

## KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ: MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI BAĞIMSIZ ANAOKULUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Fatma Ünal  
Akdeniz Üniversitesi  
[funal@akdeniz.edu.tr](mailto:funal@akdeniz.edu.tr)

Doç. Dr. İlhan Günbayı  
Akdeniz Üniversitesi  
[igunbayi@akdeniz.edu.tr](mailto:igunbayi@akdeniz.edu.tr)

Araş. Gör. Ceren Koca  
Akdeniz Üniversitesi  
[cerenkoca@akdeniz.edu.tr](mailto:cerenkoca@akdeniz.edu.tr)

### Özet

Bu çalışmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bağımsız bir anaokulunun kurum kültürünü analiz etmektir. Bu araştırma Antalya ili Kepez ilçesinde bulunan bağımsız anaokulunda görev yapan yöneticiler ve öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırma kültür analizi (etnografya) deseninde nitel bir çalışmadır.

Araştırmanın evrenini okulda görevli 3 yönetici (1 Müdür, 2 Müdür yardımcısı), 16 öğretmen ve evrenden gönüllülük esasına dayalı seçilen 4 öğretmen ve 3 yönetici (1 Müdür, 2 Müdür yardımcısı) olmak üzere toplam 7 denek çalışma grubunu oluşturmaktadır. Bu yönüyle araştırma bütüncül tek durum deseninde nitel bir çalışmadır.

Araştırmada veri toplamada kullanılan görüşme, metafor analizi, ve gözlem yöntemleri kullanılarak veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Analizden elde edilen veriler kodlanmış, bu kodlar arasındaki ilişkiler belirlenmiş, NVIVO 10.0 yazılım programından yararlanılarak temalar düzenlenmiş ve içerik analizi yapılmıştır.

Araştırmanın bulguları okullarda yerleşmiş olan kültürün okulda görev yapan yöneticileri ve öğretmenleri ne kadar etkilediğini ortaya koyması bakımından önemlidir. Kurum kültürünün incelenmesi okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin gereksinimlerinin değerlendirilmesinde yararlı olacağı, okul yönetimi alanındaki uygulamalara ve okulun etkililiğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Bağımsız Anaokulu, Kurum Kültürü, Yöneticiler, Öğretmen, Kültür Analizi.

## ORGANIZATIONAL CULTURAL ANALYZE: A RESEARCH INTO AN INDEPENDENT PRESCHOOL OF MINISTRY OF EDUCATION

### Abstract

The aim of this study was to analyze the organizational culture of an independent preschool of the Ministry of National Education. The research is a qualitative study in the design of ethnography.

The population of the study consisted of 3 principals – one principal and two vice-principals- and 16 teachers. The sample consisted of seven participants 4 of whom were teachers and 3 of whom were principals – one principal and two vice-principals based on voluntarism. Thus this is a qualitative study in the design of a holistic single-case.

In this study, the data were analyzed by using content analysis based on data from individual interviews, of metaphors and observations. The data were encoded in the analysis and the relationships between these codes were identified. The qualitative data analysis programme, NVivo 10.0, was used to organize themes.

This research is of a great importance in terms of seeing how the teachers and the principals are affected by the culture settled in schools. It is thought that analysis of organizational culture will be useful in evaluating the

needs of principals and teachers working at schools and will support the actions carried out at school and thus school effectiveness.

**Key Words:** Independent Preschool, Organizational Culture, Administrators, Teachers, Cultural Analyze.

## GİRİŞ

Kültür bir kurum içindeki üyelerin ortak anlamlar, inançlar ve gurura sahip olması olarak tanımlanmaktadır (Houtte, 2007). Shein'e (1984) göre, kültür üç farklı seviyeden oluşmaktadır. Birinci ve en alt seviye, bir binanın mimarisi ya da bir kurumun çalışanlarının kıyafetleri gibi görünen artifaklardan ya da sembollerden oluşmaktadır. Bu seviyede dikkat çeken en önemli konu kültür çalışmalarının objeleridir. İkinci seviye çalışmaları ise daha soyut ve değer odaklı standartlara sahip çalışmalardır. Shein'e (1984) göre değerler davranışın akılcılığından daha fazlası değildir. Değerler kurum çalışanlarının gerçeklerinden çok isteklerini yansıtır. Üçüncü seviyede ise, kültürü anlamak için altta yatan inançları araştırmak gereklidir. Bu aşama kültürün üçüncü ve en soyut seviyesi olarak nitelendirilmektedir.

Artifaklar kültürü yansıtan görülebilir nesnelere, eylemleri ve hikayeleri, ritüelleri, törenleri, mitleri, efsaneleri, sembolleri, metaforları, dil, jargon jest ve mimikleri kapsayabilir. Daha açık bir ifade ile kültür bize artifaklar aracılığıyla kendini gösterir. Rousseau'nun (1995) kültürü tanımlamada soğan halkaları metaforunu dikkate aldığımızda sayılılar ve inançlar değerlere, değerler normlara, normlar davranış örüntülerine, davranış örüntüleri de artifaklara dönüşerek örgüt kültürünü görünür hale getirir. Böylece bir örgütün kültürünü artifaklarını gözlemleyerek ve analiz ederek anlayabileceğimiz ifade edilmektedir (Günbayı, 2015).

Okullar genel itibariyle yapısı ve programı ile ön plana çıkmakta ve bu noktada araştırmalara konu olmaktadır. Fakat okulların program ve yapısının yanı sıra belli bir kültürü olduğu da bilinmektedir. Bütün okulların güçlü, zayıf, işlevsel ya da işlevsiz kültürleri vardır. Başarılı diye nitelendirilen okulların iyi bir vizyona, güçlü ve işlevsel bir kültüre sahip oldukları gözlenmektedir (Cunningham ve Gresso, 1993).

Leithussad (1999), okul kültürünü; kurallar, inançlar ve bir okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarına kılavuzluk eden değerler olarak tanımlanmıştır (akt; Özdemir, 2006). Gaziel'e (1997) göre ise okul kültürü terimi okulun özelliğini, karakterini tanımlamak için kullanılır. Bu tanımlamalara bakıldığında okul kültürü, okulun değerlerini, inançlarını, okuldaki kuralları ve faaliyetleri kapsamaktadır.

