bu nedenle bunca zamanda katıldığım seminelerden hiçbir verim alamadım. Verim almak için mantıklı şeylerin yapılması gerek, ama maalesef yok.*

RÖ9: *Bu tür çalışmalar çok fazla olmadığından bu çalışmalara gösterilen ilgi ve desteği değerlendirmek çok güç.*

RÖ11: *Olan çalışmalara öğretmenler çok istekli katılmazlar. Çünkü yapılan çalışmalar öğretmenlerin isteklerini karşılamaz.*

Okul kültürünün kendini gerçekleştirme özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak resmi okul yöneticilerinin tamamı okullarında gelişim faaliyetleri bulunmadığını ve uygulanan gelişim faaliyetlerinin de yeterli ilgi ve desteği görmediğini ifade ettikleri görülmektedir. Buna göre resmi okul öğretmenleri ile resmi okul yöneticileri okul kültürünün kendini gerçekleştirme özelliğine ilişkin paralel görüş beyan ettiklerini söylemek mümkündür.

Okullarında gelişim faaliyetleri uygulandığını ifade eden resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

RY1: *Öğrencilere yönelik kurslar var, etkinlikler var. Milli Eğitim destekli projeler var. Öğretmenlere yönelik daha çok seminerlerde yapılan çalışmalar var, velilere yönelik öğrenci veli işbirlikli projeler var. Okulumuzda öğretmenlerin gelişiminden ziyade daha çok öğrenci gelişim tabanlı faaliyetleri uygulama hattı.*

RY2: *Hizmetiçi eğitimler, seminerler, teknolojik gelişmeler... Özel faaliyetler yok açıkçası.*

RY3: *Öğrenciler için her türlü eğitim – öğretim faaliyetleri, öğretmenler için seminerler ya da katılmak isterlerse gerekli izinler...*

Okullarında çalışanların gelişim faaliyetleri uygulanmadığını ifade eden resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

RY1: *Bu tür çalışmalar elbette daha fazla olmalı ama bu tür çalışmaların daha fazla olabilmesi için de buna uygun temelli bir eğitim veriyor olmalıyız. Biz zaten öğretmenleri ve öğrencileri çok yoran bir eğitim sistemi içerisinde olduğumuz için gelişim faaliyetleri uygulanmakta çok fazla enerjimiz ve zamanımız kalmıyor.*

RY2: *İlgi ve destek yetersiz. Zaten bu tür faaliyetler az, olduğunda da öğretmenler bu faaliyetlere katılarak zaman harcamak istemiyor.*

RY3: *Yoğun çalışma saatlerimiz belli bir standarta indirgenirse herkes için ortak gelişim faaliyetleri uygulanabilir diye düşünüyorum.*

Okullarında uygulanan gelişim faaliyetlerinin yeterli ilgi ve desteği görmediğini ifade eden resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

RY1: *Öğrencilere yönelik yaptığımız faaliyetler de öğrencilerin katılımı oldukça yüksek öğretmenlere yönelik faaliyetler de zaten öğretmenlerimizin gelmesi zorunlu tutulduğu için*

katılım yüksek ancak daha fazla olsa daha geniş imkânlarla daha serbest bir şekilde bu çalışmalar yapılırsa daha yararlı olacağını düşünüyorum.

RY2: *İlgi ve destek yetersiz. Zaten bu tür faaliyetler az, olduğunda da öğretmenler bu faaliyetlere katılarak zaman harcamak istemiyor.*

RY3: *Bu tür faaliyetler için zaman gerekli... Zaman yetersizliğinden insanların tamamının katılacağını düşünmüyorum.*

Okul kültürünün kendini gerçekleştirme özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul öğretmenlerinden üçü okullarında gelişim faaliyetleri uygulandığını ifade ederken, dokuz öğretmen okullarında gelişim faaliyetleri uygulanmadığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra bir öğretmen okulda çalışanların gelişimi için yeterli faaliyetler uygulandığını ifade ederken on bir öğretmen okulda çalışanların gelişimi için yeterli faaliyetler uygulanmadığını belirtmişlerdir. Bir özel okul öğretmeni okullarında uygulanan gelişim faaliyetlerinin okul çalışanları tarafından yeterli ilgi ve desteği gördüklerini ifade ederken on bir öğretmen uygulanan gelişim faaliyetlerinin okul çalışanları tarafından yeterli ilgi ve desteği görmediğini ifade etmiştir. Buna göre özel okul öğretmenlerinin genel olarak, okullarında gelişim faaliyetleri uygulamadıklarını, çalışanların gelişimi için faaliyetler bulunmadığını ve bu tür faaliyetlerin yeterli ilgi ve desteği görmediğini ifade ettiklerini söylemek mümkündür.

Okullarında gelişim faaliyetleri uygulandığını ifade eden özel okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

ÖÖ1: *Ekip gelişimi çalışmalarımız olmakta birlikte hareket edebilme, çatışma, ekip çalışması gibi zekasal, bedensel aktiviteler. Kaos ortamını çözmek için geliştirdiğimiz yaratıcı fikirler vb. Müdürümüzün oryantasyon çalışmaları mevcuttur.*

ÖÖ4: *Çeşitli ara toplantılarda neyi daha iyi nasıl yapabileceğimizden bahsetmek. Saptadığımız bazı sorunlara diğer üye arkadaşların çözüm önerileri gibi faaliyetler. Daha çok böyle faaliyetler seminer dönemlerinde olmakta.*

ÖÖ11: *Bizde hizmet içi eğitimler sadece seminer dönemlerinde onlarında çok başarılı olduğunu düşünmüyorum açıkcası. Özümsememeyen birkaç saatle sınıflı kalan etkinliklerin hiçbir verimi olmuyor.*

Okullarında gelişim faaliyetleri uygulanmadığını ifade eden resmi okul öğretmenleri görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

ÖÖ2: Okulumuzda uygulanan gelişim faaliyetleri daha çok öğrenciler odaklı. Veli öğrenci işbirliği içeren çalışmalar. Öğretmenlerin gelişim faaliyetlerini bireysel yürütmesi bekleniyor.

ÖÖ3: Öğretmenlerin gelişimi için herhangi bir faaliyet yok. Bazen seminlerle iletişim ve çatışma yönetimine dair çalışmalar yapılıyor.

ÖÖ5: Okulda uygulanan gelişim faaliyetleri genellikle öğrencilerle ilgili gelişim faaliyetleri öğrencilerin sosyalleşmesi için öğrencilerin bilgibirikim düzeylerini artması için yapılan faaliyetler öğretmenler için genellikle seminer dönemlerinde yapılan faaliyetler var. Onun dışında öğretmenler için ekstra gelişim faaliyetleri yok zaten öğretmenlerin bunun için vakitleri de yok öğrenciler ağırlıklı olarak gelişim faaliyeti düzenleniyor diyebiliriz

ÖÖ6: Bizim okulum daha çok ÖSYM sınavı merkezli öğrenci yetiştirme amaçlı olduğu için daha çok gelişim faaliyeti yerine deneme sınavları ve bilgi yarışmaları ele alınıyor. Öğretmenlerden ise herhangi bir faaliyet gösterilmeden zaten gelişmiş olmaları bekleniyor. Piyasada en önemli gelişmişlik belirtisi meslekte kaç yıllık tecrüben olduğunla ölçülüyor. En tecrübeli hoca en iyi, gelişmiş ve yeterli görülüyor. Ancak öğretmenlik böyle bir meslek değil, yenilenen, gelişen bir meslek. Biz hala testlerle mücadele ediyoruz.

ÖÖ7: Bizim okulumuzda her öğretmen kendi için hareket eder. Seminerler (Sene başı ve sene sonu) haricinde öğretmenin gelişimi için herhangi bir çalışma yapılmıyor. Seminerlerde yapılan çalışmalarda maalesef etkili ve yeterli değil.

ÖÖ8: Dönemde birkaç kez seminerler düzenlenir. Grup içi etkili iletişim için öğretmenler arası etkinlik düzenlenir. Onun dışında gelişim faaliyetleri daha çok öğrenciler için yapılmakta.

ÖÖ9: Şimdi siz sorunca düşündüm de aklıma herhangi bir gelişim faaliyeti gelmedi. Seminer dönemlerinde yapılan faaliyetler dışında herhangi bir gelişim faaliyeti yok.

ÖÖ10: Okulun kendini geliştirmek adına yaptığı çalışmaları ve buna göre bazı unvanları var. MEB tarafından yapılan bazı yarışmalara ya da projelere katılımları da mevcut. Özellikle öğrencilerin gelişimi için uygulanan faaliyetler çok daha fazla. Öğretmenlerin gelişimi için akademik değil daha çok sosyal çalışmalar yapılmakta. Bu çalışmalar da daha çok grup dinamiğine yönelik şeyler.

ÖÖ12: Kişinin kendini geliştirmesi için yapılan hiçbir faaliyet yok maalesef.

