

## Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Buldukları Kurumda Okul Kültürü Oluşturmalarındaki Rolünün İncelenmesi

*The Investigation of the Role of Administrators in Educational Institutions in Creating School Culture in Their Institutions*

### ÖZET

Bu araştırma okullarda görev yapan yönetici konumundaki bireylerin bulunmuş oldukları kurumlarda okul kültürü oluşmasındaki rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 2022-2023 Eğitim Öğretim yılı içerisinde Ankara ili Yenimahalle ilçesinde bulunan eğitim kurumlarında yönetici konumunda görev yapan 30 müdür ve müdür yardımcılarını oluşturmaktadır. Araştırmaya anaokulu, ilkokul ve ortaokul seviyelerinde görev yapan yöneticiler katılım göstermiştir. Bu araştırma nitel araştırma olup veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından belirlenmiş olan, araştırmanın amacına yön verebilecek sorulardan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Formda kullanılan sorular açık uçlu olup görüşmeyi yapan kişi tarafından yorumlanmıştır. Görüşme formunda yöneticilerin okul kültürü oluştururken önem verebilecekleri değerlere yer verilmiştir. Araştırmanın sonucu olarak farklı seviyelerdeki okullarda görev yapan yöneticiler birbirine yakın cevaplar vermişlerdir. Okul kültürü kavramının görüşme yapılan yöneticilerde aynı algıda olduğu görülmüştür. Görüşme formunda yer alan örgütsel adalet, yöneticinin liderlik özellikleri, güven, yöneticinin tükenmişlik düzeyleri, iletişim becerileri kavramlarının da okul kültürü açısından çok önemli olduğu görüşüne varılmıştır

**Anahtar Kelimeler:** Okul Kültürü, Yönetici

### ABSTRACT

This research is carried out in order to determine whether the administrators working in schools have a role in the formation of school culture in the institutions they work. The universe of the research consists of 30 principals and assistant principals who work as administrators in educational institutions in Yenimahalle district of the city of Ankara in the 2022-2023 Academic Year. Administrators working at the kindergarten, primary and secondary school levels participate in this research. This is a qualitative research, and in this study, an interview form, which is determined by the researcher, is used as a data collection tool and consisted of questions that can guide the purpose of the research. The questions used in the form are open-ended and interpreted by the interviewer. In the interview form, the values that the administrators can give importance while creating the school culture are included. As a result of the research, administrators working at different stages in schools have similar answers. It is seen that the concept of school culture has the same meaning in the interviewed administrators. It is concluded that the concepts of organizational justice, leadership characteristics of the administrator, trust, burnout levels of the administrator, and communication skills in the interview form are very important in terms of school culture

**Key words:** School Culture, Administrator

## GİRİŞ

### Problem Durumu

Eğitim sisteminin en önemli yapı taşları okullardır. Okullar tarafından eğitim hizmetlerinin ilgili bireylere ulaşmasını sağlayan esas faktör okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Okullar birer eğitim örgütü olarak belirtilir ve örgütler mutlaka yönetilmelidir. İnsan olmadan örgüt oluşması imkansızdır. Örgütün ana unsuru insandır (Açıkgöz, 1994)

Okulların ve bu kurumlarda bulunan yöneticilerin birtakım işlevleri bulunmaktadır. Okul yöneticileri yasalar ile okula lider olarak atanan, otoritenin ve gücün simgesi durumunda olan kişilerdir (Güçlüol, 1985). Bunlar toplumu etkileme potansiyeline sahip olma, sundukları eğitim hizmetleri ve bu eğitim hizmetlerinin başta ekonomi olmak

Ümüþ Alkan <sup>1</sup>: 

Hatice Değirmenci <sup>2</sup>: 

Öznur Karaaslan <sup>3</sup>: 

### How to Cite This Article

Alkan, Ü., Değirmenci, H. & Karaaslan, Ö. (2023). "Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Buldukları Kurumda Okul Kültürü Oluşturmalarındaki Rolünün İncelenmesi" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:116; pp:8705-8719. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sss.71720>

Arrival: 14 July 2023

Published: 25 October 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Ahmet Yesevi Üniversitesi, Beşeri Bilimler Fakültesi, Eğitim Yönetim Bölümü, Ankara, Türkiye. ORCID NO: 0009-0004-1378-6628

<sup>2</sup> Ahmet Yesevi Üniversitesi, Beşeri Bilimler Fakültesi, Eğitim Yönetim Bölümü, Ankara, Türkiye ORCID NO: 0000-0002-9337-7231

<sup>3</sup> Ahmet Yesevi Üniversitesi, Beşeri Bilimler Fakültesi, Eğitim Yönetim Bölümü, Ankara/Türkiye ORCID NO: 0009-0003-5250-880X

üzere kültürel, sosyal anlamda birçok alanda etki gücüne sahip olması gibi işlevlerdir. Bu işlevlerden dolayı, okullarda bulunan ve süreci aktif rolleri ile yöneten okul yöneticilerinin belirli bir takım bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olmaları gerektiğinin altı çizilmektedir (Çelikten, 2005) Bunları teknik yeterlilik, kavramsal yeterlilik ve insani yeterlilik olarak açıklayabiliriz.

Okullardaki yöneticiler buldukları kurumda okul kültürünü oluştururlar ve okullar kendi kültürü ile konulmaya devam eder. Her okulun kendine ait bir işleyişi ve kültür algısı vardır. Öğretmen veya okul yöneticileri yeni gitmiş oldukları kurumlara alışmak için belli bir süreye ihtiyaç duyabilirler. Bunun sebebi her okulun farklı bir yapısının ve okul kültürünün olmasıdır. Fakat zamanla ya bulunan okul kültürüne alışır ya da kendi okul kültürü algılarını paydaşlarına benimsetirler. Burada önemli olan okuldaki paydaşların her birinin buldukları kültürde mutlu olmaları ve kendilerini o kuruma ait hissetmeleridir. Okul yöneticileri paydaşlarına göre bu kültürü ayarlayabilmeli ve gerekli değişimi yapabilmelidir. Eğitim kurumları toplumsal değişimden etkilenen kurumlar arasında ilk sırada yer alabilir. Bu nedenle de eğitim yöneticilerinin bu değişimlerden üst seviyede etkilenmeleri mecburi olmakla birlikte, eğitim yöneticilerinin hızlı değişime ayak uydurabilmeleri, kendilerine verilen sorumluluklarını yerine getirmelerinde ve üstlenmiş oldukları rollerini layıkıyla yerine getirebilmelerine bağlıdır (Çelik, 2000).

Okullar, öğrencilerinden okul kültürünü benimsemelerini, bu kültüre göre davranmalarını bekler; fakat bunu yazılı olarak sunma yoluna gitmezler. Öğrenciler, deneme yanılma yolu ile okul kültürünü öğrenebilirler. Okul kültürü genel olarak okulda yazısız hatta bazı durumlarda sözsüz simgeler vasıtası ile gönderilen iletileri temsil etmektedir. Temel olarak okul kültürü bir okulun örtük programlarını ifade etmektedir (Merter ve Akbulut, 2011: 51). Örtük program, öğrencilerin programa başlarken tam olarak bilmedikleri, kurum (okul), yönetici, öğretmen ve ailelerin öğrencilere kazandırmayı amaçladığı değer ve normlardır (Yüksel, 2004: 9).

Okul yöneticisinin öğrencilere ve öğretmenlere okul kültürü benimsetirken farklı rolleri vardır. Okul yöneticisinin liderlik özellikleri, örgütsel adalete verdiği önem, paydaşlara verdiği güven gibi özellikleri okul kültüründe çok önemlidir.

Örgüt içerisinde var olan örgüt kültürünün oluşumu kadar değişiminde de örgüt yöneticilerinin tercih ettikleri liderlik anlayışları ön plana çıkmaktadır. Yöneticiler örgütün hedef ve amaçlarını belirleyerek, takipçilerin bu amaç doğrultusunda birleştiren etkili liderler olarak ifade edilmektedir (Yalınkılıç, 2012). Etkili liderler okul kültürünü paydaşlara benimsetirken farklı liderlik özelliklerini kullanabilirler. Bunlar karizmatik, etkileşimci, dönüştürücü, demokratik liderlik olabilir. Liderlerin kişisel özelliklerini kullanmalarının yanı sıra örgüt içerisindeki tutumları da çok önemlidir. Örgüt içinde sağlamış olduğu adalet yöneticilere olan güveni oluşturur.