Öğretmenlerin iş tutumları da okul kültürü ile ilgilidir. Okul kültürü güçlü olan kurumların öğretmenleri daha iyi motive ettiği ve okulda öğrenci ve çalışan sayısının artışının olumlu bir okul kültürü ile doğru orantılı olduğu belirtilmektedir (Cheng, 1993).

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bağımsız bir anaokulunun kurum kültürünü araştırmayı amaçlayan bu araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Kurum çalışanlarının okul iklimine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Kurum çalışanlarının okuldaki tören ve merasimlere ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Kurum çalışanlarının okuldaki normlara ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Kurum çalışanlarının okuldaki kıyafetlere dair görüşleri nelerdir?
5. Kurum çalışanlarının okuldaki mit ve efsanelere ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Kurum çalışanlarının okulun fiziki şartları ve teknoloji donanımına ilişkin görüşleri nelerdir?
7. Kurum çalışanlarının okul çalışanlarının özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
8. Kurum çalışanları, çalıştıkları okulu neye benzetmektedirler? Neden?
9. Kurum çalışanlarının okuldaki değerlere ilişkin görüşleri nelerdir?
10. Kurum çalışanlarının okulda uygulanan kararların alınma sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?

**YÖNTEM****Araştırmanın Modeli**

Araştırmada kültür analizi desenlerinden bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır. Bütüncül tek durum desenlerinde tek bir analiz birimi (bir birey, bir kurum, bir program, bir okul gibi) vardır. Bütüncül tek durum deseninin kullanım alanlarından biri de daha önce hiç kimsenin çalışmadığı veya ulaşmadığı durumlardır. Böyle durumların çalışılması da, daha sonraki araştırmacılar için daha önce bilinmeyen bir konunun su yüzüne çıkması ve daha sonra yapılacak araştırmalara temel oluşturması ya da yol göstermesi açısından önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005; 290).

Araştırmada görüşme, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, kavramsal çerçeve oluşturulduktan, alan yazın çalışması yapıp, ön görüşmeler yapıldıktan sonra uzmanların da görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık, görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006:283). Formda katılımcılar için kısa bir ön bilgi verildikten sonra, kişisel bilgiler yer almaktadır. Kişisel bilgilerden sonra yapılan ön görüşmeler sonucu ortaya çıkan şu sorular sorulmuştur:

Okuldaki genel havaya ilişkin görüşleri nelerdir? Okuldaki tören ve merasimlere ilişkin görüşleri nelerdir? Okulda bulunan normlara ilişkin görüşleri nelerdir? Okuldaki kılık kıyafete ilişkin görüşleri nelerdir? Okuldaki mit ve efsanelere ilişkin görüşleri nelerdir? Okuldaki fiziki ortam ve teknoloji kullanımına ilişkin görüşleri nelerdir? Kurum çalışanlarının doğasına ilişkin görüşleri nelerdir? Okul metaforuna ilişkin görüşleri nelerdir? Okuldaki değerlere ilişkin görüşleri nelerdir? Okulda uygulanan kararların alınma sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?

Araştırmada veriler içerik analizi tekniğinde analiz edilmiştir. İçerik analizi içerisinde yer alan frekans analizi ile çözümlenmeler yapılmıştır. Frekans analizi, en basit şekliyle öğelerin sayısal ve yüzdesel olarak görünme sıklığını ortaya koymaktır. Frekans analizi sonunda öğeler önem sırasına sokulur ve sıklığa dayalı bir sınıflama yapılır (Bilgin, 2006: 18). Bu çalışmada da frekans ve yüzde analizi tekniği uygulanarak, görüşülen katılımcıların verdiği cevaplar sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Öğretmenlerin verdiği cevaplar sıklığına göre, başlıklar altında bir sınıflama ve bu sınıflamaya bağlı olarak frekans sıklığı ve yüzdesi, tablolar verilerek ve katılımcılardan doğrudan alıntılarla desteklenerek analiz edilmiştir.

**Araştırmanın Çalışma Grubu**

Araştırmada kültür analizine uygun olarak Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bir bağımsız anaokulunun kurum kültürü analizi yapılmıştır. Bu bağımsız anaokulunda toplam olarak 3 yönetici ve 16 öğretmen görev yapmaktadır.

Araştırmanın çalışma grubu gönüllülük esasına göre kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemine göre seçilmiştir. Araştırmanın evrenini okulda görevli 3 yönetici (1 Müdür, 2 Müdür yardımcısı), 16 öğretmen ve evrenden gönüllülük esasına dayalı seçilen 4 öğretmen ve 3 yönetici (1 Müdür, 2 Müdür yardımcısı) olmak üzere toplam 7 katılımcı çalışma grubunu oluşturmaktadır.

Çalışmada katılımcıların soruları içtenlikle cevaplandırmaları için isimleri belirtilmeyip kodlanarak araştırmacı tarafından saklı tutulmuştur. Katılımcıların görüşlerinden alıntılar yapılırken şu kodlama sistemi kullanılmıştır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Veriler

Katılımcılar	Görevi	Branşı	Cinsiyeti	Çalışma Yılı	Kadro
A	Öğretmen	Rehber Öğretmen	Kadın	20 yıl	Evet
B	Öğretmen	Okul Öncesi Öğretmenliği	Kadın	5 yıl	Evet
C	Öğretmen	Okul Öncesi Öğretmenliği	Kadın	10 yıl	Evet
D	Öğretmen	Okul Öncesi Öğretmenliği	Kadın	9 yıl	Evet
E	Müdür Yardımcısı	Okul Öncesi Öğretmenliği	Erkek	8 yıl	Evet
F	Müdür Yardımcısı	Okul Öncesi Öğretmenliği	Kadın	10 yıl	Evet
G	Müdür	Okul Öncesi Öğretmenliği	Kadın	15 yıl	Evet

**Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplamada kullanılan görüşme, metafor analizi, ve gözlem yöntemleri kullanılarak veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Bu veri toplama yöntemlerinden birincisi görüşme formlarıdır. Katılımcıların kurum kültürüne ilişkin görüşlerini almak amacıyla açık uçlu sorulara dayanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları katılımcı türüne (öğretmen, idareci) uygun bireysel görüşme formlarına dönüştürülmüş ve bu formlar uygulanmıştır.

