

Araştırma Makalesi / Research Article

Kaynak gösterme / How to cite this article: Yıldırım, M. (2024). Okul kültürüne ilişkin paydaşların görüşleri. *Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 33-56. <https://doi.org/10.38122/ased.1565867>

Makale Geçmişi / Article History
Alındı (Received): 12.10.2024
Kabul edildi (Accepted): 21.12.2024

Okul Kültürüne İlişkin Paydaşların Görüşleri

Muhammet YILDIRIM¹

Öz: Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, velilerin ve öğrencilerin mevcut okul kültürü hakkındaki görüşlerini belirlemektir. Okuldaki paydaşların okul kültürü bağlamında oluşturdukları semboller ve bu sembolere verdikleri anlamların incelenmesi amacıyla tasarlanan bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışması tercih edilmiştir. 2023-2024 eğitim-öğretim yılı içerisinde amaçlı örnekleme yöntemiyle ulaşılan 6 öğretmen, 4 yönetici, 4 veli ve 5 öğrenci olmak üzere toplam 19 kişi araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Uzman görüşleri doğrultusunda araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış form aracılığıyla, çalışma grubundaki bireylerle yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler betimsel olarak analiz edilmiştir. Yapılan betimsel analiz sonuçlarına göre katılımcıların çoğu, okul kültürünü tanımlarken dürüstlük, adalet, güven ve samimiyet gibi değerlere öncelik vermekte, başarı kavramından ziyade bu değerleri vurgulamaktadır. Okul kültürünün önemli bir ögesi olan vizyon ve misyon ile ilgili katılımcı görüşlerine bakıldığında, görev yaptıkları okulun vizyon ve misyonu hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıkları ve misyon ile vizyon belirlenirken yöneticiler dışında başka paydaşların görüşlerine başvurulmadığı tespit edilmiştir. Örgüt kültürü kapsamında, öğretmenler ve yöneticiler öğretmenlik mesleğini "fedakârlık gerektiren bir meslek" olarak tanımlamaktadır. Ancak merkezi sınav sisteminin baskısı nedeniyle uygulamada başarı odaklı bir yaklaşımın ön plana çıktığı, vizyon ve misyonun yeterince içselleştirilemediği, öğretmenlerin mesleklerine yönelik önyargıların azaltılması ve fedakârlıklarının desteklenmesi gereken alanlar arasında olduğu görülmektedir. Bu alanlarda yapılacak iyileştirmeler, okul kültürünün daha güçlü ve kapsayıcı hale gelmesine katkı sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Okul kültürü, yönetici, öğretmen.

Participant Views On School Culture

Abstract: The aim of this research is to determine the views of school administrators, teachers, parents and students on the current school culture. In this research, which was designed to examine the symbols created by the stakeholders in the school in the context of school culture and the meanings they give to these symbols, case study, one of the qualitative research methods, was preferred. A total of 19 people, including 6 teachers, 4 administrators, 4 parents and 5 students, who were reached by purposeful sampling method in the 2023-2024 academic year, constituted the study group of the research. The data obtained as a result of the interviews with the individuals in the study group through the semi-structured form prepared by the researcher in line with the expert opinions were analysed descriptively. According to the results of the descriptive analysis, most of the participants prioritise values such as honesty, justice, trust and sincerity when defining school culture and emphasise these values rather than the concept of success. When the participants' views on vision and mission, which are important elements of school culture, are analysed, it is found that they do not have enough information about the vision and mission of the school they work in and that the opinions of stakeholders other than administrators are not consulted when determining the mission and vision. Within the scope of organisational culture, teachers and administrators define the teaching profession as 'a profession that requires sacrifice'. However, due to the pressure of the central examination system, it is seen that a success-oriented approach comes to the fore in practice, the vision and mission are not sufficiently internalised, and teachers' prejudices against their profession should be reduced and their sacrifices should be supported. Improvements in these areas will contribute to a stronger and more inclusive school culture.

Keywords: School culture, administrator, teacher.

¹ Dr., Millî Eğitim Bakanlığı, muhammet4506@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3000-4243>

Giriş

Örgütler, insanlar tarafından oluşturulan yapılar oldukları için sınırlı rasyonellik gibi insan etkenlerinin yanı sıra çevresel, görevsel ve amaçsal karmaşıklıklar gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu çok yönlü etkilere maruz kalan ve aynı zamanda çevrelerini şekillendiren örgütlerin karmaşık yapıları ancak bireysel ve kurumsal boyutları dikkate alındığında daha iyi anlaşılabilir. Şişman'a (1994) göre, örgüt olgusunun bireysel ve kurumsal boyutlarının anlaşılması ve açıklanmasında kültür, önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Literatürde kültür kavramına ilişkin birçok tanım bulunmakla birlikte, bu kavram bazı kavramsal karışıklıkları da içinde barındırmaktadır. Kültüre dair genel bir tanım yapılacak olursa, kültür; insanın bilgi, ahlak, örf, adet ve sanat gibi oluşturduğu tüm maddi ve manevi öğelerin bütünüdür (Turan, 2015; Aktaran: Cemaloğlu ve Özdemir, 2017, s. 180). Antropolojik açıdan ise kültür, farklı ülkelerde ve bölgelerde yaşayan insanların çeşitli varsayım, inanç ve değerlere sahip olmaları olarak tanımlanmaktadır. Ülkeler ve bölgelerde ayrışan kültürler olduğu gibi örgütler de sahip oldukları kendilerine özgü farklılıklar nedeniyle örgüt kültürleriyle diğer örgütlerden ayrışabilmektedir. (Şişman, 1994). Örgüt kültürü, örgütün hem iç yapısı hem de dış çevresi hakkında önemli fikirler verebilmektedir. Kültürün anlaşılması, örgütün bir bütün olarak ele alınarak daha iyi kavranmasına olanak sağlamaktadır. Bir örgütü içinde bulunduğu dış çevreden bağımsız olarak değerlendirmek yanlış sonuçlara yol açabileceği gibi örgütü çalışanlarından ve çalışanların sorunlarından bağımsız düşünmek de mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, örgütün hem iç hem de dış çevresinin anlaşılması ve çözümlenmesinde örgüt kültürünün önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Bogale ve Debela' ya göre (2024) örgüt kültürünün iş yeri dinamikleri, çalışan etkileşimleri, performans ve yönetim üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bazı araştırmacılara göre örgüt kültürü; örgütün temel değerlerini çalışanlara semboller ve törenlerle aktarılması (Ouchi, 1981, s. 41), bir örgütü diğer örgütlerden ayıran gelenekler ve inançlar (Mitzenber, 1989, s. 98), paylaştıkları anlamlar (Robbins 1998, s. 595) ve örgütte çalışan bireylerin kendiliğinden paylaştıkları sayılılar, değerler ve inançlar olarak tanımlanmıştır (Aktaran Hoy ve Miskel 2010, s. 165). Örgüt kültürü Hoy ve Miskel'e (2010) göre *"birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran paylaşılan yönelimler sistemidir."* Örgütsel kültür kavramı çalışanlar arasında paylaşılan sayılı, değer, inanç, norm, sembol, gibi kültürel öğeler şeklinde ele alınmaktadır (Şişman, 1994, s. 31). Bu tanımlardan farklı olarak yenilik ve risk alma, ayrıntıya dikkat etme, sonuca odaklılık, insana odaklılık, takım odaklılık, saldırganlık ve istikrarın örgüt kültürünün özünü oluşturan 7 temel öge bulunmaktadır (Robbins ve Judge 2013, s. 521). Bununla beraber örgütlerde baskın bir kültürün yanında alt kültürler bulunmaktadır. Baskın kültür, örgütteki üyelerin çoğunluğu tarafından paylaşılan değerleri ifade ederken alt kültürler ise aynı bölümde çalışan bireylerin veya grupların ortak problemlerini ve tecrübelerini yansıtmaktadır. (Robbins ve Judge 2013, s. 522). Assens, Boada, Serrano ve Tomas

(2021) Klan, Pazar, Adokrazi ve Hiyerarşi kültürleri gibi farklı örgüt kültürü türlerinin, çalışanların sorunlarını yönetmeye ve örgütsel işleyişi iyileştirmeye yardımcı olabilecek çeşitli özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir. Açıklık, destek ve iş birliğini vurgulayan örgütsel kültürler, çalışanların kendilerini değerli ve desteklenmiş hissettiği ortamlar yaratarak çalışan sorunlarını azaltabilirken hiyerarşik ve katı kültürler, genellikle açık iletişimi sınırlandırarak, stresi artırarak ve izolasyon duygusunu teşvik ederek çalışanların sorunlarını daha da derinleştirebilmektedir (Assens vd., 2021). Örgütsel davranışların okullarda incelenmesi, eğitim kurumlarının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, kültür kavramının okullar açısından incelenmesi önemli görülmekte ve okullarda öğretmen ve yöneticiler tarafından sergilenen birçok örgütsel davranış, içinde bulunan okul kültürü tarafından şekillenmektedir. Örgütsel davranışların çözümlenerek okulların anlaşılmasının önemli olduğu (Çelik, 2012, s. 4) göz önüne alındığında kültür kavramının okullar açısından incelenmesi gerekli görülmektedir. Okul kültürü, okul personelinin karşılıklı etkileşimleriyle zamanla oluşan bir yaşam tarzı olarak tanımlanmaktadır (Göldağ, 2015, s. 4). Jessiman, Kidger, Spencer, Geijer-Simpson, Kaluzeviciute, Burn, Leonard ve Limmer (2022) yürütmüş oldukları çalışmada, güçlü bir okul kültürünün olumlu çocuk ve genç gelişimi, etkili risk önleme ve sağlığı geliştirme çabaları ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Etkili okul kültürü özelliklerine sahip olan okullarda çalışan bireylerin ortak değerlere sahip olduğu, çalışanların birer durumsal kahraman olduğu, okul müdürünün temel değerleri temsil ettiği ve bir kahraman olarak görüldüğü ifade edilmiştir (Terrence Deal 1985; Aktaran; Hoy ve Miskel 2010, s. 171). Bu bakımdan eğitim örgütleri olan okullardaki etkililiğin sağlanmasında güçlü bir okul kültürünün olmasının gerekli olduğu söylenebilir. Okullar üzerine yapılan kültür araştırmalarında, başarılı okullar ile başarısız okulların örgüt kültürleri açısından farklılıkların neler olabileceği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Yüksek performansla sahip işletmelerde görülen verimlilik, yüksek moral, bütünleşme ve güven gibi özelliklerin güçlü okul kültürlerinde de görülmektedir (Deal, 1988; Aktaran Şişman 1994). Perez, Gonzalez, Gonzalez ve Santos (2023) tarafından yürütülen bir başka çalışmada, okulların kültürel çeşitliliğe uyum sağlaması ve tüm öğrenciler için eşitlik, sosyal adalet ve eşit fırsatları teşvik eden esnek süreçler, ilişkiler ve örgütsel yapılar oluşturması gerektiği vurgulanmıştır. Okullar, doğası gereği anarşik, kaotik ve gevşek yapıya sahip örgütler olsalar da, okullarda hâkim olan değerler, inançlar, anlatılan kahramanlar, hikâyeler ve yapılan törenler gibi kültürel öğeler sayesinde paydaşlar arasında güçlü bir topluluk duygusu geliştirilebilir (Şişman, 1994). Güçlü bir topluluk duygusunun bulunduğu okullarda, aynı zamanda eşitlik, sosyal adalet ve eşit fırsatları teşvik eden esnek süreçlerle şekillenen bir okul yapısının oluşturulması, kültürden bağımsız olarak gerçekleşmesi mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, örgüt kültürünü oluşturan temel öğelerin açıklanması ve anlaşılması gerekmektedir.

