

Okul Kültürünün Geliştirilmesi ve Sürdürülmesinde Okul Yöneticilerinin Rollerinin İncelenmesi

Examining the Roles of School Administrators in Developing and Maintaining School Culture

Mehmet Akif HALICIOĞLU¹

Atıf:

Halicioğlu, Akif, M. (2023). Okul Kültürünün Geliştirilmesi ve Sürdürülmesinde Okul Yöneticilerinin Rollerinin İncelenmesi, *Journal of Interdisciplinary Educational Research*, 7(16), 440-457, DOI: 10.57135/jier. 1392540

Öz

Bu araştırmada okul kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesinde okul yöneticilerinin rolü incelenmiştir. Bu kapsamda, nitel bir araştırma deseni olan durum çalışması işe koşularak kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen farklı okullarda görev yapan 18 okul yöneticisinin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın verileri yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları okul yöneticilerinin okul kültürü kavramı hakkındaki bilgi ve farkındalık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermiştir. Okul yöneticilerinin arzu ettikleri okul kültüründe tüm paydaşların okul faaliyetlerine gönüllü katılması, okulda tüm paydaşların kendisini değerli hissetmesi, tüm paydaşların işbirliği içerisinde olması, eğitim açısından etkili ve verimli sonuçlar üretmesi, öğrenci merkezli olması ve milli ve manevi değerlere dayanması öngörülmüştür. İdeal bir okul kültürü oluşturulmasında okul yöneticilerine düşen roller liderlik etme, iletişimi geliştirme ve adalet sağlama başlıkları altında toplanmıştır. İdeal okul kültürünün geliştirilmesi için öncelikli olarak yapılması gerekenler ise daha fazla sayıda nitelikli etkinliklerin gerçekleştirilmesi, yöneticilerin işbirliği içerisinde hareket etmesi, iletişimin geliştirilmesi ve adaletin sağlanması şeklinde sıralanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, okul kültürü, okul yöneticisi, öğretmen, örgüt

Abstract

In this research, the role of school administrators in developing and maintaining school culture was examined. In this context, a qualitative research design, namely a case study, was employed, and the opinions of 18 school administrators working in different schools, determined through convenience sampling, were sought. The data for the study were collected through structured interviews. The data of the research were collected through structured interviews. The data were analyzed using the content analysis technique. The findings of the research showed that school administrators' level of knowledge and awareness about the concept of school culture is high. The school culture that school administrators desire is for all stakeholders to participate voluntarily in school activities, for all stakeholders to feel valued in the school, for all stakeholders to cooperate, to produce effective and efficient results in terms of education, to be student-centered, and to be based on national and moral values. The roles of school administrators in creating an ideal school culture are grouped under the headings of leadership, improving communication and ensuring justice. The priorities that need to be done to develop the ideal school culture are listed as carrying out more qualified activities, administrators acting in cooperation, improving communication and ensuring justice.

Keywords: Education, school culture, school administrator, teacher, organization.

¹Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Sultanbeyli, İstanbul-Türkiye, m_akif_halici@hotmail.com, orcid.org/0000-0001-9876-5981

GİRİŞ

Günümüz eğitim sisteminde okulların hedefi; aktif katılım sağlayabilen, yaratıcı ve stratejik düşünebilen, özgür iradesiyle hareket edebilen, beden ve ruh sağlığı yerinde, kendi hedefleri olan ve bu hedefler doğrultusunda hareket eden, okulun kültürünü ve hedeflerini özümsemiş bireyler yetiştirmektir (Bütün 2015). Bu hedefler doğrultusunda okullarda kaynakların verimli şekilde kullanılması okul müdürlerinin iradesi ve idaresinde olup, okul müdürlerinin vizyon, misyon ve kabiliyetleri ölçüsünde gerçekleşmektedir (Acar, 2004). Müdürler okulların nitelikli ve etkili bir hizmet vermesinde, diğer paydaşlara ve çalışanlara karşı birinci dereceden sorumlu olan yöneticidir. Okul müdürleri, liderlik özellikleri ve davranış biçimlerin okulun etkinliği ile direkt ilişkilidir ve okulun vizyon ve misyon sahibi bir kurum olmasında kilit role sahiptir.

Her toplulukta olduğu gibi okullarında kendilerine özgü oluşturdukları bir kültürel birikimleri bulunmaktadır. Örgüte ait olan bu değer, inanç ve normların bileşimi olan okul kültürü her okul için biricik ve tektir (Özdemir, 2012). Bu kültürün oluşumu farklı örgütsel değişkenlerin bir araya gelerek oluşturdukları sonuçlardır. İletişim okul müdürünün yönetim şekilleri ve süreçleri, öğretmen tutumları, örgüt içi iletişim gibi örgütsel davranışların birbiri ile etkileşimleri sonucu, okulların kültürleri birbirinden farklılaşır. Olumlu ve çalışanlar tarafından benimsenmiş okul kültürünün, personel üzerinde motivasyon, uyum, istihdam süresi, performans, başarı ve aidiyetleri üzerinde önemli etkileri olduğu bilinmektedir (Karayağız, 2018).