Araştırmada ikinci veri toplama yöntemi metaforlardır. Katılımcıların, okula ilişkin ürettikleri metaforların, kurum kültürüne bakış açılarını da yansıtacağı düşüncesinden yola çıkarak katılımcılardan okul hakkında metafor üretmeleri istenmiştir. Bu amaçla katılımcılara “Okulu herhangi bir şeye (bir canlı bir makine, eşya gibi) benzetmeniz gerekse neye benzetirsiniz? Neden?” sorusu sorulmuştur.

Araştırmada üçüncü veri toplama yöntemi gözlemdir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerin yanı sıra onların nasıl bir ortamda çalıştıkları gözlemlenmiştir. Gözlem sonuçları, not tutma yöntemiyle öğretmenler odası ve müdür yardımcısı odası gözlem formlarına kaydedilmiştir.

**BULGULAR****1. Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Tablo 2’de kurum çalışanlarının okul iklimine dair görüşlerine ilişkin frekans ve % dağılımı görülmektedir.

Tablo 2: Okul İklimine İlişkin Bulgular

	A	B	C	D	E	F	G	Yüzde
Tanıdık Bir Ortam		√	√	√		√		%57
Güzel Ortam				√	√		√	%42
Heyecanlı			√				√	%28
Mutlu				√				%14
Umut Dolu	√							%14

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının okul iklimi ile ilgili görüşlerine ilişkin frekans analizlerine göre: Tanıdık bir ortam ifadesinin %57 ile ilk sırada olduğu görülmektedir. Güzel bir ortam ifadesi %47 ile ikinci sırada yer alırken, heyecanlı ifadesi %28 ile üçüncü sırada, umut dolu ve mutlu ifadeleri de %14 ile son sırada yer almaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların okul ikliminin nasıl olduğuna dair bazı görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Hepimizde şey vardı yeni bir okul yeni bir başlangıç aman ne güzel çok şeyler başaracağız gibi umutlu bir başlangıç vardı (A 1, 5).”*

*“Biz zaten 5 kişi birden gelmiştik daha önceki okulumuzun kapanma sebebinden dolayı bildik bir ortamdı. mekansal anlamda belki yabancı bir yer olabilir ama arkadaşlar olarak tanıdık kişilerdi o yüzden çok zorluk çekmedim (B 1, 1).”*

*“Heyecanlıydım göreve ilk başladığım gün kadar heyecanlıydım çünkü yeni bir ekip yeni bir okul yeni bir arkadaş çevresi. biz altı arkadaş beraber geldik yabancı değildik kuruma yabancı değildik çünkü aynı kuruma benzer beşinci okulumdu (C 1, 1, 3).”*

*“Buraya gelince çok hoşumuza gitti çok güzel bir okul olarak gördük. sınıflar çok güzeldi fiziki şartları çok güzeldi. Ben daha öncede aynı idarecilerle çalışmıştım. Geldiğimde çok mutluydum hem tanıdık insanlar vardı hem okul çok güzeldi yeniydi severek geldim (D 1, 1, 2, 3).”*

Araştırma katılımcılarının ifadelerinden okul ikliminin kurum çalışanları tarafından olumlu özelliklerinin vurgulandığı görülmektedir.

## 2. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okuldaki tören ve merasimlere ait bulgular incelendiği zaman, okuldaki tören ve merasimlere ilişkin görüşlerin nelerdir sorusuna, öğretmenlerin belirli gün ve haftalar, milli bayramlar ve çocuk şenlikleri cevaplarının tüm çalışanlar tarafından verildiği görülmektedir. Bu bağlamda yapılan törenlere kurum çalışanları, veliler, ilçe milli eğitim müdürleri katılım göstermektedirler. Yapılacak törenlerin düzenlenmesi için her sınıf farklı görevler üstlenmekte ve tören esnasında bu görevlerin sunumlarını yapmaktadırlar.

Aşağıda bu konuyla ilgili katılımcıların bazı ifadeleri yer almaktadır;

*“Belirli gün ve haftalarımız var programımızda yer alan onlar doğrultusunda ilerliyoruz. 29 Ekimden başlar 10 Kasım’dır enerji tasarrufudur şimdi aklıma çoğu gelmedi trafik haftası sağlık haftası kütüphaneler haftası bunlar. İlk etapta bütün okula sunuyoruz. Daha doğrusu ilk çalışma planında eylül ayında belli olur kimin hangi programı alacağı hangi etkinliği uygulayacağı ona göre hazırlıklarda bulunulur yapılan etkinliklerden hazırlanan program önce bütün okula sunulur daha sonra velilerimizi davet ediyoruz ve onlara sunuyoruz (B Kişisi).”*

*“Şimdi milli bayramlarımız zaten o belli. Belirli gün ve haftalara göre okul öncesi eğitim programında olan haftaları, onlar sene başında yapılan kurul toplantısında kimin hangi belirli gün ve haftayı kutlayacağına o toplantıda karar veriliyor ve onun doğrultusunda sabah ve öğleci gruplar görevlendiriliyor. Günü ve zamanı gelen kutlamaya katılıyor. Ama resmi bayramları okul olarak yapıyoruz (D Kişisi).”*

*“Şimdi bizim özel gün ve haftalar zaten sınıfların programlarında var ve bunları zorunlu bir sınıf kutluyor ama biz tüm okul olarak bunlara katılıyoruz. o sınıfın gösterilerini izliyoruz törene hep birlikte katılıyoruz ama sorumlu bir sınıf var. 23 Nisan var hepsini tek tek saymama gerek var mı? Çocuklara yönelik oluyor tabii ki. Dönem dönem velilere yaptığımız sunumlar oluyor hep birlikte katılıyoruz bunlara ama zorunlu bir sınıf (F kişisi)”*

## 3. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 3’de kurum çalışanlarının okuldaki normlara dair görüşlerine ilişkin frekans ve % dağılımı görülmektedir.