Örgüt Kültürün Temel Öğeleri

Kültürün öğelerine bakıldığında tüm öğeleri sayabilmek ya da açıklayabilmek mümkün olmadığı gibi birçok araştırmacı benzer olmakla birlikte kültürün öğeleri ile ilgili farklı sınıflamalar yapmaktadır. Pettigrew (1979) örgüt kültürünün öğelerini inançlar, mitler, ritüeller, dil, ideoloji ve semboller şeklinde sınıflandırırken; Deal ve Kennedy (1983) kültür öğelerini paylaşılan değerler, kahramanlar, ritüeller, seromoniler ve iletişim ağı olarak belirtmektedir. Örgüt kültürü alanında birçok çalışma yapan ve bu çalışmalarıyla tanınan (Schein 2010; Akt. Miner, 1988, s. 559) ise örgüt kültürünün öğelerini varsayımlar, değerler ve artifaklar olmak üzere üç temel unsura ayırmaktadır. Bu unsurlara ayrıntılı olarak Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Kültür Öğeleri (Miner, 1988, s. 559).

Düzy	İçerik	Katmanlar
Artifaktlar	Teknoloji Sanat	Görülen ve açıklanan düzey
Değerler	Görünebilir ve duyulabilir davranış örüntüleri Fiziksel çevrede test edilebilir Yalnızca toplumsal uzlaşmalarla test edilebilir	Görülen ve bilinçli düzey
Temel Varsayımlar	Çevreyle ilişkilerin yapısı Gerçekliğin, zaman ve mekanın yapısı İnsan doğasının yapısı İnsan etkinliğinin yapısı İnsan ilişkilerinin yapısı	Kesin olarak kabul edilen, görünmez ve bilincinde bulunmayan düzey

Tablo 1’e bakıldığında kültür öğelerinden biri olan artifaktların örgütte kolaylıkla görülebilen ve açıklanabilen kısmı olduğu söylenebilir. Sembolleri artifaktlar içinde ele alan Cemaloğlu ve Özdemir’e (2017) göre semboller, aslında çevreyi ve dünyayı anlamada yardımcı olmak amacıyla çeşitli nesne, şekil, kelime ve davranışlara anlamlar yüklenerek insanlar tarafından oluşturulan araçlardır. Bir başka araştırmacı Dyer, (1988 Akt. Cemaloğlu ve Özdemir, 2017, s. 193) ise artifaktları sözlü, davranışsal ve fiziksel olarak üçe ayırmaktadır. Örgütlerde paylaşılan hikaye mit efsane ve dil örgütün sözlü artifaktlarını; ritüel ve törenlerde yapılan çeşitli eylemler ise davranışsal artifaktları; teknoloji, fiziksel çevre ve iş elbiseleri gibi gözle görülebilen unsurlar ise örgütün fiziksel artifaktlarını oluşturmaktadır (Cemaloğlu ve Özdemir, 2017, s. 193).

Dil

Her örgütte yer alan sözlü ve yazılı dil içinde birçok mecaz, deyim, şaka ve argo ifadeler bulunmaktadır. Örgütte kullanılan dilin, bireylerin olaylara, eylemlere ve dünyaya bakış açılarını ve tutumlarını etkilediği bilinmektedir (Şişman, 1994). Örgüt içerisinde kullanılan dilin önemini vurgulayan Bates’ e (1984) göre örgütlerde genellikle bilinçdışı olarak kullanılan mecaz ve benzetmeler, bireylerin içinde buldukları çevreyi, insanları, olayları anlama konusunda kendilerine yardımcı olmaktadır. Okullar açısından bakıldığında öğretmenler, öğrenciler ve yöneticiler birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek için metofarları günlük dilde sıklıkla kullanmaktadırlar (Bates, 1984, s. 11). Bates öğrencilerin sınıflarda sıklıkla çiçek, çark, dişi, düşman,

makine, efendi, hanımefendi ve bukalemun gibi çeşitli metaforları kullandıklarına dikkat çekerek; metaforların ve okullarda kullanılan dilin okulun havasını ve çalışanların ilişkilerini derinden etkilediğini ifade etmiştir (Bates, 1982, s. 15).

Semboller

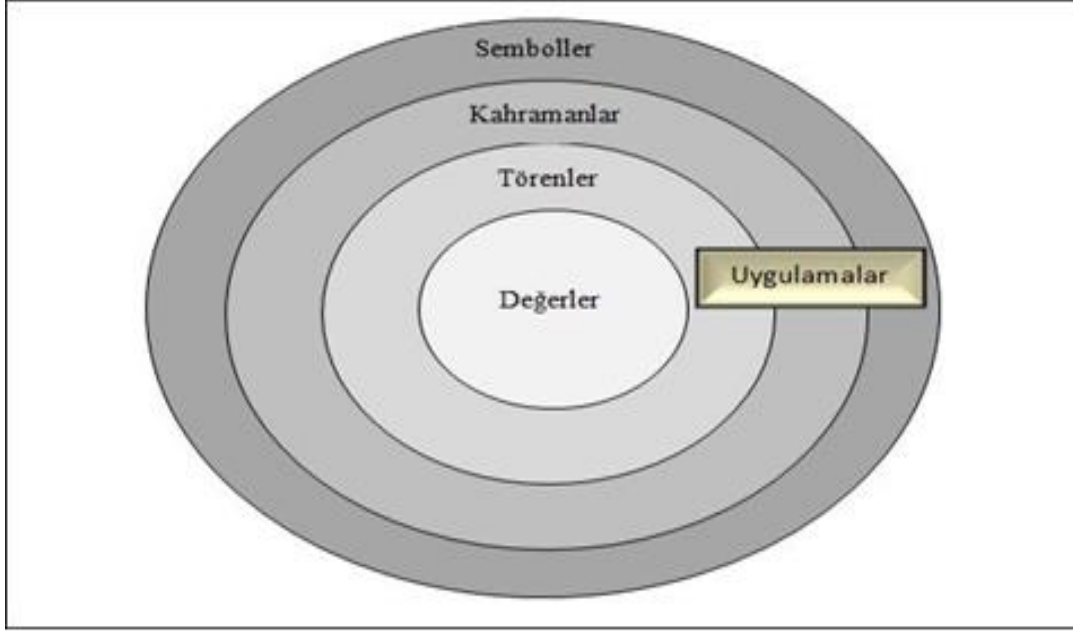
Örgütsel açıdan semboller hem bir yönetim ve kontrol aracı olarak kullanılmakta (Pfeffer, 1981); hem de kapsamlı kültürel öğeler olarak göze çarpmaktadır. Semboller, sözel ve davranışsal (dil, hikâye, kahraman, tören ve toplantı) olabileceği gibi fiziksel artifaktlar içinde yer alan (teknoloji, mimari dekor ve giyim vb.) gözle görülebilen araç ve nesnel örgütün fiziki sembollerini oluşturmaktadır (Kilmann, Saxton ve Serpa, 1985).

Hikâyeler ve Mitler

Hikâyeler ve kahramanlar, örgütlerin geçmişlerinde yaşanan olayların gelecek kuşaklara aktarılmasını, çalışanların örgütsel değerleri anlamalarına ve örgütlerde güçlü bir kültür oluşturulmasına yardımcı olan temel öğelerdir (Göldağ, 2015, s. 69). Örgütler, tarihlerini, geleneklerini, inançlarını ve değerlerini hikayelerle yeni üyelere aktarırken, hikayelere konu olan kahramanlar ise çalışanlar tarafından birer model olarak benimsenerek aktarılmak istenen değer ve normların paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Daft, 2010). Hikâyeler kapsamında değerlendirilen ancak özellik bakımından birbirlerinden farklılaşan ve örgütlerin inanç ve değerlerinin çalışanlara kazandırılmasını amaçlayan efsane ve mitlere bakıldığında Daft (2010), efsanelerin tarihi kesiti abartılı bir dille anlatıldığını, mitlerin ise genellikle gerçekliğe dayanmayan hikayelerden oluştuğunu belirtmektedir. Kısaca hikâyeler, mitler ve efsaneler örgütlerin temel değerlerini canlı tutarak örgütsel değerlerin tüm çalışanlar arasında paylaşılmasını sağlamaktadır

Kahramanlar

Kahramanlar, bir örgütte takdir edilen ve davranışlarıyla örgütteki diğer çalışanlar tarafından örnek alınan, yaşayan ya da ölmüş, gerçek veya hayali kişilerdir (Hofstede, Neuijen, Daval Ohayv, Denise ve Sanders, 1990, s. 291).



