

Okul Müdürlerinin Okul Kültürü Üzerindeki Etkisinin Öğrenci Başarısına Etkisi

Özlem YILMAZ ER^{1*}, Belgin BAL İNCEBACAĞ²

¹Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Girişimcilik ve Yenilikçilik YL

²Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Samsun

¹<https://orcid.org/..0009-0000-9595-4832>

²<https://orcid.org/0000-0003-4643-8051>

*Corresponding author: ozlemyilmaz_55@hotmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10726838>

Araştırma Makalesi/Derleme

Makale Tarihiçesi:

Geliş tarihi: 21.10.2023

Kabul tarihi: 14.01.2024

Online Yayınlanma: 29.02.2024

Anahtar Kelimeler:

Okul müdürü

Okul başarısı

Okul kültürü

Görüşme

Öğrenci başarısı

ÖZET

Günümüz koşullarında öğrenci başarıları somut olan çıktılar ile ölçülmektedir. Bu çıktıların sunmuş olduğu nitelikler öğretim kalitesinin artması yönündeki beklentileri arttırmaktadır. Araştırmalar bu süreçte okul müdürlerinin göstermiş olduğu bazı davranışların okul kültürü üzerinde etkiler yaparak doğrudan ve dolaylı olarak öğrenci başarısını arttırdığını göstermiştir. Okul müdürlerinin okul kültürü üzerinde ne gibi etkilerinin olabileceği, liderlik özelliklerinin neler olduğu, bu özelliklerin öğrenci başarı düzeylerini nasıl ve ne yönde etkileyebildiğini göstermektedir. Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin özelliklerini belirleyip, bu özellikleri çeşitli değişkenler açısından incelenerek öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Araştırmanın çalışma grubunu Türkiye'nin Karadeniz bölgelerinde yer alan 9 ilköğretim okul müdürü oluşturmaktadır. Müdürler seçilirken, düşük, orta ve yüksek okul başarısına sahip okul yöneticileri tercih edilmiştir. Bu müdürlerin, öğrenci başarısı üzerine bir etkisi hakkındaki görüşlerini belirlemek için 5 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda; öğrenci başarısı üzerinde etkili olan okul müdürlerinin mizah anlayışı, iş doyumu, etkili iletişim, idealist olma, okul kültürüne sahip olma, uygun fiziki şartlar, öğretmen iletişimi, veli iletişimi, mevcut kaynakları iyi kullanma durumlarının öğrenci başarısına etkisinin olduğu görülmüştür.

The Effect of School Principals on School Culture on Student Achievement

Research article/Reviews

Article History:

Received: 21.10.2023

Accept: 14.01.2024

Available online: 29.02.2024

Keywords:

School principal

School success

School culture

Interview

Student success

ABSTRACT

In today's conditions, student achievements are measured by concrete outputs. The qualities offered by these outputs increase the expectations for increasing the quality of education. Research has shown that some of the behaviors shown by school principals in this process, directly and indirectly, increase student achievement by having effects on school culture. This study aims to show what kind of effects school principals can have on school culture, their leadership characteristics, and how and in what direction these characteristics can affect student achievement levels. This study aims to determine the characteristics of school principals and investigate the effect of these characteristics on student achievement by analyzing these characteristics in terms of various variables. The study group of the research consists of 9 primary school principals in the Black Sea regions of Turkey. While selecting the principals, school principals with low, medium, and high school achievement were preferred. A semi-structured interview form consisting of 5 open-ended questions was used to determine these principals' views on the school principal's effect on student achievement. The data obtained were analyzed by content analysis. As a result of the analyses, it was seen that school principals' sense of humour, job satisfaction, effective communication, being idealistic, having a school culture, appropriate physical conditions, teacher communication, parent communication, and using the available resources well affected student achievement.

GİRİŞ

Kültür, üstünde çok konuşulmuş, tartışılmış kolay kullanılan fakat zorlayıcı bir kavram (Taymaz, 2003) olarak düşünülse de bir okulda uygulanmakta olan bir takım değerler ve inançlar bütünü şeklinde tanımlanabilmektedir (Balcı, 2013). Okullar, hem kültür tarafından zorunlu kılınan hem de kültürel değişikliğin öncüsü olan örgütlerdir (Bursalıoğlu, 2008). Bu sebepten kültür kavramının okulun davranışlarını düzenlemelerinde çok önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Halsall, 1998). Okul kültürü okulda bulunan herkesi etkileyen, okul yaşantısının her köşesinde hissedilen yazılı olmayan, sosyal beklentiler içeren, güçlü bir gelenek ve değerler sarmalıdır (Peterson ve Deal, 2002). Okul kültürü okul üyeleri ve ebeveynler arasındaki davranışlar, ilişkiler ve beklentileri etkilediği için okulun kişiliği olarak da ifade edilir. Okulun kişiliği üyelerinin işlerini nasıl gerçekleştirdiği ile ilgili yazılı olmayan bir takım kurallardan oluşmaktadır (Kaplan ve Owins, 2013). Örgüt üyelerinin çoğunluğunun değerler ile ilgili aynı görüşte olduğu kültürler güçlü kültür olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisinde fikirlerin çok çeşitli olması ise örgüt kültürünün zayıf olduğunu göstermektedir.

Etkili Okul Kültürünün Önemi

Her örgütün kendi oluşum yapısı içinde kültürü vardır. Bu nedenle toplumsal örgüt olan okullarında kendine özgü kültürleri olduğu düşünülmektedir. Okul ortamındaki üyelerin birlikte hareket etmesini sağlayan en önemli etken (Çelik, 2012a) olduğu düşünülen okul kültürü, üyelerinden beklenen davranışlardan, ortak değerlerden ve inançlardan oluşur (Arslan, Özer ve Bakır, 2009). Okul kültürü, öğrencilerin öğrenmesinden ziyade buldukları ortamda güvende hissetmelerini ve sosyalleşmelerini sağlayan bir unsurdur (Dessel, 2010). Kültürel açıdan düşünüldüğünde okulun, öğrencileri toplumsal değerlere göre sosyalleştirmesi ve yaratıcılıklarını geliştirmesi beklenmektedir (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010). Öğrencilerin donanımlı olarak yetişmesi etkili bir okul kültüründe eğitim almalarına bağlı olarak değişim göstermektedir. Okul yönetimi okul kültürünün oluşturulmasında çok etkilidir. Okul müdürü okul üyelerini öğretime hazır hale getirebilmek için bir takım etkinlikler yaparak okul kültürünü uyum sağlayıcı hale getirmelidir (Şahin, 2004). Okul kültürünün güçlü olmasının sağlanması pek kolay olmamaktadır. Okul kültürünün liderler vasıtası ile temelleri atılarak zaman içerisinde güçlendirilmesi gerekmektedir (Peterson ve Deal, 2002). Okul kültürü araştırıldığında okulun başarılı olmasının pek çok faktöre bağlı olduğu gözlenmiştir. Başarılı okullara bakıldığı zaman, vandalizm ve disiplin problemlerinin olmayışı, öğrenme için uygun ve güvenli bir ortamın tesis edildiği, tüm öğrencilerden yüksek beklentiler içinde bulunduğu ve herkesin başarılı olabileceğine inanılan, performans hedeflerinin açıkça belirtildiği ve liderlik davranışlarının güçlü olduğu görülmüştür (Deal ve Peterson, 1990).

Okul Kültürü ve Okul Yöneticisi Arasındaki İlişki

Bir lider olarak yöneticilerin vizyoner olmaları, öğretmenleri motive etmeleri, güçlendirmeleri, öğrenci başarısını artırıcı roller üstlenmeleri beklenmektedir (Devos, Bouckennooghe, Engels, Hotton ve Aeltermann, 2007). Eğitim örgütlerinde verim, insan ile sağlanmaktadır. Verimliliğin sağlanması için örgüt çalışanlarının olumlu düşünce ve duygular içerisinde olmalarının sağlanması gerekmektedir. Bunun görülebilmesi için ise bireylerde motivasyonun sağlanması gerekmektedir. Güçlü bir örgüt kültürünün sağlanması için motivasyonu güçlü olan bireylere ihtiyaç vardır. Motive olmuş bireyler ise örgütün başarılı olmasına katkı sağlar. Bu sebepten dolayı motivasyon ile örgüt kültürü arasında bir bağın varlığı düşünülmekte ve araştırılmaktadır. Bu bağın varlığı ve hangi düzeyde olduğunun açıklığa kavuşturulması okul idarecilerine etkili bir okul kültürü oluşturmada ve öğretmen verimliliğinin ve motivasyonunun artırılmasının öğrenci başarısına olan katkısının tespit edilmesinde yardımcı olacaktır. Araştırmanın bu bağlamda örgüt liderlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılan araştırmalarda güçlü bir lideri olan, öğretmenler arası işbirliğinin olduğu, bir vizyonu bulunan ve başarıya odaklanmış okulların etkili okullar olduklarını, bu durum okul kültürünün önem arz eden bir faktör olduğunu göstermektedir (Dean, 2002). Başarılı ve etki düzeyi yüksek örgütlerin en önemli özelliği kültürlerinin güçlü olmasıdır, liderliğin en önemli işlevi ise başarılı ve etkili bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Çünkü üyelerin davranışlarının oluşturulmasında ve yönlendirilmesinde kültür yol gösterici bir görev üstlenmektedir (Hoy ve Miskel, 2012).