Tablo 3: Okuldaki Normlara İlişkin Bulgular

	A	B	C	D	E	F	G	Yüzde
<b>Etkinlik paylaşımları</b>	√		√			√		%42
<b>Norm Yok</b>		√		√	√			%42
<b>Yasal çerçeve dışında alınan kurallar</b>							√	%14
<b>Hediyeleşmek</b>	√							%14
<b>İhtiyaç sahiplerini belirlemek</b>	√							%14

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının okulda bulunan normlar ile ilgili görüşlerine ilişkin frekans analizlerine göre:

Katılımcıların etkinlik paylaşımları ve normlar yoktur ifadelerinin %47 ile ilk sırada oldukları görülmektedir. Hediyeleşmek, ihtiyaç sahiplerini belirlemek ve yasal çerçeve dışında alınan kuralları uygulamak ifadeleri ise %14 ile eşit olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların normlara ilişkin bazı görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Yasal çerçevenin dışında yerleşmiş kurallar ilk aklıma gelen bebeği olan düşün yapacak olan insanlara alınan hediyeler toplanmalar yeni ev alana gidip ziyaret etmeler daha çok kişisel ilişkileri ve sosyal yönü geliştiren küçük kurallarımız var bunlar keyifli (A 3, 4).”*

*“Yok herhalde ama birbirimizi haberdar ederiz. ben alt kattayım arkadaşlar üst katta bir şekilde birbirimizi haberdar ederiz yaptığımız işlerden (C, 3, 1).”*

*“Hayır öyle bir şey yok (D, 3, 2).”*

“...etkinlikler yapıştırmalar boyamalar taçlar çiçekler yapraklar hep böyle birbirleri ile sürekli alıp veriyorlar birisi bir yazı oluşturduğu zaman diğerinin de haberi oluyor bu da çok hoş bir norm oluşmuş aralarında alışveriş yapıyorlar (F, 3, 1).”

“Bir kere şey var biz bir bütün olduğumuzu düşünüyorum hani herkes birbirini bir şekilde destekler o eksikliğini kapatır ama şuanda adlandırabilir misin dersiniz onu yapamam. Ama illaki sessiz dilsiz kurallarımız vardır. (G 3, 3)”

Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde okulda olduğu ifade edilen normların daha çok sosyal konular ile ilgili olduğu görülmektedir.

#### 4. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 4’de kurum çalışanlarının okuldaki kılık kıyafete dair görüşlerine ilişkin frekans ve % dağılımı görülmektedir.

Tablo 4: Okuldaki Kılık Kıyafete İlişkin Bulgular

	A	B	C	D	E	F	G	Yüzde
Okul tişört-şort ve şapkaları	√	√				√	√	%57
Rahat giysiler (eşofman gibi)		√	√	√				%42
Serbest Kıyafet		√			√		√	%28
Eşofman (öğretmenler)	√							%14

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının okuldaki kılık kıyafet ile ilgili görüşlerine ilişkin frekans analizlerine göre:

Okulda çocukların özel günlerde giydikleri tişört-şort ve şapkalarının olduğu ifadesi %57 ile ilk sırada yer almaktadır. Öğretmen ve çocukların rahat giysiler ile okula geldiklerine dair belirtilen görüşler %42 ile ikinci sırada, serbest kıyafet ifadesi %28 ile üçüncü sırada ve son sırada öğretmenlerin eşofman giydiğine dair belirtilen görüş %14 ile dördüncü sırada yer almaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların okuldaki kılık kıyafete ilişkin bazı görüşleri aşağıda verilmiştir:

“...ilk aklıma gelen gene önemli günlerde kutlamalarda giydikleri özel bir tişört şortları var şapkaları var örneğin. Öğretmen arkadaşların da var bunu giyebiliyoruz hep birlikte herkes kırmızı kırmızı gezebiliyor. (A, 4, 1)”

“Sadece gezilerimizde ya da herhangi bir program olduğu zaman okul tişörtleri giyiliyor bir standart oluşturmak adına hem de dışarıda okulumuzu güzel temsil ediyor tek tip kıyafet. Aynı zamanda kayboldukları zaman da hangi okula ait oldukları rahat bulsunlar diye. Onun haricinde serbest kıyafet, ben genelde eşofman giymelerini söylüyorum daha rahat hareket etsinler diye (B, 4, 1, 2, 3).”

“Çocuklara şöyle bir şey kendilerinin tuvalette rahat giyip çıkarabilecekleri eşofman tarzı düğmeli olmayan ayakkabılarda da o şekilde yani kendilerinin rahat kullanabilecekleri giysileri tercih etmelerini sene başında velilere söylüyorum (C 4, 2).”

“Çocukların giyimleri serbest daha önceden önlük uygulaması vardı belki resmi de değildi tam olarak vakıf değilim ama şimdi serbest cıvil cıvil geliyorlar (E 4, 3).”

“Okulumuza ait tişörtlerimiz ve şapkalarımız var. Bunu gezilere ya da bir programımız törenimiz olduğu zamanlarda hem güvenlik açısından hem bütünlük açısından tişörtlerimizi giyiyorlar (F 4, 1).”

Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde okula ait tişört ve şapka gibi kıyafetlerin çocukların güvenliği ve bütünlüğü için kullanıldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra kıyafetlerde öğretmenlerin de çocukların da rahat giysiler tercih ettikleri ifade edilmektedir.

### 5. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okulda bulunan mit ve efsaneler ile ilgili görüşlere bakıldığı zaman okulun henüz 2 yıllık bir okul olması nedeniyle bu tür bir olayın yaşanmadığı cevabının verildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra okulun kurucusu olan kişi okulun kahramanı olarak görülmekte ve okulun yaptırılış hikayesi önemli kabul edilmektedir. Okul hayırseverin oğlunun vefatı üzerine yaptırılmış ve okula oğlunun ismi konulmuştur.