Şekil 1. Kahramanların Örgüt Kültürü Kapsamındaki Yeri (Hofstede vd. 1990: 291).

Hofstede vd. (1990) göre kahramanlar, semboller ve törenleri örgütlerin çalışanları tarafından görülebilen ve gözlenebilen kültürel öğeler kapsamında değerlendirmektedir. Bireylerin motivasyonun sağlanması, performanslarının artırılması ve çalışma disiplini kazanmalarının sağlanması açısından örgütlerde kahramanlar ve kurucular sürekli olarak yaşatılmaktadır (Yıldırım, 2018, s. 16). Ayrıca kahramanlar vasıtasıyla örgütsel değerler çalışanlara aktararak, çalışanların örgütle kaynaşması ve örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmesi sağlanabilir. Bu sayede kahramanlar, örgütlerde etkili birer kontrol aracı olarak kullanılabilir (Balcı, 2002; Aktaran; Aslan, Özer ve Bakır, 2009, s. 270).

Törenler ve toplantılar

Tören ve ritüellerin toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşamda da geniş bir yer tuttuğu söylenebilir. Törenler ve toplantılar aslında birer sosyal drama olup örgütlerin temel amaçlarına ulaşmasında kolaylık sağlayan söylem ve davranış kalıplarından oluşan öğelerdir (Göldağ, 2015, s. 75). Örgütlerde gerçekleştirilen tören ve toplantılara bakıldığında; emeklilik ve mezuniyet törenleri, balolar, piknikler, bayramlar, çay ve kahve toplantıları, özel gün ve haftalar sayılabilir (Şişman, 1994, s. 73). Tören ve ritüellerin örgüt kültüründen önemli bir yeri olduğuna değinen Trice ve Beyer (1984), tören ve ritüellerin planlanan etkinlikler olduğunu ve yapılan bu etkinlikler sayesinde insanların sosyal ilişkiler kurarak, sosyal ihtiyaçlarını karşıladığını vurgulamıştır. Pettigrew' e (1979) göre törenler, örgütlerde neyin önemli neyin önemsiz olduğunu belirtirken aynı zamanda nelerin yapılması gerektiği konusunu vurgulayarak örgüt üyelerini bir amaç doğrultusunda yönlendirmektedir. Tören ve ritüellerin okul kültürü açısından önemine dikkat çeken Bates (1984) tören ve ritüellerin, okullarda

değer ve normların çalışanlar arasında paylaşılması adına güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabileceğini belirtmektedir.

Değerler

Değerler, bireylerin davranışlarına rehberlik eden ve davranışların yapı taşlarını oluşturan (Manyas, 2018, s. 14); bireylerin ve grupların ilkelerini, standartlarını ve önemli olan yargılarını yansıtan; örgütsel ve toplumsal davranışların değerlendirilebilmesi için bir ölçüt sağlayan kültürel öğeler olarak tanımlanabilir (Kenny, 1994, s. 17). Terzi' ye (2000) göre değerler, çalışanların örgütte başarılı olmaları için ne yapmaları gerektiği konusunda fikir sunarken Kenny' e (1994) göre de değerler, insanların yapmış oldukları davranışları yönlendirerek iş yerinde nelerin yapılacağını ve nasıl yapılacağı konusunda çalışanlara fikir vermektedir. Araştırmacının, değerler konusunu somutlaştırmak amacıyla verdiği örneğe bakıldığında; takdir etme değerinin önem verildiği bir örgütte, yöneticinin çalışanları takdir etmesinin, çalışanların motivasyonunu artırarak onları çalışmaya teşvik edeceği ve çalışanların eşsizliğini vurgulayacağı belirtilmiştir. Örgütlerde olması gereken bazı değerleri sınıflandıran araştırmacıya göre, ekonomik etkililik, sorumluluk, eşitlik, erişebilirlik ve müşteri odaklılık gibi bazı değerler örgütler açısından önemlidir (Kenny, 1994, s. 19). Örgütlerde var olan değerlerin aslında toplumsal değerlerden etkilendiğini ve toplumdaki başat değerlerin benzer şekilde örgütlerin de değerleri olabilmektedir (Cemaloğlu ve Özdemir, 2017, s. 192). Dürüstlük, çalışkanlık, sevgi, başarı, sorumluluk, doğruluk, özerklik ve bağımsızlık gibi değerlerin toplumda var olması durumunda, bu değerlerin örgütsel yaşam içinde de yer alması beklenebilir.

İnançlar

İnançlar insanların belirli konularda tartışmasız kabul ettikleri doğrular (Şişman, 2007, s. 85) olmakla birlikte inançların, tartışılabilen ve açıklanabilen değerler gibi olmadığı ve genellikle bireylerin farkında olmadan oluşturdukları örgüt kültürü öğeleridir (Schein 2010; Aktaran; Cemaloğlu ve Özdemir, 2017). İnsanların sahip oldukları inançlar, onların çevreyle ve diğer insanlarla kurdukları iletişimi ve etkileşimi, kısaca tüm davranışlarını etkilerken doğa ve çevreye ilişkin bakış açılarını da yansıtmaktadır (Şişman, 1994, s. 83).

Özetle literatür incelendiğinde, kültürün birçok öğesinin olduğu ve bu öğelerin birbirlerinden etkilendikleri görülmüştür. Yapılan araştırmada kültürün öğelerini bölerek incelemek yerine okul kültürüne bütüncül bir açıdan yaklaşılarak okullarda var olan ve hissedilen kültürün paydaşlar açısından nasıl anlamlandırıldığı belirlenmeye çalışılmıştır. Özellikle 1980'lerden sonra literatürde kültürle ilgili yapılan araştırmalara konu olan okullara bakıldığında (Şişman, 1994, s. 30); mevcut okulların gevşek ve esnek yapılı örgütler olması nedeniyle okulların çözümlenmesinde bu kurumlara kültürel açıdan yaklaşmanın daha faydalı olabileceği görülmüştür (Şişman, 1994, s. 29). Okullardaki

en önemli ögesi insan kaynağı olduğu düşünülürken okulların bireysel boyutunun, kurumsal boyutundan, informal yönünün de formal yönünden daha fazla önem kazandığı söylenebilir (Taymaz, 1989, s. 13). Bursalıoğlu'na (1991) göre eğitim örgütlerinin amaçlarının soyut ve belirsiz olması, çıktılarının değerlendirilmesinin zorluğu ve doğrudan insanla ilgili olması gibi nedenler okullara kültürel yönden yaklaşılmasını gerektirmektedir.

Alan yazın taramasında, okullardaki kültürün değerlendirilmesinde nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı (Kuyumcu, 2007; Narsap, 2006; Özdemir, 2006; Sönmez, 2006) ancak okul kültürlerini daha detaylı ve derinlemesine inceleyebilecek araştırmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Okul kültürü üzerine yapılan çalışmaların çoğunda, okul kültürü bağımsız değişken olarak ele alınarak çeşitli değişkenlerle ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır (Özoğlu, 2015, s. 5). Bu tür çalışmalar her ne kadar örgütsel davranış ve yaşamı anlamada önemli sonuçlar sunsa da örgütsel yaşam olaylarının derinlemesine incelenmesi konusunda yeterli fikir vermemektedir. Geçmişte yapılan örgütsel araştırmalarda, örgütlerde ortaya çıkan süreçler daha çok nesnel olarak tanımlanabilecek şekilde ele alınmış ancak bu araştırmalarda örgütsel yaşamın ve davranışın öznel, kültürel ve sembolik yönü ihmal edilmiştir (Dandridge, 1993, s. 69). Son dönemde, yaşamın rasyonel olmayan, kültürel ve sembolik yönünün önem kazanması ve nesnellikten öznelliğe doğru bir eğilimin gelişmesi, örgüt kültürünü incelemede pozitivist paradigma dışında kalan ve daha çok post-pozitivist paradigma kapsamında değerlendirilen yöntemlerin kullanımını gündeme getirmiştir (Şişman, 1994, s. 28). Bu nedenlerden dolayı, okul kültürünün daha derinlemesine ve bütüncül bir yaklaşımla araştırılarak literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, aşağıda belirtilen araştırma problemlerine yönelik sorulara yanıtlar aranmaya çalışılmıştır.

Problem Cümlesi

Okuldaki paydaşların okulun kültürüne ilişkin görüşleri nelerdir?

Alt Problemler

1. Okuldaki paydaşların okulun kültürüne ilişkin tanımları nelerdir?
2. Okuldaki paydaşların okulun sahip olduğu vizyon ve misyon hakkındaki görüşleri nelerdir?
3. Okuldaki paydaşların eğitim ve öğretime ilişkin var olan inançları nelerdir?
4. Okuldaki paydaşların efsaneler, hikâyeler, önemli olay ve kahramanlara ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Okuldaki paydaşların ortak değerlere ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Okuldaki paydaşların kültürel, sportif etkinlikler ve törenlere ilişkin görüşleri nelerdir?

Yöntem

Bu çalışma, okuldaki paydaşların okullarında var olan kültüre yönelik düşüncelerini belirlemeyi amaçlayan nitel bir araştırmadır. Nitel araştırmalar; insanların var olan durumlara nasıl bir anlam yükledikleri ve yaşadıkları deneyimleri nasıl yorumladıklarını belirlemek amacıyla yapılan araştırmalardır (Merriam, 2013, s. 14). Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemleri arasından fenomenoloji (olgubilim) kullanılmıştır. Fenomenolojik araştırmalar, katılımcıların duygularını, düşüncelerini ve deneyimlerini derinlemesine analiz ederek anlamayı amaçlamaktadır (Smith, Flowers ve Larkin, 2009). Araştırmada, okuldaki paydaşların okullarında var olan kültüre ilişkin düşünceleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Creswell ve Poth (2018)'e göre fenomenolojik araştırmalar, bireylerin deneyimlerinden yola çıkarak, onların duygularını, düşüncelerini ve yaşanan olaylara ya da durumlara atfettikleri anlamları çözümlenmeye çalışır.