Okul kültürünü oluşturmuş olan inançların netleştirilmesi ve buna bağlı bir vizyon oluşturulması, mevcut durum ile vizyon arasındaki farkların ortaya konulması ve eksikliklerin inovasyon ile doldurulması, bir eylem planı oluşturularak hesap verilebilirliğin ve özerkliğin sağlanması okulda statükoyu engellemekle birlikte hedefleri ve personel gelişimini ön planda tutan bir sistemin oluşumunu sağlamış olur (Zmuda, Kuklis ve Kline, 2004). Bu açıklamalar bize okul kültürünün değişim ve gelişime büyük katkı sağladığını göstermektedir. Okul kültürü okuldaki birçok faktörden etkilenmektedir. Okul müdürlerinin aldığı kararlar, öğretmenler ile işbirliği içinde çalışmaları ve ödüllendirme gibi faktörler bunların başlıcasını oluşturmaktadır. Okul kültürünün güçlü olması okullar için çok önemlidir bu nedenle okul müdürlerinin güçlü bir okul kültürünü oluşturmak için neler yapmaları gerektiğini düşünmeleri gereklidir (Dean, 2005).

Okul Yöneticisinin Liderlik Özellikleri

Lider kelimesi, sözlük anlamına göre bir yarışta en önde olmak anlamına gelmektedir (TDK, 2000) idarecilerin görevi de rehberlik ve liderlik etmektir. Yönetimsel liderliğe okul

kültürü kavramından sonra farklı bakılmaya başlanmıştır. Okul yöneticisi öğretmenleri yönlendirici bir niteliğe sahiptir. Sonuç olarak okul misyonunun oluşabilmesi güçlü bir kültürel liderlik gerektirir (Sergiovanni ve Strarrat,1988; Çelik, 2012b). Liderliğin günümüzde, amaca ulaşabilmek için ikna ve etkileme kabiliyeti olduğu düşünülmektedir (Bass, 1997). Liderlik örgütü belirlemiş olduğu hedeflere ulaştırabilmek amacıyla çalışanları motive etme, olumlu ilişki geliştirmelerini sağlama, onları destekleme ve geliştirme izleyenleri ise motive etme ve yönlendirme içeren faaliyetlerden oluşmuştur (Benawa, Martoredjo ve Laurentius, 2017). Liderliğin oluşabilmesi için grubun varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle liderin etkinliklerini bir grup ile ilişki içinde yürütmesi gerekmektedir. Bu durumda lider ile grup bir etkileşim içinde olmalıdır. Lider her ne kadar gücünü grubundan alıyor olsa da grup üyeleri üzerinde de etkisi çok fazladır (Aydın, 2007). Bu açıklamalardan yola çıkılacak olursa liderlerde temel olması gereken özellik izleyenleri etkileme gücüdür. Ancak liderlik ve üstlük kavramları birbirine karıştırılmamalıdır. Liderin özelliği seçildiği gruptan gelir. Üst gruba atama yoluyla geldiği için kendi üstlerine karşı çalışma zorunluluğu bulunur (Moore, 1955: akt. Bursalıoğlu, 2008). Üst olanlar daha çok dengeli olmaya önem verirken liderler gelişim ve değişim konusunda özendirilmeye önem vermektedir. Okul kültürünü yönetmek, değiştirmek, güçlendirmek devamlılık gerektiren bir süreçtir. Bunun etkili ve verimli çalışmasına tüm okul toplumu üyeleri katkı sağlamalıdır. Tüm bunlara rağmen okula ait kültürün oluşturulmasına en büyük katkı sağlayan kurumun yöneticisi olduğu görülmektedir (Stergios ve diğ., 2017). Başka bir deyişle okul kültürünün geliştirilmesinde liderlik önemli bir yere sahiptir (Hallam, Hite, Hite ve Mugimu, 2009). Bu perspektiften bakıldığında liderlik, hem mesleki öğrenme ortamının oluşturulmasında hem de okul kültürünün geliştirilmesinde etkili bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Fleming ve Kleinhenz, 2007). Bu araştırmadan hareketle güçlü bir okul kültürü oluşturmakta pek çok faktörün etkisi olsa da değişikliğin başlaması, devam ettirilmesi ve öğrenme ortamının oluşturulmasında liderin çok büyük bir payı bulunmaktadır.

Bilgi toplumunda yönetici kavramı bambaşka bir boyut kazanmıştır. Günümüzde yönetici kavramı ise bilginin uygulamaya konulmasından sorumlu tutulan kişi olarak tanımlanır (Drucker, 1994). Bunun en önemli öğelerinden birisi ise eğitimidir. Okul bilgiyi oluşturan, sergileyen ve dağıtan bir örgüttür. Bu nedenle okul kendini devamlı yenilemek zorunda olan bir örgüttür. Bu zorunluluk okul kültüründe de değişimlere yol açacaktır. Okulların değişime açık, insan faktörüne önem veren, öğrencinin kendisini geliştirmesine olanak sağlayan ortamlar olması gerekmektedir. Bireyin zamanla mesleki rolleri de değişikliğe uğramıştır. Mesleğini icra eden birey kendisini sürekli güncellemelidir. Başarının devam edebilmesi için bireyin kendisini sürekli güncellemesi gerekmektedir (Erkan, 1993). Kaplan ve Owins'e (2013) göre motive edici, açık ve net vizyona sahip olan okulların pozitif kültüre sahip olduğu görülmektedir. Böyle okulların katılımcı yönetim anlayışını benimseyen bir lideri bulunmaktadır. Bilgi toplumlarında genel yaklaşım 'yaşam boyu öğrenme' olmaktadır.

Örgütlerin bilgilenmesi öğrenen bireyler vasıtasıyla gerçekleşir. Bireysel öğrenmenin gerçekleşmesi ise tek başına örgütsel öğrenmeyi sağlamaz. Fakat örgütsel öğrenmenin oluşabilmesi için bireysel öğrenmenin olması zorunluluğu bulunmaktadır (Senge, 1993). Örgüt, öğrenmenin oluşması için birinci aşama olarak çalışanların yeteneklerini gelecek planları doğrultusunda sürekli geliştirmelidir.

Örgüt öğrenmesi eğitim kurumları için çok büyük öneme sahiptir. Okulların en önemli amacı eğitim hizmetini kaliteli bir şekilde sunmaktır. Kalitenin oluşmasında en temel etkenlerden bir tanesi yönetici bir tanesi öğretmendir. Özellikle öğretmen eğitim öğretim faaliyetini gerçekleştiren kişi olduğu için daha fazla öğrenmesi gerekmektedir. Okul yöneticisi ideal okul için geniş görüşlülük oluşturmalıdır. Öğrencilerin dışa bağımlılığını ortadan kaldırarak okulu cazibe merkezi haline getirebilmelidir. Aksi durumda öğrenci okula gelmemeyi tercih edebilir, bu durumda okulda öğrenen okul kültürü kavramının oluşması mümkün olmaz. Çelik'e (2012) göre öğrenci devamsızlıklarının artışı okul kültürüyle ilişkilendirilen bir konudur. Okulun itici güç mü yoksa çekici güç mü olduğu öğrenci psikolojisini doğrudan etkileyen bir faktördür. Okul kültürü güçlü olursa öğrenci dışarıda bulamadığından fazlasını okulda bulur ve okul onun için cazibe merkezi haline gelir. Böylelikle okulun temel hedefi olan öğrenci eğitimi gerçekleşmiş olur. Bilgi teknolojilerinin artılarının yanında maalesef magazin kültürü de öğrencilerin gelişimini olumsuz etkilemektedir. Çelik'e (2012a) göre bu durum öğrenciyi okuldan uzaklaştırarak, televizyona bağımlı duruma getirmektedir. Okulun idarecisi böyle bir durumla karşı karşıya kaldığında medya kültürü karşısında okul kültürünü daha etkili duruma getirmek için çözümler aramalıdır. Aksi durumda medyaya karşı olan savaşı kaybedecektir. Okul yönetimi okulun verimliliği için çok önemlidir, ayrıca okul yönetimi okulun gelecek planlarını yaparak hedeflediklerine ulaşmaya çalışır. Okul hedeflediklerini gerçekleştirebilmek için ise mevcut olan tüm kaynakların yönlendirmesini yapar (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007). Okul yönetiminin, yönetim ekibinde bulunan kişilerin sahip olduğu görevler hakkında bilinçli olması görev ve sorumluluklarını daha kolay yerine getirmesini sağlar (Balkar, 2009).