Aşağıda bu konuyla ilgili katılımcıların bazı ifadeleri yer almaktadır;

*“Potansiyel olarak en ünlü tanıdığım insan şuanda bir bayan var. O da hayırseverimiz okulu yaptıran kişi o çok popüler aramızda, çok seviyoruz. Onun dışında veli olarak da yok (A Kişisi).”*

*“Okulumuzu yaptıran kişi Ali Bey benim için en büyük kahraman. Çocuğunun adını yaşatmak adına böyle bir okul yaptırmış (C Kişisi).”*

*“Hayırseverimiz Ali Bey herkesin yapamayacağı şeyler. Takdire şayan bir durum ekonominizin büyük bir kısmı ile okul yaptırıyorsunuz. Bence çocukların kahramanı olabilecek bir durum. Yetişkin olarak bizim bile kahramanımız olabilecek bir durum takdire şayan (E Kişisi).”*

### 6. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okulun fiziki şartları ve teknoloji donanımı incelendiğinde okul bünyesinde “8 derslik”, “1 müdür odası”, “2 müdür yardımcısı odası”, “1 rehber öğretmen odası”, “1 memur odası”, “1 toplantı odası”, “1 çok amaçlı salon”, “1 konferans salonu”, “1 el sanatları odası”, “1 jimnastik odası”, “1 yemekhane” bulunmaktadır. Okulun geniş bir bahçesi ve bahçesinde oyun parkı bulunmaktadır.

Teknoloji kullanımı ile ilişkin görüşler incelendiğinde, her sınıfta projeksiyon olması ve öğretmenlerin teknoloji kullanımını gerçekleştiriyor olması önemli bir bulgudur. Bunun yanı sıra okulun donanım ve materyal kullanımı için öğretmenlerin görüşleri geçmiş yıllara göre daha iyi olduğu konusunda birleşmektedir.

Aşağıda bu konuyla ilgili katılımcıların bazı ifadeleri yer almaktadır;

*“Teknoloji kullanımı son derece iyi bütün sınıflarda projeksiyon var bilgisayar kullanmasını bilen her öğretmenin teknolojiyi rahat kullanabileceğini düşünüyorum. Onun haricinde geçen yıl biraz materyallerimiz sıkıntılarımız vardı okulun yeni açılmasından dolayı ama bu sene aldığımız oyuncaklar olsun eğitici malzemeler olsun ya da en azından dolaplarımız olsun geçen yıldan biraz tamamladıklarımız var o yüzden bu sene çok zorluk çekmiyoruz (B Kişisi)”*

*“Bir sıkıntı yaşamıyoruz. Yani teknoloji konusunda da yaşamıyoruz. Çok iyi koşullarımız var eğer şöyle bir düşünürseniz özellikle ilköğretim anasınıfları ile karşılaştırıldığında çok iyi fiziki şartlara sahibiz. Eğitim donanımı olarak da öyle olduğunu düşünüyorum (D Kişisi).”*

*“İlk sene evet yaşadık okulumuz yeni açıldığında. Çünkü bilgisayarımız ödeneğimiz olmadığı için. Bilgisayardan telefona kadar hatta ciddi anlamda sıkıntı yaşadık ama daha sonra velilerimizin desteği ile gelen ödenek ile yapılan sosyal etkinliklerle maddi anlamda rahata kavuştuktan sonra aldık donanımlarımızı hatta bu sene değiştirmeyi bile düşünüyoruz yeterli gelmiyor sınıflardakiler (G Kişisi).”*

### 7. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 5’de kurum çalışanlarının özelliklerine ilişkin frekans ve % dağılımı görülmektedir.

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının özellikleri ile ilgili görüşlerine ilişkin frekans analizlerine göre: Samimi ve sıcakkanlı ifadesi %42 ile en yüksek yüzdeye sahiptir. Ardından hoşgörülü ifadesi %28 ile ikinci sırada yer almaktadır. Bunların yanı sıra barışçıl, üretici, doğaya saygılı, paylaşımcı, yardımsever, karma ifadeleri de verilen cevaplar arasında yer almaktadır ve hepsi %14 ile son sıradadır.

Tablo 5: Kurum Çalışanlarının Özelliklerine İlişkin Bulgular

	A	B	C	D	E	F	G	Yüzde
Samimi/ sıcakkanlı		√			√		√	%42
Hoşgörülü			√	√				%28
Paylaşımçı				√				%14
Yardımsaver				√				%14
Karma						√		%14
Barışçıl	√							%14
Üretici	√							%14
Doğaya Saygılı	√							%14

Araştırmaya katılan çalışanların bu konuya ilişkin bazı görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Genel olarak barışçıl insanlar üretici insanlar yani tabii birkaç belki olumsuz yaşatan ya da yaşayan insan olabilir ama bunu grubun tamamına mal etmeyeceğim için onları hesaba katmayacağım değerlendirmemde. Doğaya çok düşkün çocuklara hep bu anlamda işte atık yağ pil projeleri bahçe işleri gibi projelerle destek vermeye çalışan çevreye duyarlı insanlar (A 7, 6, 7, 8).”*

*“Genelde samimidir iyidir rahatız yani iletişim konusunda da rahatız birbirimize kendimizi rahat ifade edebildiğimizi düşünüyorum karşındakinin ne hissedeceğini ya da o anda ne hissettiğini de biliyorum yani bu önemli bir şey (B 7, 1).”*

*“Kişisel anlamda da okul anlamında da eğitim anlamında da her zaman paylaşımçı yardımsaver işbirliği yapan bir personele sahibiz. İdarecilerimiz çok hoşgörülü bizi hiçbir zaman zorlamayan yani öyle özellikle insanlar (D 7, 2, 3, 4).”*

*“Akdeniz insanı sıcakkanlı hepsi. Bu çok güzel bir şey. İnsani ilişkileri çok iyi diyebilirim (E 7, 1).”*

*“Çok karmayız. Hani çok yardımsaverlerimiz de var çok sadece kendi ile yaşayanlarımız da var, çok çılgın bedişlerimiz de var, sakın dingin de var. Bence tam bir harmanlama (F 7, 5).”*

### 8. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 6’da kurum çalışanlarının okul metaforuna ilişkin frekans ve % dağılımı görülmektedir.