Okullar, milli kimliği belirleyen değerleri ve ayrıca küreselleşen dünyanın evrensel değerlerini bireylere aktarabilen örgütsel bir kültür oluşturmak zorundadırlar. Okullar aynı zamanda milli değerleri evrensel değerlerle buluşturarak da evrensel kültürün oluşumuna katkı sağlayabilirler (Çelik, 2002). Günümüzde okulların toplumları geleceğe taşıyabilmeleri için, etkili bir örgüt (okul) kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Bu ise ancak kurum çalışanlarının ve özellikle lider yöneticilerin bu anlayışı benimsemeleriyle gerçekleşebilir. Okulların kültürünün oluşmasında, oluşturulan bu kültürün ayakta tutulmasında ve hedefe ulaşmak için geleceğe yön verilmesinde okul müdürlerinin rolünün oldukça önemli olduğu görülmektedir (Cemaloğlu, 2013). Okul müdürlerinin sergiledikleri tavırlar, yönetim biçimleri insan ilişkileri, iletişim becerileri örgütün kültürü üzerinde oldukça etkilidir. Oluşturulan bu kültürün öğretmenlere doğru anlatılmasında ve öğretmenlerin kendilerini rahat, güven içinde hissetmesinde ve çalışmak için istekli olmalarında da okul müdürlerinin rolü büyük önem taşımaktadır. Eğitimin en önemli örgütlerinden biri olan okulların fark yaratabilmeleri, diğer kurumlara göre bir adım önde olabilmeleri ve özgün bir kimlik kazanabilmeleri için okul müdürlerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Okul müdürlerinin okul kültürünü doğru ve anlaşılır bir şekilde oluşturması, bunu öğretmenlere iyi bir şekilde anlatması beklenmektedir. Böylece öğretmenler de okulları için çalışmaya istek duyacak, kurumun gelişmesi ve bir parçası olmak için çabalayacaklardır (Bilgin, 2009).

Bu araştırmanın amacı, okul kültürünün sürdürülmesi ve geliştirilmesinde okul yöneticilerinin rollerini incelemektir. Bu kapsamda, okul yöneticilerinin okul kültürü konusundaki bilgi ve farkındalık düzeylerini incelemek ve okul kültürünün sürdürülmesi ve geliştirilmesi için çözümler aranmak hedeflemiştir.

Örgüt Kültürü ve Okul Kültürü

Örgüt Kültürünün Tanımı ve Özellikleri

Kültür, insanların yaşam biçimlerinin ve yaşama bakış açılarının bir araya gelmesiyle oluşan ve toplumu bir arada tutan araçların tümüdür (Kaysılı, 2019). Toplumu oluşturan bireylerin diğer bireyler ile veya diğer kültürler ile etkileşime girerek ortaya çıkardığı, kendilerinden sonraki nesillere aktardığı maddi ve manevi ürünlerin tamamıdır. Toplumu oluşturan bireylerin yaşantıları, bu yaşantıların evreleri ve gelişimleri, kendi aralarındaki etkileşim ve ürün oluşturma biçimleri kültürle bağlantılıdır (Akdoğan, 2014). Bu bağlantılar yoluyla oluşturulan deneyimler bireyleri ortak bir duygu ve düşünce paydasında bir araya getirir. Bir araya gelen

bireylerin ortaklık geliştirerek oluşturdukları maddi (mimari, giyim-kuşam, sanat ürünleri vb.) ve manevi (folklor, gelenek-görenekler, değerler vb.) birikimler kültürü oluşturan temel öğelerdir. Bu öğeler insanların davranış biçimlerini şekillendirir. Bunun yanında birey, kültürün oluşma aşamasında kendi oluşturduğu ürünlerle katkı sağlarken aynı anda var olan kültürel kuralları özümser ve davranışlarını bunlara dayalı olarak sergiler (Kaysılı, 2019).

Örgüt, belirlenen hedeflere ulaşmada daha fazla kişinin toplanmasıyla meydana gelen, görevlerinin, yetkilerinin ve sorumluluklarının paylaşıldığı ve yönlendirme ve denetleme ile yürütülen bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Örgütün kurulma amacına ulaşmalarında en önemli iş şüphesiz iş görene düşmektedir. İş görenlerin verimli çalışmaları bireysel, örgütsel ve çevresel unsurlarla ilişkilidir. Bunların en başında örgüt kültürü gelmektedir (Arslan, 2004).

Birçok bilimsel araştırma yapan ve alanında otorite olarak kabul edilen Schein'e göre örgüt kültürü; bir grubun etkili bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyeler tarafından da kabul edilen, dışı karşı bütünleşme ve içsel uyumu sağlamaya yönelik temel yaklaşımlardır (Schein, 1990). Örgüt kültürü, iş görenlerin davranışlarını etkileyen bir sistemdir ve psikoloji ve sosyal psikoloji ile şekillenmektedir (Zerenler, 2011). Örgüt kültürü örgüt değerlerini barındırmakta ve örgüt üyelerince paylaşılan duyguları ve düşünceleri göstermektedir. Bir örgütü, diğerlerinden ayıran niteliklerin bütünü, örgütün kimliği ve kültürüdür (Nişancı, 2012). Örgütün iş görenlerine ve müşterilerine yönelik karar ve faaliyetlerini şekillendiren temel bir felsefedir. Ayrıca, iş görenlere örgütsel anlamda bir kimlik sahibi olma ayrıcalığı kazandıran örgütsel kültür, üyeler arasındaki sahiplenme duygusunu kolaylaştırmakta ve ortak kararlılığı sağlamaktadır (Bedük, 2010).

Örgüt kültürü örgüt üyelerinin davranışlarındaki süreklilikten kaynaklanmaktadır (Arslan, 2004). Örgüt kültürü, iş görenlerin tutumlarının, inançlarının ve beklentilerinin zihni oluşumları ve bu oluşumların sembolik gerçekliklerinden oluşmaktadır. Bu sembolik gerçeklikler, iletişim ağı ile oluşmakta, değişmekte, aktarılmakta ve öğretilmektedir. Örgüt kültürünün yaşam alanı ise örgütsel iletişimi meydana getirmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2009). Kültürün yavaş değişen bir yapıya sahip olması örgüt kültüründe yer alan unsurlar (ideoloji, adet, inanç, araç, gereç vb.) dikkate alındığında örgüt iklimi kavramına göre daha yavaş değiştiği görülmektedir (Arslan, 2004).