Yöneticiye duyulan güvenin oluşmasında örgütsel adalet kavramı oldukça önemlidir. Örgütsel adalet örgüt içerisinde var olan ilişkiler sonucunda oluşan kazanımların adil bir biçimde dağıtılması olarak ifade edilmektedir. Bu kazanımlar genel olarak yöneticiler tarafından izlenen politikalar doğrultusunda çalışanlara yönelik alınan kararlar, yapılan düzenlemeler ve uygulamaları içermektedir. Aynı zamanda örgütsel adalet, yöneticilerin çalışanlara yönelik sergiledikleri davranışlarda keyfiyete dayalı olmadan gerçekleştirilen davranış ve adil tutumları da kapsamaktadır. Örgütsel adalet kavramı örgütlerin modernleşme süreçleri içerisinde ilk olarak 1980'li yılların sonuna doğru Greenberg tarafından kullanılmıştır (İyigün, 2012, s. 51). Kurumlarda her personel adalet olgusunun oluştuğunu ve işleyişin adalet çerçevesinde yürütüldüğünü bilen personel kurum yöneticisine güven duyar. Örgütsel adalet örgütsel güveni beraberinde getirir denilebilir.

### Araştırmanın Amacı

Eğitim kurumları okul müdürü, müdür yardımcıları, öğretmenler, öğrenciler, veliler, okul personelleri gibi öğelerle bir bütündür. Her okulun iklimi ve kültürü birbirine göre farklılık göstermektedir. Okul kültürü oluşmasını etkileyen birçok etmen vardır. Bu çalışma okul kültürü oluşmasında yöneticinin rolleri üzerine yapılmıştır. Okul müdürü ve müdür yardımcılarının örgütsel adalete verdiği önem, liderlik özellikleri, okul paydaşlarının yöneticilere olan güveni, okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri, yöneticilerin iletişim becerileri gibi başlıklar incelenerek okul kültürüne olan etkileri saptanmaya çalışılmıştır.

### Araştırmanın Alt Problemleri

1. Okul kültürü kavramı sizde neyi ifade etmektedir?
2. Bulduğunuz kurumda okul kültürü oluştuğunu düşünüyor musunuz?
3. Sizce okul yöneticilerinin bulunduğu kurumda okul kültürü oluşmasına yönelik yapabileceği çalışmalar nelerdir?
4. Okul yöneticilerinin örgütsel adalete verdiği önem okul kültürü oluşmasını etkiler mi?

- Okul yöneticilerinde bulunan liderlik özellikleri okul kültürü oluşmasına katkı sağlar mı?
- Okul paydaşlarının okul yöneticisine olan güveni okul kültürü oluşmasında etkili midir?
- Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri okul kültürünü olumlu/olumsuz etkiler mi?
- Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul kültürüne etkisi var mıdır?

### Araştırmanın Önemi

Her birey gününün çoğunu sosyal ortamında geçirmektedir. Öğretmen ve öğrencinin sosyal ortamı ise okuldur. Öğretmen ve öğrenci bu ortamda huzurlu bir şekilde bulunuyorsa bu başarıyı ve ortama olan güveni beraberinde getirir. Okul yöneticisi okuldaki iklimi bilmeli ve buna göre gerektiğinde yönlendirici gerektiğinde önleyici rolü üstlenmelidir. Bu araştırma okul yöneticilerinin bu kapsamda ne düşündüğü, okul yönetiminde ve okul kültürü oluşmasındaki etkilerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Bu çalışmada okul yönetimi içerisindeki müdür ve müdür yardımcılarının okul kültürü oluşmasında okul içi güven, liderlik özellikleri, örgütsel adalet gibi kavramlar yönünden fikirleri alındığı için konu ile ilgili yapılan diğer araştırmalara da farklı bir bakış açısı getirerek yardımcı olacağı düşünülmektedir.

### Sayıtlar

Araştırmamızın planlanıp yürütülmesinde aşağıda belirtmiş olduğum sayıtlardan hareket edilecektir. Bunlar;

- Araştırmanın evrenini seçilen örneklemeler temsil etmektedir.
- Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin bilgi, birikim, tecrübe ve düşünceleri araştırma için yeterlidir.

### Sınırlılıklar

Bu araştırma,

- Bu araştırma, 2022-2023 Eğitim ve Öğretim yılında Ankara İli Yenimahalle ilçesinde bulunan okullarında görevli okul yöneticileri ile sınırlıdır.
- Veri toplamada kullanılan görüşme soruları ile sınırlıdır.

### Tanımlar

**Öğretmen:** Resmi veya özel eğitim kurumlarında, bireylerin istedik öğrenme yaşantısı kazanabilmeleri konusunda onlara rehberlik edebilen ve yön gösterebilen kişidir (Yücel, 2004).

**Okul Kültürü:** Okul kültürü genel olarak okul içerisinde yer alan bütün bireylerin tutum ve davranışlarını biçimlendiren değerleri, normları, sembolleri ve törenleri kapsayan genel bir kavramdır (Sisman,1994, s. 303). Okul kültürü aynı zamanda okul bünyesinde görev yapan çalışanların sahip oldukları değer, inanç, ideoloji ve sembollerin okul üyeleri arasında paylaşılarak benimsenmesi sonucunda okul genelinde ortaya çok örgütsel anlam ve sistemler olarak ifade edilmektedir (Ada ve Ayık, 2009)

**Okul Yöneticisi:** okulun belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda hareket edebilmesine olanak sağlayan her türlü kararın alınmasında ve yönetsel uygulamaların gerçekleştirilmesinden sorumlu tutulan kişidir (Özdemir ve Kavak, 2017).

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### Adalet Kavramı

Adalet olgusu en genel ifade ile tanımlanacak olursa herhangi bir davranışın gerçekleştirilmesinde doğruluğu ve adil olunmasını temsil etmektedir (Colquitt 2001, 425). TDK'ye göre adalet; kanunlar tarafından bireylere tanınmış olan hakların herkes tarafından eşit bir şekilde kullanılması, hak ve hukuka uygunluk durumu olarak ifade edilmektedir (TDK, 2005). Geçmişten günümüze kadar her dönemde adalet olgusu ele alınmış ve adaletle ilişkin farklı tanımlar yapılmıştır. Adalet kavramını toplumdan soyutlamak neredeyse imkânsızdır. Çünkü adalet bireyin hayatını sürdürdüğü toplumda var olan değer ve normları ve hukuk arayışlarına göre belirlenen bir kavram olarak bilinmektedir. Bu açıdan ele alındığında adalet hem etik hem de hukukun çalışma alanına giren genel bir kavram olduğu söylenebilir (Öztürk, 2020, s. 9).

#### Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet örgütsel düzeyde ele alındığında çalışanların örgütsel olayları ne şekilde adil olarak değerlendirdikleri ile ilişkilendirilen bir anlam ifade etmektedir. İlk kez 1987 yılında Grennberg tarafından ele alınan örgüt adalet kavramı, çalışanların örgütün davranışlarını ve kararlarını algılama biçimi ve bunların çalışanların örgüt içerisinde

kendi davranışlarını nasıl etkilediğini temsil etmektedir (Greenberg 1990, 399). Örgütsel adalet kavramı çalışanlar üzerinde herhangi bir ön yardı ya da tercih olmadan çalışanların kurumlarında kendilerine yönelik karşılaştıkları davranma biçimleridir (Shrestha 2016, 2).

Örgütler kendi dinamikleri doğrultusunda ele alındığında adalet olgusu doğrultusunda çalışanlar tarafından kaygıya açık bir yapıya sahiptir (Ersoy, 2020, s. 17). Eğer örgüt çalışanları çalışma ortamının adil bir şekilde yönetildiğini düşünüyorsa örgüt ve işlerine bağlı olarak çalışmalarını devam ettirecek ve bu durumdan mutlu olacaktır. Örgütsel adaletin olduğu çalışma ortamlarında çalışanların motivasyonları artar ve bu durum performansın olumlu yönde gelişmesine olanak sağlar. Bu da çalışanın işten ayrılma düşüncesinin azalmasına katkı sağlar (Akyüz, Demirkasımoğlu, ve Erdoğan, 2013, s. 275). Ancak çalışanlar yöneticilerin adil olmadığını düşündüklerinde ise işe karşı olumsuz duyguların gelişebilir, çalışanların örgüte olan güveni azalarak örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde birtakım sorunlar ortaya çıkabilir (Eren, 2004, s. 551).