Tablo 6: Okul Metafor Analizi Bulguları

	A	B	C	D	E	F	G	Yüzde
Ev		√		√		√	√	%57
Kanguru			√					%14
Kaplumbağa	√							%14

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının okul metaforu ile ilgili görüşlerine ilişkin frekans analizlerine göre: Ev metaforu %57 ile ilk sırada, kanguru ve kaplumbağa metaforları %14 ile ikinci sıradadır.

Araştırmaya katılan çalışanların okula ilişkin metaforları aşağıda verilmiştir:

*“Birdenbire kaplumbağa geldi aklıma neden galiba hani bu sırtında kabuğunu taşıması istediğinde içine çekilivermesi korunaklı güvenli bir yer olması diye düşündüm yavaşlığını hesaba katmıyorum yavaş değil çünkü ama inanın siz der demez aklıma kaplumbağa geldi demek ki korunaklı ve güvenli bir yer olarak görüyorum burayı (A 8, 3).”*

*“Eve benzetirdim. Huzur yani en azından ayaklarım geri geri gitmiyor bazı çalıştığım okullarda söyleyebilirim ki özellikle hamileydim o dönemde ayaklarım geri geri gidiyordu her okula gidişimde karnıma sancılar giriyordu ama buraya çok huzurlu bir şekilde gelip gidiyorum (B 8, 1).”*



"Kanguruya benzetirim. Çünkü kanguru yavrularını hiç bırakmaz hep karnında taşır. Kendimi de bazen öyle düşünürüm daha sıcak sarıp onların kalp ritmini duymak isterim (C 8, 2)."

"Okulu ben eve benzetiyorum çünkü bana çok sıcak geliyor. Kendimi çok rahat hissediyorum kendimi evimde gibi hissediyorum. Evim kadar rahat çünkü (D 8, 1)."

"Evime benzetirim ya. Ben burada kendimi güvende hissediyorum iyi hissediyorum yani hani şey vardır ya evine girdiğinde her şeyden korunursun burada da öyle bir hissim var. Böyle bir eşya meyve benzetmesi gelmedi içimden ama evim gibi hissediyorum kokusunu da seviyorum (F 8, 1)."

"Ev diyorum ben. Neden çünkü biz burada bir aileyiz hatta ben velilerimizi de bunun içine dahil ediyorum hepimiz anneyiz babayız bu 400 çocukta bizim çocuğumuz diyorum. Gerçekten evimiz gibi saat 8'de geliyoruz akşam 6'da gidiyoruz. Evimizden çok burada vakit geçiriyoruz kendi çocuklarımızdan çok buradaki çocukları görüyoruz kendi eşimizden dostumuzdan çok buradaki arkadaşlarla vakit geçiriyoruz o yüzden burası evimiz olursa daha mutlu daha huzurlu daha saygılı oluruz diyorum çok şükür bu konuda bir sıkıntı yaşamıyoruz (G 8, 1)."

Katılımcıların metafor algıları incelendiği zaman okula karşı tutumlarının genel anlamda olumlu olduğu görülmektedir.

### 9. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 7'de kurum çalışanlarının okulda bulunan değerlere dair görüşlerine ilişkin frekans ve % dağılımı görülmektedir.

Tablo 7: Okulda Bulunan Değerlere İlişkin Bulgular

	A	B	C	D	E	F	G	Yüzde
Saygı		√	√	√	√	√	√	%85
Hoşgörü		√	√	√	√			%57
Sevgi				√	√	√	√	%57
Yardımlaşma					√	√		%28
Kardeşlik					√			%14
İşbirliği					√			%14
Özgüven					√			%14
Yenilikçilik	√							%14
Merhamet			√					%14
Eşitlik				√				%14

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının okulda bulunan değerler ile ilgili görüşlerine ilişkin frekans analizlerine göre:

Saygı %85 ile ilk sırada, sevgi ve hoşgörü %57 ile ikinci, yardımlaşma %28 ile üçüncü ve yenilikçilik, merhamet, eşitlik, kardeşlik, işbirliği, özgüven değerleri %14 ile son sırada yer almaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların okulda bulunan değerler ile ilgili görüşleri aşağıda verilmiştir:

"Şöyle söyleyeyim kabul edilen değerlerin başında bence yenilikçi olmak, ileriye bakmak, daha iyisini nasıl yapabiliriz diye düşünmek, bir şey yapıldığı zaman en ufak bir boyama sayfası bile olsa bunu bir dahaki sefere nasıl çeşitlendirebilirim nasıl renklendirebilirim diye düşünmek bu (A 9, 8)."

"Saygı diyorum ben önce ve hoşgörü. Saygı ve hoşgörü olduktan sonra gerisinin çok daha rahat gelebileceğini düşünüyorum. Bu kurumda da çoğunlukla bu mevcut (B 9, 1, 2)."

"Saygı hoşgörü sevgi merhamet bunlar çok önemli bizim için. Kurum için çok önemli başta saygı (C 9, 1, 2, 9)."

"İnsanların egolarını yükseltecek o tip şeyleri yenmiş insanlar çoğunluğu. Saygılı herkes çizgisini biliyor. Saygı sevgi hoşgörü içerisinde güzel bir okuluz biz (D 9, 1, 2, 3)."