Örgütler kendilerini meydana getiren iç çevrelerinin yanı sıra, dış çevrelerinin de ahlaki değerlerinden etkilenmektedir. Örgütlerin kültürel yapılarının meydana gelmesinde milli kültür önemli bir yere sahiptir. Var olan örgütsel kültürün birçok etkeni ulusal kültürle benzeşmektedir. Örgüt kültürü toplumların geleneklerinden, göreneklerinden, tarihsel deneyimlerinden, inançlarından ve ahlaki değerlerinden etkilenmektedir (Erdem ve Dikici, 2009).

İş görenlerin neyi, nasıl ve ne zaman yapacakları, örgüt içerisinde ve dışarısındaki davranışlarının nasıl şekilleneceği kültürünce belirlenmektedir. Bu sebeple, örgütün amaçları ve stratejileri belirlenirken, iş görenlerinin tutum ve davranışları değerlendirilirken örgüt kültürünün dikkate alınması gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için hem iş görenin kültürünün hem de örgütün kültürünün iyi bir şekilde analiz edilmesi ve bu doğrultuda bir yönetim sürecinin belirlenmesi gerekmektedir (Şahin, 2010).

Örgüt Kültürünün Önemi

Örgütler toplumun en önemli birimlerindedir. Örgütlerin kurulması ve geliştirilmesi sırasında belirli bir örgüt kültürü nihai olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel hayatı düzenlemeye ve örgütün geleceğini belirlemeye yöneliktir. Günümüz koşullarında örgüt kültürü örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde büyük önem arz etmektedir. Çünkü örgüt kültürü örgütün hedef, strateji ve politikalarının meydana gelmesinde hayati önem taşıdığı gibi, belirlenen politikaların uygulanmasını açısından yönetimekilere yardımcı olmaktadır (Köse, Tekik ve Ercan, 2001). Küçülme, birleşme ve yeniden yapılanma gibi yapısal değişimler ve ayrıca

hızla değişen dış çevrenin artan karmaşıklığını ve öngörülemezliği göz önüne alındığında, örgüt kültürü artan bir öneme sahiptir. Örgüt kültürünü anlamak, değerlendirmek ve yönetmek, kuruluşların hem istikrar hem de uyum sağlamalarına yardımcı olabilir (Tanase, 2015).

Örgüt kültürünün iyileştirilmesi, sistemdeki katılımcıları sisteme yönelik adil ve uzun vadeli hedefleri benimsemeye teşvik edecektir (Knights ve Willmott, 2007). Başarıyla geliştirilen sistemler ve örgüt kültürünün iyileştirilmesi, farklı paydaşlar arasında işbirliğinin geliştirilmesinde sürdürülebilirlik ve etkinlik sağlar (Vveinhardt ve Andriukaitiene, 2017). Örgüt kültürü, örgütle toplumu birbirine bağlamakta ve onun toplum içerisindeki konumunu belirlemede en etkili araçlar arasında yer almaktadır.

Örgüt kültürü destekleyici bir etken olarak iş görenlerin örgüte karşı pozitif duygular geliştirmelerini ve motivasyonlarını ve performanslarını artırmalarını sağlamaktadır. Örgüt kültürü, iş görenin amaçlarının örgüt amaçları ile uyum içerisinde olmasını sağlamaktadır, iş görenin davranışlarını düzenlenmektedir, örgütte çatışmaları yönetmekte yardımcı olmaktadır, iş görenin örgüte olan katkısını arttırmaktadır ve örgütün gelişimine katkı sağlamaktadır. Örgüt kültürünü kendi değerlerine yakın gören iş gören, kendisini örgütle bütünleşmiş olarak hissetmekte ve örgüte olan aidiyetini arttırmaktadır (Yüceler, 2009). Örgüt kültürünü benimsemiş iş gören iş ortamında karşılaşabilecekleri her türlü soruna karşı daha ılımlı yaklaşımlar geliştirmektedir ve psikolojik sermayelerini arttırmaktadır (Çetin, Hazır ve Basım, 2013). Ayrıca, iş görenlerin tutum ve davranışlarını örgütsel anlamda şekillendirerek örgüte uyumlu hale getiren örgüt kültürü, rekabet avantajı elde ederek rekabet üstü olma adına iş görenini değerli, özgün ve taklit edilmesi güç özelliklerle donatılmalarını sağlamaktadır (Bedük, 2010).

Örgüt kültürünün önemli bir diğer etkisi liderlerle ilişkilidir. Özellikle iş görenin kişilikleri ve liderlik tarzlarını belirleyen örgüt kültürü, liderlerin fikir, düşünce ve faaliyetlerinde de etkili bir etken olarak görülmektedir. Örgütün geleceğe dönük planlarında, amaçlarında, stratejilerinde liderlik tarzlarının belirlenmesinde, şekillenmesinde ve davranışlarının nasıl olacağını tespit edilmesinde örgüt kültürü belirleyici olmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009).

Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün bir araya gelmesinde birbirinden farklı birçok öge önemli roller oynamaktadır. Bun öğeler çeşitli şekillerde örgüt içerisindeki bireylere aktarılmaktadırlar. Örgüt kültürünün öğeleri; temel değerler, semboller, dil, kahramanlar ve hikâyeler olarak sıralanabilir (Ekici, 2013).

Değerler, örgütün başarılarını ve standartlarını tanımlamak için kullanılan kavram ve inançlardır. Örgütsel değerler, paylaşılan idealler olarak görüldüğünden örgütsel davranışların seçiminde yol gösterici olmaktadır. Örgütsel değerlerin kaynağı iş görenlerin çevreleri ile etkileşimi sonucunda karşılaşılan durumlara dair kabul gören doğrulardır. Değerler, iyi-kötü, doğru-yanlış arasındaki ayrımların yapılmasını ve alternatif tercih ve yargıların oluşturulmasını sağlamaktadır (Köse vd., 2001; Acılar, 2009).