### Dağıtım Adalet

Örgütler için önemli bir konuma sahip olan yöneticiler dağıtım adaleti içselleştirdiklerinde çalışanlar gösterdiği performansa uygun ödül ya da ceza alacaklarını bilirler. Bu bağlamda çalışanlar örgüt için yaptıkları katkı ya da gerçekleştirdikleri örgütsel amaçlar doğrultusunda ödüllendirileceğini ya da cezalandırılacaklarını bildiği için örgütün çıkarına göre hareket etmek isteyeceklerdir (Çöp, 2008, s. 18)

Çalışanlar örgüt içerisinde elde etmiş olduğu kazanımları kendi çevrelerinde bulunan diğer örgüt çalışanları ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda da çalışan durumu adaletli ya da adaletsiz biçiminde anlamlandırır. Bu da çalışanın örgüte karşı sergileyeceği davranışın şekillenmesinde belirleyici bir unsurdur (İyigün, 2012, s. 58). Jamaludin'e (2009) göre dağıtım adalette var olan eşitsizlik 3 boyutta ele alınmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (akt. Demirel ve Dinçer, 2011, s. 34);

- 1. Öz eşitsizlik;** çalışanların örgüte sağladığı yarar ve bu yarar neticesinde elde etmiş olduğu değer arasındaki dengesizliğe ilişkin ilişkidir.
- 2. Karşılaştırmalı eşitsizlik;** çalışanlar örgüt içerisinde yaptığı işleri ve sonuçlarını diğer örgüt çalışanları ile karşılaştırmaktadır. Eğer çalışan karşılaştırma sonucunda tatmin olmuyorsa bu durum kaynakların adil dağıtılmadığını ve bu nedenle örgüt içerisinde adaletin olmadığını düşündürmektedir.
- 3. Öz-karşılaştırmalı eşitsizlik;** çalışanların örgüt içerisinde hem kendilerinin hem de diğer çalışanların örgüt içerisinde adaletsizliğe uğradığını düşündükleri durumu tanımlamaktadır. Kaynak dağıtımında yaşanan adaletsizlik bütün örgüt için aynıdır.

### İşlemsel Adalet

Örgütte işlerin nasıl yürütüldüğü, adalet kavramı işlenirken nasıl bir yol izlendiğini belirten adalet türüdür. İşlemsel adalet; maddi imkanlar, terfi, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metod, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlayabiliriz. (Greenberg, 1990:399-432). Çalışma ortamında işlemsel adalet ilk uygulayan araştırmacılar Folger ve Greenberg olarak söylenir.

Örgütteki çalışanlar adaletin sağlanması için yapılan çalışmalar olmadığını düşünürlerse örgütün bütününe tepki gösterirler. (Cropanzano and Folger, 1991:131-143; Sweeney and McFarlin, 1993: 23-40 akt. Özdevecioğlu, 2003: 79).

İşlemsel adalet çalışanların ödüle ulaşma sürecinde kullanılan yöntemleri anlatırken dağıtım adalet, çalışanların bir takım davranışları göstermeleri koşulu ile ödüle ulaşabileceklerini belirtir. (İşcan, 2005: 150).

### Etkileşimsel Adalet

Bu adalet türü örgütteki insan ilişkileri üzerinde durmuştur. Çalışanların yöneticiler ile olan veya örgüt içi iletişimi anlatır. Bireyle ilgili karar alındığı zaman bunun nasıl söyleneceği, nasıl aktarılacağını belirleyen adalet türüdür. (Moorman, 1991:847; Barling and Michelle, 1993:32 akt. Özdevecioğlu, 2003:79). Doğruluk, dürüstlük gibi kavramlar diğer adalet türlerine göre daha önemlidir.

### İletişim Kavramı

İletişim ilk insanların varoluşundan günümüze kadar farklı aşamalarla gelişim gösteren bir süreç izlemiştir. Toplum içindeki insanların iletişim kurmamaları imkansızdır. Yapılan her hareket, ses tonu, jestler, mimikler iletişim içermektedir. Türkçe sözlükte (TDK, 2005) iletişim; “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, iletişim” biçiminde tanımlanmaktadır. Tüm bunlar

insanların sosyal yaşamını oluşturur. Mesajların basit bir şekilde yollanıp alınmasını iletişim olarak tanımlayamayız, İletişim insanlar arasında kurulan bağıdır ve çok karmaşık bir süreçtir. (Miller, 2012) İletişim teknik anlamda insanların birbirlerine bilgi aktardıkları, tutum ve görüşlerini paylaştıkları; gönderici, alıcı, ileti, kanal ve geri bildirimden oluşan bir süreçtir (Lunenburg, 2010) Tüm tanımlardan yola çıkarak iletişim kaynağını insanların ortak yaşamından almıştır diyebiliriz. Duygu ve düşünceleri ifade etmek için başvurulan her türlü yol iletişimi içerir.

Etkili iletişim açık ve çift yönlü iletişim olarak görülmektedir. Güçlü kültürlerle sahip okullarda böyle bir iletişimden söz edilebilir. (Clifford, 1997, s.395) Güçlü bir okul kültüründe Açık kapı politikası uygulanabilir. Bu politikada okul paydaşlarının tüm problemlerine okul müdürleri açıktır ve çözmek için çaba sarfeder. İnsanlar arasında anlam köprüsü oluşması da iletişim olarak adlandırılabilir. (David, 1992, s.504)

İletişimin güçlü olduğu kurumlarda tüm çalışanlar kendilerini güvende hissedebilir. Kendilerini rahat ifade edebilen, sorunlarına çözüm yolu bulabilmek için farklı yollar deneyebilen çalışanlarda adaletli bir ortam olgusu da oluşabilir. Fakat iletişim her zaman etkili sonuç vermeyebilir. Bunun bazı sebepleri kişinin bilgi seviyesi, eğitim düzeyi, ortam vb. gibi unsurlardır.

### İletişim Süreci

İletişim iki canlı arasında olan etkileşimli ve aktif bir süreçtir. İletişimin gerçekleşebilmesi için bir mesajın gönderici ve alıcı arasında belli bir süreçten geçerek ulaşması gerekir. Gönderici belirlediği mesajı beden dili ile, sözel, sayılarla, şekillerle alıcıya gönderir. Bu sembol oluşturma olarak tanımlanır. Semboller belli kodlara dönüştürülerek iletişim kanalı vasıtası ile alıcıya gönderilir (MEGEP, 2011, s.5)

Bu sürecin en önemli öğelerinden biri geribildirimdir. İletişim sürecinin başarılı olup olmadığı hakkında bilgi verir. Eğer geribildirim yoksa bu iletişim tek yönlü, geribildirim varsa çift yönlü diyebiliriz. Yüz yüze yapılan iletişim en iyi geribildirim örneğidir. Yüz yüze iletişim türünde kaynak, alıcıda oluşturduğu etkiyi doğrudan gözler. Ancak bu her iletişim türünde yapılamayabilir. Dönüştürme ölçmek için denetim sistemleri oluşturulup, araştırmalar yapılır (KüçükAhmet, 2000, s. 18)

İletişim kurulduğu biçime göre üç grupta incelenmiştir. Bunlar sözlü iletişim, sözsüz iletişim, yazılı iletişimdir.

### Sözlü İletişim

Yüz yüze yapılan görüşmeler, toplantılar, telefon görüşmeleri, konferanslar sözlü iletişim türleri arasında gösterilebilir. Dil ve dil ötesi olarak sözlü iletişimi de ikiye ayırabiliriz. Dille iletişimde kişilerin ne söyledikleri, dil ötesi iletişimde ise nasıl söyledikleri önemlidir. (Kuzu, 2003, s.158).

### Sözsüz İletişim

Beden dilini sözsüz anlatımlar için kullanabiliriz. Sözsüz iletişim veya vücut dili yoluyla; elbiseler, mekan kullanımı, jest ve mimikler, göz hareketleri ve göz teması, mesaj iletimine yardımcı olur (MEGEP, 2007, s. 32)

### Yazılı İletişim

Duygu ve düşüncelerin yazarak karşı tarafa aktarılmasıdır. Karşı tarafa iletilmek istenen mesajı yazarken belli bir plan dahilinde yapılması gerekmektedir. Yazılı iletişimin önemi kurumlarda daha fazla olmaktadır. Yazılı olan mesajın daha sonra tekrar ulaşılabilir olması, tek seferde değil tekrar tekrar okunabilmesi, yorumlanabilmesi bu iletişim türünün avantajları arasında sayılabilir. Yazılı iletişimi yeniden düzenlemek ve onu sürekli korumak olanaklıdır (MEGEP, 2007, s. 34).