Okullarında çalışanların gelişim faaliyetleri uygulandığını ifade eden özel okul öğretmeni görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

ÖÖ1: *Yaratıcı oyunlar gelişim gözlemi yapmak için daha sağlıklı bir yöntem. Ben yapılan oryantasyon programını başarılı bulmuştum. Grup veya Bireysel adaptasyon sağlamak için güzel etkinliklerdi.*

Okullarında çalışanların gelişim faaliyetleri uygulandığını ifade eden özel okul öğretmeni görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

ÖÖ2: *Bu tür çalışmalar çalışanların, çalıştıkları yerlere kendilerini ait hissetmesini sağlar. Üstelik daha başarılı daha kendini tamamlamış bireyler olarak verimleri artar. Ancak bu çalışmalar için hem çalışanların hem işverenlerin özverili olması gerek.*

ÖÖ4: *Bunun gerekli olduğunu düşünüyorum. Özellikle çalışan eğitimi belirlenmiş aralılarda gerçekleşmeli. Bana göre yazılı materyal ve sohbetten de ziyade bazı uygulama alanları oluşturulup orda daha çok duyuya hitap eden gelişim alanları ihtiva edilmeli. Belki de bunların olmamasının eksikliğini yaşıyoruzdur. Kimsenin öğretmenlerin halinden anladığı yok.*

ÖÖ5: *Okulda çalışanlar için gelişim faaliyeti yok çalışanlar kendi istedikleri gelişim faaliyetlerine katılıp kendilerini geliştirebilirler seminer dönemleri dışarısında bizim için gelişim faaliyetleri yok.*

ÖÖ6: *Bu çalışmalar genellikle yazıda kalıyor bence önemli olan pratikte yapmak hatta bir fiil bunları okullarda uygulamak böylelikle daha akılda kalıcı olabilir. Bizler sürekli yapıyormuş gibi görüdüğümüzden olayın aslını devamlı kaçıırıyoruz. Üstelik bunu artık öğretmenlerde talep etmiyorlar; öyle bir yılgınlık, bıkkınlık anlayacağınız...*

ÖÖ7: *Çok önemli elbette; çalışanlar kendilerini değerli hissederler. Ancak benim şuan çalıştığım kurumumda böyle bir faaliyet yok. Eğer olsa kuruma daha ait, daha bağlı hissedeceğimden eminim. Kurumum bana değer veriyor, önem veriyor hissi çok önemli bence.*

ÖÖ8: *Bu tür çalışmaları her zaman destekliyorum.*

ÖÖ9: *Herkes kendi kariyeri için kendini geliştiriyor bizler için herhangi bir faaliyet yürütülmüyor.*

ÖÖ10: *Çalışanları için gerekli özeni gösterdiğini düşünmüyorum. Halk eğitim ya da hizmetiçi eğitim kurslarına çalışanlar kendi kişisel tercihleri doğrultusunda katılım sağlıyorlar*

ÖÖ11: *Yapılsa katılırım. Ancak bizde gelişim faaliyetleri az evvelde söylediğim gibi seminerlerle kısıtlı. Bu nedenle yorum yapmak zor. Mesela ben çocuk gelişimi ve rehberlikle ilgili kendimi geliştirmek çok isterdim.*

ÖÖ12: *Bu çalışmalarını çok değerli buluyorum. Kişi ne kadar kendini geliştirirse o kadar hem kendine hem okula faydalı olur. Ancak bizde tekrar ediyorum üzülerek bu faaliyetler yok. Herkes bireysel kendine ne katarsa o.*

Okullarında uygulanan gelişim faaliyetlerinin yeterli ilgi ve desteği gördüğünü ifade eden özel okul öğretmeni görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ1: *Ekib olarak hareket etmeyi amaçlayıp uygulamaya koymuşluğumuz vardır. Her birimiz farklı yetenek ve gelişime farklılık göstersekte bu farklılıklarla bir bütün olmaya çalıştık. Uygunluktansa uyum için çabalamak daha önemlidir.*

Okullarında uygulanan gelişim faaliyetlerinin yeterli ilgi ve desteği görmediği ifade eden özel okul öğretmeni görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖÖ2: *Bu tür çalışmalar bulunmadığından yapıldığında insanlar nasıl bir tepki verir bilmiyorum. Mesai saatleri dışındaysa istekli olacaklarını düşünmüyorum açıkcası.*

ÖÖ3: *Böyle faaliyetler daha evvelde bahsettiğim gibi okulumuzda yok ama keşke olsa. Olsa bizde katılım zorunlu olacağından gönüllülük gibi bir şey söz konusu olmaz. Zorunlu gönüllü olur bizden başkada bir şey olmaz.*

ÖÖ4: *Bireylerin bunu bir zorunluluk olarak görmemesi gerekiyor. Kişi isteyerek ve motivasyon halinde katıldığı gelişimsel faaliyetlere daha da bir şeyler katmak isteyecektir. Farklı düşünceler farklı insanların katılımı ile artacaktır. Bu sebeple gelişim faaliyetlerine olan ilgi ve destek artırılmalı.*

ÖÖ5: *Böyle faaliyetler olmadığı için olduğu zaman nasıl bir ilgi ve destek görürdü bilmiyorum ama ben destek verdim çünkü öğretmen sürekli olarak gelişmesi gereken bir kişi öğretmenlik sürekli yenilenmeyi gerektiren bir meslek dolayısıyla keşke böyle faaliyetler olsa keşke birazcık öğretmenler müfredat kovalayan insanlar olmak dışında kendini için kendi için zaman ayıran ve kendine bir şeyler kata bilen bir insan olsa bizde. Sadece derse gir çık işini yap git bu mantık olduğu için böyle faaliyetler yok, olsa seve seve katılırdım ve birçok arkadaşımız seve seve katılacağını düşünüyorum.*

ÖÖ6: *Bu gelişim faaliyetleri genellikle bizlere slayt yoluyla aktarıldığı için hepimiz eğitimlerden sıkılıyoruz daha akılda kalıcı yöntemler kullanılması lazım. Ayrıca gelişebilmek için uygun ortamın yaratılması lazım, geçim kaygısıyla bu çalışma saatleriyle kimse gelişmeyi düşünmez açıkcası.*

ÖÖ7: *Bu faaliyetler yapılmadığı için değerlendirme yapamıyorum. Bazı öğretmenler tembellikten başımıza iş açıldı diye düşünürken bazı öğretmenler kendilerini geliştirmek adına yapılan her şeye destek olur. Yani bu durumda kişisel tepkilere yol açar.*

ÖÖ8: *Bu tür çalışmalara gösterilen değer çok az.*

ÖÖ9: *Yani yapılırsa katılırim herhalde şimdi faaliyet yürütülmediğinden değerlendirmek pek mümkün değil.*

ÖÖ10: *Okul bu durumları çok önemsemiyor. Kaldı ki çalışanların özellikle de öğretmenlerin özgeçmişlerini bile yeteri kadar değerlendirdiklerini görmedim. Gerekli değeri gösterselerdi okul kendi bünyesine avantaj sağlayabilirdi.*

ÖÖ11: *Söylediğim gibi sadece seminerlerde hizmet içi veriliyor onlarda ksutlu bir zamanda zorunlu şeyler olduğu için verimli olmuyor Herkes kendi ilgi alanına göre bir şeyler bulursa ilgilenir. Herkesin kendi ilgi alanına göre bir şey bulmak oldukça zor olduğundan çok ilgi olacağını düşünmüyorum.*

ÖÖ12: *Bu faaliyetler yapılmadığı için değerlendirme yapmam çok güç. Yapılırsa katılımın ilginin olacağını düşünüyorum.*

Okul kültürünün kendini gerçekleştirme özelliğine ilişkin boyut ile ilgili olarak özel okul yöneticilerinin tamamı okullarında gelişim faaliyetleri bulunmadığını ve uygulanan gelişim faaliyetlerinin de yeterli ilgi ve desteği görmediğini ifade ettikleri görülmektedir. Buna göre özel okul öğretmenleri ile özel okul yöneticileri okul kültürünün kendini gerçekleştirme özelliğine ilişkin paralel görüş beyan ettiklerini söylemek mümkündür.

Okullarında gelişim faaliyetleri uygulandığını ifade eden özel okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

ÖY1: *Bu soruya iki şekilde cevap verebilirim. Öğrencilerimiz için; erasmus, e twinning, ab projeleri, belirli gün ve haftalar, etkinlikler, spor faaliyetleri ve mun gibi..*

Öğretmenlere ise maalesef çok fazla yok seminer dönemleri hariç çünkü zaten özel okullarda öğretmenlerin hazır bulunmasını istiyoruz. Yani gelişmiş, kendini ve çalışmalarını isbat etmiş.

ÖY2: *Okulumuzda öğrencilerin gelişimlerini destekleyecek her türlü faaliyet mevcut ancak öğretmenlerin gelişimlerini destekleyecek faaliyetler çok fazla yok hatta hiç yok*

Ben dört yıldır bu kurumda çalışıyorum hatırladığım tek seminer; etkili beden dili semineri ve mizaç temelli eğitim semineri ancak seminer o kadar verimsizmiş ki içeriğiyle ilgili

hiçbir şey hatırlamıyorum. Akademik olarak sadece öğretmenler öğretmenlere oda isterse yardımcı oluyor. Bazıları yardım ediyor bazılarının umrunda değil...