Semboller, örgütün yapısını şekillendirmek ve devamlılığını sağlayabilmek amacıyla örgütün temel işleyişinin çeşitli şekil ve objelerle açıklanmasıdır. Örgüt içerisinde çalışanlar, duygu ve düşüncelerini lanse ederken şekil, giysi, dil gibi sembollerden yararlanmaktadır. Örgüt kültürü içerisinde var olan soyut düşünceleri eylemler aracılığı ile somut hale getirmek en önemli amaçlarından birisidir. Bir malın ya da örgüt içerisinde bir kişinin akılda kalıcı hale gelebilmesi de semboller aracılığı ile sağlanmaktadır (Güney, 2007).

Örgütlerin kültürlerini yansıtan sözcük ve semboller topluluğu olarak tanımlanan dil, hem kültürün hem de toplumda kullanılmakta olan sembollerin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Örgütte kullanılan işaretler, üyelerin kullandıkları dil biçimleri, argo da dâhil olmak üzere, mecazlar, türküler ve şarkılar dil unsurları arasında yer almaktadır (Şimşek, Akgenci ve Çelik, 2008). Örgütlerin kendisine has bir dili bulunmaktadır. İş görenler ile ortak paylaşılan kelimeler ve cümleler yalnızca örgüt içerisinde anlamlı görülürken, dışarıda anlamlı görülmemektedir. Dil,

örgütte kültürel değerler ve normların oluşmasında bir araç olarak görülmektedir (Köse vd., 2001; Acılar, 2009; Robbins ve Judge, 2013).

Liderlik, örgüt çalışanlarının gelecek hedeflerini, vizyon ve misyonunu oluşturma sürecini belirleyen, çalışanların ortak bir paydada buldukları ve ortak hazlar aldıkları dinamik bir süreçtir. Lider kişi, çalışanların motivasyonunu en üst seviyede tutarak eyleme geçmesini ve başarılı olmasını sağlayan kişidir. Asıl amacı ise; örgüt içerisinde çalışanlarının başarılı olabilmelerini sağlayacak, engelleri aşabilecek kapasiteye getirecek, kendilerini kanıtlayabilecekleri uygun ortamlar yaratmaktır (Güney, 2007). Liderler tutum ve davranışları ile çalışanlara rol model oldukları için örgüt üyeleri arasında önemli bir konumda yer almaktadırlar. Liderlerin örgüt oluşumunda aldığı kararlar, stratejik hamleler, işe alım süreçleri, performans değerlendirme şekilleri, sorunlarla başa çıkma durumları, terfi, ödül süreçleri gibi tüm önemli eylemlerde sergiledikleri tutumlar çok önem taşımaktadır. Liderler sürekli ön planda oldukları için örgütün ruhunu ve kimliğini en iyi tanıyan ve dış çevreye aktaran davranışları ile örnek kişilerdir (Ekici, 2013). Kahramanlar ise; sadece örgütün başında yer alan yöneticiler arasından değil, çalışan düzeyinde olan örgüt üyeleri arasından da çıkmaktadır. Kahramanlık, kişinin olağanüstü bir durumda örgüt çıkarlarını korumak amacıyla zor olanı başararak, oluşabilecek sorunu bertaraf etmesi sonucunda kişiye verilen başarı ödülüdür. Böyle bir başarı kazanan kişiler çalışanlar arasında takdir toplar ve liderleri tarafından örnek kişi olarak lanse edilir (Ekici, 2013).

Örgüt Kültürü

Okul kavramı tanımlanırken yapısı ve programı daha çok dile getirilse de okulun ayırt edici özelliği; yazılı olmayan kurallarla benimsenmiş, okula yerleşmiş olan ve varlığının tüm çevre tarafından kabul görüldüğü kültürüdür. Okul kültürleri onları eğlenceli, disiplinli, ciddi, verimli veya insan ilişkilerinde gelişmiş şeklinde birçok ifadeyle ayırt edilebilir. Dolayısıyla okul sadece binası, çalışanları, öğrencileri ve programıyla değil, bunlarla birlikte okul kültürüyle de meydana gelmiş olan bir bütündür (Terzi, 2005).

Bir okulun sahip olduğu kültür, ortak hedeflere ulaşma konusunda yol göstericidir ve bu süreçte nelerin başarılması gerektiğine ilişkin kuralları belirlemektedir. Bu nedenle, bir okulda başarıların desteklenmesi ve sürdürülebilirliği için okul kültürü temel bir ihtiyaçtır. Örgüt kültürü, kâr amacı gözetmeyen okul gibi örgütler için özellikle büyük önem arz etmektedir. Çünkü bu örgütlerde görev alanları bir arada tutan güç, görevlilerin paylaşılan ortak amaçlar ve değerleridir. Bu açıdan örgüt kültürünün zayıf düzeyde olması, örgütün kuruluş amacının değişmesine sebebiyet verebilir. Örgüt kültürü, okul gibi bilgi yönü etkili olan bir örgütün etkili olmasında ve verimliliğini artırmasında önemli etkenlerden biridir (Woodbury, 2006).

Okul kültürleri karmaşık bir yapıdadır. Okul yöneticileri ve öğretmenler okul kültürünün ortaya çıkmasında rol oynayan temel faktörlerdir. Bu nedenle okul yöneticileri ve öğretmenler okulun diğer paydaşları olan öğrenciler ve velilerde dahil üyelerin tamamının inanç ve değerlerini yansıtan bir vizyon belirlemelidirler. Bu vizyon sadece okul yöneticisinin ortaya koyacağı bir vizyon değildir ve okulda tüm paydaşların katılımıyla mantıksal çerçevede kurulmuş bir tartışma ortamında ortak kararlarla belirlenmelidir (Şahin, 2003).