Şimşek (2003) tarafından yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin buldukları kurumlarda okul kültürüne ilişkin görüşleri ile yöneticilerin iletişim becerileri arasında pozitif yönde bir bağ olduğu bulunmuştur. Okul müdürlerinin iletişim becerilerini geliştirmesi okul kültürüne de katkı sağladığı kanısına varılmıştır. Fakat buna rağmen müdürlerin iletişim yetileri okul kültürü oluşmasında tek etken olarak gösterilemez düşüncesi savunulmuştur. Liderlik stillerinin okul kültürüne katkısına bakıldığı zaman Şahin (2003) tarafından yapılan araştırmaya göre dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlikle okul kültürü arasında pozitif bir bağ vardır. Aynı araştırmada işbirlikçi liderlik ve geleneksel liderliğin okul kültürüne anlamlı yönde katkı sağlamadığı görüşüne varılmıştır. Önsal (2012) tarafından yapılan araştırmada da iletişim becerilerinin olumlu yönde katkı sağladığı görülmüştür. İletişim becerileri yüksek düzeyde olan okul yöneticilerinin okula olan katkısının daha fazla olduğu ve geleceğe yönelik yapılan çalışmaları da desteklediği aynı araştırma sonuçlarındaki bulgular arasında yerini almıştır.

Örgüt içerisindeki adalet algısı ve demokrasiyi araştırmasına konu alan Yasan (2020) kadın erkek tüm yöneticilerin adalet vurgusuna eşit oranda önem verdiği ve kurum içinde adalet, adil olma kavramlarının okul kültürünü etkilediği yönünde sonuca ulaşmıştır. Adil yürüyen bir sistemde okul kültürü daha pozitif yönde ilerleme göstermiştir.

## YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem oluşturma metotları ve veri toplama aşamasında kullanılan teknikler hakkında bilgi verilecektir.

### Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma modeli üzerinde durulacaktır. Nitel araştırma yöntemi, son yıllarda gittikçe tercih edilen bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Olgular ve olayları incelerken anlamının genelleme yapmaktan daha önemli olduğunu vurgulayan bu yöntem araştırmaya katkı sağlamıştır. Araştırma yapılırken fenomenolojik araştırma modeli kullanılmıştır. Seçilen örneklemin konu ile ilgili geçmiş yaşantılarından edindikleri tecrübe ve kendi düşüncelerinin tespit edilerek araştırmaya yön verilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda literatür tarama da yapılarak konu ile ilgili yapılan araştırmalara bakılmıştır.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Ankara ili Yenimahalle ilçesidir. Örnekleme de Yenimahalle ilçesinde bulunan okul yöneticisinden oluşmaktadır. Yenimahalle ilçesindeki birbirine yakın okullarda görev yapan 15 okul müdürü 10 okul müdür yardımcısı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Birbirine yakın okullardan seçilen örneklem buldukları çevrenin sosyoekonomik kültürü birbirine yakın olduğu için sonucu objektif etkileyeceği düşünülerek seçilmiştir.

### Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Veriler araştırmacının hazırlanmış olduğu sorulardan oluşan görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Görüşme formundaki sorular araştırmaya yön verecek ve inceleme yapılacak özellikleri belirtmektedir. Yarı yapılandırılmış nitelikteki sorularla, görüşülen kişinin düşüncelerini ayrıntıları ile yanıtlamaları sağlanmıştır. Sorular oluşturulurken konu ile ilgili daha önce yazılmış tezler incelenmiş ve o tezlerde sorulan sorulardan oluşmamasına dikkat edilmiştir.

### Verilerin Toplanması

Veriler çevrimiçi ortamda toplanmıştır. Verilerin toplanmasında Google form kullanılmıştır. Oluşturulan forma ait bilgiler görüşme yapılacak kişiler ile paylaşılmıştır. Gerekli yanıtlanma işlemleri bittikten sonra araştırmacı tarafından çıktılar alınarak incelenmiştir.

### Verilerin Analizi

Verilerin analizi görüşmeye katılan kişilerin vermiş oldukları cevaplara tek tek bakılarak yapılmıştır. Her soru çoğunluğun verdiği cevap doğrultusunda araştırmacı tarafından yorumlanmıştır. Bulgular bölümünde soru ve cevaplara yer verilmiştir.

## BULGULAR VE YORUM

### Araştırmaya Katılan Katılımcılara Yönelik Betimleyici Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların görev sürelerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo1: Görev Süresine İlişkin Bilgiler

Çalışma Süresi	f	%
1-5 yıl	8	40
5-10 yıl	7	35
10 ve üzeri	5	25

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların %40'ı 1-5 yıl arası %35'i 5-10 yıl arası ve %25'i ise 10 ve daha üzeri yönetici olarak görev yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 2'de araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları kurumda okul kültürünün oluşup oluşmadığına yönelik düşüncelerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 2: Çalışılan Okuldaki Okul Kültürünün Oluşumuna İlişkin Bulgular

Okul Kültürünün Oluşturduğu Düşünüyor Musunuz?	f	%
Evet	13	%65
Kısmen	2	%10
Hayır	5	%25

Tablo 2 incelendiğinde araştırma katılan katılımcılardan %65'i çalıştıkları kurumda okul kültürünün oluştuğunu ifade ederken %10'u kısmen ve %25'i ise okul kültürünün oluşmadığını ifade etmişlerdir.

### Temalara İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan katılımcıların görüşme formuna verdikleri cevaplar doğrultusunda oluşturulan tema ve alt temalara ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 1. Tema ve Alt Temalar

Temalar	Alt Temalar
Okul Kültürü Algısı	Birlik beraberlik, okul iklimi, okul uyumu, saygı ve sevginin olduğu eğitim ortamı, maddi ve manevi iklim, okulun gelenek ve görenekleri, okul kuralları, paydaşlar arası işbirliği, okul kuralları
Okul Kültürünün Oluşumunda Yöneticinin Rolü	Ekibini iyi tanımak, öğretmen yeteneklerini bilmek, paydaşları karar alma süreçlerine katmalı, güçlü iletişim, ortak organizasyonlar yapmak, adil davranmak, ortak kurallar koymak
Okul Kültürünün Oluşumunda Örgütsel Adaletin Rolü	Okul kültürünün oluşumunda etkilidir,
Okul Kültürünün Oluşumunda Liderliğin Rolü	Okul kültürünün oluşumunda etkilidir,
Yöneticiye Duyulan Güvenin Okul Kültürüne Etkisi	Okul kültürünün oluşumunda etkilidir,
Yöneticilerin Tükenmişlik Hislerinin Okul Kültürüne Etkisi	Olumsuz etkiler
Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Okul Kültüründeki Rolü	Okul kültürünün oluşmasında etkilidir

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların görüşme formuna verdikleri cevaplar doğrultusunda oluşturulan 7 tema tespit edilmiştir. Her tema kendi içerisinde alt temalara ayrılarak değerlendirilmiştir.

### Birinci Temaya İlişkin Bulgular

Tablo 4'de yer alan tema ve alt temalar incelendiğinde oluşturulan ilk teması katılımcılarda oluşan okul kültürü algısının olduğu tespit edilmiştir. Bu tema kapsamında oluşturulan alt temalar birlik beraberlik, okul iklimi, okul uyumu, saygı ve sevginin olduğu eğitim ortamı, maddi ve manevi iklim, okulun gelenek ve görenekleri, okul kuralları, paydaşlar arası işbirliği, okul kuralları olarak sıralanmaktadır. Elde edilen bu alt temalar doğrultusunda katılımcıların genel olarak okul kültürünün oluşumunda etkili olan ve kendi algılarında var olan unsurların genel olarak çalışma ortamında var olan değerlerle ilişkilendirdikleri ve bu değerler doğrultusunda okul kültürünü anlamlandırdıkları söylenebilir. Okul kültürü temelde kurumun aktivite alanlarını belirleyen, yapılan etkinliklerin şekillenmesine olanak sağlayan ve gerçekleştirilen faaliyetleri destekleyen bir olgudur. Kısacası okul kültürü diğer işletmelerde var olan örgüt kültürünün eğitime olan yansımaları olarak değerlendirilebilir. Okul kültürünün oluşumunda etkili olan birçok unsur vardır. Bu unsurlar genel olarak çalışanların iş kalitesini olumlu yönde destekleyen değerler, inançlar, gelenekler, törenler, okulun sembolleri gibi unsurlar olarak belirtilebilir. Temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir;

K2: Yönetici, öğretmen ve diğer personelin uyumlu şekilde iş birliği içinde çalışabilmesidir.