ÖY3: *Seminer dönemi dışında okulumuzda öğretmenlere yönelik gelişim faaliyetleri var desek yalan söylemiş oluruz. Bunun da temel nedeni çok yoğun çalışma tempomuzun olması. Öğretmenler dersler – nöbetler – etütler arasında koşturuyor ve bazen hissediyorum akşam olsun eve gidelim modundalar. Gelişim ya da çeşitli faaliyetler için karşı tarafında istekli olması gerekir. Bıkkın bir kitleye bunu yaptırmak eziyetten başka şey olmaz.*

Okullarında çalışanların gelişim faaliyetleri uygulanmadığını ifade eden özel okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

ÖY1: *Yani bizde çok fazla yok maalesef zaten ilkokul olmasının bir dezavantajı bu diyebiliriz çünkü öğretmenlerimiz zaten çok yüksek saatlere derse giriyor.*

ÖY2: *Bizim okulumuzda az evvelde söylediğim gibi gelişim faaliyetleri yürütülüyor. Ancak ben çok isterdim farklı farklı seminerler almayı, yurt dışına gitmeyi, farklılıklar katmayı kendime umarım daha büyük bir kurum haline geliriz ve bizde böyle faaliyetler yaparız.*

ÖY3: *Bu tür çalışmalarını her zaman destekliyorum. Ama maalesef bizim kurumumuzda bu tür faaliyetlere çok rastlanmamakta.*

Okullarında uygulanan gelişim faaliyetlerinin yeterli ilgi ve desteği görmediğini ifade eden resmi okul yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

ÖY1: *Öğretmenlerimizin ders saatleri çok fazla. Bu ders saatlerinden çıkıp ekstra bir faaliyete katılıp mutlu olacaklarını zannetmiyorum. Bu noktada onları serbest bırakıyorum. diledikleri gibi kendilerini geliştirebilirler.*

ÖY2: *Faaliyetler yapılırsa harika olacak ama bu tür faaliyetler yok. Mesela drama dersi almayı çok isterdim, her öğretmenin muhakkak drama eğitimi alması gerektiğini düşünüyorum. İletişim dersleri olabilir; sosyal medya olabilir, bilgisayar olabilir...*

ÖY3: *Çalışanların gelişmeleri bir açıdan okulun gelişmesini temsil edeceğinden her zaman bu tür faaliyetlerin olmasından yanayım ama bir yandan da maalesef bunun için yeterli zamanımız bulunmamakta. Akademik kaygımız çok yüksek ve öğretmenler çok yoğun mesai ile çalışıyor. O yüzden ekstra bir şey çıktığında tansiyonları yükseliyor. Geçen yıl Pazar gününe grip semineri koymuştuk zorunlu ama mutsuz olarak gelmişlerdir. O yüzden daha sonra bunun pek de iyi bir fikir olmadığına kanaat getirdik.*

Okul kültürünün kendini gerçekleştirme özelliğiyle ilgili resmi okul öğretmen ve yöneticileriyle, özel okul öğretmen ve yöneticileri;

Okullarında gelişim faaliyetleri uygulanmadığını, uygulanan gelişim faaliyetlerinin de gerekli ilgi ve desteği görmediğini ifade etmişlerdir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile resmi ve özel okulların kurum kültürü nitel olarak araştırılmıştır. Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular, yapılan tartışma ve çözümlere dayanarak ortaya çıkan sonuçlar ve geliştirilen önerilere yer verilecektir.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Araştırmada kullanılan görüşme tekniği resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin içlerinde buldukları okulun kurum kültürü hakkındaki düşüncelerinin derinlemesine elde edilmesini sağlamıştır. Nitel araştırmanın doğası gereği derinlemesine görüşme yapılmakla birlikte öğretmenlerin ve yöneticilerin okulun kurum kültürü hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmiş olması konunun farklı boyutları ile bir bütün olarak görülmesi açısından önemlidir.

Bireysel görüşmelerden elde edilen bulguların analizi, sonucu ve öneriler:

Resmi ve özel okullarda okul kültürünün insancıl – destekleyici olma özelliği bakımından incelendiği bölümde; bu okullarda çalışan öğretmen, yönetici ve personelin birbirlerine olan tutum ve davranışları, kurum içinde üyelerin birbirine destek ve yardımcı olma durumları ele alınmıştır. Bu anlamda görüşme sırasında resmi okul öğretmen ve yöneticilerinin verdiği cevaplarla özel okul öğretmen ve yöneticilerinin verdiği cevaplar arasındaki fark dikkati çekmektedir. Bununla beraber resmi okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri birbirini desteklerken, özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticiler de genel olarak birbirlerini verdikleri cevaplarla desteklemektedir.

Resmi okullarda çalışan öğretmen ve yöneticiler; okulu ilgilendiren konularda kurum içerisinde birlikte karar aldıklarını ifade ederken, özel okul öğretmenleri ve yöneticileri karar almada bir üst kurulun etkili olduğunu ve genellikle sadece bu kararların uygulayıcısı olduklarını belirtmişlerdir. Levy (1986) bu durumu kendi ekonomik kaynakları ve özerk yönetimleri bulunan özel okullarda, gücün belirli merkezlerde toplanmış olması nedeniyle örgüt kültürü bağlamında daha fazla güç eğilimli olmalarıyla açıklamıştır. Karara katılım ve kararın bir parçası hissetmekte son derece önemli olan bu durumun resmi okullarda işlerin yürütülmesi ve benimsenmesini kolaylaştırdığı gibi, yönetici ve öğretmen arasında iyi ilişkilerin

kurulmasını da sağlayacağı söylenebilir. Özel okullarda ise öğretmenler, kendilerini sadece emir – komuta zincirinin bir parçası olarak görmektedirler ve bu durum onları uzun vadede meslekten uzaklaştırabilir. Yapılan görüşmelerde gerek resmi okul öğretmen ve yöneticileri gerekse özel okul öğretmen ve yöneticileri okul görevlendirmeleri esnasında kişilerin özel yetenek ve beklentilerin dikkate alındığını ifade etmiştir. Burada cevaplar aynı doğrultuda gibi görünse de görüşmelerin ayrıntısına inildiğinde verilen cevapların içeriği değişmektedir. Resmi okul öğretmen ve yöneticileri işbirliği ve işlerin kolay ilerlemesi bu pozitif ortamın yaratıldığını düşünürken; özel okul öğretmen ve yöneticileri yapılan işlerin çokluğundan ve zamanın azlığından görevlendirme yapılırken en hızlı şekilde yapılması için görevlendirme yapıldığını ifade etmektedir. Özel okul öğretmenleri kendilerinin özel yetenek ve beklentilerine göre görevlendirme yapıldığını düşünmektedir ancak bunun da kendilerini rahatlatmak için değil, işlerin kolay yürümesi için yapıldığını dile getirmektedirler. Resmi okul öğretmen ve yöneticileriyle özel okul öğretmen ve yöneticilerinin görüşleri arasındaki bir diğer farkta okul ortamında yönetici ve çalışma arkadaşlarının bir sorunla karşılaştıklarında ve mesleki gelişimlerinde kendilerine destek olması konusunda görülmektedir. Resmi okul öğretmenleri atama yoluyla bir araya geldiklerinden ve uzun yıllar bir arada çalıştıklarından birbirleriyle ilişki kurup bu ilişkileri geliştirebildiklerini ifade etmektedir. Özel okul öğretmenleri senelik sözleşmelerle çalıştıklarından sürekli bir sirkülasyon olduğunu bu nedenle insanların birbirleri ile ilişki kurmakta ve birbirlerini desteklemekte sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yine özel okullarda resmi okullara göre rekabet ortamının çok fazla olması ve kişilerin bireysel yarışa itilmesi nedeniyle iyi ilişkilerin geliştirilmesi ve kişilerin birbirini desteklemesinin neredeyse imkansız hale geldiği görülmektedir.

Sonuç olarak, okul kültürünün – insancıl destekleyici olma özelliği bakımından resmi ve özel okullar incelendiğinde ortaya çıkan bu büyük farkların; özel okullarda çalışanların bir yıllık sözleşme ile çalışması dolayısıyla kendilerini kurumun bir parçası gibi görmekte zorlandıklarından, öğretmenler arasındaki rekabetin iyi ilişkiler geliştirmeyi engellediğinden, alınan kararlarda kendilerini kararın parçası olarak görmediklerinden ve dolayısıyla aidiyet duygularının gelişmediğinden bahsetmek mümkündür. Bir örgütte insancıl ve destekleyici bir kültürün olması çağdaş yönetim anlayışı olarak insan kaynakları yönetiminin çalışma ilişkileri boyutu açısından (Can, 2001) büyük önem taşır. Çalışma ortamının insancıl ve destekleyici olması aynı zamanda iş doyumunu da destekleyicidir. Çünkü iş doyumunun boyutlarından birisi de çalışanlar arasındaki ilişkilere dayanır (Kayıkçı, 2004). Aynı zamanda insancıl ve

destekleyici bir okul kültürü toplam kalite yönetiminde önemli yer tutan çalışanların memnuniyeti açısından önemlidir (Kavrakoğlu, 1998; Kayıkcı, 1999). İnsancıl ve destekleyici bir okul ortamı yaratmak aynı zamanda öğretimsel liderlerin önemli görevleri arasında yer alır (Aydın, 2010).