Okul yöneticilerinin inovasyon çalışmalarında başarılı olabilmeleri için, başarılı öğretimin ve okulun ne demek olduğu ile ilgili net bir fikrinin olması, yapılmasını düşündüğü değişimin doğasını, etkilerini ve hedeflerini yeteri kadar anlamış olması gerekmektedir. Bununla birlikte yapılan değişim esnasında birlikte çalışmakta olduğu kişilerin de katılmasını sağlamalı onların motivasyonlarını arttırarak desteklerini almalı onların değişimi kabul etmelerine yardımcı olmalıdır (Akşit, 2007:130). Açıkalın (1995)'a göre klasik ve modern olmak üzere iki tip yönetici vardır:Klasik yöneticiler emir veren ve buna itaat bekleyen otorite sahibi kişilerdir düzenin kurulması için çalışırlar ve böyle oldukları sürece başarılı olduklarına inanırlar. Modern yöneticiler kişiler arası ilişkilere önem verir, esnek ve yenilikçidirler, katılımı

önemserler, otoriter değillerdir. Özverili çalışmalarıyla örgütte çalışanların saygısını kazanmış, dengenin bozulduğu durumlarda ise farklı bir şekilde denge kurma çabasında olan kişilerden oluşmaktadır (Akt. Erdoğan, 2008). Günümüzde otoriter ve baskıcı anlayışın yerini modern yönetim anlayışı almıştır. Böylelikle iletişim güçlenecek ve verimlilik artışı sağlanacaktır. Bu şekilde belirlenen hedeflere ulaşılacak için gidilen yolda karşılaşılan problemler az olacaktır. Karakteristik özellikler bakımından işini ciddiyetle yapan, sorumluluk sahibi, programlı ve uyumlu bir biçimde çalışmalar yapan yönetici çalışanların güvenini kazanacak ve başarı elde edecektir. Okul yönetimi, okulun etkili ve verimli olması bakımından önemli olup, okulun amaç ve politikalarını gerçekleştirmeyi amaçlar. Ayrıca okul yönetimi, hedeflediği amaçlara ulaşabilmek için okulun geleceğini planlamak için çaba gösterir (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007: 422).

İşbirliği Destek ve Güven

Güven insanların diğer insanlardan beklediği olumlu davranışları içeren bir kavramdır. Güven örgüt içinde kişilerin birbirleri ile ilişkileri neticesinde oluşmaktadır. Güvenin oluşması insanlar arasındaki ilişkinin saygı ve sevgiye dayalı olarak gerçekleşmesi ile sağlanabilir (Yılmaz, 2006). Çalışanların bağlı olduğu örgütte gerçekleştirilen faaliyetlerin kendisi için tehdit oluşturmadığına ve örgüt için yararlı olacağı yönünde duyduğu güven örgütsel güven olarak tanımlanmaktadır (Tan ve Tan, 2000; Vineburgh, 2010). Örgütsel güvenin insanlar arasında işbirliği sağlamasından dolayı (Fard ve Karimi, 2015) yönetim literatüründe üzerinde dikkatle düşünülmesi gereken bir konudur. Örgütsel güven önemli bir konu olduğundan yöneticilerin güveni sağlayabilmek için önlemler alması gerekmektedir. Bu bağlamda güvenin tesis edildiği bir ortam kurabilmek için yönetici olan kişilere ,aldıkları kararların gerekçeleri ile açıklamaları, çalışanlarına tarafsız davranacaklarını taahhüt etmeleri, dürüst olmaları, çalışanların duygularına önem vermeleri, aldıkları kararları uygularken tutarlı davranmaları, sözünde durmaları, yeterli olduklarını göstermeleri ve sır saklamaları önerilmektedir (Robbins ve Coulter, 2012).

Okullar toplum içerisinde çok fazla önem arz ettiğinden dolayı okulda güven önemi anlaşılması gereken bir konudur. Öğrenciler öğrenme faaliyetini gerçekleştirebilmek için öğretmene güvenmelidir. Okul çalışanlarının işbirliği içinde çalışabilmeleri için birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir. Okula finansal anlamda destek veren kişilerin tekrar destek olabilmeleri için okula güvenmiş olmaları gerekmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Açıklamalardan hareketle örgütsel güvenin, olumlu örgüt iklimi ile birlikte sağlıklı bir iletişim ile üyelerinin işbirliği içinde çalışarak kendi isteğiyle görev tanımından daha fazlasını yaparak örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterdiği, kişilerin beklentilerinin sağlandığı bir ortam oluşmasına yardımcı olduğu düşünülmektedir. Okul müdürlerinin etkin olabilmeleri etkili liderlik becerilerine bağlıdır bu da öğretmenler arasındaki ilişkilerin güçlü olması ile ilgilidir.

İletişim becerileri güçlü olmayışı okul müdürlerinin işlerinde başarısız olmalarının en önemli nedenlerindedir ve bu durumun okul ortamını olumsuz anlamda etkilediği görülmektedir (Lovely, 2004). Okullar güven temeline dayanan bir kültürü oluşturmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle okul müdürü yaptığı eylemlerde güven verici olmaya dikkat etmelidir (Huber, 2010). Güven, işini doğru yapan okul müdürlerinin uzmanlığıyla sağlanabildiğinden güvenin hakim olduğu bir ortamın oluşabilmesi için okul müdürleri yoğun bir gayret göstermeli ve öğretmenler arası ilişkilerin iyi olmasına bağlı olan bu süreç çoğunlukla önemli derecede duygusal emek gerektirmektedir (Moos, 2005).

Okul Müdürünün Öğrenci Başarısına Etkileri

Öğrencilerin eğitim öğretim hayatı boyunca elde ettiği kazanımlar onların başarı durumlarının bir göstergesidir. Bütün bu kazanımlar öğrenmenin bir sonucudur. Öğrenmeyi etkileyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Gagne'ye göre , öğrenmeye etki eden iç faktörler hazırbulunmuşluk, zihinsel yeterlikler, bilişsel yöntemler, ilgi, bakış açısı ve değerler gibi duyuşsal özelliklerdir (Akt., Fidan, 1996:76). Ortamda bulunan uyarıcılar ortamın ses , ısınma, aydınlanma durumları ve zaman gibi unsurlar ise öğrenmeyi etkileyen dış faktörlerdendir (Fer ve Cırık, 2007). Dewey'e göre, öğrenci üzerinde öğretim hedeflerine ulaşılması, verim ve başarının artması, diğer faktörler ile birlikte, sosyal çevresi psikolojik ve duygusal durumu ruhsal ve fiziksel sağlığı da büyük oranda etkilidir.(Akt. Oğuzkan, 1985: 20). Okul kültürünün öğrencinin karakterinin şekillenmesinde onun öğrenip gelişmesinde etkili bir unsur olduğu görülmektedir. Okul kültürünün sağlanmasında ise yukarıda bahsedildiği gibi okul müdürüne çok büyük roller düşmektedir. Okul kültürü, eğitim -öğretim faaliyetlerini geliştirmesi, öğrenme ve gelişim çabalarını arttırıcı faktör olması bakımından önemli bir yerde görülmektedir (Balcı, 2007).

Okul kültürü öğrenci başarısını etkileyen aracı bir faktör olması bakımından araştırmacılar tarafından dikkatle incelenmiştir(Schoen ve Teddlie, 2008).Öğrencinin her alandaki başarısında yüksek oranda etkileri görülen okul kültürü öğretmenin başarı düzeyi, öğrencileri motive etme becerisi, yöneticilerin okul kültürünü geliştirme çabaları gibi faktörler ile ilgilidir. Okula bağlılık okulu benimseme ve onunla özdeşleşme olarak tanımlanabilir. Okula bağlı ve okula severek gelen öğrencilerin hem sosyal hem akademik anlamda daha başarılı olduğu tespit edilmiştir. Okula bağlılığın düşük olduğu öğrencilerde ise okula gelmek istememe başarı düşüklüğü, derslere karşı ilgisizlik ve disiplinsizlik davranışlarının ortaya çıktığı gözlenmiştir. Ergenlik çağında olan bireyler için okul hayatın merkezi konumundadır. Ergen bireyin karakterinin ve benlik saygısının oluşmasında okuldaki diğer üyeler ile kurulan ilişkiler, akademik başarı, sosyal ve sportif faaliyetlerde yapılan görevler, alınan dönütler önemli bir yere sahiptir (Yavuzer, 1999).

Okulda öğretmenler öğrencilere, birbirlerine ve topluma nasıl yaklaşmaları gerektiğini öğreterek özgüven gelişimine ve dolaylı yollardan da olsa kişilik gelişimine önemli derecede katkı sağlamış olurlar (Glasser, 1998).

Okul müdürü okulun gelişimi ve değişimi için kilit role sahiptir. Bu nedenle okul müdürünün birçok farklı alanda özellikle sosyal alanda uzmanlığı olmalıdır. Eğer okul müdürü koordinatör anlamda başarı sağlar ise öğrenci başarısını da arttıracak aşikârdır. Nasıl ki orkestra şefleri koroyu usta bir şekilde yöneterek mükemmel bir eser ortaya koyabiliyorsa okul müdürü de farklı potansiyele sahip öğretmen ve personeli ortak amaçlar doğrultusunda yöneterek mükemmel sonuçlar ortaya koyabilir. Bir okulda öğrencinin başarısı, okul müdürü ve öğretmenin başarısıdır. Şişman (2002), okul içinde öğretimin ve öğrenmenin kalitesinin belirlenmesinde okul müdürünün liderlik davranışlarının önemli ölçüde etkili olduğunu belirtir. Okul müdürü lider vasfından dolayı öğretim kalitesinin ve öğrenci başarısının artırılması için gerekli önlemleri almalıdır. Okul müdürünün sergilediği liderlik davranışları sayesinde öğrencilerin başarıya ulaşabileceği söylenebilir.