K3: Okulda bulunan maddi ve manevi varlığın yaratmış olduğu iklim.

K4: Okulun gelenek görenekleri

K5: Okuldaki genel iklim. Okuldaki her personelin davranış biçimi okulu tanımlama şekli

K6: Kurallar ve düzeni

K9: Saygı

K11: Okuldaki insan ilişkileri birlik beraberlik

K12: Birlik beraberlik

K14: Okul idare öğretmen öğrenci veli ilişkilerinin ortaya çıkardığı düzen

K15: Okul kültürü dendiğinde o okulun tüm akademik, sosyal, sportif başarı ve çalışmalarını aklıma geliyor.

K16: Okulun geçmişten gelen alışkanlıkları, normları ve havası

K18: Okuldaki herkesin okul kurallarını bilmesi ve ona göre davranış sergilemesi

K19: Sevgi saygı ve terbiyeli bireyler yetiştiren eğitim ve öğretim yuvası

K20: Okulun olmazsa olmazı, okul içi kurallar bütünü, okulun bulunduğu mevkiden kaynaklı konumu

Yukarıda yer alan katılımcı görüşleri incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların büyük bir bölümü okul kültürü kavramına yönelik olarak okulun sahip olduğu kurallar, geçmişten gelen davranış ve tutumları olarak algılamaktadır. Ayrıca katılımcılar okul kültürünün temelinde okul iklimini, sevgi ve saygınlıkta okul kültürü kavramı ile ilişkilendirdiği tespit edilmiştir.

### İkinci Temaya İlişkin Bulgular

Tablo 4’de yer alan tema ve alt temalar incelendiğinde oluşturulan ikinci teması okul kültürünün oluşumunda yöneticinin rolü olarak belirlenmiştir. Temaya yönelik oluşturulan alt temalar ise Ekibini iyi tanımak, öğretmen yeteneklerini bilmek, paydaşları karar alma süreçlerine katmalı, güçlü iletişim, ortak organizasyonlar yapmak, adil davranmak, ortak kurallar koymak olarak sıralanmaktadır. Okul kültürünün oluşturulmasında yöneticilere ciddi sorumluluklar düşmektedir. Özellikle yöneticinin okul içerisindeki çalışanların yeteneklerinin farkında olması ve onları kişilik olarak tanıyıp olması okul kültürünün oluşumu için çok önemlidir. Çünkü yönetici kurumda çalışan kişilerin yaşantılarına ve kişilik özelliklerine aykırı hedefler belirler ve onları da sürece dahil etmek isterse bu konuda çok büyük bir başarı elde edemez. Yöneticiler aynı zamanda çalışanlarla güçlü bir iletişim halinde olması gerekmektedir. Okul kültürünün oluşumu için çalışanlarla ortak organizasyonlar yapmak, kurallar koymak ve çalışanlara karşı adil olmakta okul kültürünün oluşumunda yöneticinin görev ve sorumlulukları arasında değerlendirilebilir. Temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir;

K1: Ekibini iyi tanımak, ekibine karşı adil olduğunu hissettirmek, okulunun zayıf ve kuvvetli yönlerini bilip bunlarla ilgili yapacağı çalışmalarda ekibine gerekli motivasyonu sağlamak, öğretmen ve velilerinin görüşlerini önemseyip alacağı kararlarda tutarlı olmak ,kriz anında risk alabilmek, öğrenci ve öğretmenlerine karşı güven vermek, okulun ihtiyacı olan ekip ruhunu kazandırabilmek için okulda ve okul dışında aktiviteler düzenlemek, kültürlü ve vizyoner olmak, çalışana karşı ödüllendirici olmak

K2: Öğretmenlerin ilgi ve yeteneklerine göre faaliyetler düzenlenebilir. İletişimi güçlendirici organizasyonlar düzenlenebilir.

K3: Yapmak istediklerini iç paydaşlarıyla paylaşmalı, onları karara katmalı. Güven ortamı yaratmalı. Çalışanların gelişimlerine katkıda bulunmalı. Velilerle sağlıklı iletişim kanalları oluşturarak okul etkinliklerine aileleri dahil etmeli.

K4: Öğretmenler ile birlikte kültürü oluşturacak kuralları belirlemek

K5: Öncelikle okulu ve birlikte çalışacağı kişileri tanımalı daha sonra kendi bildiklerini ve tüm çalışanların isteklerini ortak paydada buluşturmalı,

K6: Sağlıklı iletişim çerçevesinde küçük modellemeler

K7: Sosyal etkinlikler, okul dışı geziler, işbirlikçi çalışmalar, adil olmak

K9: Sosyal projeler, bilimsel etkinlik ve geziler

K11: Ortak değerleri sürdürebilecek etkinlik, organizasyon

K13: Adalet, hoşgörü, okulda bulunma

K15: Çalıştığımız kurumlarda bazı öğretmenler fazlası ile yetenekli ve yeterli olmalarına rağmen çok hevesli olmayabiliyorlar. Öğretmenleri heveslendirmek, motive etmek, onlara yol açmak kurum kültürü oluşması açısından faydalı olacaktır

K16: Sosyal etkinlikler yapılabilir

K18: İlk önce kendi bir okul kültüründe bulunması gerekenleri düşünüp ona göre çalışmalar yapılmalı

K20: Okuldaki tüm çalışanlar ile okul kurallarını belirleme okul çalışma şekilleri saatleri nöbet tutulması gibi konularda kuralları netleştirme her konudaki yapılacak işi tüm personelin sonucuyla birlikte net olarak bilmesi okul içinde görev tanımlarının tam yapılması

Yukarıda yer alan katılımcı görüşleri incelendiğinde genel olarak okul yöneticilerin çalışanları bir araya getirerek onlarla organizasyonlarda buluşarak okul kültürünün oluşabileceği algısı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kurum içerisinde yetenekli çalışanların desteklenmesi de sürecin olumlu yönde desteklenmesine ve ayrıca katılımcılara



adil davranma ve güçlü iletişim kurma gibi yönetsel faaliyetlerinde okul kültürünün oluşumunda etkili olabileceği ifade edilmiştir.

### Üçüncü Temaya İlişkin Bulgular

Tablo 4’de yer alan tema ve alt temalar incelendiğinde oluşturulan üçüncü teması okul kültürünün oluşumunda örgütsel adaletin rolü olarak tespit edilmiştir. Temaya ilişkin oluşturulan alt temaya bakıldığında örgütsel adaletin okul kültürünün oluşumunda etkili bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet kurum içerisinde sağlandığı çalışanların iş süreçlerine ilişkin motivasyonları da aynı doğrultuda gelişecektir. Bu nedenle örgütsel adaletin sağlanması öncelikli olarak çalışanların örgüte karşı olumlu duygular beslemesine katkı sağlarken bir yandan da örgüte olan bağlılıklarını da artırmaktadır. Bu nedenle öncelikli olarak kurum içerisinde örgütsel adaletin sağlanması gerekmektedir. Çalışanlar açısından hem yöneticilerin hem de örgütün onlara nasıl davrandıkları oldukça önemlidir. Çünkü çalışanlar örgütün kendilerini nasıl algıladıklarını, destekleyip desteklemediğini, adil davranıp davranmadığını, kendilerine rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı sunum sunmadıkları ile ilgilenmektedir. Bu unsurlar çalışanın örgütle olan ilişkisi açısından oldukça önemlidir. Örgüt içerisinde çalışanlarla adil bir çalışma ortamının sunulması onların da kurum içerisinde kurallara ve normlara uyum sağlamalarına ve uymalarına destek olmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü ile örgütsel adalet birbiri ile pozitif ilişkiye sahip iki kavram olarak değerlendirilebilir. Temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir;

K1: Çok etkiler adaletsiz bir tutum tüm çalışanların okula karşı olumsuz duygu düşünce ve tavır oluşturmasına sebep olur

K3: Yöneticinin güvenilirliği, uygulamalarındaki adil tarzıyla yakından ilgilidir.