İkinci olarak: resmi ve özel okullarda okul kültürünün bütünleyici olma özelliği bakımından incelendiği bölümde; bu kurumlarda çalışan personelin birbirleriyle olan ilişkilerinde duyguların açık, candan ve dostça olma durumu ele alınarak kurum kültürünün olmazsa olmazı olan kurumsal iletişim değerlendirilmiştir. Bu anlamda yapılan görüşmelerde yine resmi okul öğretmen ve yöneticileriyle, özel okul öğretmen ve yöneticilerinin görüşlerindeki farklılıklar dikkat çekmektedir. Resmi okullarda çalışan öğretmen ve yöneticiler genel olarak birbirlerini destekler ifadeler kullanarak çalışma ortamlarında tüm personelin birbirine açık ve samimi duygular beslediklerini ve okul ortamındaki ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini içtenlikle paylaşabildiklerini ifade ederken özel okul öğretmen ve yöneticileri açık ve samimi duygular beslemenin neredeyse imkansız olduğunu ve duygu ve düşüncelerini genel olarak paylaşmaktan uzak durduklarını belirtmişlerdir. Yapılan görüşmeler esnasında bunun nedeni olarak özel okullarda bulunan, iş kaybetme kaygısının insani ilişkilerin önüne geçtiği görülmektedir. Öğretmenler sektör içerisindeki kötü tecrübelerinden yola çıkarak, ilişkilerinde profesyonel davranmayı tercih etmektedir. Özel okul öğretmenlerinin genel olarak okul ortamında samimiyet kurmaktan kaçınmalarının bir nedeni de bu tarz ilişki kuranların ya da güler yüzlü, yumuşak başlı, hoşgörülü insanların sektör içerisinde gördüğü muamelenin olumsuzluğundan kaynaklanmaktadır. Genellikle idare tarafından birbirlerinin açıklarını aramaya yönlendirilen özel okul öğretmenleri bu davranışın pek doğal bir sonucu olarak doğru iletişim kurmakta zorlanmaktadırlar. Sonuç olarak okul kültürünün bütünleyici olma özelliği bakımından resmi ve özel okulları incelediğimizde ortaya çıkan farklılıkların temelinde sektörel durumun öğretmen ve yöneticileri getirdiği nokta dikkat çekmektedir. Resmi okullar bu anlamda, özel okullara göre iyi ilişkiler geliştirebilme yeteneğine sahip yerlerken, özel okullarda iş kaygısının insani ilişkilerin önüne geçtiği, okul gibi çok yönlü her türlü duyguyu barındıran bir oluşumda işlerin profesyonel şekilde yürütülmesi için duyguların neredeyse en aza indirildiği görülmektedir. Bu da özel okullarda yüksek ve güzel binaların, son teknoloji aletlerin, laboratuvarların içerisinde çok temel bir eksiklik olan duygu eksikliğini gözler önüne sermektedir.

Üçüncü olarak; resmi ve özel okullarda okul kültürünün hoşgörölü – onaylayıcı olma özelliği bakımından incelendiği bölümde çalışanların içerisinde buldukları örgütte çatışmadan uzak, kendilerini örgüt üyelerinin kabullendiklerinden emin olmaları durumu ele alınmıştır. Bu anlamda yapılan görüşmelerde gerek resmi okul öğretmen ve yöneticileri gerekse özel okul öğretmen ve yöneticilerinin genel olarak olumlu bildirdiklerini ifade etmek mümkündür. Ancak yapılan görüşmelerin içeriklerine bakıldığında bazı dikkat çekici bulgulara erişilmektedir. Araştırmadaki hemen hemen tüm öğretmen ve yöneticiler okullarında çatışma yerine uzlaşma stratejisi benimsendiğini ifade etmekte ve okul ortamında çalışanların birbirlerini kabul edici ve hoşgörölü davrandıklarını belirtmektedirler. Gerek resmi okullar, gerekse özel okullar çatışmanın işlerliği bozduğu, ilişkileri geriletteği ve esas amaçtan uzaklaştırdığı görüşünde birleşmekle birlikte, ayrıyeten özel okullarda zaten bu tarz kişilerin hemen fişlenerek okuldan uzaklaştırdıkları, sene sonu sözleşmelerde sözleşmelerinin yenilenmediği görölmüştür. Sonuç olarak okul kültürünün hoşgörölü – onaylayıcı olma özelliği bakımından okullarda uzun süre vakit geçiren, neredeyse tüm zamanları okulda geçen öğretmen ve yöneticilerin çalışma ortamlarında huzursuzluk olmaması için gayret ettikleri, farklı davranış geliştirenlerinse resmi okullarda ya zamanla asimile oldukları ya da tayin isteyerek uzaklaştıkları görölmüştür. Özel okullar ise bu tür davranış geliştirenlerin, sözleşme içerikleri gereğince uyarabildiklerini ya da sene sonunda sözleşme yenilemeyerek uzaklaştırdıklarını ifade etmektedir.

Dördüncü olarak; okul kültürünün geleneksel olma özelliğine ilişkin resmi okul öğretmen ve yöneticileri ve özel okul öğretmen ve yöneticileriyle yapılan görüşmelerde, örgütün yapısıyla ilişkili görüşlerine başvurulmuştur. Geleneksel örgütler bürokratik kültürü sahiptir. Biçimsel politikalar, standart süreçler, görevlerin başarılması için ayrıntılı tanımlar gibi tüm araçlar üst yönetim tarafından kullanılır. Bu örgütlerde planlama ve kontrol süreçleri güven duygusu sağlar (Terzi, 2000). Yapılan görüşmelerde; okullarda bürokrasi ve kontrol mekanizmasının sıkı sıkıya uygulanıp uygulanmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu anlamda yapılan görüşmeler sırasında okul kültürünün geleneksel olma özelliğine ilişkin resmi okul öğretmen ve yöneticileriyle, özel okul öğretmen ve yöneticilerinin farklı yönde görüş beyan ettikleri görölmektedir. Resmi okul öğretmen ve yöneticileri okullarının yönetim ve işleyişinde çalışanların beklentilerinin göz ardı edilmediğini bununda çalışma ortamına pozitif olarak yansıdığını; işlerin ilerlemesi, ilişkilerin geliştirilmesi ve karşılıklı hoşgörölü ortamının sağlanarak okulun sadece bir iş olarak algılanmaktan çok adeta ev ortamı hissinin oluştuğunu

ifade etmiştir. Özel okul öğretmen ve yöneticileri ise yönetim ve işleyişte belli kalıpların olduğunu bu kalıpların dışına çıkmanın neredeyse imkansız olduğunu belirtmektedirler. Bu durumun en büyük handikapı ise okul kurum kültürünün temel unsurlarından olan; öğretmenin de içinde bulunduğu kuruma aidiyet hissini geliştirmemesi ve kendini kurumun değerli bir parçası olarak görmemesidir. Bu durumda yalnızlaşan, değersizleşen ve motivasyonunu kaybeden öğretmenlerden akademik başarılar beklenebilir ancak, sosyal başarısızlıklar kaçınılmazdır. Aynı şekilde okul yönetimi ve işleyişinde yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkıya uygulanması hususunda resmi ve özel okullardaki fark yine gözler önüne serilmektedir. Resmi okul çalışanlarının sendikalaşabilmeleri, hak ve özgürlüklerinin 647 kanunuyla korunuyor olması onlara daha özgür hareket edebilme kabiliyeti verirken, özel okul çalışanlarının hak ve yasal güvencelerinin olmaması onların itiraz haklarının da ellerinden alınmasına neden olmuştur. Günümüzde mantar gibi çoğalan kolejlerde özel okul öğretmenleri giyimlerinden, mesailerine, sınıf içi çalışmalarından, ek görevlere yoğun bir baskı altında kalmalarının nedeni budur. Bu konu dışında özel okul öğretmenleri ve yöneticileri okullarındaki kontrol mekanizmasının da son yıllarda hat safhaya ulaştığını belirtmektedir. Resmi okullarda da öğretmenler, yöneticiler tarafından kontrol edilmektedir. Ancak bu kontrolün öğretmeni strese sokacak boyutta bir kontrol olmadığı aşikardır. Genel olarak nöbet yerleri, derslere girip çıkma vb. şeylerde idarenin kendilerini takip ettiğini belirten resmi okul öğretmenleri bu takibi art niyetli bulmamaktadır. Özel okul öğretmenlerinin bu konuya ilişkin yorumları ise hayret verici özelliktedir. Adeta enseміzde boza pişiriliyor diyen özel okul öğretmenleri, neredeyse aldıkları nefesin dahi kontrol edildiğini ifade etmektedirler. Ders içeriklerinden, işleyiş tarzlarına her şeyin kontrol altında tutulduğunu belirten öğretmenlerin özgür alanları kalmadığı için yaratıcılık hissini git gide azaldığını düşünmektedir.

Sonuç olarak; okul kültürünün geleneksel olma özelliğine ilişkin resmi okulların özel okullara göre daha pozitif bir örgüt yapılanmasına sahip olduklarını, daha özgür ve iyi ilişkiler kurduklarını ifade etmek mümkündür. Bunun yanı sıra resmi okullarda öğretmenlerin yasal ve sendikal haklarının bulunmasının onların kendilerini özel okul öğretmenlerine göre daha güvende hissetmelerini sağlamaktadır. Kendilerini güvende hisseden ve itiraz hakları bulunan resmi okul öğretmenlerinin, öğretmen kimliğinin gerekliliklerinden olan “duruş sahibi olmayı” bu nedenle daha çok başarabildikleri görülmektedir. Sektörün üvey evladı olarak kendilerini tanımlayan özel okul öğretmenleri ise beklentilerinin göz ardı edilmesi, kurallar yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkıya kendi üzerlerinde uygulanması ve kontrol mekanizmasının ön

planda tutulması dolayısıyla; sektör içinde yalnızlaştıkları, değersizleştikleri, motivasyonlarını kaybettikleri ve uzun süre baskı altında kaldıklarından özgürleşmeden sadece ürettikleri görülmektedir.