Çalışma Grubu

Bitlis il merkezinde 15 yıldır kesintisiz olarak eğitim-öğretime devam eden bir lisedeki 6 öğretmen, 4 yönetici, 4 veli ve 5 öğrenci olmak üzere toplamda 19 kişi amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilerek araştırmanın çalışma grubu oluşturulmuştur. Okulun uzun süredir faaliyet göstermesi, okulda bir kültürün oluştuğu varsayımını ortaya koymuştur. Yapılan çalışmanın yalnızca tek bir okulda yürütülmesi nedeniyle, araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen tüm öğretmen ve yöneticiler dahil edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca okul kültürüne yönelik bir anlayış geliştirilmesinde öğrenciler tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi önemli görüldüğünden her sınıf düzeyinden birer gönüllü öğrenci ve öğrencilerin velileri de çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırmacının bilgilendirmesi sonucunda, gönüllü olarak katılmak isteyen 6 öğretmen, 4 yönetici, 4 veli ve 5 öğrenci olmak üzere toplamda 19 kişiden okul kültürüne ilişkin veriler elde edilmiştir. Alıntılarda yöneticiler için Y, öğretmenler için Ö, veliler için V ve öğrenciler içinde T kodlaması yapılmıştır. Alınan çalışma grubuna ait bilgiler Tablo 2' de gösterilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcının Statüsü	Brans	Cinsiyet	Deneyim Süresi
Okul Yöneticisi 1	Coğrafya	Erkek	5 Yıl ve Üstü
Okul Yöneticisi 2	Felsefe	Erkek	5 Yıl ve Üstü
Okul Yöneticisi 3	Coğrafya	Erkek	5 Yıl ve Üstü
Okul Yöneticisi 4	İngilizce	Kadın	1 Yıl ve Altı
Öğretmen 1	Matematik	Erkek	5 Yıl ve Üstü
Öğretmen 2	Edebiyat	Erkek	5 Yıl ve Üstü
Öğretmen 3	Din Kültürü	Erkek	1 Yıl ve Altı
Öğretmen 4	İngilizce	Kadın	1-5 Yıl Arası
Öğretmen 5	İngilizce	Kadın	1 Yıl ve Altı
Öğretmen 6	Felsefe	Kadın	5 Yıl ve Üstü

Not: 9-10-11 ve 12. Sınıf düzeylerinden birer öğrenci ve 4 okul velisi çalışma grubuna dâhil edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, mevcut okul kültürü dokümanlar, gözlemler ve görüşmeler kullanılarak kapsamlı bir şekilde sunulmuştur. Gözlem ve görüşme yöntemleri, nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan iki veri toplama tekniğidir (Özoğlu, 2015, s. 75; Fraenkel & Wallen, 2005). Gözlem yöntemi, araştırmacının belirli bir ortamda doğrudan veri toplamasına dayanır ve katılımcı gözlem ile katılımcı olmayan gözlem olarak ikiye ayrılır. Katılımcı gözlemde araştırmacı gruba dahil olurken, katılımcı olmayan gözlemde dışarıdan gözlem yapar. Bu yöntem, özellikle sosyal bilimlerde doğal ortamlarda veri toplama imkânı sağlar (Bogdan & Biklen, 1997). Araştırmada, görüşmelerin yaklaşık bir ay sürmesi nedeniyle, araştırmacının okulun ortak alanlarında, koridorlarda ve bahçede öğrenciler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasındaki etkileşimleri gözlemlemesine olanak sağlanmıştır. Bu alanlarda öğrencilerin sosyal ilişkileri, öğretmenlerin ve yöneticilerin öğrencilere karşı tutumu ve genel atmosfer hakkında bilgi edinilmiştir. Ayrıca, okulun fiziksel mekanı incelenerek iç ve dış mekan düzenlemeleri, duvarlardaki afişler, sloganlar ve panolar gibi okul kültüründe önemli olan unsurlara da bakılmıştır. Görüşme yöntemi ise katılımcılarla birebir veya çevrimiçi platformlar aracılığıyla yapılan görüşmelerle veri toplama yöntemidir. Görüşmeler, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış biçimlerde olabilir ve katılımcıların düşüncelerini ve deneyimlerini derinlemesine anlamak amacıyla kullanılır (Baxter & Jack, 2008). Araştırmada kullanılan gözlem ve görüşmenin yanı sıra okulda yapılan etkinlikler ile ilgili tutulan yazılı kayıtların incelenmiştir. Bu yöntem ile okuldaki geçmiş olaylar ve süreçler hakkında bilgi elde edilmiştir. Veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır (Bkz. Ek 1). Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular hazırlanmadan önce, okul kültürü ile ilgili bir literatür taraması yapılmış ve bu konuda yurtiçi ve yurtdışındaki kaynaklara ulaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen kaynakların kapsamlı bir incelemesinin ardından, yarı yapılandırılmış görüşme formunun soruları hazırlanmıştır. Bu maddelerin amaç ve kapsamını değerlendirmek için iki deneyimli öğretim üyesi, iki okul yöneticisi ve iki öğretmen ile görüşülmüştür. Yapılan görüşmelerden alınan geri bildirimler doğrultusunda, tören ve ritüeller gibi kültürel öğelerle ilgili bir soru yarı yapılandırılmış görüşme formuna eklenmiş ve soru ifadesinin anlatımını açıklığa kavuşturacak düzenlemeler yapılarak form son haline getirilmiştir. Görüşme formu, “Okulunuzun genel hedeflerini belirleyen vizyon ve misyon hakkındaki görüşleriniz nelerdir?” ve “Okulunuzda eğitim ve öğretime ilişkin var olan inançlar hakkında ne düşünüyorsunuz?” gibi sorulardan oluşmuştur.

Verilerin Toplanması

Hazırlanan yarı yapılandırılmış form ile veri toplamak için İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 12. 10. 2023 tarihinde gerçekleştirilen 2023/8 numaralı oturumda etik kurul izni alınmıştır. Katılımcılar seçilirken, araştırmacı tarafından araştırmanın amacı ve gizlilik ilkeleri

açıldıktan sonra, araştırmaya katılmak isteyen kişiler çalışma grubuna dahil edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular, araştırmacı tarafından yapılan derinlemesine görüşmeler ile katılımcılara yüzyüze olacak şekilde sorulmuş ve verilen cevapların daha sağlıklı değerlendirilebilmesi için kayıt altına alınmıştır. Kayıt cihazının katılımcılar üzerindeki etkisini azaltmak amacıyla elde edilen kayıtlarının sadece bu araştırma amacıyla kullanılacağını ve gizlilik sınırları içerisinde araştırmanın yürütüleceği katılımcılara araştırmacı tarafından açıklanmıştır. Katılımcıların istemeleri durumunda kayıt altına alınan görüşmelerin bir kısmının ya da tamamının çıkarılabileceği katılımcılara açıklanarak kayıtların katılımcılar üzerindeki etkisi azaltılmaya çalışılmıştır. Yapılan görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacak olup, her görüşme ortalama 50 dakika sürmüştür ve tüm görüşmelerin süre aralıkları 30 ile 65 dakika arasında olmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırmaya konu olan olgu ve duruma ilişkin katılımcıların farklı düşünce ve yaşantılarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu nedenle görüşmelerde katılımcıları yönlendirecek sorulardan kaçınılmış ve sözlerinin kesilmemesine özen gösterilmiştir. Görüşme kayıtları araştırmacı tarafından tekrar tekrar dinlenerek "Word" dosyası formatında yazılmıştır. Betimsel analiz tekniği kullanılan araştırmada her soru, bir tema olarak belirlenmiş ve katılımcıların vurguladıkları kavram ve cümlelerden araştırmacı tarafından önemli bulunanlar ilgili tema altında birebir alıntı şeklinde yazılmıştır. Araştırmacı tarafından, katılımcıların vurguladığı kavram ve cümleleri dikkate alınarak vermiş oldukları bilgiler ilgili temalar altında toplanarak, doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Bu yaklaşım ile katılımcıların deneyimlerinin ve görüşlerinin, araştırmanın bağlamında gerçek ve otantik bir şekilde yansıtılması sağlanmaya çalışılmıştır. Okulda yapılan görüşmelerle elde edilen veri toplama süreci okulda yaklaşık olarak bir ay kadar sürmüştür. Araştırmacı bu görüşmelerden elde ettiği verileri gözlemleriyle ve çeşitli belge değerlendirmeleriyle birleştirerek doğrulama fırsatı bulmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmanın geçerliliğini, güvenilirliğini ve objektifliğini artırmak amacıyla, katılımcılara araştırmanın kapsamı ve gizlilik ilkeleri hakkında detaylı açıklamalar araştırmacı tarafından sunulmuştur. Betimsel analiz tekniği kullanılarak katılımcıların görüşleri doğrudan alıntılanmış ve bu yolla verilerin mümkün olduğunca katılımcı perspektifinden yansıtılması sağlanmıştır. Bu yaklaşım, araştırmanın geçerliliğini güçlendiren bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Araştırmacı olarak, konuya dair kişisel önyargıları en aza indirmek amacıyla görüşmeler sırasında katılımcıları yönlendirecek ya da kendi yargılarını onaylatma amacını taşıyan soru ve tepkilerden kaçınılmıştır. Elde edilen veriler sonucunda belirlenen temalar altındaki ifadeler, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında doktora yapmış başka bir uzmana da değerlendirilmek üzere sunulmuş ve yapılan