K4: Evet etkiler

K7: Kesinlikle etkiler aynı davranışa verdiği tepki herkese aynı olmalıdır. Diğer türlü farklı tepkiler güvensizliğe ve kırgınlığa sebep olur.

K10: Evet idareci tarafsız olmalı ve herkese eşit mesafede bulunmalı

K11: Etkiler. Okulun bütün yapısını ilgilendirdiği için

K13: Evet. Adaletin eşitlik olmadığını anladığında

K14: Oluşturur adil muamele gördüğünü düşünen kişi düzene ayak uydurur

K15: Kesinlikle etkiler. Adil olmayan yönetimde öğretmenler arası çatışmalar artacağı için kurum kültürü oluşturacak bir ortam da oluşma

K18: Kesinlikle etkiler adaletin olmadığı yerde hiçbir iş düzgün ilerlemez öğretmenler çalışmak istemez bu durum belli bir kültürü oluşturmaz.

Yukarıda yer alan katılımcı görüşleri incelendiğinde bütün katılımcıların okul kültürünün oluşumunda örgütsel adaletin önemli bir etken olduğunu söyledikleri tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgüt içerisinde adaletin sağlanması aynı zamanda örgüt kültürünün oluşumunu da desteklemektedir.

### Dördüncü Temaya İlişkin Bulgular

Tablo 4’de yer alan tema ve alt temalar incelendiğinde oluşturulan dördüncü teması okul kültürünün oluşumunda liderliğin rolü olarak tespit edilmiştir. Temaya ilişkin oluşturulan alt temaya bakıldığında okul kültürünün oluşumunda etkili bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Okul kültürünün oluşumunda yönetici ve öğretmenler birlikte hareket etmelidir. Bu nedenle öğretmenlerin yöneticiler ile girdiği etkileşim süreç açısından çok önemlidir. Bu açıdan ele alındığında yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzları öğretmen ve yönetici arasındaki etkileşimi etkilemektedir. Eğer yönetici demokratik bir liderlik anlayışına sahip ve karar alma süreçlerinde öğretmenleri de sürece dahil ederse o zaman o örgüt içerisinde benimsetilmek istenen kültür daha kolay benimsenebilir. Aksi durumda otoriter bir tutum sergileyen lidere karşı çalışanlar seslerini çıkartmaz ve örgüt yararına olsa dahi sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bu nedenle okul kültürünün oluşturulmasında paydaşlar arasında etkileşim oldukça önemlidir. Bu etkileşimin yönü ve şiddeti de yöneticinin sergileyecek liderlik tarzına bağlı şekillenmektedir. Temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir;

K1: Sağlar; iyi bir lider okulu, tüm paydaşlara sevdiren ve sahiplendirir. Bu sayede ait olduğu kurumda mutlu olması onu kurumun ilerlemesi için çalışmaya sorumluluk almaya sevk eder

K2: Evet. Lider özelliği taşıyan yönetici organize edicidir.

K3: Liderlik özellikleri tek başına yeterli olmasa da katkı sağlar.

K6: Evet sağlar, okul yöneticilerinin kültürün oluşmasında kılavuzluk etmesi kadar doğal bir şey olmayacağı için liderlik vasfı da yönlendirme ve ikna edicilik açısından son derece önemlidir.

K9: Evet. Birliği sağlayan bir lider karakter önemli.

K10: Evet vasıflı olması önemli etkidir

K11: Kısmen. Ama en etkilisi o okuldaki eski personel

K14: Liderlik vasfına sahip yöneticiler çevresindekilerin okul kültürüne adaptasyonunu kolaylaştırır ve daha hızlı benimsenmesini sağlar

Yukarıda yer alan katılımcı görüşleri incelendiğinde yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzlarının aynı zamanda okul kültürünün oluşmasında anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Özellikle demokratik ve katılımcı bir liderlik anlayışı kurum içerisindeki iletişim süreçlerini ve iş motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği düşünülse liderlik tarzlarının okul kültürüne olumlu bir katısının olduğu söylenebilir. Bu nedenle demokratik liderlik anlayışını benimseyen liderlerin daha çok okul kültürüne olan katkısı otoriter liderlere göre daha fazla olduğu yorumu yapılabilir.

### Beşinci Temaya İlişkin Bulgular

Tablo 4’de yer alan tema ve alt temalar incelendiğinde oluşturulan beşinci teması yöneticiye duyulan güvenin okul kültürüne etkisi olarak tespit edilmiştir. Temaya ilişkin oluşturulan alt temaya bakıldığında yöneticiye duyulan güvenin okul kültürünün oluşumunda etkili bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içerisinde oluşacak güvenin sağlanmasında yönetici ve çalışanların işbirliği içerisinde hareket etmesi gerekmektedir. Çalışanların yöneticiye duyduğu güven çalışanların performansına, verimliliğine ve örgüt çıkarları doğrultusunda hareket etmelerine katkı sağlamaktadır. Güven aynı zamanda geleceğe dair belirsizliklerin azaltılmasında ve vizyonların gerçekleştirilmesinde etkili bir değişkendir. Bu neden güvenin olduğu örgütler her zaman bu durumdan olumlu yönde etkilenir. Güvensizliğin olmadığı ortamlar aynı zamanda adaletsiz ortamlardır. Adaletin ve güvenin olmadığı ortamda başarı beklemek çok doğru değildir. Bu nedenle öncelikli olarak yöneticilerin çalışanlar üzerinde güven duygusunun geliştirmesi gerekmektedir. Yöneticilerin okul içerisindeki durumu ele alındığında okul kültürü oluşturmada birinci derecede sorumlu oldukları söylenebilir. Bu nedenle insancıl değerler doğrultusunda kurumu temsil etme kabiliyetine sahip yöneticiler kurum içerisinde oluşabilecek her türlü değeri diğer paydaşlara benimsetmeli ve onları ortak bir düşüncede buluşturmalıdır. Aynı zamanda buldukları toplum içerisinde var olan değerleri, gelenekleri yine okul ile iç içe geçirerek uyum sağlamasını kolaylaştırmalıdır. Bu noktada çalışanlarda yöneticilerine güvenerek sürecin aktif bir şekilde ilerleyebilmesi için çaba göstermelidir. Temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir;

K1: Çok etkiler; güven ihtiyaçtır. Okul kültürü güven duyulan liderin yönetiminde oluşur. Güven duyulmayan liderin ekibinde hiçbir çalışan risk almaz kendini ve yapabileceklerini göstermez.

K2: Evet. Güven veren kişilerin sözü dinlenir.

K5: Etkilidir güven duymadılar bir yerde çalışmak her insani daha tedirgin yapar ve tedirgin olduğu ortamda çalışan kişi isteksiz olabilir

K6: Evet etkilidir, güven duymak her aşamada olduğu gibi okul paydaşlarının da okul kültürü oluşmasında okul yöneticisinde ilk arayacağı özelliklerin başında gelir, inanmak veya inandırmak güvenden gelmektedir

K12: Evet Güven paydaşların çalışmasını motivasyon edip görev paylaşımı tam anlamıyla yapıldığında etkili olur

K13: Evet. Güven liderliği tetikler ancak güven adaletle sağlanır

K17: Evet. Paydaşlar arasında paylaşımı işbirliğini artırır

K18: Çok etkili değildir bir önceki soruda olan liderlik özelliği gibi sadece iletişimde etkilidir ama kültür oluşturamaz

K19: Evet etkilidir güven sağlayan bir yönetici her zaman herkesi bir arada tutar.

K20: Örgütsel adalet ile bu konunun ortak olduğunu düşünüyorum. adaletin olduğu yerde güven duygusu mutlaka oluşur.

Yukarıda yer alan katılımcı görüşleri incelendiğinde katılımcıların yöneticiye duydukları güvenin aynı zamanda okul kültürünün oluşumunda etkili bir araç olduğu söylenebilir. Bu nedenle örgüt içerisinde çalışanların güvenini kazanan yöneticiler görev ve sorumlulukları kapsamında etkili bir okul kültürü oluşturabilirler.