Öncelikle okulun misyonu oluşturulmalıdır. Misyon hedef ve görev anlamına gelmektedir (TDK, 2013). Misyon, bir kurumun var olma nedenidir ; kurumun neyi, nasıl ve kim için yaptığını açık bir şekilde dile getirir (MEB, 2007). Misyon işletmelerde iki farklı anlama gelecek şekilde kullanılmaktadır. İlk yaklaşımda işletmenin pazarını açıklayıp, hedef belirtir ikinci yaklaşım da ortak bir değer anlamı taşımaktadır (Dinçer, 2007). Eğer okulları da işletmeler gibi ele alırsak Pazar öğrenci ve velilerden oluşmaktadır. Okul misyonu belirlenerek hem öğrenci ve velilere yönelik amaçlar belirlenir hem de ortak değerler konusunda bilgilendirmeler yapılır. Okul misyonu oluşturulurken okul müdürü tüm paydaşların görüşlerini almalıdır. Misyon tüm paydaşların sorumluluğu altındadır. Okul müdürü herkesi işe katarak misyonun uygulanabilirliğini arttıracaktır. Örgütün vizyonu onun geleceğini gösteren bir resim gibi düşünülmesi mümkündür (Senge, 2002). Balcı'ya (2010) göre vizyon örgütün gelecekte ne olacağına ilişkin stratejik bir bakış ve geleceği kurgulamaktır. Okullar vizyon ile gelecekte ne olacaklarını görme imkânı bulabilmektedirler. Vizyonu ve misyonu başarılı bir şekilde oluşturulmuş okulların geleceği aydınlık olacaktır. Okul müdürleri ise tüm bunları yaparken lider ve itici güç olmalıdır.

Yüksek Beklenti Oluşturma

Okul müdürleri öğrencilerden yüksek beklentisi olduğunu dile getirmelidir. Balcı (2010) lideri planları oluşturan, yöneticiyi ise bunları uygulamaya koyan olarak tanımlamaktadır. Bir lider vasfında olan okul müdürü öğrencileri ve öğretmenleri için büyük planlar oluşturabilir. Bu planlamada öğrencilerden ve öğretmenlerden yüksek beklentiler ifade edilmelidir. İstenilen başarı kişinin kapasitesinden yüksek olabilir ancak hiç kimse kapasitesini tam olarak

bilmemektedir. Bu nedenle okul müdürü öğrenci ve öğretmenlerin kapasitesinin daha yüksek olduğuna inanmalı ve bu yönde hedefler belirlemelidir. Öğrenciler okullara bir amaç için gelmektedir. Ne yazık ki birçok öğrenci ve öğretmen bu amaçların neler olduğunun bilincinde olamayabilir. Öğretmenlerin ve öğrencilerin başarabildiklerinden daha fazlasını başarmalarını bekleyen onların hedeflerini daha yükseklerle taşıyan okul müdürleri şüphesiz ki başarının da artmasını sağlayacaktır. Sürekli değişmekte olan dünya düzeni içerisinde şüphesiz ki okullar da değişmelidir. Değişime ayak uyduramayan okulların gelişiminden ve başarısından söz edilemez. Bunun sağlanmasında ise en etkin rol oynayacak olan isim okul müdür olacaktır. Gelişimi ve değişimi takip eden okullarda öğretmenler ve öğrenciler daha üretken olacaklardır bu durum onların başarısını da tetikleyen bir unsur olacaktır. Okul müdürleri eğer başarıya ulaşmak istiyorsa mutlaka bir lider olarak üzerine düşeni yapmalı müdürlüğü koltuğu doldurmaktan ibaret görmemelidir. Eğer üzerine düşen liderlik becerilerini sergiler ise başarı kaçınılmaz olacaktır.

Yapılan literatür çalışmalarında farklı okul başarılarına ait müdürlerinin aynı çalışmada görüşlerinin alındığı çalışmalarının çok az olduğu görülmüştür. Bu nedenle, yapılan bu çalışma ile 3 farklı başarı düzeyine sahip okul müdürlerinin okul başarısı üzerinde etki durumlarının saptanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, farklı seviyelerdeki okul yöneticilerinin görüşlerinden faydalanarak öğrenci başarısı üzerindeki faydalı olacak yöneticilerin temel kriterlerin belirlenmesidir. Çalışmanın, başarı ile yönetim şekli arasındaki ilişkiyi ele alacak muhtemel çalışmalara da referans olması beklenmektedir.

MATERYAL ve METOD

Bu araştırmada, özel durum (case study) yöntemi ile çalışma yapılandırılmıştır. Çünkü bu yöntem çok özel bir konu ya da durum üzerinde yoğunlaşma fırsatı vermektedir (Milas ve Huberman, 1994; Merriam, 1998).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Türkiye'nin Karadeniz bölgesinde bulunan büyük bir şehirde çalışan 12 ilköğretim okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışmaya katılacak okul müdürlerinin belirlenmesinde; farklı bölgelerde çalışıyor olmaları, çalıştıkları okulların Seviye Belirleme Sınavı'nda düşük-orta-yüksek başarı düzeyine sahip okul müdürleri olmaları gibi hususlar dikkate alınmıştır. Katılımcı Gruba ait Betimsel İstatistikler aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Tablo 1).

Table 1. Katılımcı Gruba ait Betimsel İstatistikler

Değişkenler		f
Cinsiyet	Kadın	0
	Erkek	12

	Ayvacık	5
	Bafra	1
İlçe	Canık	1
	Çarşamba	1
	İlkadım	1
	Düşük Başarı	3
Başarı Seviyesi	Orta Başarı	6
	Yüksek Başarı	3
Mesleki Kıdem	5-10 Yıl	3
	11-16 Yıl	6
	17-23 Yıl	3
İdarede Olunan Yıl	1-5 Yıl	8
	6-11 Yıl	4

Katılımcı gruba iat istatistiksel verilere bakıldığında yöneticilerin tamamının erkek olduğu görülmektedir. İlçe bakımından incelendiğinde 5 farklı ilçeden verilerin toplandığı görülmektedir. Başarı seviyesi bakımından 3 farklı başarı seviyesine sahip okullardan veriler toplanmıştır. Yöneticilerin mesleki kıdemlerine bakılığında en az 5 yıl en fazla 23 yıldır mesleklerini yürüttükleri görülmektedir. Yöneticilerin idarede olunan yıl bakımından kıdemleri incelendiğinde 1-5 yıl ve 6-11 yıldır idarecilik yaptıkları anlaşılmaktadır.

Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olarak, araştırmacılar tarafından geliştirilen ve açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bogdan ve Biklen (1992)'e göre görüşme, bireylerin perspektiflerini, tecrübelerini ve duygularını ortaya çıkarmada kullanılan oldukça güçlü bir yöntemdir. Bu form araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacılar, öncelikle okul müdürlerinin öğrenci başarısına etkisini belirlemeye yönelik açık uçlu araştırma sorularından oluşan 3 maddelik bir taslak görüşme formu oluşturmuştur. Daha sonra bu form, okul müdürlerinin öğrenci başarısında etkili olup olmadığının ve hedef kitle düzeyine uygun olma durumunun incelenmesi için fen eğitimi ve eğitim bilimleri alanında doktora derecesine sahip iki uzmana sunulmuştur. Uzman görüşünde, örneğin “Okul müdürlerinin okul kültürü üzerine etkileri nelerdir?, Okul müdürlerinde bulunan liderlik özellikleri nelerdir, bunların okul kültürü üzerindeki etkileri nelerdir?” soruları yerine “Okul müdürlerinin okul kültürü üzerine etkisi hakkında ne düşünüyorsunuz?”, “Liderlik özellikleri hakkında ne düşünüyorsunuz?, Okul müdürlerinin liderlik özellikleri hakkında ne düşünüyorsunuz ? gibi yeni sorular eklenmiştir. Uzman görüşleri sonrası, uzmanların maddelerdeki düzeltme önerileri ile 5 maddelik bir görüşme formu elde edilmiştir. Daha sonra bu maddeler, 3 tane okul müdürüne cevaplamaları için verilmiştir. Bu şekilde, görüşme formu yönetici gözüyle de içerik, anlam vb. yönlerden incelenmiş ve formda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Okul müdürlerinin soruları cevaplamaları ve anlamadığı bir soru olup olmadığı sorularak görüşme formuna son şekli verilmiştir. Tüm bu işlemler sonrası 5 maddelik “Okul Müdürünün Okul Kültürü Etkisinin

Öğrenci Başarısına Etkisi Tespiti Görüşme Formu” son şeklini almıştır. Görüşme formunda yer alan üç örnek soru aşağıdadır:

- 1.Okul müdürlerinin okul kültürü üzerine etkisi hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Okul müdürlerinin liderlik özellikleri hakkında ne düşünüyorsunuz ?
- 3.Okul müdürlerinin okul kültürü üzerindeki etkilerinin öğrenci üzerinde etkisi hakkında ne düşünüyorsunuz

Ortaokul okul müdürleri ile nihai formda yer alan sorular sessiz bir ortamda yüz yüze görüşülerek görüşlerini ses kayıt cihazına kayıt alınmıştır. Bu şekilde 12 orta okul müdüründen (3 düşük - 6 orta - 3 yüksek) veriler toplanmış ve okul müdürleri M1’den M12’ye kadar kodlar kodlar kullanılarak metinler oluşturulmuştur. Bu bağlamda şimdiki çalışmada, 2023-2024 eğitim öğretim yılında görüşme formu araştırmacılar tarafından rahat ve uygun bir ortamda gerçekleştirilmiş ve her bir görüşme yaklaşık 25 dakika sürmüştür. Görüşme soruları, müdürlerin cevaplarına göre farklılık göstermiş ve veriler doygunluğa (saturation) ulaşıncaya kadar yarı yapılandırılmış görüşmeler devam etmiştir (Cohen, Manion ve Morrison, 2018).

Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler, öncelikle yazılı olanları bir metin haline getirilmiştir. Verilerin analizi ise içerik analizi yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bu bağlamda elde edilen verilerin analizinde ise Creswell (2012)’in nitel analizler için önerdiği işlem basamakları takip edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle veriler bir nitel analiz programına aktarılmıştır. Her bir katılımcı ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler araştırmacılar tarafından önce bağımsız şekilde analiz edilmiştir. Daha sonra, iki araştırmacının verilerin analizindeki uyum yüzdesi hesaplanmış ve .94 olarak bulunmuştur (Miles ve Huberman, 1994). Daha sonra kategoriler ve kodlar üzerinde gerekli düzenlemeler yapılmış ve bu kategori ve kodlar iki uzmanın görüşüne sunulmuştur. Bu iki uzmandan gelen dönütlere göre kategori ve kodlarda gerekli değişikliklere gidilmiş ve bu şekilde kategori ve kodlara son şekli verilmiştir. Bu iki uzman ile araştırmacılar arasındaki uyum katsayıları ise sırasıyla .81 ve .80 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, nitel değerlendirmelerde doğrudan alıntıların bireylerin düşüncelerini olduğu gibi yansıtmada etkili olacağına inanıldığı (Yin, 1994) için elde edilen bazı veriler herhangi bir yorum yapılmadan aktarılmıştır.

Güvenirlilik ve Geçerlik

Verilerin analizinde katılımcılara yazılı olarak sunularak verilerin güvenirliliği sağlanmıştır. Creswell (2013) bu durumu üye kontrolü (member checking) olarak

tanımlamaktadır. Böylece katılımcının eksik ya da yanlış olduğunu düşündüğü bir düşüncesi varsa gerekli düzeltme ve eklemeler yapılabilecektir. Ek olarak, sonuçların raporlanmasında derinlemesine açıklama ve zenginlik sağlanması amacıyla katılımcı ifadeleri (thick description) metinde doğrudan alıntılanmıştır (Creswell, 2012). Ayrıca nitel araştırmalarda geçerlik kavramı yerine inanılabilirlik kavramı kullanılmaktadır (Shenton, 2004). (Guba ve Lincoln (1982)'a göre dört kriter devreye girmektedir: inanılabilirlik (credibility), (transferability), güvenilirlik (dependability) ve doğrulanabilirlik/onaylanabilirlik (confirmability). Güvenilirliği artırmak amacıyla verilerin gerçeğe ne kadar yakın olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmış, bu durumda yazılı olarak görüşleri sunulmuş ve katılımcılarla ikinci kez görüşme yapılmıştır. Aktarılabilirlik için literatürdeki önceki çalışmalarla eşdeğerlikler belirlenmekte ve çıkarımların anlamlarını koruyarak benzer bağlamlara veya durumlara ne ölçüde uyarlanabileceği konusunda bilgi verilmektedir. Güvenilirlik, araştırma sonuçlarının ve yorumlarının tutarlı bir sürecin ürünü olduğu anlamına gelir. Bu amaçla daha önce de belirtildiği gibi veriler önce iki araştırmacı, daha sonra da uzmanlar (akran değerlendirmesi) tarafından analiz edilmiştir. Son olarak, doğrulanabilirlik, bir çalışmanın sonuçlarının araştırmacının önyargısını değil, araştırılan olguyu mümkün olduğunca yakından yansıtmalarını sağlayan kriterdir. Bunun için veriler belirli aralıklarla tekrar okunarak yeniden analiz edilir.

BULGULAR ve TARTIŞMA

Bu kısımda görüşme sorularından elde edilen verilerin analizlerinin sonuçları yer almaktadır. Yöntecilere okul kültürü denildiğinde neler akıllarına geldiği sorulmuş ve onu uygun cevaplar aşağıdaki tabloda yer almıştır (Tablo 2).

Tablo 2. Okul kültürü denilince aklımıza neler geliyor? sorusuna ilişkin cevapların analizi

Başarı Düzeyi	Tema	Kategori-Kod	f
Yüksek	Ortak İş Gücü	Aidiyet	2
		Birliktelik	2
		Sorunsuz Organizasyon	2
		Değerler Bütünü	2
		Kendine Özgü Eğitim Anlayışı	3
		Pratik Çözüm	2
		Sinerji	3
		Uyum	5
		Paydaşların oluşturduğu yazılı olmayan kurallar	1
		Sağlıklı etkileşim	3
Orta	Kurallar Bütünü	İşbirliği	2
		Eğitim kalitesi	2
		Eğitim ortamı	2
		Atmosfer	2
		Mutluluk ve Başarı	6
		İnsan Olmak	1
		Diğer Okullardan Ayıran Tüm Nitelikler	3
Düşük	Normlar Bütünü	Paylaşılan Değerler	3

Okul kültürü denildiğinde yüksek başarıya sahip okul yöneticilerinin ortak iş gücü teması altında fikirlerini ifade ettikleri görülmektedir. Orta başarıya sahip okul yöneticilerinin bir kurallar bütünlüğü içindeki etkileşim ve iş birliğinin olduğu görülmektedir. Düşük başarıya sahip okul yöneticilerinin ise normlar bütünü içinde insanı değerlere daha çok vurgu yapıldığı görülmektedir. Yöneticilerin görüşlerinden doğrudan alıntılar ise; M1: “Birliktelik,aidiyet,sorunsuz organizasyon, pratik çözüm, M5: “Okulun atmosferi, değerleri çevre ile etkileşimleri, eğitim kalitesi, eğitim ortamının hem öğrenenler hemde öğretmenler açısından geliştirilmesi, kurum içindeki tüm çalışanların mutluluğu gelmektedir.”, M12: Yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların katkılarıyla oluşan ve paylaşılan değerler, inançlar ve normlar bütünüdür.” Şeklinde dir.

Yöneticilere Okul müdürlerinin okul kültürü üzerindeki etkisi hakkında ne düşündükleri sorulmuş ve onu uygun cevaplar aşağıdaki tabloda yer almıştır (Tablo 3).

Tablo 3. Okul müdürlerinin okul kültürü üzerindeki etkisi hakkında ne düşünüyorsunuz? sorusuna ilişkin cevapların analizi

Başarı Düzeyi	Tema	Kategori-Kod	f
Yüksek	Yöneticilik	Baş aktör	3
		Lider	3
		Kılavuzluk Eden	3
		Pozitif ortam Sağlayan	3
		En önemli öge	2
		En etkin katılımcı	5
Orta	Etkililik	Birinci derece etkili olan	6
		Lider	2
		İş birliği Yapan	1
		Vizyonerliği	1
Düşük	Önemlilik	Etkili Kişi	1
		Değişkendir- Başarı ya da iyi birey olma	1
		En Önemli Unsur	1

Okul müdürlerinin okul kültürü üzerindeki etkisine bakıldığında, yüksek başarıya sahip okul yöneticilerinin lider teması altında baş aktör, kılavuz, lider, en önemli öge olarak fikirlerini ifade ettikleri görülmektedir. Orta başarıya sahip okul yöneticilerinin iş birliği yapan, birinci derecede etkiye sahip olunan ve vizyoner olarak okul kültürünü etkilediklerini ifade ettikleri görülmektedir. Düşük başarıya sahip okul yöneticilerinin ise önemlilik esası içinde insanı değerlere daha çok vurgu yaparak M12: “Kişiden kişiye değişiyor. Bazıları başarı odaklı bazıları iyi birey olma odaklı emek harcıyor” şeklinde kendilerini ifade ettikleri görülmektedir.

Yöneticilere okul müdürlerinin liderlik özellikleri hakkında ne düşündükleri sorulmuş ve onu uygun cevaplar aşağıdaki tabloda yer almıştır (Tablo 4).