eşleştirmelerin doğruluğu bağımsız bir göz tarafından yeniden incelenmiştir. Bu yöntemlerle araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini artırılmaya çalışılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde katılımcıların görüşme formunda yer alan sorulara verdikleri cevaplar araştırmanın amaçları doğrultusunda analiz edilerek sunulmuştur. Araştırmada tema olarak belirlenen sorulara geçilmeden önce araştırmanın yapıldığı okula ilişkin fiziki bilgiler verilmiştir. 2023- 2024 eğitim öğretim yılında hazırlanmış olan brifing dosyası incelenerek okulun sahip olduğu fiziksel imkanlar tespit edilmiştir. Okulun fiziki donanım durumu incelendiğinde, 44 bilgisayar, 1 projeksiyon cihazı, 3706 kitabın bulunduğu kütüphane, 2 tarayıcı, 2 hoparlör, 1 projeksiyon perdesi, 22 akıllı tahta, 2 televizyon ve 1 fotoğraf makinesinin aktif olarak kullanıldığı görülmektedir. Örgüt kültürünün bir parçası da fiziksel artefaktlar olması nedeniyle (Cemaloğlu ve Özdemir, 2017, s. 193) incelenen okulun fiziksel özellikleri açıklanmıştır. Okulun sahip olduğu araç ve gereçler okul kültürünün gözle görülebilen kısmını oluşturmaktadır. Bu bakımdan okulun fiziki imkânları bizlere okul kültürü hakkında bazı ipuçları verebilir. Okul kültürünün tanımını yaparken paydaşlardan sadece bir öğretmen okul kültürünün tanımına, okulun fiziki imkânlarından söz ederek başlamıştır. Okulun fiziksel imkânlarının yeterli olduğundan ve eğitim öğretim için gerekli ortamın sağlandığından söz etmiştir.

Okuldaki Paydaşların Okulun Kültürüne İlişkin Görüşleri

Okuldaki paydaşlara okul kültürünün tanımı yapılarak kendi okul kültürlerini nasıl tanımladıkları sorulmuştur. Yapılan okul kültürü tanımında inançlar, değerler, normlar, tören ve ritüellerin ne olduğuna dair açıklamalar yapılarak her kavrama ilişkin uygulama düzeyinde örnekler verilmiştir. Verilen tanım ve örneklerden yola çıkarak katılımcılara “*Kendi okulunuzun kültürünü nasıl tanımlarsınız? Açıklayınız.*” sorusu üzerine okul paydaşlarının kültür tanımları incelendiğinde; paydaşların okul kültürlerinin tanımında daha çok eşitlik, dürüstlük, adalet, eş güdüm, samimiyet, sorumluluk ve ortak akıl gibi kavramlardan bahsetmişlerdir.

“Öncelikle akademik başarının öncesinde bence ahlaki erdemlerin daha önceliği olmalıdır. Herkes sonuçta aynı başarı düzeyine sahip olmayabilir; Özellikle ahlaki erdemlerin yani dürüstlüğün öğrencilere benimsetilmesi ele alınmalıdır. Eğer birey öncelikle erdemli olmak gibi, adaletli olmak gibi, insanlara eşit ve adil bir şekilde yaklaşmak gibi bu değerler bireyde oluşmuşsa, insanlar arasındaki ilişkilerin daha iyi olacağını düşünüyorum.” (Y1)

Paydaşlarının kültür tanımları incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin (6) tamamı başarı değerinden çok dürüstlük, adalet ve samimiyete önem verdikleri belirtmiştir. Başarıya önem veren öğretmenler de başarıyı sadece öğrencilerin testlerden almış oldukları puanlar açısından değerlendirmedikleri ancak var olan merkezi sınav sistemi nedeniyle öğrencilere kazandırmaya

çalıştıkları değerlerin anlamsızlaştığını ve sadece test başarısının okulda önemli olduğundan söz etmiştir.

“Başarı kriterinin sadece sınavlarda öğrencilerin aldığı notlar ve başarılar ve işte deneme sonuçları olarak çoğu zaman görüldüğünü ve bu konuda bütün bence eğitimcilerin yanlış bir hedefe odaklandıklarını düşünüyorum. Bunun yanında yapılması gerekenin şu olduğunu düşünüyorum. Hangi eğitim öğretim kurumu olursa olsun hepsinin temel hedeflerinin iyi bir insan yetiştirmek olduğunu başarılı öğrenciler yetiştirmektense iyi insanlar yetiştirilmesi gerektiğini düşünüyorum.”(Ö1)

Bununla birlikte yapılan görüşmelerin çoğunluğunda paydaşlar, okullarının kendisine özgü bir okul kültürüne sahip olduklarını düşünmekle beraber araştırmada yer alan bir öğretmen ve bir öğrenci ise okullarında herhangi bir kültürden söz edemeyeceklerinden bahsetmişlerdir. “*Yani okul kültürü konusunda kendi okul kültürümün tanımlamaktan ziyade, şuan ki sistemde hiçbir okulun kültürünün olmadığını vurgulamak isterim. Yani böyle bir şey yok, okul kültürü yok.*”(T1). (“*Kültürü Yok*” ifadesi araştırmaya katılan bir paydaşın görüşüdür.)

Görüşme yapılan iki öğretmen dışındaki tüm katılımcılar okullarında mevcut bir okul kültürünün olduğundan söz etmişlerdir. İki öğretmen ve üç öğrenci mevcut okullarında yeterince güçlü bir okul kültürüne sahip olmadıklarını ve bu durumun paydaşlar üzerindeki olumsuz etkilerinden söz etmişlerdir. “*Öğretmenlerin üzerinde bir şey var hani görüşlerini ifade ederken hani acaba yanlış anlaşılır mıyım veya hani nasıl bir karşılık alacağını bilemediği için hani kendini tam ifade edememe durumu olabiliyor. Bu hani zarar veriyor açıkçası okul kültürüne...*” (Ö2)

Okul kültürünü tanımlayan katılımcıların çoğunluğu kendi okulları hakkında var olan bir kültürden bahsetmiştir. Yalnızca bir öğretmen ve bir öğrenci, okullarında söz edilebilecek bir kültürün olmadığını belirtmiştir. Paydaşların büyük bir çoğunluğu, okul kültürünü tanımlarken dürüstlük, adalet ve samimiyet değerlerine vurgu yapmış ve başarıdan ziyade bu değerlere önem vermiştir. Ayrıca öğretmenler vurguladıkları bu değerlerin, var olan merkezi sınavlar nedeniyle öğrenciler arasında anlam taşımadığını ve öğretmenlerin değerler konusundaki çalışmalarına yeterince önem verilmediğini belirtmişlerdir.

Paydaşların Okulun Vizyon ve Misyonuna İlişkin Görüşleri

Okuldaki hedeflerin belirlendiği ve okulun kimliğini yansıtan sembollerden biri olan vizyon ve misyon ifadeleri okulun girişinde yer alan tabelalara bakılarak incelenmiştir. Okulun kendi özelliklerine göre gelecekte var olmak istediği yer ile ilgili vizyon ve belirlenen vizyona ulaşmak amacıyla yapılacak ve yapılmakta olan misyon ifadeleri şu şekildedir:

“Vizyon: Öğrencilerimizin insanlığın düşünsel ve kültürel mirasına ilgi duyan, geniş ufuklu, sosyal sorunlara duyarlı sürekli kendisini geliştiren, yabancı dil bilen, kültürel sanatsal mirasını tanıyıp, koruyup yüceltecek, geçmişle sağlıklı bir ilişki kurarak geleceği şekillendirebilecek bireyler olmalarını hedefleyen, bu çerçevede öğrencilerin kendilerini gerçekleştirmeleri için rehberlik eden bir kurum olmaya çalışmak.

Misyon: Sosyal Bilimler ve Edebiyat alanında ihtiyaç duyulan üstün nitelikli bilim adamlarının yetiştirilmesine kaynaklık etmek, ilgi ve yetenekleri üst düzeyde olan öğrencileri bu alanda yüksek öğretime hazırlamak. öğrencilerin bilimsel, kültürel ve teknolojik gelişmeleri izleyebilecek düzeyde Türkçe ve yabancı dil öğrenimlerini sağlamak. öğrencileri Edebiyat ve Sosyal Bilimler alanlarında araştırmaya yönelterek, gelişmelere ilgilerini uyandıracak ortam ve şartları hazırlamak. Öğrencilere geçmiş nesiller ile çağdaşları arasında ortak duyguların uyandırılmasını sağlamak. Türk sanat ve kültür birikimini anlayıp yorumlayabilen, yeni bilgi ve projeler üretebilen bireyler yetiştirerek toplumun ekonomik ve kültürel kalkın bilinçli bir şekilde katkıda bulunmak.”

Okulun belirlemiş olduğu vizyon ve misyon ifadeleri çok soyut olmakla beraber görüşme yapılan birçok paydaş tarafından bilinmediği anlaşılmıştır. Paydaşların vizyon ve misyon hakkında paylaştıkları birçok şeyin vizyon ve misyon kapsamına girmediği hatta bireysel amaçlar ile kurumsal amaçların karıştırıldığı görülmektedir. Okulun vizyonu ve misyonu hakkında paydaşlara yöneltilen soruda verilen cevaplar incelendiğinde, tüm paydaşların okulun vizyon ve misyonu hakkında tam anlamıyla bilgi sahibi olmadıkları ve sadece okulun vizyonunda misyonunda geçen öğrencilerin yabancı dil öğrenimlerini sağlamak kısmından söz ettikleri tespit edilmiştir. Tüm katılımcılar vizyon ve misyon kavramlarını birbirine karıştırmışlardır. Paydaşlarla yapılan görüşmelerde vizyon ve misyon kavramlarının oldukça belirsiz bir şekilde kullanıldığı ve okulun sahip olduğu vizyon ve misyon ile benzerlik göstermediği tespit edilmiştir.