Beşinci olarak; okul kültürünün bağımlılık özelliğine ilişkin resmi okul öğretmen ve yöneticileri ve özel okul öğretmen ve yöneticileriyle yapılan görüşmelerde örgütün hiyerarşik olarak kontrolü, karar verme merkezi olarak yöneticilerin konumu ve çalışanların yöneticilerinin sözünden çıkıp çıkmama durumları ele alınmıştır. Bu anlamda yapılan görüşmelerde resmi okul öğretmen ve yöneticilerinin genel olarak birbirlerini destekler görüş bildirdiklerini söylemek mümkündür. Özel okul öğretmen ve yöneticileri ise bazı noktalarda birleşirken bazı noktalarda ayrılmaktadır. Bütünsel olarak yapılan görüşmeler incelendiğinde resmi okullar ile özel okullar arasındaki farklılıklar göze çarpmaktadır.

Karpicke ve Murphy (1996) öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırmak için onların düşüncelerine önem vermenin, mesleki kararlarına güvenmenin, okul yönetimine dair karar alma süreçlerine katılmanın önemine işaret etmiştir. Resmi okul öğretmen ve yöneticileri okullarında herhangi bir karar alınırken yöneticilerin çalışanlarına danışarak karar aldığını bu durumun kararın benimsenmesinde, karara katılımda, işlerin yürütülmesinde, ortak şeyler yapılırken işlerin planlanmasının kolaylaşmasında etkili olduğunu belirtmektedirler. Özel okul yöneticileri de okullarında genel olarak çalışanlarına danışarak alındığını ifade etse de görüşme yapılan özel okul öğretmenlerinin tamamı yöneticilerinin herhangi bir konuda karar alırken kendi başlarına çalışanlara danışmadan karar aldıklarını belirtmektedirler. Bu durum sonucunda özel okul öğretmenleri ait hissetmediği kararlarda, karara katılmakta zorlandıklarını bu yetmezmiş gibi ortaya çıkan sonuçtan da sorumlu tutulmanın zorluğunu dile getirmişlerdir. Özellikle özel okullarda, idarenin dışında bir üst kurulun varlığı işleri iyice zorlaştırmakta ve öğretmenler birden çok yere hesap vermek durumunda kalmaktadır. Bunların yanı sıra yapılan görüşmeler göstermektedir ki; ister resmi okul öğretmeni olsun, ister özel okul öğretmeni olsun öğretmenler üstlerinin verdikleri görevleri yerine getirmekten kaçınmazlar.

Sonuç olarak okul kültürünün bağımlılık özelliğine ilişkin resmi okul öğretmen ve yöneticileri okullarında birbirlerine danışarak karar aldıklarını böylece okul ortamının demokratik yapıda olduğunu, özel okul öğretmen ve yöneticilerininse çok başlılıkla, emir – komuta zincirinde sadece alınan kararların uygulayıcısı olduklarını bu durumda okul ortamında anti demokratik bir yapılanmaya yol açtığı görülmektedir. Ancak gerek resmi okullar gerekse özel okullarda çalışan öğretmenler; üstlerinin verdikleri kararları yerine getirmede

herhangi bir şikayette bulunmadıkları gibi bunun ast –üst ilişkisinin normal bir sonucu olduğunu düşünmektedirler.

Altıncı olarak; okul kültürünün belirsizlikten kaçınma özelliği bakımında resmi okul öğretmen ve yöneticileri ile özel okul öğretmen ve yöneticilerinin görüşleri incelenerek örgütlerinde çalışanların belirsizlik karşısında gösterdikleri tepkiler ele alınmıştır. Belirsizlikten kaçınma, bir örgütün kuşku uyandıracak durumlar karşısında rahatsız hissetmesi ve bunu gidermek için kurallar belirleme ve bu rahatsızlığı engelleme çabasıdır. Belirsizlikten kaçınma, bir örgütün kuşku uyandıracak durumlar karşısında rahatsız hissetmesi ve bunu gidermek için kurallar belirleme ve bu rahatsızlığı engelleme çabasıdır. Bu özelliğin yüksek olduğu örgütlerde genellikle istikrar aranmaktadır (Yeygel Çakır ve Temel Eğinli, 2010).

Bu anlamda resmi okul öğretmen ve yöneticileri okullarında olumsuz bir ödül sistemi bulunmadığını, başarıların ödüllendirildiğini ifade etmektedir. Özel okul yöneticileri de resmi okul öğretmen ve yöneticileri gibi düşünmektedir. Ancak özel okul öğretmenleri örgütlerinin ödül sisteminde belirsizlik olduğunu, başarıların ödüllendirilmediğini yaptıkları ekstra şeylerinde zaten yapmaları gerek şeyi yapmışlar gibi muamele gördüklerini bu nedenle ödüllendirilme beklentisi ile bir şeyler yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra gerek resmi okullarda çalışanlar gerekse özel okullarda çalışanların geneli okullarında başarısızlık ve hataların cezalandırılmadığını dile getirmişlerdir.

Sonuç olarak burada temel olarak incelenmesi gereken durum okullarda ödül sisteminin içinde bulunduğu durumdur. Okullarda ödüllendirilme sadece yöneticilerin takdiri ile sınırlı tutulduğundan öğretmenlerin yaptıkları işlerde kendi motivasyon kaynaklarını kendileri yarattıkları görülmektedir. Bu okulların değil sistemin sorunudur. Sistem üreten insanları tespit edip başarıya teşvik etmekle sorumluyken onları aynı sistemin içine atıp zamanla yok olmalarını izlemektedir. Bunun dışında zaten öğretmenlik mesleğinin olmazsa olmazı hatadan kaçınma tüm öğretmenlerin ortak davranışı olduğundan öğretmenler büyük ve etik dışı davranışlar dışında kalan küçük başarısızlıklar karşısında cezalandırma olmadan, hatayı telafi yoluna gittikleri görülmektedir. Zaten özellikle özel okullarda hata kelimesi bile büyük lüks kabul edilmekte, öğretmenler hataları karşısında iş kaybı korkusu yaşadıklarından sıfır hata ile dönemi tamamlamaya çalışmaktadırlar.

Yedinci olarak okul kültürünün karşıtlık özelliği bakımından resmi okul öğretmen ve özel yöneticileriyle, özel okul öğretmen ve yöneticilerinin görüşleri incelenerek okullarda olumsuzlukların ödüllendirilmesi ve statü kazanma hususundaki tutum ve davranışlar ele

alınmıştır. Bu anlamda resmi okul öğretmen ve yöneticileri ile özel okul yöneticileri okullarında başarıların ödüllendirildiğini ifade ederken, özel okul öğretmenleri başarıların ödüllendirilmediğini belirtmiştir. Özel okul öğretmenleri başarılarının ödüllendirilmediğini düşünmelerinin nedeni, özel okullarda takdir mevhumunun gelişmemesinden kaynaklanmaktadır. Yapılan görüşmelerde öğretmenler özel okullarda bir iş yaptıklarında o işi göze sokmak gerektiğini yoksa olağan ve yapmaları gereken bir işi yapmışlar gibi muamele gördüklerini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra resmi okul öğretmenleri, özel okul öğretmenleri ve yöneticileri okulların statü kazanmak için uygun yerler olmadıklarını ifade etmişlerdir. Ancak resmi okul yöneticileri, resmi okullarda dileyen öğretmenlerin gerekli sınavlara girerek yönetici olma şanslarının olduğunu belirtmişlerdir. Ancak burada da yine sistemden kaynaklanan atama usulsüzlükleri ve sendikalardaki partileşme hususu üzerinde durarak olumsuz görüş beyan edenler olduğu görülmektedir. Bu durum milli eğitimin temel sorunlarından biridir. Resmi okul öğretmenleri atama usulsüzlükleri konusunda görüş bildirmeye çekinseler de statü kazanamayacaklarını düşündüklerini açıkça dile getirmişlerdir. Özel okullardaysa durum resmi okullardan farklıdır. Burada atama tamamen ahbab – çavuş ilişkisi ve tanıdık olma durumuyla ilgilidir. Kurumlar kişilerin özgeçmişlerinden çok referanslarla yönetici ataması yapmaktadır.

Sonuç olarak okul kültürü karşıtlık özelliği bakımından incelendiğinde resmi okullarda başarıların ödüllendirildiği ancak özel okullarda öğretmenlerin takdir duygularının tatmin edilmediğini söylemek mümkündür. Bunun sistem içerisinde yer alan öğretmenlerin tamamı okulların statü kazanmaya çok da elverişli yerler olmadığını belirtmektedir.