Okul kültürü okullardaki tüm bireylerin birlikte paylaştıkları kültür ile meydana gelmektedir. Okul kültürü okulda kabul gören değer, sergilenen davranış ve okuldaki eğitim programlarının temelinde yer alan bilgilerle oluşur ve gelecek nesillere aktarılması gereken bir mirastır. Okul kültürünün sosyal ve kültürel işlevi de bulunmaktadır. Sosyal ve kültürel işlev; okullardaki yeni gelen nesillere miras olarak aktarılmasını bu aktarıma bağlı olarak da istikrarın sağlanmasını, sağlanan istikrara bağlı olarak sürekliliğin kazanılmasını ve önceki nesiller ile gelecek nesiller arasında bütünleşmenin olduğu bir işlev olarak görülmektedir (Balcı ve Özden, 2004).

Okul kültürünü güçlendiren etkenler şu şekilde sıralanmıştır (Deal, 1985): Okul müdürlerinin temel değerlere ilişkin somutlaşabilen yeteneklere sahip olması, değerlere ve adetlere önem

verilerek kutlamalar yapılması, okul üyelerinin geleneksel kutlamalara geniş ölçüde katılması, okulda çalışanların durumsal yeteneklere sahip olması, okulda paylaşılan değerleri somutlaştıran adetlerin varlığı, yenilenme-özerklik-gelenekler ve denetim unsurları arasında denge kurabilme, kültürel faktörlerin sürekli yenilenmesi ve işlerin yapılmasına yönelik paylaşılacak olan değerler ve uzlaşma yeteneği.

Okul Yöneticilerinin Okul Kültürünün Oluşturulması ve Sürdürülmesindeki Rolü

Yöneticiler, okul kültürünün oluşturulması bakımından direkt ya da dolaylı olarak etkin olan personellerdir. Okul kaynaklarının oluşturulmasında, okul içi uygulamalarda, personelin ödüllendirilmesinde, kurallar ve benzeri uygulamalarda oluşan kültüre doğrudan ve formal olarak etki ederler. Okul kültürünün de okul müdürlerinin sahip olduğu liderlik özelliklerine göre şekillendiği söylenebilir (Buluç, 2013).

Okul yöneticisi farkında olarak ya da bilinçsizce okuldaki diğer etkinliklerle birlikte okul kültürünü de yönetmektedir. Müdürün kültürü yönetmek için yapacağı ilk şey okulda güçlü bir kültürün oluşmasına zemin hazırlamaktır. Öğretmen ve yöneticilerin paylaşılan inanç, değer ve normlar etrafında birleşmesi sonucu oluşan güçlü bir okul kültürü mevcut olumlu okul kültürünü bozacak nitelikteki alt kültürlerin ortaya çıkmasına engel olur (Çelik, 2002).

Örgütü oluşturan mekanizmaların çoğu örgüt kültürünü oluşturmada etkili olmasına rağmen, Schein'e (1992) göre örgüt kültürünün başlamasında ve sürdürülmesinde en önemli öge kurucunun etkisidir. Bir okul müdürü hoşnut olduğu bir uygulamayı ya da normu okuluna entegre edebilir, fakat başka bir okulda uygulanan bir uygulama okul müdürünün değer vermediği bir uygulama ise bu okulun programına kolay kolay eklenemez. Okul müdürleri çalışanların hedef davranışları sergilemeleri için, teftiş, ödüllendirme ve cezalandırma sistemi, onure etme gibi birçok yolu deneyebilir. Okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürlerinin bireysel özellikleri ve davranış biçimleri de son derece önemli bir olgu olmaktadır (Bilgin, 2009).

Demirtaş ve Ekmekyapar (2012)' a göre okul yöneticilerinin örgütsel değerlere sahip olması okul kültürünün oluşturulmasında, korunmasında ve geliştirilmesinde büyük bir öneme sahiptir. Yöneticiler yönetim sürecinde okulun kültürüne ait değerleri göz önünde bulundurmalıdırlar aksi takdirde kurumun varlığını devam ettirmesi mümkün olmayabilir. Demokratik bir okul kültürü öğretmenler ve yöneticiler arasındaki davranışların demokratik bir zemine oturtulabilmesi ile sağlanabilir. Okul örgütlerinin merkezinde yer alan unsur insandır. İnsanın içinde yer aldığı okul örgütünün demokratik bir yapıda olması ise, okul kültürünü en yüksek hedeflere ulaştıracaktır. Bu ise, ancak kültürü yaşatan ve bizzat yaşayan bireylerin fikir ve görüşlerini özgürce sunabilmesi, çoğulcu bir anlayışla yönetilmesi ve temel değerlere bağlı kalınması ile mümkündür (Bütün, 2015).

Güçlü bir kültüre sahip olan ve iyi yönetilen okullarda öğretmenler iş ve görevlerini severek yaparlar, öğrenciler okulda bulunmaktan zevk alır, okul dış çevre için cazibe haline dönüşür ve öğrencilerin akademik başarıları artış gösterir (Bektas, Çoğaltay, Karadağ, & Ay, 2015). Böyle bir okul ortamında, örgütsel bağlılık artar, okulun tüm bileşenleri okulun bir üyesi olduğu için gurur duyar. Bu durum okul kültürünün sürekliliği ve gücü üzerinde olumlu bir etki yaratır. Güçlü bir örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında kültürel öğelerin paylaşılma ve sahiplenilme düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (Hofstede vd., 2010). Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak okul kültürü oluşturulurken okulun bütün çalışanlarının pozitif bir iletişim halinde ve sürekli bilgi alışverişi içerisinde olması gerekmektedir. Bu konuda okul yöneticisinin rolünün büyük olduğu söylenebilir. Okul yöneticisi çalışanları ortak değerler ve normlar etrafında birleştirerek ılımlı bir okul ortamı oluşturmalıdır. Ayrıca okul yöneticisinin okulun bulunduğu çevrenin özelliklerini ve kültürünü iyi bilmesi okul kültürünün oluşturulması ve korunması açısından oldukça önemlidir (Önsal, 2012).