Tablo 4. Okul müdürlerinin liderlik özellikleri hakkında ne düşünüyorsunuz? sorusuna ilişkin cevapların analizi

Başarı Düzeyi	Tema	Kategori-Kod	f
Yüksek	Bütünleştirici	Uzlaşmacı	2
		Ara Bulucu	1
		Kişisel Yeterlilik	2
		Öncülük Eden	3
		Lider Olan	3
		Olmazsa Olmaz	1
Orta	Ortama Uyum	Mesleki Olgunluk	2
		Yeniliklere Açık	4
		Lider olan	1
		Duruma Göre Davranış Değiştiren	2
Düşük	Yönlendirici	Amaca uygun Hareket	1
		Şartlara Göre Yetki Kullanımı	1
		Çevresini Etkileyen	1

Okul müdürlerinin liderlik özellikleri hakkında etkisine bakıldığında, yüksek başarıya sahip okul yöneticilerinin bütünleştirici teması altında uzlaşmacı, ara bulucu, kişisel yeterliliği artırıcı olarak fikirlerini ifade ettikleri görülmektedir. Yöneticilerin görüşlerinden doğrudan alıntılar ise; M1: *“Okul müdürü en başta uzlaşmacı olmalıdır, öğretmenler arası iletişimde meydana gelebilecek aksaklıklar ve yanlışlıklara ara buluculuk yaparak okul ortamında sükunetin hakim olmasını sağlamalıdır. Öğrenci ve öğretmenlere fırsat eşitliği sağlamalıdır. Eğitim öğretim sürecini yöneten öğretmenin, bu süreçte önüne çıkan engelleri aşmasında yardımcı olmalıdır. Eğitim faaliyetleri için gereken materyal ve öğrenme ortamlarının hazırlanmasını sağlamaktır. Türk milli eğitiminin genel amaçlarına, öğretmen ve ailelerin beklentilerine uygun davranışların kazanılması için uygun ortamların oluşturulmasına rehberlik etmelidir.”* M2: *“Okul müdürü her konuda öncü ve lider olmalıdır. At sahibine göre kişner atasözü okul müdürleri için son derece uygundur.”* şeklinde fikirlerini ifade ettikleri görülmektedir. Orta başarıya sahip okul yöneticilerinin ortama uyum sağlamaya çalıştıkları ve yeniliklere açık, mesleki olgunluğa sahip olunması gerektiğini ifade ettikleri görülmektedir. Yöneticilerin görüşlerinden doğrudan alıntılar ise; M5: *“Okul müdürü kadardır’ cümlesinin tam karşılığı”*, M7: *“Okul müdürlerinin liderlik tarzları iki ana kategoriye ayrılabilir. 1. Doğuştan liderlik, liderlik yeteneklerini doğal olarak taşıyan müdürlerin öğrencilerle etkili iletişim kurması, işbirliği teşvik etmesi ve vizyon belirlemesiyle karakterizedir. 2. Kanunlardan liderlik ise liderliklerini kurallar ve düzenlemelere dayandıran müdürler olarak açıklayabilirim. Bu tip müdürler okul politikalarını sıkı bir şekilde uygular, disiplini korur ve eğitim standartlarını yüksek tutarlar. Müdürler genellikle bu iki yaklaşımın bir kombinasyonunu benimserler, ancak liderlik tarzlarını okulun ihtiyaçlarına ve koşullarına göre şekillendirirler.”* şeklinde kendini ifade ettiği görülmektedir. Düşük başarıya sahip okul yöneticilerinin ise yönlendiricilik içinde değişim gösterdiğine daha çok vurgu yaparak M11: *“Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer tüm*

paydaşları hedefe yönelterek harekete geçirmek,onları aynı amaç doğrultusunda performans göstermeye sevk etmek”, M10: “Bazı durumlarda lider olursa da şartlar ve personele göre verilen yetkileri kullanarak yönetim sağlanıyor” şeklinde kendilerini ifade ettikleri görülmektedir.

Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin okul kültürü üzerindeki etkileri hakkında ne düşündükleri sorulmuş ve onu uygun cevaplar aşağıdaki tabloda yer almıştır (Tablo 4).

Tablo 4. Sizce liderlik özelliklerinin okul kültürü üzerindeki etkileri nelerdir? sorusuna ilişkin cevapların analizi

Başarı Düzeyi	Tema	Kategori-Kod	f
Yüksek		Lider olunması	3
		İş Başarısı	2
Orta	Lider	Kültürün Oluşması	1
		Lider olunması	6
Düşük		Aidiyet Duygusu	1
		Liderlik özelliklerinin bilinmesiyle sağlanan bir durum	2

Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin okul kültürü üzerindeki etkileri hakkında etkisine bakıldığında, yüksek başarıya sahip okul yöneticilerinin liderlik teması altında iş başarısı, lider olunması olarak fikirlerini ifade ettikleri görülmektedir. Yöneticilerin görüşlerinden doğrudan alıntılar ise; M1: “Okul müdürü lider özellikleri taşıyorsa okul kültürü oluşturmada başarılı olur.” M2: “Kurumuna yönetici olarak değil lider olarak katkıda bulunmak isteyen bir okul müdürü , okul kültürünün oluşmasında ve sürdürülmesinde birinci derece sorumlu kişidir. Öğretmenlere yaklaşımı, öğretmenlerin birbiri ve öğrencileri ile olan iletişimleri, belirlenen uzak ve yakın hedefler gibi bir çok faktör okul iklimine, dolayısıyla da bunu oluşturmakla sorumlu olan okul müdürüne bağlıdır. Okul dışı paydaşlar tarafından kolaylıkla algılanabilen bu atmosfer okul müdürünün liderlik özellikleri ile çok yakından ilgilidir. Çatışma durumunda etkisiz kalan, yönlendirme konusunda zafiyet gösteren, iletişimin etkililiği konusunda çaba sarfetmeyen bir okul yöneticisi okul kültürünün oluşumuna ve devam ettirilmesine hizmet etmemektedir.” şeklinde fikirlerini ifade ettikleri görülmektedir. Orta başarıya sahip okul yöneticilerinin lider olunması ve kültür sağlamaya çalıştıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Yöneticilerin görüşlerinden doğrudan alıntılar ise; M5: “Liderlik özellikleri, okul kültürünü derinden etkiler. İyi bir lider, öğrencilere ve personeline ilham verir, güçlü bir vizyon oluşturur ve işbirliği ile iletişimi teşvik eder. Bu lider, okulun değerlerini yansıtarak etik bir ortamın oluşturulmasına yardımcı olur. Ayrıca, motivasyon sağlayarak ve çeşitliliği kutlayarak herkesin katılımını teşvik eder. Disiplin ve güvenlik konularında sorumluluk alırken, öğretmen ve personelin gelişimini destekler. Sonuç olarak, liderlik, okul kültürünü olumlu bir şekilde şekillendiren temel bir unsurdur ve başarının anahtarıdır.”, M7: “Liderlik özelliklerine sahip okul müdürleri kurumun kültürü üzerinde belirleyicidir.resmi ve gayriresmi ilişkileri güvenli bir ortam sunar.” şeklinde kendini ifade ettiği görülmektedir. Düşük başarıya sahip okul yöneticilerinin ise lider teması içinde aidiyet gösterildiği ve

personelin bilmesi ile uyum sağlanan bir süreç olduğune vurgu yaparak kendilerini ifade ettikleri görülmektedir. Yöneticilerin görüşlerinden doğrudan alıntılar ise; M11: “*Personel tarafından da liderlik özellikleri bilinir ve uyum sağlanırsa okul kültürüne katkısı büyük*”, M10: “*Okulun paydaşları üzerinde aidiyet duygusu gelişir*” şeklinde kendilerini ifade ettikleri görülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Yapılan bu araştırma Karadeniz Bölgesinde bulunan bir şehirde çalışan 12 ilköğretim okul müdürünü kapsamaktadır. Çalışma; okul müdürlerinin farklı bölgelerde çalışması, çalıştıkları okullarda seviye belirleme sınavında ortaya çıkan başarı düzeyi gibi çeşitli hususlar dikkate alınarak gerçekleştirilmiş ve veri toplama aracı olarak açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda; yüksek başarıya sahip okul yöneticilerinin ortak iş gücü teması altında fikirlerini ifade ettikleri, orta başarıya sahip okul yöneticilerinin, bir kurallar bütünü içinde etkileşim ve iş birliğinin olduğu, düşük başarıya sahip okul yöneticilerinin ise normlar bütünü içinde insani değerlendirmelere vurgu yaptığı görülmektedir (Campoo, 1993;Yalçınkaya, 2002). Okul müdürlerinin okul kültürü üzerindeki etkisine bakıldığında ise yüksek başarıya sahip okul yöneticilerinin lider teması altında baş aktör, kılavuz, lider, en önemli öge olarak fikirlerini ifade ettikleri görülmektedir. Orta başarıya sahip okul yöneticilerinin iş birliği yapan, birinci derecede etkiye sahip olunan ve vizyoner olarak okul kültürünü etkilediklerini ifade ettikleri görülmektedir. Düşük başarıya sahip okul yöneticilerinin ise önemlilik esası içinde insanı değerlere daha çok vurgu yaptıkları gözlenmiştir (Koçak ve Helvacı, 2011).

Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin okul kültürü üzerindeki etkileri hakkında etkisine bakıldığında, yüksek başarıya sahip okul yöneticilerinin liderlik teması altında iş başarısı, lider olunması olarak fikirlerini ifade ettikleri görülmektedir. Orta başarıya sahip okul yöneticilerinin lider olunması ve kültür sağlamaya çalıştıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Düşük başarıya sahip okul yöneticilerinin ise lider teması içinde aidiyet gösterildiği ve personelin bilmesi ile uyum sağlanan bir süreç olduğune vurgu yaparak kendilerini ifade ettikleri görülmektedir (Jacobson, Johnson, Ylimaki ve Giles, 2005). Yapmış olduğu çalışmada bizim çalışmamız ile benzer sonuçlara ulaşmış olan Cole-Henderson (2000) ve Alig-Mielcarek (2003) okulların başarısı üzerinde okul müdürlerinin ve liderlik özelliklerini kullanmalarının çok etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Helvacı ve Aydoğan (2011) okul yöneticisinin çalışanları ile iyi ilişkiler kurmasının başarıda etkili olduğu sonucuna varmıştır. Kowalski, McCord, Petersan,Young ve Ellerson (2010) yöneticilerin çalışanları ile olumlu ilişkiler kurmasının okul ortamındaki pek çok sorunu çözdüğünü ortaya koymuştur.