Sekizinci olarak: okul kültürünün otoriter olma özelliği kapsamında resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgüt yapısını değerlendirirken, örgütün otorite temeli üzerine kurulup kurulmadığını, personelin katılıma açık olup olmadığını ele alınmıştır. Örgütlerde işletmenin fonksiyonlarından biri olan yönetim sürecinin yürütülebilmesi için otorite ile ilgili kavramlar olmazsa olmazdır. Gücün güdü ve değer temeli, örgüt içinde güç kaynaklarından yararlanmak ve uygulamak suretiyle beceriye dönüşmektedir (Çalışkur, 2016: 38). Bu anlamda resmi okul öğretmenleri ile özel okul öğretmenleri birbirlerinden farklı düşünmektedirler. Resmi okul öğretmenleri yöneticilerinin kendileri ve okulu ilgilendiren konularda görüşlerini aldıklarını ifade ederken, resmi okullarda çalışan yöneticilerde karar alırken, karara katılımı arttırmak adına öğretmenlerle ortak karar almaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum resmi okullarda sorumluluğun paylaşılması ve işlerin el birliği ile

yürütülmesini sağlamaktadır. Özellikle sınıflarıyla ilgili kendini özgür hissedilen öğretmenlerin yaratıcılığı artmakta ve daha fazla şey yapabilmek için kendilerinde gereken cesareti bulabilmektedirler. Kararı danışarak almanın bir önemli sonucu da yöneticiler üzerinde görülmektedir. Yöneticiler karar alırken çalışanlara danıştığında otoritelerinden bir şey kaybetmedikleri gibi, atama yoluyla gelmelerine rağmen öğretmenlerin gözünde informal bir lider özelliği kazanmaktadırlar. Busher ve Barker'a (2003) göre okul kültürünün oluşturulmasında liderlerin önemini oldukça fazladır. Dolayısıyla liderlik algısının varlığı okul yapısını olumlu anlamda etkilemekte ve okulu ileri taşımaktadır. Özel okullarda ise durum resmi okullardan biraz farklıdır. Özel okul yöneticileri karar alırken çalışanlarına danıştıklarını ifade ederken, özel okul öğretmenleri karar üzerine sadece bilgilendirildiklerini belirtmektedir. Özel okul öğretmenlerinin bu konudaki ifadeleri oldukça çarpıcıdır. Kendilerini her an her emire hazır kurşun askerler gibi gördüklerini belirten özel okul öğretmenlerinin sistem içerisinde yaşadıkları değersizlik hissi onları yıpratmaktadır. Bal üretmeyen arı gibi olduklarını ifade eden özel okul öğretmenleri, temelde kendilerini zaten öğretmen gibi görmekte zorlandıklarını ve hiçbir yasal güvenceleri olmadığından, sistemin içerisinde her kararı kabul eden, kendinden uzaklaşmış sadece sınava hazırlayan – soru çözen kişiler gibi görmektedirler. Sonuç olarak Türkiye’de 2019 yılı itibariyle 12 binin üzerinde okul, yaklaşık 1 milyon 500 bin öğrenci olduğu (Millî Eğitim İstatistikleri, Örgün Eğitim, 2018-2019) ve bu öğrencilerin mutsuz öğretmenlerin elinde yetiştiği düşünülürse bu duruma acil çözüm üretmek tüm eğitim camiasının sorumluluğudur diyebiliriz.

Dokuzuncu olarak; okul kültürünün yarışmacı olma özelliği kapsamında resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin bir yarış içinde olma durumu, kazanmak ya da kaybetmenin söz konusu olduğunda çalışanların tepkilerini ve daha fazla performans gösterenlerin grup içerisinde ödüllendirileceğine olan inancın varlığı değerlendirilmek istenmiştir. Bu anlamda yapılan görüşmelerde gerek resmi okullarda gerekse özel okullarda; okul ortamı ve rekabetin çalışanların performansını etkilediği görüşü ağır basmaktadır. Bu noktada sonuç aynı gibi görünse de içerik incelendiğinde farklı sonuçlara varmak mümkündür. Resmi okullarda çalışılan okul ortamı ve yöneticilerin tutumu ya da kişilerin kendilerini güdülemesi onları kişisel başarıya götürürken, özel okullarda tüm bunların yanı sıra yoğun bir rekabet ortamı olması, iş kaybı seviyesinin yoğun bir kaygıya neden olması zaten başarısızlık durumlarında sene sonu önlerine gelmeyen sözleşmelerle başlarına gelecekleri bilmeleri nedeniyle yani ters psikoloji ile kendilerini güdülemektedirler. Sonuç olarak; okullarda

performans gösterenlerin birbirleriyle rekabeti kişiyi olumlu bir motivasyonla başarıya götürebildiği gibi, özel okullardaki gibi ters etkiyle yani başarısızlık karşısında iş kaygısı nedeniyle de başarıya götürebilir. Ayrıca yine yapılan görüşmelerde genel olarak resmi ve özel okullarda performans gösterenlerin ödüllendirildiği ifade edilmektedir. Fakat bu ödüllendirme maddi bir ödüllendirme değildir. Okullarda ödüllendirme genellikle performans gösterenlerin gerek yöneticileri gerekse çalışma arkadaşları tarafından takdir edilmesi ile gerçekleşmektedir. Performans gösterenlerin çabalarının takdir edilmesi neticesinde; motivasyonlarının arttığı, kendilerini iyi hissettikleri ve kurum içinde kendilerini değerli buldukları söylenebilir. Sonuç olarak; okullarda performans gösterenlerin birbirleriyle rekabeti kişiyi olumlu bir motivasyonla başarıya götürebildiği gibi, özel okullardaki gibi ters etkiyle yani başarısızlık karşısında iş kaygısı nedeniyle de başarıya götürebilir.

Onuncu olarak; okul kültürünün yeterlilik – mükemmellik özelliği kapsamında resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin hatadan kaçınma gereğine inanma durumları ele alınmıştır. Bu anlamda yapılan görüşmelerde gerek resmi okul öğretmen ve yöneticileri gerekse özel okul öğretmen ve yöneticileri okul içerisindeki davranışlarında hata yapmaktan kaçındıklarını ifade etmektedirler. Resmi okullarda bu durumun içgüdüsel olduğunu söyleyebilmekle birlikte özel okullardaysa içgüdü'nün yanı sıra yapılacak hatanın yaratabileceği sonuçlarında bilinmesini ekleyebiliriz.

On birinci olarak; okul kültürünün başarıyı destekleme özelliği kapsamında resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgüt içerisinde kendi amaçlarını gerçekleştirirken diğer kişilerin gösterdikleri tutum ve davranışlar ele alınmıştır. Örgüt üyelerinin başarılarının desteklenmesi onların güçlendirilmesi ve motive edilmesi anlamına gelir. Çalışanlara onlardan ne istendiğinin söylenmesi, istenileni yapabilmeleri için de gerekli ortama sağlamak, üyelerin kendi uygulama ve fikirleirni hayata geçirme imkanı vermektir (Şenel, 2006: 164). Yapılan görüşmelerde resmi okul öğretmenleri ve özel okul öğretmenlerinin genel olarak farklı görüş bildirdiklerini ifade etmek mümkündür. Resmi okullarda çalışan öğretmenler örgütte kendi amacını gerçekleştiren kişilerin gereken ilgi ve desteği gördüğünü belirtirken. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin bu durumla kimsenin ilgilenmediğini vurgulamaktadır. Bu durum aslında bu okullardaki rekabet ortamının doğal bir sonucudur. Öğretmenler birbirlerini destekleyip, birlikte ileri gitmektense sadece kendilerinin “en iyi” ya da “ en mükemmel” olmayı istemesi ve bu durumun yöneticiler tarafından da tabiri caizse körüklenmesi neticesinde ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak; her iş ortamında kişilerin

kişilikleriyle ilgili farklı tavır sergileyebilmeleriyle birlikte, okul ortamı da ortak bir kültürün oluşmasında etkilidir. Bu nedenle özel okullardaki kişisel rekabet kişilerin iyi niyetini zamanla köreltmekte ve kendi amacını gerçekleştiren kişilerin rakiplik algısının artmasına dolayısıyla da huzursuzluk yaşanmasına neden olmaktadır.

Sonuç olarak; okullarda performans gösterenlerin birbirleriyle rekabeti kişiyi olumlu bir motivasyonla başarıya götürebildiği gibi, özel okullardaki gibi ters etkiyle yani başarısızlık karşısında iş kaygısı nedeniyle de başarıya götürebilir.

On ikinci olarak; katılımcıların kendini gerçekleştirme özelliği kapsamında resmi ve özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütte kendini gerçekleştirme ve yeniliğin teşvik edilmesini, bireysel gelişimin sağlanması durumu ele alınmıştır. Sosyo-kültürel, ekonomik ve siyasi hayattaki gelişim günümüz toplumlarının bilgi toplumuna dönüştürümüştü. Toplumların okul, öğretmen ve öğrencilerden beklentileri değişerek artmıştır. Bu çerçevede okullar bilimsel gelişme ve yeniliklere açık olmalı, bireyleirn kendilerini geröekleştirmesine fırsat vermelidir (Çelik, 2000).

Burada ortaya çıkan sonuçlar oldukça ilginçtir çünkü hem resmi okul öğretmenleri hem de özel okul öğretmenleri ve yöneticileri aynı fikirdedir. İster resmi okul olsun, ister özel okul olsun, çalışanların gelişimini arttıracak, yeterli düzeyde faaliyetler uygulanmamakta, uygulanan faaliyetlerde çalışanlar tarafından gerekli ilgi ve desteği görmemektedir. Burada gelişim faaliyetlerinin seminerler, hizmet içi eğitimlerle sınırlı tutulması etkilidir. Yaratıcı faaliyetler yapılmamakla birlikte, yapılan etkinliklerin sadece yapılmak için yapılması kişilerin bu faaliyetlere gösterdiği ilgiyi azaltmaktadır. Öğretmenler gelişen dünya ve eğitim sistemine yönelik faaliyetler yerine; eski, birbirinin tekrarı olan ve bir amaca hizmet etmeyen gelişim faaliyetlerini sadece zaman kaybı olarak görmektedir. Çoğu öğretmen düzenlenen seminer ve etkinliklerden yeterli verimi alamadığını ifade ederken, özellikle de özel okul öğretmenleri belirttiğimiz nedenlerin dışında gelişim faaliyetlerine yönelik zaman darlığının üzerinde durmuştur. Çalışma şartlarının ağırlığından, kendi özel yaşamlarına bile zaman ayırmakta zorlandıklarını ifade eden özel okul öğretmenleri bireysel gelişimleri için hem bir şey yapamadıklarından hem de özel okullarda hazır bulunuşluk istendiğinden dert yakınmaktadır.