Okul kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve yeni katılan personele tanıtılmasında da yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Bu görevlerden ilki, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasına büyük ölçüde katkıda bulunmaktır. Böylelikle okulun informal ve formal boyutu

birbiriyle bütünleşir. Okulun bütün çalışanları okullarıyla gurur duyarlar. Okulun öğrencileri için de aynı şey gerçekleşir onlar da okullarıyla gurur duyar ve o okulda oldukları için mutlu olurlar. Bu gururu aynı şekilde veliler de yaşar ve hissederler. Bu duygular veli, öğrenci, öğretmen ve yöneticiler arasında kaynaşma ve yakınlaşmayı sağlar (Özdemir, 2006).

Okul müdürü, personelin çalışma şartları, okulun fiziki yapısının eğitim öğretime hazır hale getirilmesi, mevcut kaynakların kullanımı ve benzeri konularda birinci derece yetkili ve sorumlu olduğundan okul kültürünün oluşturulmasında da önemli bir etkiye sahiptirler. Okul müdürlerinin, okulların hedeflerine ulaşmayı sağlamak adına, öğretmenlerini dinleyerek, onların değerlerini dikkate alarak, çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını karşılayacak çözüm yollarını bulma şeklinde tutum geliştirmeleri okula hâkim olan kültürün şekillenmesi ve öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmesi açısından oldukça önemlidir (Özdemir, 2012).

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesi için nitel araştırma yöntemleri ve durum deseni kullanılmıştır. Nitel araştırmalar belirlenen konunun derinlemesine ve ayrıntılı olarak anlaşılmasında etkilidirler (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmada desen olarak ise durum çalışması işe koşulmuştur. Durum çalışması deseni ayrıntılı inceleme yapılırken bütüncül bir yaklaşımla araştırmadaki bireyler, durumlar, ortam özelliklerinin incelenen durum üzerindeki etkilerini ortaya çıkartmak için kullanılır (Creswell, 2013).

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın verileri 18 okul yöneticisinden toplanmıştır. Çalışma grubuna ulaşabilmek için kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminde araştırmacı, ihtiyaç duyduğu büyüklükteki bir gruba ulaşana kadar en ulaşılabilir olan yanıtlayıcılardan başlamak üzere örnekleme oluşturmaya başlar ya da en ulaşılabilir ve maksimum tasarruf sağlayacak bir durum örnek üzerinde çalışır (Cohen, Manion, & Morrison, 2005). Çalışma grubu İstanbul'da Sultanbeyli ilçesinde farklı okul kademelerinde görev yapan okul yöneticileri arasından seçilmiştir. Çalışma grubunu oluşturan okul yöneticileri yönetim konusunda en az 5 yıllık tecrübesi olan ve belirli bir süredir ilkokul, ortaokul, lise, meslek lisesi ve RAM'da yöneticilik yapanlar arasından seçilmiştir. Katılımcılardan 4'ü kadındır. Yaş grupları ise 35-50 arasında değişmektedir. Araştırma verilerinin niteliği ve araştırmanın amacının göz önünde bulundurularak belirli kıdeme sahip, farklı okul kademelerinde görev yapan ve en az bir yıldır o okulda görev yapan katılımcıların çalışma grubuna dahil edilmesine dikkat edilmiştir.

Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri 2023 yılı Eylül ayı içerisinde toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları Google Forms aracılığıyla çalışma grubuna ulaştırılmıştır. Dolduran formlar araştırmanın verisi olarak kullanılmıştır. Ayrıca veri toplama sürecinde gerekli veri doyumuna ulaşıldığı kanaatine varıldığında veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır. Görüşme formunun oluşturulabilmesi için araştırmanın amacına uygun olarak ilgili alanyazın incelenmiş ve taslak soru formu oluşturulmuştur. Eğitim Yönetimi alanında ve nitel araştırma tecrübesi bulunan iki uzman görüşü de alındıktan sonra görüşme formu soruları belirlenmiştir. Soruların pilot uygulaması bir okul yöneticisi ile yürütülmüş açık ve net olmayan sorular revize edilmiştir. Görüşme formunda 5 soru yer almıştır. Bu sorular şunlardır:

1. Eğitim yöneticisi olarak okul kültürünün oluşturulması ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
2. Okul kültürünün oluşturulmasında güçlü yönlerinizi nasıl tanımlarsınız?
3. Okulunuzda arzu etmiş olduğunuz okul kültürü nasıl olmalı?

4. İyi bir okul kültürünün oluşturulmasında hangi rolleri üstlenmelisiniz?
5. Okul kültürünün sürdürülmesi ve geliştirilmesi için getirebileceğiniz öneriler nelerdir?

Verilerin Analizi

Görüşme formundan elde edilen veriler, betimsel analize tabii tutulmuştur. Analizlerden önce katılımcıların görüşleri tek bir MS Word dosyasında görüşme formundaki sorular altında birleştirilmiştir. Bu dosya üzerinden yapılan incelemede katılımcı görüşlerinin tutarlı ve bütüncül olduğu görülmüştür. Daha sonra katılımcıların her bir soruya verdiği yanıtlar ayrı ayrı incelenerek birbirine benzeyen ve benzemeyen görüşler kod ve kategorilere ayrılmıştır. Bunun yanında verilerin analiz edilebilmesi ve katılımcıların görüşlerinin etik kural çerçevesinde ele alınabilmesi için her bir katılımcıya kod verilmiştir. Yapılan bütün görüşmeler kod numaralarına göre değerlendirme sistemine kayıt edilmiştir. Verilerin analizlerinden elde edilen bulgular sunulurken katılımcıların kimlikleri gizlenmiş ve her bir katılımcı Katılımcı1, Katılımcı2, ... Katılımcı18 vb. şeklinde isimlendirilmiştir (Bogdan ve Biklen, 1992).

Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmaları

Araştırmada iç geçerliği sağlamak için araştırmanın tüm süreçleri uzman desteği ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, toplanan veriler dikkatlice okunmuş ve verilerin bütünlüğü teyit edilmiştir. Verilerin analizi yapılırken uygun kodlar belirlenmiş ve bu kodlar uygun temalar altında gruplandırılmıştır. İç geçerliğin sağlanması için katılımcı teyidi veya üye kontrolü tekniği de kullanılmış ve bu kapsamda katılımcılara kendi görüşlerinin araştırmaya yansıyor yansımıyor konusu teyit edilmiştir. Araştırmada dış geçerliğin sağlanması için araştırmaya uygun temsil edici bir örnekleme yapılmaya çalışılmıştır. Örneklemin nitel araştırmalar için yeterli sayıda olmasına, içerisinde farklı cinsiyetten, yaşta ve mesleki tecrübeden okul yöneticilerinin bulunmasına özen gösterilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için araştırmanın nasıl gerçekleştirildiği açık ve detaylı bir biçimde açıklanmıştır. Bulgular tablolar aracılığıyla açık ve anlaşılır bir biçimde sunulmuştur. Tablolara sunulan bulguları desteklemek için katılımcıların dikkat çeken ifadeleri doğrudan aktarılmıştır. Katılımcıların gerçek isimleri gizlenmiş ve her bir katılımcı kod isimlerle kimliklendirilmiştir.

BULGULAR***Okul Kültürü Kavramının Anlamına İlişkin Bulgular***

Tablo 1’de katılımcıların “*eğitim yöneticisi olarak okul kültürü kavramına ilişkin görüşleriniz nelerdir*” sorusuna verdikleri yanıtların analizinden elde edilen bulgular gösterilmiştir. Katılımcıların tamamının bu soruyu yanıtladıkları görülmüş ve okul kültürünün anlamıyla ilgili görüşlerinin *kavramının önemi, özellikleri ve çıktıları* olmak üzere üç alt temada gruplanabildiği anlaşılmıştır. Okul kültürü kavramının özellikleriyle ilgili görüşlerin öne çıktığı gözlemlenmiştir.

Tablo 1. Okul Kültürü Kavramı

Tema	Alt Tema	Kod	f	Toplam
Okul kültürü kavramı	Önemi	Çok önemlidir	4	5
		Okul ortamının ayrılmaz parçasıdır	1	
	Özellikleri	Ortak duygu, düşünce ve eylemden kaynaklanır Okulun tüm paydaşlarını kapsar Olumlu alışkanlıklar ve geleneklerdir Ahlaki, insani ve inanç değerleri üzerine kurulur Oluşumunda okul yöneticisinin rolü büyüktür İşbirliği, anlayış, fedakarlık, dayanışma gibi davranışları içerir Zaman içerisinde oluşur Okuldaki kurallar ve faaliyetler bütünüdür İyi bir okul kültürü kolaylıkla benimsenir Paydaşların sorumluluk almasını gerektirir Uyumlu çalışmayı gerektirir Öğrenci odak noktasındadır MEB politikalarını uygulamaktır	7	28
			6	
			3	
			2	
			2	
			1	
			1	
			1	
			1	
			1	
			1	
			1	
Çıktıları ve etkileri	Okulun amacına ulaşmasına katkı sağlar Okul faaliyetlerini ve iletişim biçimini şekillendirir Sıcak ve yapıcı bir okul iklimi oluşturur	3	7	
		3		
		1		

Okul kültürü kavramının önemiyle ilgili olarak katılımcıların okul kültürünün önemli olduğunu düşündükleri ve okul ortamının ayrılmaz bir parçası olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. Okul kültürünün özellikleriyle ilgili olarak ise katılımcıların en çok üzerinde durdukları özelliklerin; okul kültürünün ortak duygu, düşünce ve eylemden kaynaklanması olduğu (7 katılımcı), okulun tüm paydaşlarını kapsaması olduğu (6 katılımcı), olumlu alışkanlıklar ve gelenekler olduğu (3 katılımcı), ahlaki, insani ve inanç değerleri üzerine kurulmuş olduğu (2 katılımcı) ve oluşumunda okul yöneticisinin rolünün çok olması olduğu tespit edilmiştir. Okul kültürünün çıktılıyla ve etkileriyle ilgili olarak ise katılımcıların okul kültürünün okulun amacına ulaşmasına katkı sağlamasına (3 katılımcı), okul faaliyetlerini ve iletişim biçimini etkilemesine (3 katılımcı) ve sıcak ve yapıcı bir okul iklimi oluşturmasına (1 katılımcı) dikkat çektikleri belirlenmiştir. Katılımcıların okul kültürü kavramıyla ilgili görüşlerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

“Okul kültürü denilince toplumun değerleri ve inançları doğrultusunda yerleşmiş gelenekler, ritüellerdir”. (Katılımcı 3)

“Okulun faaliyetlerini şekillendiren ve destekleyen bir olgudur”. (Katılımcı 8)

“Okul kültürü oluşturmak çok önemli. İnsanlar arasındaki ilişkileri yönetir. Güçlü bir kültürde, o okulun öğretmenleri ve diğer tüm çalışanları arasında birbiriyle örtüşen ve birbirini destekleyen etkileşimler vardır”. (Katılımcı 10)