### Altıncı Temaya İlişkin Bulgular

Tablo 4’de yer alan tema ve alt temalar incelendiğinde oluşturulan altıncı teması okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin okul kültürüne etkisi olarak tespit edilmiştir. Temaya ilişkin oluşturulan alt temaya bakıldığında okul kültürünün oluşumunda yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin etkili olduğu tespit edilmiştir. Eğitim kurumları çoğu zaman stresin en çok olduğu kurumlar arasında yer almaktadır. Çünkü öğretmenlik mesleği diğer meslek grupları ile karşılaştırıldığında daha çok fedakarlık isteyen ve yıpratıcı özelliğe sahip olan bir meslek olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda toplumla sürekli olarak etkileşim halinde olmak ve onların gereksinimleri ile ilgilenmez bazen eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin duygusal açıdan tükenmelerine neden olabilmektedir. Tükenmişlik hissine kapılan yönetici olduğunda okulun her türlü yönetsel faaliyetleri aksayacağı için işlerin daha da karmaşık hale geleceği söylenebilir. Çünkü tükenmişliğin sadece bireysel sonuçları yoktur. Aynı zamanda birçok örgütsel sonuçları da vardır. Bu nedenle yöneticilerin okul kültürünü oluşturma aşamasında gösterecekleri çaba ve gayret düşük motivasyon ve tükenmişlikten kaynaklı istenen seviyede gerçekleşmeyebilir. Bu hem öğretmenleri hem de yöneticileri olumsuz yönde etkileyerek kurum içerisindeki paydaşlar arasında etkileşimin azalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle tükenmişliğin okul kültürünün oluşumunu olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir;

K1: Tükenmişlik duygusu motivasyonu düşürür okul kültürünü yıpratır. Okul yöneticisi tükenmiş ise öğrenci ve öğretmenin yapabilecekleri sınırlanır okul kültürü ortadan kalkar

K2: Tükenmişlik duygusu motivasyonu düşürür okul kültürünü yıpratır. Okul yöneticisi tükenmiş ise öğrenci ve öğretmenin yapabilecekleri sınırlanır okul kültürü ortadan kalkar.

K3: Evet. Olumsuz olarak etkiler. Enerjisi düşük bir yönetici çevresine de negatif enerji verir.

K4: Her alanda olduğu gibi tükenmişlik kişiyi de örgütü de olumsuz etkiler. Hele hele liderin bu sendroma yakalanması mevzunun önemini bir kat daha artırır.

K9: Tükenmişlik yaşayan bir yöneticinin olduğu bir okulda okul kültürü olmaz zaten.

K10: Olumsuz etkiler. Yönetici hızlı düşünen ve tecrübesiyle çözüm üreten olmalıdır.

K13: Tükenen adamın kendine hayrı olmaz ki okula olsun

K15: Etkiler, okulu için yeni ve farklı bir şeyler yapmak istemeyen yöneticinin tutumu öğretmenlerine de sirayet eder. Bir şey yapmayan yöneticinin bir şey yapmayan öğretmeni, bir şey yapmayan öğretmenin bir şey yapmayan öğrencisi olacağından doğrudan etkiler.

K16: Etkiler. Hiçbir iş yapmak istemeyen okul müdürleri kurum çalışanlarını da olumsuz etkiler.

K17: Olumsuz etkiler. Okulda sıkıntılı, işlerin yavaş işlediği bir ortam oluşur

K18: Etkilemez çalışma isteğini ve başarısını etkiler kişiseldir

K19: Evet etkiler çünkü kişi öncelikle kendi mutlu olmalıdır ki daha sonra çevresindekilere faydalı olabilsin.

K20: olumsuz olarak etkileyebilir. Ama bu tam etkilemez diye düşünüyorum. Mesleki bir tükenmişlik düzeyi ise elbette etkiler ama mesleki olmayan bir tükenmişlik düzeyi etkilemeyebilir.

Yukarıda yer alan katılımcı görüşleri incelendiğinde genel olarak katılımcıların tükenmişliğin okul kültürünü olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda tükenmişlik sendromuna yakalanmış bir yöneticinin kurum için faydalı bir çalışan olmaktan ziyade örgüte zarar veren bir konumda olduğu söylenebilir. Bu nedenle örgüt içerisinde tükenmişliğe neden olabilecek her türlü sorunla mücadele etmek öncelikli olarak başarılı bir okul kültürünün oluşturulmasına katkı sağlayacağı söylenebilir.

### Yedinci Temaya İlişkin Bulgular

Tablo 4’de yer alan tema ve alt temalar incelendiğinde oluşturulan yedinci teması yöneticilerin iletişim becerilerinin okul kültüründeki rolü olarak tespit edilmiştir. Temaya ilişkin oluşturulan alt temaya bakıldığında yöneticilerin iletişim becerilerinin okul kültürünün oluşumunda etkili olduğu tespit edilmiştir. Etkili iletişim becerileri örgütlerin günümüzdeki en önemli avantajlarından birisidir. Etkili iletişimin sergilendiği örgütler diğer örgütlere nazaran rekabet koşullarında daha çok avantaj elde etmenin yanı sıra hedeflerine ulaşma noktasında da bir adım öndedir. Çünkü üst ilişkilerinde doğru iletişim kanallarının tercih edilerek çalışanlar ve yönetim arasında doğru bir iletişim sürecinin başlatılması öncelikli olarak iş akışının verimliliğini ve çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir. Etkili iletişim becerileri okul bağlamında ele alındığında ise kişilerarası iletişim süreçlerinde doğru iletişim tercihlerinin belirlenmesi yönetici ve öğretmen arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkileyerek

performansın artmasına katkı sağlamaktadır. Okul yöneticilerinin önem verdiği her türlü değer ve norm okul kültürünün oluşmasında etkilidir. Bu nedenle okul kültürü yöneticinin kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin sahip olduğu iletişim becerileri okul kültürü üzerinde etkilidir. Temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir;

K1: Etkiler; iletişim becerisi bir liderin en önemli özelliklerinden biridir. İletişim becerisi iyi olan lider astları ve üstleri ile doğru bir etkileşim içinde olur kendini doğru bir şekilde tanıtır, beklentilerini ve kendi yapabileceklerini belli eder. İletişimi iyi olan lider iletişim becerisinin tüm okula sirayet etmesini sağlar.

K2: Evet. Güçlü iletişim becerilerine sahip olan yöneticiler personele değer verdiğini hissettirir. Personel tarafından da değer ve saygı görür.

K3: İletişimin olmadığı yerde etkileşim de olmaz. Etkileşim yoksa örgüt paylaşımı, dolayısıyla okul kültürü de olmaz.

K6: Evet etkiler, etkili iletişim ve diyalog kurmak eğitim alanın vazgeçilmezi olduğu gibi hele ki bu bir okul yöneticisi için çok önemlidir ve her daim de araştırılıp, geliştirilebilir.

K7: Etkiler, olumlu iletişim yapıcı, yatıştırıcı, ikna edici olur. Olumsuz iletişim yanlış anlaşılmalara müsaittir. Sesin yükselmesi karşı tarafı kırar ve çalışma azmini ve isteğini kırar.

K8: Kültürün kaynağının iletişim olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla iletişim yoksa okul kültürü de kazanılmaz.

K9: Etkiler. İletişim kolay insanlar olunmalı

K10:Olumlu şekilde etkiler

K13: İletişim ilişkileri sağlamlaştırır

K15:Evet etkiler. İletişim kanalları açık, sosyal becerileri gelişmiş bir okul yönetimi okul kültürü oluşması konusunda oldukça yararlı olacaktır.

K16: Etkiler. iyi iletişim becerilerine sahip bir okul müdürü çalışanlar için rol modeldir. İyi iletişim insan ilişkilerini geliştirir buda okul kültürüne olumlu yansır

K17: Evet. Okula karşı güven ortamı oluşmasını ve okulla işbirliğinin daha yoğun olduğu bir ortam oluşur

Yukarıda yer alan katılımcı görüşleri incelendiğinde yöneticilerin sahip oldukları iletişim becerilerinin okul kültürünün oluşmasında etkili olduğu söylenebilir. Özellikle çalışanlarla kurulan ilişkilerde kullanılan etkili iletişimin okulda güven ortamının oluşmasında ve işbirliği içerisinde hareket etmeye katkı sağladığı bu nedenle de oluşturulmak istenen okul kültürünün gelişiminde etkili olabileceği ifade edilebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan katılımcıların görüşme formuna verdiği cevaplar ele alındığında genel olarak tespit edilen temalar; okul kültürü algısı, okul kültürünün oluşumunda yöneticinin rolü, okul kültürünün oluşumunda yöneticinin rolü, okul kültürünün oluşumunda örgütsel adaletin rolü, okul kültürünün oluşumunda liderliğin rolü, güvenin okul kültürüne etkisi, yöneticilerin tükenmişlik hislerinin okul kültürüne etkisi ve yöneticilerin iletişim becerilerinin okul kültürüne etkisi olarak sıralanmaktadır.