*“Zaten içimizde olan şeylerdir sevgi saygı kardeşlik yardımlaşma işbirliği hoşgörü özgüven bunları da okulumuzun taşıdığını düşünüyorum ben (E 9, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7).”*

*“Bence en büyük değerimiz dayanışma sevgi saygı diye düşünüyorum (F 9, 1, 3, 4).”*

*“En büyük değer saygı tabi ardından sevgi ikisi birbirinden ayrılmaz bir şey saygı olmadan sevgi, sevgi olmadan saygı olmaz diye düşünürüz (G 9, 1, 3).”*

### **10. Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Kurumda çalışan öğretmenlerin okulda uygulanan kararların alınma sürecine ilişkin görüşleri incelendiğinde tek bir cevabın ortaya çıktığı görülmektedir. Tüm öğretmenler demokratik bir karar alma süreci olduğunu söylemişlerdir. Okulda yapılan toplantılarda her çalışanın görüşü alınarak ortak bir karara varıldığı genel bir kanı olarak belirtilmektedir.

Aşağıda bu konuyla ilgili katılımcıların bazı ifadeleri yer almaktadır;

*“Uygulanan kararlar yönetmelik dışındaki kararlar işte ne bileyim kutlamalara karar vermek yapılacak işlere kermese alınacak malzeme gibi bunların hepsi toplantılarda oluyor ve hepimiz söz alabiliyoruz yöneticilerimizin çekinceleri varsa bunları söylüyorlar ve uzlaşma yoluna gidiyoruz (A Kişisi).”*

*“Tabi alınacak ya da alınabilecek kararlar yönetmeliklere aykırı olmadığı sürece uygulanacak yöntemler kararlar öğretmenler genel kurullarında yılda 3 defa yaptığımız genel kurullarında karara bağlanıyor ve uygulamaya geçiriyoruz. Sene başı 2. dönem başı ve sene sonu yapılan kurulda karar alınıyor ve bu çerçevede yürütmeye çalışıyoruz. Bütün öğretmenler kurulda söz sahibidir idarecilerde aynı şekilde söz sahibidir fikirler beyan edilir yani okulumuza katacağı değer olduktan sonra herkes tarafından da kabul görür (E Kişisi).”*

*“Şimdi burada genelde kararları ortak almak için uğraşyoruz ama tabi ki bir okul idaresi olduğu için bazı net verilmesi gereken kararları müdürümüz müdür yardımcımız ve ben alabiliyoruz. Ama bunları hep öğretmen arkadaşlarımızla paylaşıp asgari müşterekte buluşup bir karar çıkarmaya çalışıyoruz genel itibari ile (F Kişisi).”*

### **Gözleme Dayalı Bulgular**

28-29-30 Nisan 2014 tarihlerinde okulun genel yapısı, müdür ve müdür yardımcılarının odası ve bahçe gözlemleri yapılmıştır.

Okulun fiziki yapısına bakıldığı zaman iki katlı, geniş bir bahçeye sahip bir okul olduğu görülmektedir. Bina giriş kapısından içeri girildiği zaman ortada geniş bir hol ve holün etrafında sınıfların olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan gözlemlerde binanın sahip olduğu giriş kısmında yapılan çalışmaların sergilendiği görülmektedir. Ayrıca okulda bir konferans salonu, yemekhane ve çocukların dış mekan elvermediği zamanda aktivitelerini yapabilmeleri adına spor salonu mevcuttur.

Müdür odası geniş bir giriş ve girişe bağlı bir kapının açıldığı geniş bir odadan oluşmaktadır. Müdür olmadığı zamanlarda da öğretmenlerin rahatlıkla müdürün odasına girdikleri, bilgisayarları kullandıkları gözlemlenmiştir. Müdür yardımcılarının her ikisi aynı odayı kullanmaktadır. Buldukları odaya yine öğretmenler rahatlıkla girebilmekte ve ihtiyaçları doğrultusunda odada bulunan yazıcı, bilgisayar gibi elektronik eşyaları kullanabilmekte oldukları gözlemlenmiştir.

Bahçe saatinde yapılan gözlem sonucunda ise öğretmenlerin bahçe saatini bir bilgi alışverişi ve sohbet saati olarak değerlendirdikleri göze çarpan bulgular arasındadır. Çocukların bahçe saatinde yapılandırılmış bir etkinlik yapmadıkları ve serbest bir şekilde oynadıkları gözlemlenmiştir.

### **TARTIŞMA VE SONUÇ**

Nitel kültür analizi desenli bu araştırmada görüşme, metafor ve gözlem gibi nitel veri toplama yöntem ve teknikleri kullanılarak Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bağımsız bir anaokulunun kurum kültürü incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre binanın fiziki yapısı okul kültürünü şekillendiren başlıca etken olarak görülmektedir. Bir binanın şekli okulun eğitim öğretim faaliyetlerine ve okuldaki insan davranışlarına yön vermektedir. Hathaway'e göre (1988) ilk önce insanlar binaları şekillendirmekte ve ardından binalar insanları şekillendirmektedir (akt. Polat ve Buluş, 2004). Elde edilen bulgularda da bu görüşe paralel olarak okulun geniş bir alana sahip olması okulda etkinlik algılarına yön vermektedir. Bulgulara göre okulda koridorların geniş olması çocukların yaptığı projelerin sergilenmesine olanak sağlamaktadır.

Fiziki şartların yanı sıra okul kültürü okulun tarihi, değerleri, sosyal faaliyetleri, idari ve öğretmen yapısı gibi kültürün diğer parçalarından da etkilenmektedir. Okulun tarihi ögesi kültürün kimliğini oluşturan bir öğedir. Bir okulun tarihi ne kadar eskiyse kültürü de o kadar eskidir denilebilmektedir (Çelik, 2004). Bulgulara göre okulun iki yıllık geçmişi, kültürünün yeni bir okul olduğunu ortaya koymaktadır ve bu bağlamda kültürel zenginlik anlamında henüz çok yeterli olamayabileceğini göstermektedir.

Araştırmanın önemli bir diğer bulgusu da karar alma sürecinde demokratik bir tutumun izlendiği noktasıdır. Okulda idare tarafından demokratik bir tutum izlenmeye çalışılmaktadır. Öğretmenlerin fikirleri etkinlikler, kurallar ve okulla ilgili konularda alınmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda bir okulun pozitif okul kültürüne sahip olması için yöneticilerin öğretmenleri karar verme sürecine dâhil eden, yönetmelik ve prosedürlerle uyum içinde olan, öğretmenlerle işbirliği içinde ortaklaşa karar veren, öğrenme ve öğretme sürecine odaklanan ve açık iletişim kuran kişiler oldukları ifade edilmektedir (Lima, 2006). Yapılan bu araştırmanın bulgularında yer alan karar verme sürecinin demokratik bir şekilde olması, öğretmenlerin bu süreçte aktif rol oynamaları bu görüş ile paralellik göstermektedir.