Okulun vizyon ve misyonu yukarıda belirtilmesine rağmen yapılan görüşmelerde bazı katılımcıların belirtmiş olduğu vizyon ve misyon açıklamalarının okulun sahip olduğu vizyon ve misyon değerleriyle uyum sağlamadığı görülmektedir.

“Okulun temel misyonu zaten şey hani işte topluma önderlik edecek, yazar gazeteci ve kamu yöneticisi falan yetiştirmektir. Biz bu vizyonu ve misyonu öğrenciye aşlamaya çalışıyoruz açıkçası. Mesela okul dergisi çıkarıyoruz ve yazarlık grubu var...”(Y2).

Ayrıca hem vizyon hem de misyon ifadelerinin birbirine karıştırıldığı bu iki ifadenin neredeyse birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bir başka öğretimde okuldaki vizyon ve misyonun aslında okuldaki paydaşlar tarafından sahiplenilmediğini çünkü vizyon ve misyonun okul dışından kişi ve kurumlar tarafından oluşturulan kültür öğeleri olduğunu tanımlamıştır.

“Bu hedefler bizim hedeflerimiz mi yoksa bizden istenilen hedefler mi E bunlar bizden istenilen hedefler olduğu için demin söylediğim gibi sadece tabelada kalıyor ve çok da güzel para harcıyoruz. İşte resamlara yaptırıyoruz o yüzden bizim tutturmak istediğimiz hedefler olmadığı için çok gerçekçi gelmiyor açıkçası. Bu hedefler okuldaki tüm paydaşlar tarafından mı oluşturuldu yoksa başkaları mı oluşturdu.” (Ö3).

Genel olarak yapılan görüşmelerde paydaşların okulun misyonu ve vizyonu hakkında yeterince fikir sahibi olmadıkları ve okulun misyonu ve vizyonu ile ilgili olmayan birçok şeyin sanki okulun vizyonu ve misyonuymuş gibi paydaşlar tarafından açıklandığı görülmektedir. Ayrıca vizyon ve misyonun okuldaki paydaşların katılımı ile oluşturulmaması nedeniyle vizyon ve misyon tabelaların sadece okulu süsleyen bir çerçeveden öteye gitmediği bazı paydaşlar tarafından ifade edilmiştir.

Paydaşların Eğitim ve Öğretime İlişkin İnançları

Okulda paydaşlar tarafından paylaşılan inançları belirlemek amacıyla yapılan görüşmelerde çeşitli benzetmelerin kullanıldığı görülmektedir. Öğrencilerin ihtiyaçlarının ön planda tutulması gerektiğine dair bir inancın okullarındaki tüm paydaşlar tarafından genel olarak paylaşıldığından söz edilmiştir. “Eğer tüccarsak, öğrenciyi müşteri olarak göreceğiz. Bir tüccar için müşteri neyse yani vitrinini tezgahını hizmetini müşteriye göre ayarlıyorsa öğretmende aynı mantıkla hareket etmeli kanaatindeyim” (Y3).

Bir başka öğretmen, okullarında çalışan öğretmenler arasında öğretmen fedakar olmalıdır inancının yaygın olduğunu fedakar olmak ile profesyonel olmanın yan yana gelmesinin çelişkili bir durum olduğundan söz etmiştir. “Ya şu var hani mesela öğretmen fedakar olmalıdır inancı. Bunun üzerine hani bu çok dillendiriliyor. Benim profesyonelce yapmak zorunda olduğum bir şeyde benden fedakarlık beklenmesi tuhaf bir durum.” (Ö4).

Güven konusunda okulunda problem olduğunu düşünen bir öğretmen de özellikle öğrenci ve öğretmen arasındaki önyargılardan söz etmiştir. Öğretmen ve öğrenci arasında yaşanan bu durum okul kültürünün geliştirilmesinde ve aktarılmasındaki en önemli öğelerden olan iletişim konusunda problemlere neden olmaktadır.

Öğretmenler öğrenciler hakkında biraz önyargılılar ve öğrenciler için kötü düşünüyorlar. Öğrenci sanki öğretmenini alt etmeye çalışıyor ve bir rakipmiş gibi. Öğrenci sanki bir boks maçında da öğretmenin bir açığını yakalayayım da onu indireyim düşüncesi ve genel olarak ondan dolayı da öğretmenler istedikleri gibi öğrenciyle iletişime geçemiyorlar. Öğretmenlerde her zaman öğrenci benim bir açığımı yakalarsa öğrenci başıma iş açar mı? (Ö5)

Paydaşların Efsaneler, Hikâyeler, Önemli Olay ve Kişilere İlişkin Görüşleri

Yapılan tüm görüşmelerde sadece tek bir öğretmen okullarında sürekli diğer paydaşlarla paylaştığı bir hikayeden bahsetmiştir. Diğer tüm katılımcılar okullarında otak paylaştıkları bir hikaye, mit, efsane ve kahramanlarla ilgili herhangi bir şey bilmediklerinden söz etmişlerdir. “*Genel olarak böyle bir şeye hiç denk gelmedim sadece bir kere müdür bey kendi anılarından bahsetti bana öğretmenliğin nasıl olması gerektiği hakkında, benim dersimin din kültürü olmasından dolayı dini objeleri yükselterek anlatıyorum. Genel olarak okulun içerisinde sürekli dolaşan herhangi bir hikayeye denk gelmedim*” (Ö5).

Görüşmecilerden sadece bir katılımcı okuldaki hikayelerden söz ederken, bu hikayenin sadece anlatan birey tarafından oluşturulduğu ve genel olarak paydaşlar tarafından paylaşılan bir hikaye olmadığı görülmektedir. Çünkü paydaşlarla yapılan tüm görüşmelerde aşağıda anlatılan buna benzer ya da aynı hikaye anlatılmamıştır.

“Mezun olacak öğrencilerimizin durumları hazırlık ve 9. sınıftayken ders durumlarının o kadar iyi olmadığı söyleniyordu. Ben 10. Sınıftan itibaren derslerine girdim, hani o gelişimi kendim gördüm. Şimdi 80 tane öğrencimiz var eğer bu sene diyoruz ki 10 ve üzeri hukuk çıkarırsak iyi bir reklamımızda olur. Şimdi mesela 9. Sınıflara giriyorum bizim son sınıflardaki öğrencilerimizi örnek olarak anlatıyorum” (Ö4).

İncelenen okulda efsane, hikaye, mit ve kahramanlar, paydaşlar arasında yeterli düzeyde bir kültürel öge olarak paylaşılmamaktadır. Paylaşılan öğelerde ortak bir payda olmaktan ziyade, bireysel çaplı girişimler söz konusudur.

Paydaşların Ortak Değerlere İlişkin Görüşleri

Okulda yapılan görüşmeler ve yapılan gözlemler sonucundan okulda bazı değerlerin diğer değerlerden daha fazla ön plana çıktığı görülmüştür. Öğretmenler ve yöneticiler okullarındaki öğrencilerin istenilen değerleri kazanması amacıyla; öğretmenler kurul toplantısında, öğrencilere her ay bir değer kazandırılması amacıyla şiir, kompozisyon ve pano hazırlanması şeklinde karar almışlardır. Okulda Mayıs ayına dair hoşgörü değerine ilişkin panonun hazırlandığı ve hazırlanan panonun öğrenciler tarafından hoşgörü hakkında yapılan çeşitli etkinlikler yapıldığı görülmüştür.

Yapılan görüşmelerde ise dürüstlük, eşitlik, sorumluluk fedakarlık gibi değerler olduğu görülmüştür. Değerlerle ilgili aşağıda bazı paydaşların görüşleri yazılmıştır.

“Bir kere okulda bir eşitlik var öğrenciler arasında okul idaresinin yaklaşımı açısından bütün öğrenciler eşit (T2)

Mesela bence sorumluluk bu okulda öğretmen, öğrenci ve idareler arasında paylaşılmakta (Ö5)

Bizim okulumuzda paylaşılan değer daha çok fedakarlık hani dürüstlük de üzerinde durulmaktadır” (Y2)

Başarıdan çok bu değerlerin paylaşıldığı okul kültüründe paydaşların daha fazla iş birliği yapmaları beklenebilir. Yapılan görüşmelerde özellikle dürüstlük değerine vurgu yapılarak, dürüstlüğün diğer tüm değerler için bir ön koşul gibi algılandığı; dürüstlük olursa başarının da geleceği düşünülmektedir. Ayrıca okulda var olan değerlerin paydaşlara özellikle de öğrencilere kazandırılması amacıyla yapılan kompozisyon, şiir ve hazırlanan panolar okuldaki değerlerin paylaşılmasında ve ortak bir kültürü oluşturulmasında etkili olduğu söylenebilir.

Paydaşların Kültürel, Sportif Etkinlikler ve Törenlere İlişkin Görüşleri

Okul kültürünün önemli öğelerinden biri olan tören, ritüel ve kültürel etkinlikler ile ilgili yazılı belgeler, görüşme ve gözlem yapılmıştır. Okulda yapılan etkinlikler ile ilgili tutulan yazılı kayıtların incelenmesi sonucunda okulun 2023- 2024 eğitim öğretim yılında birçok (Şiir dinletisi; Şair-yazar tanıtım sempozyumu, çeşitli dergiler çıkarma, ilgili hafta doğrultusunda okul panolarının hazırlanması, basketbol, futbol ve voleybol turnuvaları) kültürel ve sportif etkinliklerin yapıldığı görülmüştür. Kültürel olarak okulda birçok etkinliğin yapıldığı ve yapılan etkinliklerin okul kültürünü olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Yapılan etkinliklerden kazanılan ödüllerin okul idarecilerinin odalarında sergilendikleri gözlemlenmiştir. Yapılan görüşmelerde ise tüm paydaşlar okulda gerçekleşen etkinlikler açısından okullarını yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu paydaşlar arasında bir okul velisi yapılan tören ve ritüellerdeki problemlerden söz etmişlerdir. Bu konuda bir okul velisi mezuniyet törenine okul yöneticilerinden herhangi birinin katılmamasını eleştirmiştir: “*Yani okul yöneticilerinin bu hafta yapılmış olan mezuniyet törenine gelmemeleri tabi hoş olmadı en azından birinin olması gerektiğini düşünüyorum, Bu okul kültürünü olumsuz etkileyebilir.*” (V1).