Bu araştırma okul yöneticilerinin okul kültürü üzerine etkilerinin öğrenci başarısını nasıl etkilediğinin gözlenmesi için yapılmıştır. Okul ortamının öğretmenler ve öğrenciler için olumlu görülmesi okul müdürünün liderlik özelliklerine bağlıdır (Töremen, 2004). Öğretmenlerin

görüşlerine önem vermek, onların mesleki anlamda vermiş oldukları kararlara güvenmek, onları karar alma süreçlerine dahil etmek motivasyonlarını arttırarak öğrencilerine daha fazla sarılmalarını sağlayacak ve öğrenci başarılarını arttıracaktır (Karpicke ve Murphy, 1996). İlgili çalışmada da ortaya koyduğumuz gibi yüksek başarıya sahip yöneticilerin çalışanları ile güçlü bir işbirliği kurduğu ve onları süreçlere dahil ettiği görülmektedir. Demirtaş (2010) yapmış olduğu çalışmada bizim çalışmamıza benzer bulgular ortaya koymuştur. Liderlik rolleri ile öğrenci başarısı arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yine Hoy (1990) yapmış olduğu çalışmada yöneticilerinin liderlik özelliklerinin yüksek olduğu okullarda öğrenci başarısının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayık'ın (2007) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada okul kültürünün güçlü olmasının okulun etkililiğini arttırdığını okul kültürü ile ilgili görüşlerin yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak değişmediği görülmüştür. Eyüboğlu'nun (2006) yapmış olduğu araştırmaya göre ise kadın ve kıdemi fazla olan öğretmenlerin okul kültürünü oluşturmada daha etkili olduğu gözlenmiştir. İlgili çalışmada tüm yöneticilerin cinsiyetlerinin erkek olduğu ve okul kültürü ile ilgili farklı görüşlerin bulunduğu düşünüldüğünde bu konudaki görüşlerin cinsiyetlerden bağımsız olduğu düşünülebilir.

Çakır'ın (2007) ilköğretim okullarında yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin iletişim becerilerinin güçlü olmasının okul kültürüne çok önemli etkileri olduğunu ancak bunun en önemli etken olmasa da güçlü bir etken olduğunu dile getirmiştir. İlgili çalışmada okul yöneticilerinin okul kültürünü oluşturmada çok önemli bir etken olduğu görülmektedir. Demirtaş ve Ersözlü'nün (2007) yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre etkili bir okul kültürünün varlığı ve işbirlikçi bir lider ile öğretmen ilişkilerinin daha güçlü olduğu ve öğrenci başarılarının yüksek olduğu görülmüştür. Biz de yapmış olduğumuz görüşme sonuçlarından yola çıktığımızda işbirlikçi bir liderin etkili okul kültürü oluşturmada başarılı olduğu bu başarının ise öğrenci başarısını da arttırdığı görülmüştür.

Kolatan'ın (2008) yılında yapmış olduğu araştırma okul müdürlerinin kıdeminin artması okul kültürünü etkin kullanım oranlarını arttırdığını ve buna ek olarak lisansüstü eğitimi almış yöneticilerin okul kültürünü sağlama konusunda daha başarılı olduklarını ifade etmiştir. Yine benzer konuda Şimşek'in (2003) yapmış olduğu araştırmada kıdemi az olan öğretmenlerin okul kültürünü kavrama konusunda zorluk çektiğini tespit etmiştir. Çeliksönmez'in (2005) yapmış olduğu çalışmada da okul kültürünün oluşturulmasında kıdemin önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bizim yapmış olduğumuz çalışmada kıdem yılına göre idarecilerin liderlik ile ilgili görüşleri incelendiğinde kıdem yılı arttıkça liderlik özelliklerinin ve işbirlikçi yönetime dair görüşlerin arttığını olumlu okul kültürü oluşturmanın etkilerinin fark edildiği görülmektedir. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Gezer'in (2005) yılında yapmış olduğu çalışmada öğretmenler okul kültürünün motive edici ve başarıyı arttırıcı bulurken öğrencilerin okul kültürünü başarıyı etkilemesi yönünden anlamlı

bulmadığını göstermiştir. Bizim çalışmamızda ise etkili bir liderin oluşturmuş olduğu okul kültürünün başarıyı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Brookover'ın (1978) yapmış olduğu çalışma okul yöneticisinin etkili bir lider olmasının öğrenci başarısını arttırdığı yönünde verilere ulaşmıştır. Fullan'ın (2002) yapmış olduğu araştırmada ise okul müdürünün liderliği öğrenci başarısını artırma yönünde kilit rol oynamakta fakat tek başına yeterli olmamaktadır. Öğrenci başarısının artırılması için okul müdürünün öğrenme kültürünü okulda yaygınlaştırması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bu durum bizim çalışmamıza ek olarak lider pozisyonunda olan okul müdürünün öğrencilerde öğrenmeyi öğrenmelerini geliştirici bir takım çalışmalar yapması gerektiğini belirtmektedir. Okul kültürü ve öğrenci başarısını etkileyen etkenler konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde öğrenci başarısının artırılmasında aile, bireysel farklılıklar ve sosyoekonomik durumundan ziyade okul kültürünün olumlu etkileri görülmüştür (Özkara ve Tunç, 2020; Yörük ve Şahin, 2012). Koyuncu ve Kazak (2023) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile okul etkililiği arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bizim yapmış olduğumuz çalışma ile de okul kültürünün oluşmasında en önemli etkenin okul müdürünün liderlik özellikleri olduğu ve bu özelliklerini kullanarak öğretmen ve öğrencilerde başarıya ulaşmaya yönelik motivasyonlar oluşturarak öğrencileri başarıya taşıyacağını söyleyebiliriz. Okul yöneticileri liderlik özelliklerinin geliştirilmesi için hizmet içi eğitimlere tabi tutulabilirler. Okul müdürlerinin seçilmesi için yönetim ve liderlik konularında belli eğitimler almaları kriteri getirilmeli ya da konu ile ilgili lisansüstü eğitim şartları aranmalıdır. Okul yöneticileri adil olabilmeli, olumlu olumsuz eleştiriler yapabilmeli, öğretmenler ile işbirliği içinde hareket edebilmeli.

KAYNAKLAR

- Akşit S., 2007. Doğal Ortam Duyarlılığı Açısından Sürdürülebilir Turizm. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(2), 441-460.
- Alig-Mielcarek, J. M., 2003. A model of school success: Instructional leadership, academic press, and student achievement. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State university.
- Arslan, M., Özer, N., ve Bakır, Ağıroğlu A., 2009. Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma. İlköğretim Online, 8(1), 268-281.
- Aydın, M., 2008. Eğitim Yönetimi (8. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Basım Ve Yayın.
- Ayık, A., 2007. İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki (Erzurum İli Örneği), (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ayık, A., ve Ada, G., 2009. İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), 429-446.
- Balcı, A., 2007. Etkili Okul ve Okul Geliştirme. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara
- Balcı, A., 2010. Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü. Pegem Akademi, Ankara.
- Balcı, A., 2013. Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Balkar, B., 2009. Okul-Aile İşbirliği Sürecine İlişkin Veli ve Öğretmen Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(36), 105-123.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J., 1997. Concepts Of Leadership. Leadership: Understanding The Dynamics Of Power and Influence In Organizations, 3- 22.
- Benawa, A., Martoredjo, N. T., ve Laurentius, L. Y., 2017. The Effect Of Lecturer Leadership and Organizational Culture On The Students' Spirit Character Building. In Human System Interactions (HSI) 2017 10th International Conference On (Pp. 116-118).
- Bogdan, RC ve Biklen, SK., 1992. Eğitim için Nitel Araştırma: Teori ve Yöntemlere Giriş. Boston: Allyn ve Bacon.
- Bursalıoğlu, Z., 2008. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Akademi.
- Brookover, W., B., Schweitzer, J., H., Schneider, J., M., Beady, C., H., Flood, P., K., and Wisenbaker, J., M., 1978. Elementary school social climate and school achievement. American Educational Research Journal, 15(2), 301-318.
- Çakır, A., 2007. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Campo 1, C. À., 1993. Collaborative school cultures: How principals make a difference. School Organization, 13(2), 119-127.

- Çelik, V., 2012a. Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çelik, V., 2012b. Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çeliksönmez, H., 2005. Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü (Van İli Örneği), (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Çevik, A., ve Köse, A., 2017. Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelemesi. *Itobiad: Journal of the Human ve Social Science Researches*, 6(2), 996-1014.
- Cohen, L., Manion, L., ve Morrison, K., 2018. *Research Methods In Education*. New York, NY: Routledge.
- Cole-Henderson, B., 2000. Organizational characteristics of schools that successfully serve low-income urban African American students. *Journal of Education for Students Placed at Risk*, 5(1ve2), 77-91.
- Colville, K. A., 2007. *The Role Of Trust In An Effective School Culture* (Thesis, Master Of Educational Leadership). The University Of Waikato, Hamilton, New Zealand. Retrieved From.
- Creswell, J. W., 2012. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th Edition). London: SAGE Publications
- Creswell, J. W., 2013. *Qualitative Inquiry ve Research Design Choosing Among Five Approaches* (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA SAGE Publications.
- Deal T. E., ve Peterson, K. D., 1990. *The Principal's Role In Shaping School Culture*. US Department Of Education, United States.
- Dean, J., 2002. *Managing The Secondary School* (Second Edition). Taylor ve Francis e-Library
- Dean, J., 2005. *Improving The Primary School*. London and New York: Routledge.
- Demirtaş Z., ve Ersözülü A., 2007. Okul Kültürü İle Öğrencilerin Şiddete Başvurma Davranışları Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 2, 178-189.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., ve Özer, N., 2007. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul İle İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 421-455.
- Demirtaş, Z., 2010. Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158).
- Dessel, A., 2010. *Prejudice İn Schools: Promotion Of An Inclusive Culture And Climate*. *Education and Urban Society*, 42(4), 407-429.
- Devos, G., Bouckenhooge, D., Engels, N., Hotton, G., ve Aelterman, A., 2007. An Assessment Of Well-Being Of Principals İn Flemish Primary Schools. *Journal of Educational Administration*, 45(1), 33-61.
- Dinçer, Ö., 2007. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Alfa Basım Yayım, İstanbul.