Katılımcıların okul kültürü konusunda algılarına bakıldığında genel olarak Birlik beraberlik, okul iklimi, okul uyumu, saygı ve sevginin olduğu eğitim ortamı, maddi ve manevi iklim, okulun gelenek ve görenekleri, okul kuralları, paydaşlar arası işbirliği, okul kuralları düşüncelerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Okul kültürünün oluşumunda etkili olan unsurlar kurumun sahip olduğu tarihi değer, örgütün inançları, örgütü açıklayan mitler ve hikayeler, örgütün kültürel normları, örgütün gelenek ve görenekleri, örgüt çalışanları arasındaki kahramanlar olarak sıralanmaktadır. Hoy ve Miskel (1991) okul kültürünün öğelerini değerler ve normlar olarak açıklamıştır. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar bu sonucu destekler niteliktedir. Benzer şekilde Özdemir (2006) benzer şekilde okul kültürünün oluşumunda etkili olan unsurları okulun normları, okul çalışanlarının beklentileri, okulun amacı ve hedefleri olarak sıralanmaktadır.

Yapılan araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar doğrultusunda okul kültürünün oluşumunda ve gelişiminde etkili olan faktörler genel olarak yönetici, örgütsel adalet, yöneticilerin liderlik anlayışı, yöneticiye duyulan güven, yöneticilerin tükenmişlik hisleri ve yöneticilerin iletişim becerileri olarak sıralanmaktadır. Literatürde okul kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler incelendiğinde araştırmanın sonuçları ile benzer sonuçlar gösterdiği tespit edilmiştir. Göçer ve Demir (2022) yaptığı çalışmada örgütsel adalet ve okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Aslan ve arkadaşları (2009) yaptıkları çalışmada okul kültürünün oluşmasında

etkili olan faktörler arasında güven, saygı, işbirliği, hedefte birliktelik ve adaptasyon gibi kavramların etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin tutum ve davranışlarının okul kültürünü etkileyen en önemli unsurlar arasında yer aldığı belirtilmiştir. Çelikten (2003) yaptığı çalışmada okul kültürünün oluşumunda müdürlerin rollerini incelemiş ve yaptığı çalışma sonucunda etkili liderliğin önemli bir faktör olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Özdemir (2006) yaptığı çalışmada okul kültürünün oluşumunda müdürün liderlik tarzlarının önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir. Ertürk ve Balyer (2021) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerine duyulan güvenin okul kültürünü etkilediği ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Demirdağ (2016) yaptığı çalışmada tükenmişlik ve okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Şimşek (2003) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yalıkılıç (2012) yaptığı çalışmada okul kültürünün okul yöneticilerinin liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Akbulut (2020) yaptığı çalışmada örgütsel adalet ve okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Literatürde yer alan bu çalışmaların araştırmanın sonuçları ile benzer sonuçlar gösterdiği ve sonuçları desteklediği tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur;

1. Okul kültürünün oluşumunda yöneticinin rolünün önemli olmasından kaynaklı okul yöneticilerinin okul kültürü konusunda gerekli hizmet içi eğitimlerin alınmasını sağlamak,
2. Kurum içerisinde adaletin sağlanarak okul kültürünün oluşturulmasını sağlamak,
3. Yöneticilerin demokratik liderlik anlayışı benimseyecek eğitimlerin alınmasını sağlamak,
4. Öğretmenlerin yöneticiye duydukları güven duygusunu geliştirecek etkinliklere yer vermek,
5. Yöneticilerin tükenmişlik düzeylerini azaltacak kurum içi etkinliklere yer verilmesi,
6. Yöneticilerin etkili iletişim becerilerini geliştirmeleri önerilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N. ve Erdoğan, Ç. (2013). Milli eğitim bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 273-288.
- Colquitt, Jason A. ve diğerleri "Justice at themillennium: a meta-analyticreview of 25 years of organizationaljusticeresearch." *Journal of appliedpsychology* 86.3 (2001): 425.
- Çelikten, M., Şanal, M. & Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik mesleği ve özellikleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 207-237
- ÇİÇEK C. ( 2019 ) Zincir Okullarda Okul Müdürlerinin Okul Kültürü Üzerine Düşünceleri, Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Çöp, S. (2008). Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- DURSUN İ.(2019) Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Okul Kültürü Oluşturmadaki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi
- EKMEKYAPAR M. (2013) Ortaokul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Uygulamaları İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Elazığ
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ERDOĞAN S.(2019) Okul Yöneticilerinin Kültürel Sermaye Düzeyleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki, Ankara Üniversitesi, Yüksek Lisans, Ankara
- ERTUK J. (2021) Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güven Algıları İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul
- GÖÇER Ö.( 2021) Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Kültürü Ve Yönetici Desteği Algıları İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya
- GÖLDAĞ B.( 2015) Ortaöğretim Kurumlarında Okul Kültürü Yoluyla Değerler Eğitimi, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya
- Greenberg, Jerald. "Organizationaljustice: Yesterday, today, andtomorrow." *Journal of management* 16.2 (1990): 399-432.

- Gülebağlan, C. (2003) *Öğretmenlerin isleri son ana erteleme eğilimlerinin, mesleki yeterlilik algıları, mesleki deneyimleri ve branşları bakımından karşılaştırılmasına yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- İŞILDAK F. (2017) *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- İyigün, Ö. (2012). *Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım*. İstanbul Tic
- İyigün, Ö. (2012). *Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21), 49-64.
- KALKAN Ü.(2020) *Okul Yöneticilerinin Liderlik stilleri Okul Kültürü Ve Örgütsel İmaj İlişkisi*, Yakın Doğu Üniversitesi, Doktora Tezi, KKTC
- Merter, F. ve Akbulut, E. (2011). *İlköğretimde Örtük Programın Saptanması*. Malatya : Serhat Kitap-Kırtasiye ve Matbaacılık.
- ÖNSAL A. (2012) *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü arasındaki İlişki*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul
- ÖZKARA E. (2019) *Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*, yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin
- Öztürk, A. G. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir olgubilim çalışması*.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Shrestha, Prakash. *Organizational Justice and Employee Work Outcomes in Service Sector of Nepal*. Diss. Office of the Dean Faculty of Management Tribhuvan University, 2016.
- ŞAHİN S. (2003) *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir
- ŞİMŞEK Y. (2003) *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki ilişki*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir
- Sisman, M. (1994). *Orgut kültürü: Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- TDK. (2005). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- YAMAN M. (2018) *Okul Müdürlerinin İnovasyon Yeterlilikleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Sabahattin Zaim Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- YURTTAŞ A. (2022) *Ortaokul Müdürlerinin Liderlik stilleri Okul Kültürü Ve Okul Dinamizmi Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
- Yüksel, S. (2004). *Örtük Program Eğitimde Saklı Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- YÜZER B. (2019) *Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Okul Öncesi Öğretmenlerinin okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration*. Mc Graw-Hill Inc.
- Özdemir, A. (2006). *Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen Ve Onlarda Gözlenen Davranışlar*, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 4(4), 411-433
- Ertürk, Z., J. ve Balyer, A. (2021). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güven Algıları ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Academic Platform Journal of Education and Change 4(1), 67-90.
- Demirdağ, S. (2016). *Öğretmen Adaylarının Algılarına Göre Akademisyenlerin Okul Kültürü ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 3, 2016, ss. 49-62
- Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki (Eskişehir Örneği)*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Göçer, Ö. & Demir, K. (2022). *Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Kültürü ve Yönetici Desteği Algıları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki: Alanya İlçesi Örneği*. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi , 1 (2) , 235-258

Aslan, M. , Özer, N. & Bakır, A. A. (2009). Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma . İlköğretim Online , 8 (1) , 268-281

Çelikten, M. (2003). OKUL KÜLTÜRÜNÜN ŞEKİLLENDİRİLMESİNDE MÜDÜRÜN ROLLERİ . Türk Eğitim Bilimleri Dergisi , 1 (4) , 0-0

Özdemir, A. (2006). OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI VE ÇEVREYE TANITILMASINDA OKUL MÜDÜRLERİNDEN BEKLENEN VE ONLARDA GÖZLENEN DAVRANIŞLAR . Türk Eğitim Bilimleri Dergisi , 4 (4) , 411-436