Okulda gerçekleştirilen çeşitli etkinliklerin okul kültürünü olumlu yönde etkilediği ve kazanılan ödüllerin idarecilerin odalarında sergilendiği gözlemlenmiştir. Yapılan görüşmelerde, tüm paydaşlar okul etkinliklerinden memnun olduklarını ifade ederken çalışmaya katılan bir veli tören ve ritüellerde bazı problemler olduğunu belirtmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Bir okulun kültürünü incelemeye yönelik bu nitel araştırmada; katılımcılarla yapılan görüşmeler, alan notları ve gözlemlerden elde edilen bulgulara göre, paydaşların okul kültürü tanımlarında ve vurgularında başarı değerinden ziyade dürüstlük, saygı, sorumluluk ve eşitlik gibi değerler ön plana çıktığı görülmüştür. Yapılan görüşmelerde işbirliğinin önemi vurgulandığı bu çalışmada, her paydaşın işini en iyi şekilde yapması halinde okul kültürünün daha da güçlenerek ve gelişerek, okullarında belirlenen hedeflere ulaşılmasının sağlanacağı ifade edilmiştir. Balcı’ ya (2002) göre bir

okulun hedeflerine ulaşabilmesi, okuldaki paydaşların işbirliğine açık olduğu, başarının önemsendiği ve herkesten üst düzey performans beklendiği okul kültürleriyle mümkündür. Bu bakımdan söz konusu araştırılan okulda paydaşların işbirliğine önem vermesi ve herkesin işini en iyi şekilde yapması gibi tutum ve davranışların okul kültürünü olumlu bir şekilde katkı sağlayabileceği söylenebilir. Diğer taraftan yapılan görüşme ve incelemelerde okuldaki başarı değerinin daha çok testlerde ve merkezi sınavlarda alınan puanlar şeklinde değerlendirilmesinin okul kültürü açısından çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Özellikle ülkemizde merkezi sınav sisteminin çok önemli olduğunu ve öğrenci başarısının sadece bu ölçütlerle belirlendiğini düşünen öğretmen, öğrenci, veli ve yöneticiler bu durum nedeniyle öğrencilerin sosyal ve kültürel etkinliklere katılım konusunda isteksiz ve gönülsüz olduklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle öğretmenlerin daha çok test başarısına önem verdiği ve aslında öğretmenlerin öğrencilere kazandırmak istedikleri adalet, dürüstlük, eşitlik gibi değerlerin merkezi bir sınav sisteminde öğrenci ve veli açısından çok fazla önemsenmediği görülmüştür. Kasapoğlu (2016) 91 aday öğretmen üzerinde yapmış olduğu çalışmada, Türk Eğitim Sisteminin en önemli sorunlarından birinin merkezi sınav sistemi olduğunu belirtmiştir. Yapılan araştırmaya göre merkezi sınav sistemi nedeniyle öğrencilerin sadece akademik başarılarının önemsendiği, sosyal ve bireysel gelişimlerinin göz ardı edildiği bir eğitim sistemi oluşmuştur. Merkezi sınavın neredeyse en önemli unsur olduğu Türk eğitim sisteminde, okulların etkililiği azalmış ve özel sektörde yalnızca kar amacı güden birçok öğretim kurumu ortaya çıkmıştır (Kasapoğlu, 2016, s. 950). Her iki araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde merkezi sınav sisteminin bir okulda var olan kültürün gelişmesindeki engellerden biri olabilir. Merkezi sınav sisteminin olduğu bir eğitim sisteminde her ne kadar başarı diğer değerlerden daha ön planda tutulsa da Aslan, Özer ve Bakır'ın (2009, s. 278) 24 öğretmenle yaptığı bir başka nitel araştırmada, öğretmenler okul kültürünü tanımlarken ağırlıklı olarak sevgi, saygı, hoşgörü ve güven gibi değerleri vurgulamaktadır. Bu bulgular ışığında, öğretmenlerin okullarında saygı, sevgi, eşitlik ve hoşgörü gibi değerlerin bulunmasını, başarı değerinden daha çok istedikleri düşünülebilir.

Okulun vizyon ve misyonu ile ilgili yapılan alan yazın taraması ve incelemesinden sonra okuldaki paydaşların okullarının vizyonu ve misyonu hakkındaki düşünceleri alınmıştır. Paydaşların vizyon ve misyon hakkında paylaştıkları birçok şeyin okullarının belirlediği vizyon ve misyon kapsamına girmediği hatta bireysel amaçlar ile kurumsal amaçların birbirine karıştırıldığı görülmektedir. Bu bulgu okullardaki amaç birlikteliği konusunda çeşitli sorunların olduğuna dair çeşitli ipuçları sunmaktadır. Okulun vizyonu ve misyonu ile ilgili paydaşların söylemleri incelendiğinde, ortak söylemlerin oldukça sınırlı olduğu ve bireysel fikirlerin ön plana çıktığı göze çarpmaktadır. Yöneticilerin, öğretmenlerin, ailelerin ve öğrencilerin ortak söylemlerinin yabancı dil öğretmek ve devlet adamı yetiştirmekle sınırlı kaldığı söylenebilir. Okulda hazırlanan vizyon ve misyonun sadece okul idaresi tarafından hazırlandığı, yapılan görüşmelerde ise hiçbir paydaşın vizyon hakkında söz

etmediği tespit edilmiştir. Halbuki iyi bir vizyon ve misyonun paydaşların görüşleri alınarak hazırlanması gerektiğini belirten Altinkurt ve Yılmaz da (2011, s. 4) yapmış oldukları çalışmada, vizyon ve misyon ifadelerinin okul paydaşları tarafından birbirine karıştırıldığını tespit etmiştir. Birer kültürel öge olarak ortak bir payda sağlayan vizyon ve misyonun açık ve anlaşılır olmadığı, içselleştirilemediği bir okulda güçlü bir kültürden söz etmek oldukça zor olacaktır.

Okuldaki paydaşların inançlarını belirlemek amacıyla yapılan görüşmelerde, tüm paydaşlar eğitim sistemine ilişkin ortak iki inanç dile getirmişlerdir. Öğretmenler, öğretmenlik mesleğinin fedakarlık gerektirdiğine inanırken, fedakarlık ve profesyonelliği bir araya getirmenin zor olduğunu da ifade etmişlerdir. Yapılan araştırmalar; Koç (2014), Yazar (2012), Yetim ve Göktaş (2004), Yıldırım, Ünal ve Çelik (2011) incelendiğinde, katılımcıların öğretmenlerin fedakar olması gerektiğine dair inançları bulunmaktadır. Öğretmenlik mesleğini seçenler için kişisel özgürlük anlayışının farklı olduğu ve öğretmenler, mesleklerinin doğası gereği biyolojik, psikolojik ve sosyal açıdan birçok fedakarlık yapmaktadır (Yetim ve Göktaş 2004, s. 549). Bu fedakarlıklar, öğrencilerin akademik ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamak, güvenli ve destekleyici bir okul ortamı sağlamak için gereklidir. Ancak bu süreçte, öğretmenlerin de sosyal ve duygusal açıdan desteklenmeye ihtiyaçları vardır. Yapılan bu araştırmada öğretmenlerin paylaştıkları bir başka inanç ise öğretmenlerin öğrencileri hakkında ön yargılı olduklarıdır. Her ne kadar güven bir okul için önemli bir değer olarak belirtilse de, çalışmaya katılan öğretmenler, öğrencilerin sürekli kendilerinin eksik veya hatalı taraflarını aradıklarına inanmaktadır. Öğretmen ve öğrenci arasında yaşanan bu durum okul kültürünün geliştirilmesinde ve aktarılmasında önemli bir engel olarak değerlendirilebilir.

Yapılan tüm görüşmelerde hikaye mit, efsane ve kahramanlara ilişkin paydaşların görüşleri alınmıştır. Bu konuda yalnızca bir öğretmen okullarında sürekli diğer paydaşlarla paylaştığı bir hikayeden bahsetmiştir. Ancak öğrencilere bahsettiği hikayenin bir kurumun ya da örgütün hikayesi olmadığı, sadece kendi kişisel deneyimlerine bağlı olarak öğrencileri motive etmek için anlattığı hikayeler olduğu görülmüştür. Diğer tüm katılımcılar ise okullarında ortak paylaştıkları bir hikaye, mit, efsane ve kahramanlarla ilgili herhangi bir şey bilmediklerinden söz etmişlerdir. Bireylerin sosyalleşmesinde önemli rolü olan hikaye, mit, efsane ve kahramanlardan (Özoğlu, 2015, s. 43) incelenen okulda yeterli düzeyde faydalanılmadığı, özellikle yöneticilerin bu öğeleri kullanmada yetersiz kaldıkları söylenebilir. Okulda yapılan tören ve ritüeller boyutunda ise etkinliklerin çeşitliliği ve katılımı, paydaşların çoğunluğu tarafından yeterli ve tatmin edici bulunmuştur. Okulda mezuniyet törenleri, piknikler gezilerle beraber yıl içinde birçok sportif ve kültürel etkinliklerin yapılarak okuldaki farklı grupların bütünleşmesinin sağlandığı ve bu durumun okul kültürünü olumlu bir şekilde etkilediği görülmektedir. Aslan, Özer ve Bakır' ın (2009, s. 278) yapmış olduğu araştırmada

okullarda düzenlenen seramoni, törenler ve merasimlere ilişkin paydaşların yanıtlarının olumlu olduğunu belirterek yapılan bu araştırma sonuçlarına benzer bulgulara ulaşmıştır.