Bir okuldaki yöneticinin tutumu, tavırları okul kültürünün oluşmasında ve ayrıca okulun kalitesinin artmasında etkili rol oynamaktadır. Bu noktada kaliteyi artırmak adına yapılacak çalışmaların yönetilmesinde okul müdürü önemli bir etkiye sahiptir (Taba ve ark.,1999). Bu bağlamda okulda düzenlenen etkinlikler, hizmet içi seminerler, aile katılım çalışmaları okulun kalitesinin artırılmasında etkili olan faaliyetler arasında gösterilebilir.

Aslan, Özer ve Bakır (2009), okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla yaptıkları nitel çalışmanın sonucunda katılımcıların okul kültürünü tanımlarken çoğunlukla okuldaki insan ilişkilerinin niteliğini ve değişime açık olma, adil kurumsal işleyiş gibi özellikleri vurguladıklarını belirlemişlerdir. Ayrıca katılımcıların güven, saygı-sevgi, işbirliği ve hedef birlikteliğini ortak değerler olarak belirttiklerini belirlemişlerdir. Bu noktada bulgular arasında yer alan saygı, sevgi, hoşgörü, yardımlaşma ve yenilikçilik, merhamet, eşitlik, kardeşlik, işbirliği, özgüven değerleri Aslan ve ark.'nın (2009) bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Tüm bunların yanı sıra üretkenliğin temelinde işbirliği içinde olma, takım ruhuyla çalışma ve yaratıcılık olduğu belirtilmektedir (Pawlas, 1997). Bu noktada kurumların doğru ve etkili bir kurum kültürüne sahip olarak başarıya ulaşmaları için önemli bir öğe olan ast-üst ilişkilerinde güçlü bir ahenk yakalamaları gerekmektedir. Ast-üst ilişkisinde iletişim kanallarının açık olması motivasyonu da etkileyecek önemli bir etkidir (Karaköse ve Kocabaş, 2006). Araştırma bulgularında okul müdürünün olmadığı zamanlarda da öğretmenlerin rahatlıkla müdürün odasına girebildikleri ve bilgisayarı kullandıkları belirlenmiştir. Benzer şekilde müdür yardımcılarının odalarına da öğretmenler rahatlıkla girebilmekte ve ihtiyaçları doğrultusunda odada bulunan yazıcı, bilgisayar gibi elektronik eşyaları kullanabilmektedirler. Bu noktada ast-üst ilişkisinin olumlu bir yönde ilerlediği ve iletişim kanallarının açık olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, bu araştırma bir okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde kendisine büyük bir sorumluluk düşen bir okul yöneticisinin çalıştığı kurumun kültürünü ve kültürü oluşturan öğeleri bilmesi bakımından önemli bulgular ortaya koymuştur. Bu bulguların okul etkililiği bakımından kurum amaçlarına katkıda bulunacak bir örgüt kültürü geliştirmede okul yöneticilerine yol göstermesi beklenebilir.

**Not:** Bu çalışma 06-08 Kasım 2014 tarihlerinde Antalya'da 22 Ülkenin katılımıyla düzenlenen "3<sup>rd</sup> World Conference on Educational and Instructional Studies- WCEIS-2014"de bildiri olarak sunulmuş olup, JRET Bilim Kurulu hakemleri tarafından değerlendirilerek bu sayıda yayınlanmasına karar verilmiştir.

#### KAYNAKÇA

Aslan, M. Özer, N. ve Ağiroğlu Bakır A. (2009). Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 8, 268- 281.

Bilgin, N. (2006). Sosyal bilimlerde içerik analizi: Teknikler ve örnek çalışmalar. Siyasal Kitabevi.

Cheng, Y. C. (1993). Profiles of organizational culture and effective schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 4/2, 85-110.

Cunningham, W. G. & D. V. Gresso. (1993). Cultural leadership for a new generation of american school. *Educational Planning*, 9/4, 23-31.

Çelik, V. (2004). *Örgütsel hikayeler ve okul kültürünün analizi*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında sözlü olarak sunulmuştur. Malatya, İnönü Üniversitesi.

Gaziel, H. H. (1997). Impact of school culture on effectiveness of secondary schools with disadvantaged students. *The Journal of Educational Research*, 90 (5), 310-325.

Günbayı, İ. (2015). Örgütsel kültür ve okul iklimi. Bulunduğu eser: Çelikten, M. ve Özbaş, M. (Ed.) *Eğitim yönetimi* (ss. 177-197). İstanbul: Lisans Yayıncılık

Hathaway, W. E. (1988). Educational facilities: Neutral with respect to learning and human performance?. *CEFP Journal*, 26(4), 8-12.

Van Houtte, M. (2005). Climate or culture? A plea for conceptual clarity in school effectiveness research. *School effectiveness and school improvement*, 16(1), 71-89.

Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerinde etkileri. *Journal of Theory And Practice in Education*, 2(1), 3–14.

Lima, N. E. (2006). *A case study on principal behaviours cultivating: A positive school culture in an elementary school*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Johnsons & Wales University.

Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinin beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (4), 411-433.

Pawlas, G. (1997). Vision and school culture. *National Association of Secondary School Principals: Bulletin*, 81(587), 118–20.

Polat, Ö. G. S. ve Buluş-Kırıkkaya, E. (2004). Gürültünün eğitim öğretim ortamına etkileri. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. İnönü Üniversitesi, Malatya.

Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3 – 16.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Taba, S. Castel, A. Vermeer, M. Hanchett, K. Flores, D. & Coulfied, R. (1999). Lighting the path: Developing leadership in early education. *Early Childhood Education Journal*, 26 (3), 173.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.