Sürekli yenilenen dünya ve ilerleyen teknoloji düşünülürse yeni nesilleri hazırlayacak öğretmenlerin, yeni nesillere yetişmesi son derece önemli bir mevzudur. Bu anlamda yapılacak çalışmalar, bireysel nitelikte kalmamalı planlı bir devlet politikası haline gelmelidir. Eğiticilerin eğitimi mevhumuna eğilmek, eğitim sistemi açısından son derece önemli ve gereklidir. Her

şeyin bu kadar hızlı değiştiiği bir dünyada yıllardır aynı sistemle öğrencilerin yetişiyor olması sistem için büyük bir soru işaretidir. Sadece KPSS sınavı ile yeterliliği değerlendirilen ve sisteme sokulan öğretmenlerin yeni nesli ne kadar yakaladığı muamma olmakla birlikte gelecek açısından son derece tehlikelidir. Bu anlamda sadece gelişim faaliyetleri uygulanmıyor demek, aslında gelecek nesiller için yapılmış büyük bir hatadır. Bu hatadan dönmek için, bir sistem geliştirmek ve sistemde öğretmenlerin her birinin eğitimi için çalışmak gereklidir. Ancak böylece çıktısı gelecek olan öğrenciler için gerekli adımlar atılmış olur.

5.2. Öneriler

Resmi ve Özel okulların kurum kültürü incelendiğinde; resmî ve özel okullar arasında ortaya ciddi farklılıklar çıktığı gözlemlenmektedir.

Özellikle bu farklılığın temelinde özel okulların senelik sözleşmelerle öğretmen çalıştırması, öğretmenlerin yasal ve sendikal haklarının bulunmaması ve buna bağlı olarak; öğretmenlerin kendilerini “öğretmen gibi” hissedememesi gelmektedir. Sadece özel okullarda değil, devlet okullarında da öğretmenler arasında eşitsizlik söz konusudur. Aynı işi yaptığı halde, bazı öğretmenler; sözleşmeli, ücretli, bazı öğretmenler kadrolu sıfatı alarak ayrılmaktadır. Bu anlamda ortaya çıkan eşitsizliğin giderilmesi için öğretmenlik meslek kanununun olması ve bu mesleği icra eden herkesin bu kanun kapsamında tek bir havuz içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

En önemli çıktısı öğrenci olan öğretmenlik mesleğinde, mesleği icra edenler arasında uçurum olması mesleğin gidişatını da olumsuz etkilemektedir. Bunun önüne geçilmesi, mesleğin geleceği açısından son derece önemlidir.

Bunun yanı sıra sürekli kendilerini güncellemesi gereken öğretmenlerin, ne resmî kurumlarda ne de özel kurumlarda gelişimleri için yeterli faaliyetlerin bulunmaması, bulunsa da yeterli ilgiyi görmemesi, mesleğin güncelliği açısından sorun teşkil etmektedir.

Öğretmenlerin bu anlamda sadece derse giren-çıkan ya da sınava hazırlayan kişiler olmaktan çıkıp kendini güncelleyen, yeni nesle ve yeni dünyaya yetişebilen kişiler olması devlet politikası haline getirilmelidir. Bununla beraber yetkin öğretmenlerin kararları katılımına hem resmi hem de özel okullarda daha fazla özen gösterilmeli, öğretmen görüşleri dikkate alınmalıdır.

Resmi ve özel okullarda hakim okul kültürünün betimlenmesine dair çalışmalar daha da çeşitlendirilmelidir. Bu anlamda yeni yapılacak çalışmalar ve yeni araştırmacıların ilgilerinin bu konuya yoğunlaşması yapılacak mukayeseleri daha da anlamlı kılacaktır.

İki okul türü arasındaki kurum kültürü farklarının akademik başarıya olan etkisi ise çalışılmayı beklenen bir dğer konu olup, araştırmacıların bu konuya eğilmeleri okul kültürünün etkililiğine de ayna tutabilecektir.

KAYNAKÇA

- Altunbaş, H. İ. (2019), *İşletmelerde Kurum Kültürünün Analiz Edilmesine Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması*, Maltepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Alvesson, M. (1991). Organizational Symbolism and Ideology: *Jurnal of Management Studies*, 28/3, 207-225.
- Arslan, H. & Satıcı, A. & Kuru, M., (2007). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Kültür ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması: *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 51, 371-394.
- Aydın, M. (2010), *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayım.
- Busher, H. & Barker, B. (2003). The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching and learning, *Educational Management Administration Leadership*, 31 (1), 51- 65.
- Can, H. (1994). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Siyasal Kitabevi.
- Çalışkur, A. (2016), Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (1), 29-48.
- Çelik, V. (2000), *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Demirtaş, Z. (2010), Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki, *Eğitim ve Bilim*, 35/158, 3-13.
- Doğan, B., (2007), *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Doğan, S., & Kılıç, S., (2007), Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi: *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (29), 37-61.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*, Ankara: Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları.
- Erdem, F. ve Şatır, Ç. (2000). *Farklı Örgütlerde Kültürel Yapının Metaforlarla Analiz*, Nevşehir: 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma: *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2/2, 63-79.
- Erdoğan, H. (2017), Okul Kültürünün Etkilediği ve Etkilediği Faktörler. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 51-68.

- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul:Beta Yayın.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Dönence Yayın.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Fırat, N. (2007). *Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Fiore, D. (2000). Positive school cultures: The importance of visible leaders: *Contemporary Education*, 71, 2-11.
- Fullan, M. (2001). *The Role Of Principal In School Reform*, Teachers Collage.
- Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, New York: Basic Books.
- Görüşleri: *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6/11, 3-22.
- Güney, S. ve diğ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın.
- Hallinger, P.,&Heck R.H., (1998), Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995, *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 9, 157-191.
- İpek, C. (1999). *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Karabulut, S. (1996). *Eğitim Sistemimiz İçerisinde Başarılı Özel Eğitim Kurumlarının Model Yapısı, İşleyişi ve Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi.
- Karataş, S., (2015), Mesleki Örgütlenmeler Hakkında Eğitim Yöneticileri ve Öğretmen Görüşleri, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, Cilt 6 Sayı 11, 3-22.
- Karpicke, H. & Murphy M. E. (1996). Productive School Culture: Principals working from the Inside, *NASSP Bulletin*, 80, 26-35.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kal-Der Yayını.
- Kayıkçı, K. (1999), Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5, 15-25.
- Kongar, E. (1982). *Kültür Üzerine*, İstanbul: Çağdaş Yayınları.
- Lakomski, G. (2001), Organizational Change, Leadership and Learning: Culture as Cognitive Process: *International Journal of Educational Management* , 15(2), 68-77.

- Levy, D. C. (1986). *Higher Education and the State in Latin America: Private Challenge to Public Dominance*. Chicago ve London: The University of Chicago Press.
- Macneil, A. Doris Prater ve Steve Busch, (2009), The Effects of School Culture and Climate on Student Achievement: *International Journal of Leadership in Education*: 12/1, 73-84.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, İstanbul: Mess Yayınları.
- Mortimore, P. (2001), Globalisation, Effectiveness and Improvement: *An International Journal of Research, Policy and Practice*, 12/2, s. 1-24.
- Özdemir, M. (2010), Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Resnick, B. (2001), Testing a Model of Exercise Behavior in Older Adults: *Research in Nursing & Health*, Vol. 24, Issue 2.
- Schein, Edgar H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishing.
- Subaşı ve Okumuş, M.-K. (2017), Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21/2: 419-426.
- Şahin, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Şenel, Ö. (2006), *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yükske Lisans Tezi.
- Şişman, M. (1994), *Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki Okullarda Bir Araştırma)*, Anadolu Üni. Yayınları No:732, Eskişehir.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tekin, P. (2015), *Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi: Bir Kamu Kurumu Uygulaması*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Terzi, A. (2000). *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayın.
- Türnüklü, A. (2000), Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24: 543-559.

- Unutkan, G. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Yavuz, Y. & Yılmaz, E. (2012). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Okul Kültürü Üzerine Öğretmen ve Öğrenci Görüşleri: *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, Vol. 1/3, 76-90.
- Yeygel Çakır, S., Ayşen Temel Eğinli (2010), Uluslararası İşletmelerin Web Sitelerinin Tasarımında Kültürel Boyutların Adaptasyonunun Önemi (Uluslararası İşletmelerin Web Sitelerinin İçeriklerine Yönelik Kültürel Analiz), *ODU Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 178-204.