Okul kültürüne ilişkin paydaşların görüşleri incelendiği bu çalışmada ele alınan söz konusu okulda, dürüstlük, saygı, sorumluluk ve eşitlik değerlerinin ön plana çıkması ve etkinliklerin çeşitliliği gibi olumlu unsurlar bulunmakla birlikte, merkezi sınav sisteminin baskınlığı, vizyon ve misyonun içselleştirilememesi, öğretmenlerin fedakarlık ve n yargıları gibi geliştirilmesi gereken alanlar da mevcuttur. Bu alanlarda yapılacak iyileştirmeler, okulun kültürünün daha güçlü ve kapsayıcı olmasına katkı sağlayacaktır. Okul yönetimi ve paydaşların, bu eksiklikleri gidermek için işbirliği yapması, öğrencilerin akademik başarısının yanı sıra sosyal ve bireysel gelişimini de destekleyen daha dengeli bir eğitim ortamı yaratılmasına yardımcı olabilir.

Çalışmanın Sınırlılıkları ve neriler

- Bu alışma Bitlis il merkezindeki bir lisedeki paydaşların okul kültürü ile ilgili düşünceleri ile sınırlıdır. Farklı okullarda benzer çalışmalar yapılabilir.
- Merkezi sınav sisteminin okul kültürü üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalara daha fazla yer verilebilir.
- Okul vizyonu ve misyonu tüm paydaşların katılımıyla belirlenmesinin tüm okul topluluğu tarafından içselleştirilmesine katkı sağlayabilir.
- Okulda ortak hikayeler, başarı öyküleri, efsaneler ve semboller oluşturularak okul kültürü güçlendirilebilir.
- Okullara farklı bir paradigmalarla bakarak okulların daha iyi anlaşılabileceği düşünüldüğünde; okul kültürü ile ilgili yapılan nitel araştırmaların azlığı sebebiyle okul kültürleri etnografik nitel araştırma yöntemi ile daha kapsamlı ve detaylı bir biçimde incelenebilir.

Kaynakça

- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2011). İlköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyon, misyon ve değerleri ile ilgili bir çözümleme. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 23(1), 1–19.
- Assens-Serra, J., Boada-Cuerva, M., Serrano-Fernández, M.-J., & Agulló-Tomás, E. (2021). Gaining a better understanding of the types of organizational culture to manage suffering at work. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.782488>
- Aslan, M., Özer, N., & Bakır, A. A. (2009). Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 8(1), 268–281.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram uygulama ve araştırma*. Pegem Yayıncılık.
- Bates, R. J. (1982). Towards a critical practice of educational administration. *American Educational Research Association*, 1–30.
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1997). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Allyn & Bacon.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul yönetiminde yapı ve davranış*. Pegem.
- Cemaloğlu, Ö., & Özdemir, S. (Eds.). (2017). *Örgütsel davranış ve yönetimi* (2nd ed.). Pegem.
- Çelik, V. (1997). *Okul kültürü ve yönetimi*. Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Prentice Hall.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 498–505. <https://doi.org/10.1177/002188638301900405>
- Göldağ, B. (2015). *Orta öğretim kurumlarında okul kültürü yoluyla değerler eğitimi Malatya ili örneği* [Unpublished doctoral dissertation]. İnönü Üniversitesi.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (S. Turan, Trans.). Nobel.
- Jessiman, P., Kidger, J., Spencer, L., Geijer-Simpson, E., Kaluzeviciute, G., Burn, A.-M., Leonard, N., & Limmer, M. (2022). School culture and student mental health: A qualitative study in UK secondary schools. *BMC Public Health*, 22, Article 619. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13034-x>
- Kasapoğlu, H. (2016). Öğretmen adaylarının Türk eğitim sistemine ilişkin algılarının metaforlar yoluyla analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(1), 59–80.
- Kenny, T. (1994). From vision to reality through values. *Management Development Review*, 7(3), 17–20.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. Jossey-Bass.
- Koç, E. S. (2014). Sınıf öğretmeni adaylarının öğretmen ve öğretmenlik mesleği kavramlarına ilişkin metaforik algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 47–72.
- Manyas, S. (2018). *Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: İstanbul Üniversitesi çalışanları üzerine bir araştırma* [Unpublished master's thesis]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.

- Miner, J. B. (1988). *Organizational behavior: Performance and productivity*. Random House.
- Özoğlu, E. A. (2015). *Okul kültürünün sembolik açıdan çözümlenmesi: Etnografik bir alışma* [Unpublished doctoral dissertation]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Prez-Jorge, D., Gonzlez-Herrera, A. I., Gonzlez-Afonso, M., & Santos-lvarez, A. G. (2023). Reality and future of interculturality in today's schools. *Education Sciences*, 13(5), 525. <https://doi.org/10.3390/educsci13050525>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigm. *Research in Organizational Behavior*, 3, 1–52.
- Pondy, L. R. (1983). *Organizational symbolism* (Vol. 1). Jai Pr.
- Robbins, P., & Judge, T. A. (2013). *rgtsel davranış* (. Erdem, Ed.). Nobel.
- Smith, J. (1988). Organizational culture in secondary school: A comparative case study. *Dissertation Abstracts International*, 49(7), 1660/A.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method, and research*. Sage.
- şışman, M. (1994). *rgt kültürü: (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma)*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- şışman, M. (2007). *rgtler ve kültürler*. Pegem Yayıncılık.
- Taymaz, H. (1997). *Uygulamalı okul yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4), 653–669. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277391>
- Yazar, T. (2012). Öğretmen adaylarının değerler hakkındaki görüşleri. *Pegem Eğitim ve ğretim Dergisi*, 2(1), 61–68.
- Yetim, A. A., & Göktaş, Z. (2004). Öğretmenin mesleki ve kişisel nitelikleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(2), 541–550.
- Yıldırım, A., & şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, A., nal, A., & elik, M. (2011). Öğretmen kavramına ilişkin ğretmen, yönetici ve müfettiş algılarının analizi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(2), 92–109.
- Yıldırım, ř. E. (2018). *İşletmelerde rgt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hatay ilinde bir araştırma* [Unpublished master's thesis]. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

Extended Abstract

Organizations can be better understood by examining their complex structures, which not only change and impact their environment but are also influenced by numerous external and internal factors. According to Şişman (1994), culture emerges as a critical variable in understanding and interpreting the individual and institutional dimensions of organizational phenomena. Assessing an organization in isolation from its external environment can lead to erroneous conclusions, as it is equally essential to consider the organization in relation to its employees and their issues. Thus, culture plays a vital role in comprehending and analyzing both an organization's internal and external dynamics. While there are numerous definitions of culture in the literature, conceptual ambiguities still exist. However, a general definition describes culture as the collection of material and immaterial elements created by humanity, such as knowledge, morality, customs, traditions, and art (Turan, 2015; as cited in Cemaloğlu ve Özdemir, 2017, p. 180). From an anthropological viewpoint, culture reflects the varying assumptions, beliefs, and values of people living in different countries and regions. Just as human cultures vary due to these factors, each organization develops a unique culture that distinguishes it from others (Şişman, 1994). The literature indicates that while quantitative research methods are frequently used to examine school culture (Kuyumcu, 2007; Narsap, 2006; Özdemir, 2006; Sönmez, 2006), there remains a lack of in-depth studies that can provide a more detailed exploration of school cultures. In recent years, factors such as the increasing emphasis on the non-rational, culturally symbolic aspects of life and a shift towards subjectivity over objectivity have highlighted the potential to examine organizational culture from alternative perspectives. This shift encourages the use of methods beyond the positivist paradigm, aligning instead with approaches within the post-positivist paradigm (Şişman, 1994, p. 28). In response, this study aims to enhance the literature by exploring school culture through a more comprehensive and in-depth approach. To this end, the study seeks to address the following research question: “*What are the stakeholders' views on the culture of the school?*” The study group consists of individuals from a high school in Bitlis that has been operational for 15 years. Participants include school administrators, teachers, students, and their families, as these groups are vital to understanding the school culture. The participants were chosen voluntarily after the researcher's explanation of the study's purpose and confidentiality. All school administrators participated, as their roles significantly influence school culture. The study group consisted of 19 individuals: 6 teachers, 4 administrators, 4 parents, and 5 students. Codes (Y for administrators, Ö for teachers, V for parents, T for students) are used for referencing participants. The study employed three main data collection methods: document analysis, observation, and interviews. The physical infrastructure, including resources like computers, projectors, books, and smart boards, plays a key role in shaping the school culture. These tangible elements are seen as vital

to creating an educational environment conducive to learning. Stakeholders, such as teachers and students, emphasized core values like equality, honesty, justice, teamwork, and responsibility. These values were central to their perception of the school culture, often prioritized over academic success. Despite the formal existence of the school's mission and vision, many stakeholders expressed confusion regarding these concepts. The majority of participants, including teachers and students, struggled to differentiate between the mission and vision and did not fully understand their significance. This disconnect led to the perception that these goals were seen as external impositions rather than shared objectives. The centrality of exams in the educational system further undermined the values of honesty and fairness, which are crucial to the school's stated mission, exacerbating the gap between ideals and practices. Cultural and sporting activities, including poetry recitals, sports tournaments, and student publications, were generally viewed positively as they contributed to enriching the school culture. However, some participants voiced dissatisfaction with the absence of school administrators at important ceremonies, signaling a gap in leadership presence during significant cultural events.

The study reveals a school that is characterized by strong cultural values and a commitment to creating a positive educational environment. However, there is a lack of clarity and ownership of the school's mission and vision, which detracts from the sense of shared purpose among staff and students. While the physical environment and extracurricular activities play an important role in shaping the educational experience, challenges remain in fully aligning the institution's values with its daily practices and objectives. The findings suggest that enhancing communication, clarifying the mission and vision, and fostering trust could significantly strengthen the school's overall culture and effectiveness.