- Drucker, P. F., 1992. Yeni Gerçekler. (2.Baskı) (Çev. Birtane Karanakçı). Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları
- Erkan, H., 1993. Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme. Ankara: Türkiye İş Bankası
- Eyüboğlu, Ö., 2006. Okul Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmenlerin Rolü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Fard, P. G., ve Karimi, F., 2015. The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of The Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Fer, S., ve Cırık, İ., 2007. Yapılandırmacı Öğrenme-Kuramdan Uygulamaya. İstanbul: Morpa Yayınları.
- Fidan, N., 1996. Okulda Öğrenme ve Öğretme. Ankara: Alkım Yayınevi.
- Fleming, J., ve Kleinhenz, E., 2007. Towards A Moving School: Developing A Professional Learning And Performance Culture. Camberwel: Australian Council For Educational Research Ltd.
- Fullan, M., 2002. "The Change Leader". *Educational Leadership*. 59 (8), p.16
- Gezer, B., 2005. Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Glasser, W., 1998. Kişisel Özgürlüğün Psikolojisi (Seçim Teorisi). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Gligorović, B., Nikolić, M., Terek, E., Glušac, D., ve Tasić, I. The Impact Of School Culture On Serbian Primary Teachers' Job Satisfaction Okul Kültürünün Sırp İlköğretim Öğretmenlerinin İş Doyumu Üzerine Etkisi.
- Hallam, P. R., Hite, J. M., Hite, S. J., ve Mugimu, C. B., 2009. The Development And Role Of Trust In Educational Leadership: A Comparative Study Of Us And Ugandan School Administrators. In *Educational Leadership: Global 206 Contexts And International Comparisons* (Pp. 49-80). Emerald Group Publishing Limited.
- Halsall, R., 1998. Teacher Research And School Improvement. Opening Doors From The Inside. Philadelphia: Open University Press.
- Helvacı, M. A., ve Aydoğan, İ., 2011. Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4(2), 41-60
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G., 2012. Eğitim Yönetimi (7. Baskı). (Çev. Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel.
- Huber, S., 2009. School Leadership-International Perspectives (Vol. 10). Springer Science ve Business Media.

- Jacobson, S. L., Johnson, L., Ylimaki, R., ve Giles, C., 2005. Successful leadership in challenging US schools: enabling principles, enabling schools. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 607-618.
- Kadıoğlu Ateğ, H., ve Vatansever Bayraktar, H., 2018. Sınıf Öğretmenlerinin Okul Kültürü Algısı ile İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*, 13(19), 127-162.
- Kaplan, L. S., ve Owings, W. A., 2013. *Culture Re-Boot: Reinvigorating School Culture To Improve Student Outcomes*. Corwin Press.
- Karpicke, H., ve Murphy M. E., 1996. Productive School Culture: Principals working from the Inside, *NASSP Bulletin*, 80, 26-35.
- Kaya, H., 2009. Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi (Batman İli Örneği)/ The Effect Of School Culture On The Students Achievement (The Case Of Batman Provincial).
- Koçak F., ve Helvacı, M. A., 2011. Okul yöneticilerinin etkililiği (Uşak İli Örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 33-55.
- Kolatan, R., 2008. Eğitim yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesindeki rolü. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kowalski, T. J., McCord, R. S., Petersen, G. J., Young, I. P., ve Ellerson, N. M., 2010. *The American school superintendent: 2010 decennial study* Lanham, Md.: Rowman & Littlefield Education
- Koyuncu, V., ve Kazak, E., 2023. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki. *Trakya Eğitim Dergisi*, 13(3), 1536-1556.
- Lovely, S., 2004. *Staffing The Principalship: Finding, Coaching, And Mentoring School Leaders*. Alexandria: Ascd.
- Meb, 2007. *Planlı Okul Gelişim Modeli*. (4. Baskı). Meb Earged Yayını, Ankara.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research And Case Study Applications In Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Miles, M. B., ve Huberman, A. M., 1994. *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*, 2nd Edition, Thousand Oaks, Ca: Sage
- Moos, L., 2005. Regulation And Trust: Negotiating Relationship (Ed. Ciaran Sugrue), İçinde *Passionate Principalship* (S.105-122), Abingdon: Routledge Falmer.
- Oğuzkan, A. F., 1989. *Orta Dereceli Okullarda Öğretim: (Amaç, İlke, Yöntem Ve Teknikler.)* Ankara.
- Özkara, E., ve Tunç, B., 2020. Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Journal of Faculty of Educational Sciences*, 53(3), 1-18.

- Peterson, K. D., ve Deal, T. E., 2002. *The Shaping School Culture Fieldbook*. San Francisco: The Jossey-Bass Education Series.
- Raman, A., Ying, L. T., ve Khalid, R., 2015. *The Relationship Between Culture And Organizational Commitment Among Chinese Primary School Teachers*. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 6(2), 93-100.
- Robbins, S. P., ve Coulter, M., 2004. *Management (Eleventh Edition)*. New Jersey: Pearson.
- Robbins, S.P., ve Judge, T.A., 2012. *Örgütsel Davranış (Çev. İnci Erdem)* Ankara: Nobel.
- Şahin, S., 2004. *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 365-396
- Schoen, L. T., ve Teddie, C., 2008. *A New Model Of Culture: Aresponse To Call For Conceptual Clarity, School Effectiveness And School Improvement*. 19(2), 129-153.
- Senge, M., 2002. *Beşinci Disiplin, Çevirenler: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan*. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Senge, P. M., 1993. *The Fifth Discipline: The Art and Practice Of The Learning Organization*, New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T., ve Starratt, R., 1987. *Supervision: Human Perspectives*. New York: Mcgraw-Hill
- Sezgin, F., 2010. *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü*. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Shenton, A. K., 2004. *Strategies For Ensuring Trustworthiness In Qualitative Research Projects*. *Education For Information*, 22(2), 63-75
- Simorangkir, M., Siburian, P., ve Rahman, A., 2018. *The effect of organizational culture, knowledge of educational management, work motivation and job satisfaction to performance of the state primary school principals in north tapanuli district*. *International Journal Of Development And Sustainabilit* 7(3), 1117-1142.
- Şimşek, Y., 2003. *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki. (Eskişehir ili örneği) [Yayımlanmamış doktora tezi]*. Anadolu Üniversitesi.
- Şişman, M., 2002a. *Eğitimde Mükemmellik Arayışı (Etkili Okul)*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Şişman, M., 2002b. *Öğretim Liderliği*. Pegem Yayınları, Ankara.
- Şişman, M., Güleş, H., ve Dönmez, A., 2010. *Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi*. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 167- 182.
- Stergios, T., Dimitrios, B., Efstathios, V., George, A., Labros, S., Sofia, P., ve Athanasios, K., 2017. *Educational Leadership And School Culture - The Role Of The School Leader*. Conference Paper. December 2017, 114-121.
- Taymaz, H., 2003. *İlköğretim ve Ortaöğretim Okulu Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.

- Töremen, F., 2004. A study leadership of facilitative behavior and its role on the success of schools, *International Journal of Educational Reform*, University of South Florida, 13 (3), 295-306.
- Tschannen-Moran, M., ve Hoy, W. K., 2000. A Multidisciplinary Analysis Of The Nature, Meaning, and Measurement Of Trust. *Review Of Educational Research*, 70(4), 547-593
- Türk Dil Kurumu Büyük Sözlük, [Http://Tdkterim.Gov.Tr/Bts/](http://Tdkterim.Gov.Tr/Bts/).
- Veeriah, J., Piaw, C. Y., ve Li, S. Y., 2017. The impact of school culture on teachers' organizational commitment in primary cluster schools in selangor. *Educational Leader (Pemimpin Pendidikan)*, 2017(5), 1-18.
- Weiner, B., 1994. Integrating Social And Personal Theories Of Achievement Striving. *Review of Educational Research*, 64(4), 557-573.
- Yavuzer, H., 1999. *Çocuk Psikolojisi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yılmaz, E., 2006. Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods*. Sage Publications.
- You, S., Kim, A. Y., ve Lim, S. A., 2017. Job Satisfaction Among Secondary Teachers In Korea: Effects Of Teachers' Sense Of Efficacy and School Culture. *Educational Management Administration ve Leadership*, 45(2), 284-297
- Zmuda, A., Kuklis, R., ve Kline, E., 2004. *Transforming Schools: Creating A Culture Of Continuous Improvement*. Alexandria: Ascd.