EKLER

Ek-1 Kurum Kültürü Görüşme Formu

KURUM KÜLTÜRÜ GÖRÜŞME FORMU

1. **İnsancıl – destekleyici olma özelliği** (Örgüt yönetiminde katılmayı ve birey merkezli olmayı üyelerin birbirlerinin gelişimine yardımcı ve destek olma durumunu ifade eder)
 - a. Yöneticilerinizin siz ve okulu ilgilendiren konularda karar alırken görüşlerinize başvurması konusunda neler düşünüyorsunuz?
 - b. Okul çalışmalarına katılırken veya görev alırken yöneticilerinizin sizlerin özel beklentilerinizi ve yeteneklerinizi dikkate alması konusunda ne düşünüyorsunuz?
 - c. Okul çalışmalarınız esnasında gerek yöneticiler gerekse çalışma arkadaşlarınız bir sıkıntı ya da sorunla karşılaştığınızda sizlere destek olmaları konusunda ne düşünüyorsunuz?
 - d. Yöneticileriniz ve çalışma arkadaşlarınızın size mesleki açıdan destek olmaları konusunda ne düşünüyorsunuz?
2. **Bütünleyici olma özelliği** (üyelerin ilişkilerinde açıkça ve dostça davranmalarını duygu ve düşüncelerini paylaşma durumunu ifade ediyor)
 - a. Çalışma ortamında yönetici öğretmen ve diğer personelle birbirinize açık, samimi duygular beslemeniz ve buna uygun davranışlar göstermeniz bakımından görüşleriniz nelerdir?
 - b. Okul ortamındaki ilişkilerinizde içtenlikle duygu ve düşüncelerinizi paylaşmanız bakımından ne düşünüyorsunuz?
3. **Hoşgörülü onaylayıcı olma özelliği** (örgütün çatışmalardan uzak olma ve üyelerin gurup tarafından kabul edileceklerinden emin olma durumunu ifade etmektedir)
 - a. Okulunuzda çalışma ortamında yönetici, öğretmen ve diğer personelin ilişkilerinde çatışma yerine uzlaşma stratejisini benimsemeleri bakımından ne düşünüyorsunuz?
 - b. Çalışanların birbirlerine hoşgörülü ve birbirlerini kabul edici şekilde davranmaları bakımından ne düşünüyorsunuz?

- 4. Geleneksel olma özelliği** (örgütün muhafazakâr ve geleneksel yapıda oluşunu ve üyelerin bürokratik olarak kontrol edilmesini ve üyelerin kurallara sıkı sıkıya uyma durumunu ifade eder)
- Okul yönetimi ve işleyişinde okulun amaçlarını gerçekleştirirken çalışanların beklentilerini (moral, motivasyon, iş doyumunu ve psikolojisini) göz ardı etmesi bakımından görüşleriniz nelerdir?
 - Okul yönetimi ve işleyişinde kuralların yasa ve yönetmeliklerin sıkı sıkıya uygulanması uğruna çalışanların beklentilerinin göz ardı edilmesi bakımından ne düşünüyorsunuz?
 - Okulda performansa insan ilişkilerine göre öncelik verilmesi bakımından görüşleriniz nelerdir?
 - Okulda kontrol mekanizmasının ön plana alınması bakımından ne düşünüyorsunuz? (Okulunuzu bu açıdan değerlendirebilir misiniz?)
- 5. Bağımlılık** (Örgütün hiyerarşik olarak kontrol edilmesini ve katılıma açık olmadığını kararların merkezi olarak verilmesini üyelerin sadece verilen kararlara uyması, söylenenleri yapması ve yöneticinin sözünden dışarı çıkmamasını ifade eder)
- Okulumuzda yöneticilerin herhangi bir konuda karar verirken çalışanların görüşlerine başvurmadan kendi başlarına karar vermelerine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
 - Çalışanların sadece üstlerin verdikleri karar ve emirleri yerine getirmesi bakımından görüşleriniz nelerdir? (Çalışanların yöneticilerin sözlerinden dışarı çıkmaması bakımından)
- 6. Belirsizlikten kaçınma özelliği** (okulda olumsuz bir ödül sisteminin bulunmasını başarıların ödüllendirilmediğini fakat hataların da cezalandırılmadığını ifade etmektedir)
- Örgütte olumsuz bir ödül sisteminin bulunması ve başarıların ödüllendirilmesi konusundaki görüşleriniz nedir?
 - Okulda başarısızlıkların, hataların cezalandırılması konusundaki görüşleriniz nedir?
- 7. Karşıtlık özelliği** (örgütte olumsuzlukların ödüllendirilmesini, üyelerin statüyü kendilerinin kazanmasını ifade etmektedir.)

- a. Okulda başarı ve başarısızlıkların ödüllendirilmesi konusundaki görüşleriniz nedir?
- b. Okulda statü kazanma konusundaki görüşleriniz nelerdir?
- 8. Otoriter olma özelliği** (örgüt yapısının otorite temeli üzerine kurulmuş olma durumunu, katılıma açık olmadığını, üyelerin başarılı olduklarında yöneticileri tarafından ödüllendirileceklerine ve kontrol edileceklerine ve bu nedenle onun isteklerini karşılama gereğine inanma durumunu ifade etmektedir.)
- a. Yöneticilerinizin siz ve okulu ilgilendiren konularda görüşlerinize başvurması konusunda neler düşünüyorsunuz?
- b. Okulda çalışanları başarıya güdüleyen en etkili etmenler sizce nelerdir? Yönetici tarafından ödüllendirilmek sizce ne kadar etkilidir?
- 9. Yarışmacı olma özelliği** (üyelerin bir yarış içinde olma durumunu, kazanmak ya da kaybetmenin söz konusu olduğunu, diğerlerinden fazla performans gösterenlerin ödüllendirileceği inancının egemen olduğunu ifade etmektedir.)
- a. Size göre örgütte çalışanların performanslarını motive eden durumlar nelerdir?
- b. Okulda performans gösterenlerin ödüllendirilmesi konusundaki görüşleriniz nelerdir?
- 10. Yeterlilik- Mükemmellik özelliği** (örgütte mükemmelliğin ve sıkı çalışmanın değerli görülmesini, üyelerin hatalardan kaçınma gereğine inanma durumunu ifade etmektedir.)
- a. Okulda mükemmelliğin ve sıkı çalışmanın değerli görülmesi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
- b. Okulda tüm çalışanların hatalardan kaçınma gereğine inanma davranışı hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
- 11. Başarıyı destekleme özelliği** (kendi amaçlarını gerçekleştiren üyelerin değerli görülüşünü ifade eder.)
- a. Çalışma ortamında yönetici öğretmen ve diğer personelin kendi amaçlarını gerçekleştirdiğinde diğer çalışanlardan gördüğü değeri nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizce yeterli düzeyde değerli görülüp, verilen değer hissettirebiliyor mu?
- 12. Kendini gerçekleştirmeyi destekleme özelliği** (örgütte nicelikten çok niteliğin ve yaratıcılığın değerli görülüşünü; kendini gerçekleştirme ve yeniliğin teşvik edilmesini,

hem görevin yerine getirilmesini hem de bireysel gelişmenin sağlanmasını ifade etmektedir.)

- a.** Okulda uygulanan gelişim faaliyetleri nelerdir?
- b.** Okulda çalışanların gelişimi için yapılan çalışmalar hakkında ne düşünüyorsunuz?
- c.** Okulda çalışanların gelişimi amaçlı yapılan faaliyetlere gösterilen ilgi ve destek hakkında ne düşünüyorsunuz?

Ek-2 Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onayı

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
KARAR

Toplantı Tarih : 17/02/2020

Karar Sayısı : 39

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Doç. Dr. Kemal KAYIKÇI**'nın danışmanlığını, **Damla Deniz ÇAKILCI**'nin araştırmacılığını üstlendiği, "*Resmi ve Özel Okullarda Kurum Kültürünün Betimlenmesi*" başlıklı tez çalışması kapsamında kullanılacak olan mülakat çalışmasının uygunluğunun görüşülmesi istemi.

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Doç. Dr. Kemal KAYIKÇI**'nin danışmanlığını, **Damla Deniz ÇAKILCI**'nin araştırmacılığını üstlendiği, "*Resmi ve Özel Okullarda Kurum Kültürünün Betimlenmesi*" konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucaya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

Başkan
Prof. Dr.
Osman ERAVŞAR
(imza)

Başkan Yrd.
Prof. Dr.
Bahattin ÖZDEMİR
(imza)

Üye
Prof. Dr.
Hilmi DEMİRKAYA
(imza)

Üye
Prof. Dr.
Mustafa ŞEKER
(imza)

Üye
Prof. Dr.
Adnan DÖNMEZ
(imza)

Üye
Prof. Dr.
Abdullah KARAÇAĞ
(imza)

Üye
Prof. Dr.
Eyyup YARAŞ
(imza)

17.02.2020
A.A. DİKİŞ
[İmza]

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Damla Deniz ÇAKILCI

Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara / 1992

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Akdeniz Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrenimi : Akdeniz Üniversitesi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri :-

İş Deneyimi

Stajlar :-

Projeler :-

Çalıştığı Kurumlar : Antalya Özel Mustafa Kemal Anadolu Lisesi

İletişim

E-Posta Adresi : ddenizcakilci@gmail.com

Tarih : 01.04.2020

İNTİHAL RAPORU

The screenshot displays the iThenticate web interface. The main content area shows the document title "RESMİ VE ÖZEL OKULLARIN KURUM KÜLTÜRÜ BAKIMINDAN KARŞILAŞTIRILMASI" and the author's name "Damla Deniz ÇAKILCI". The match overview table on the right lists 10 matches with their respective word counts, creation dates, and similarity percentages.

Match Number	Internet Word Count	Created On	Similarity
1	255 words	22-Feb-2018	1%
2	213 words	www.pncadisafo.org	1%
3	210 words	19-Jun-2016	1%
4	210 words	17-Feb-2016	<1%
5	167 words	11-Nov-2011	<1%
6	138 words	28-Apr-2020	<1%
7	122 words	24-Jul-2018	<1%
8	120 words	07-Jun-2019	<1%
9	120 words	07-May-2018	<1%
10	115 words	07-Jun-2018	<1%

Handwritten signature: *Prof. Dr. Kemal Kayıral*

BİLDİRİM

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

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

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

01/07/2020

Damla Deniz ÇAKILCI