“Okul kültürü tüm paydaşların yönetim sürecine aktif olarak katılıp sorumluluk alması neticesinde ortaya çıkan kurumda çalışan ve sonradan kurumsa çalışmaya başlayanların davranışlarını etkileyen yazılı olmayan kurallardır. Bir kurumun en önemli unsurları arasında ve olmazsa olmazlarından”. (Katılımcı 11)

“Sıcak, yapıcı bir okul ikliminin yaşandığı, okul çalışanlarının tümünün ortak hareket ettiği, öğrencinin odak noktada olduğu okullar anlaşılıyor”. (Katılımcı 17)

Okul Kültürünün Oluşturulmasında Okul Yöneticilerini Güçlü Yapan Özellikler

Tablo 2’de katılımcıların “okul kültürünün oluşturulmasında güçlü yönlerinizi nasıl tanımlarsınız” sorusuna verdikleri yanıtların analizinden elde edilen bulgular gösterilmiştir. Katılımcıların tamamının bu soruyu yanıtladığı ve katılımcıların görüşlerinin *kişilik özellikler* ve *davranış özellikler* olmak üzere iki alt temada gruplanabildiği anlaşılmıştır. Katılımcıların okul kültürü açısından güçlü yönlerini tanımlarken davranışsal özelliklere kişilik özelliklerine göre biraz daha fazla ağırlık verdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Okul Kültürünün Oluşturulmasında Okul Yöneticilerinin Güçlü Yönleri

Tema	Alt Tema	Kod	f	Toplam
Okul Kültürü Açısından Okul Yöneticisini Güçlü Yapan Özellikler	Kişilik özellikleri	Adaletli olma	6	25
		İnsan psikolojisini anlama-empati	4	
		Motivasyon sahibi olma	2	
		Duygularını kontrol edebilme	1	
		Güvenilirlik	1	
		Sözünde durma	1	
		Öngörülü olma	1	
		Şeffaflık	1	
		Eleştirel düşünebilme	1	
		Eleştirilere açık olma	1	
		İlkeli olma	1	
		Dürüstlük	1	
		Demokratik olma	1	
	Tecrübe sahibi olma	1		
	Bütünleyici olma	1		
	Uyumlu olma	1		
	Davranışsal özellikler	Ortak karar alma ve işbirliği	7	29
		İletişim	6	
		Liderlik	6	
		Tüm paydaşlara saygılı olma	4	
Akademik başarıyı öneme		1		
Sınavlara hazır hale gelme		1		
Problem çözme		1		
Ahlaki ve inanç değerlerini öğrencilere kazandırma		1		
Sistemli çalışma		1		
Ayrıntılı planlama		1		

Okul kültürü açısından katılımcıların kişilik özellikleriyle ilgili güçlü oldukları yönleri bakıldığında 16 farklı kişilik özelliğine vurgu yaptıkları görülmektedir. Bunlar içerisinde en fazla öne çıkanların ise adaletli olmak (6 katılımcı), insan psikolojisinden anlamak (empati yapmak) (4 katılımcı) ve motivasyon sahibi olma (2 katılımcı) olduğu tespit edilmiştir. Davranışsal özelliklerle ilgili olarak ise katılımcıların güçlü olduklarını düşündükleri 10 farklı özelliğe dikkat çektikleri anlaşılmaktadır. Bunlar içerisinde katılımcıların en sık ifade ettiklerinin; ortak karar almak ve işbirliğine önem vermek (7 katılımcı), iletişime önem vermek (6 katılımcı) ve liderlik etmek (6 katılımcı) olduğu saptanmıştır. Katılımcıların okul kültürü açısından güçlü oldukları yönlerle ilgili görüşlerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

“Demokratik olma, tüm paydaşlara karşı derin saygı duyma, şeffaflık ve adalet”. (Katılımcı 1)

“Öğretimsel liderlik özelliklerini gösteren, motivasyon, iletişim becerilerini iyi kullanma, işbirliği sürecini iyi yönetme ve tüm paydaşlarını karara dahil etme”. (Katılımcı 4)

“Akademik başarının öneminin öğrenci ve öğretmenler tarafından yeterince algılanmasını sağlamak, deneme sınavları ünite değerlendirme sınavları ile okulda bir gelenek oluşturmak”. (Katılımcı 9)

“Daha önceki kurumlardaki tecrübemiz, yönetici olarak MEB’de farklı okul türlerinde görev almış olmamız, öğretmen, öğrenci ve veli psikolojisi üzerine yapmış olduğumuz çalışmalar ile astlarımızın iyi-olumlu müspet durumlarını analiz edebilme becerisi”. (Katılımcı 13)

“Öğrenci, öğretmen. hizmetli, aile birliği üyeleri, veliler vb. okulun tüm paydaşları ile olumlu ilişki içerisinde olmam, kendimi okulun patronu olarak görmemem, kendimi velilerin yerine koyarak empati yapmam ve öğrencilere ona göre hizmet etmeyi amaçlamam”. (Katılımcı 17)

İdeal Okul Kültürünün Özellikleri

Tablo 3’te katılımcıların “okulunuzda arzu etmiş olduğunuz okul kültürü nasıl olmalı?” sorusuna verdikleri yanıtların analizinden elde edilen bulgular gösterilmiştir. Katılımcıların tamamının bu soruyu yanıtladıkları ve verilen yanıtların içerik özellikleri ve paydaş özellikleri olmak üzere iki alt temada gruplanabildiği anlaşılmıştır. Katılımcıların arzu ettikleri okul kültürüyle ilgili olarak okulun paydaşlarıyla ilgili özelliklerin belirgin bir biçimde öne çıktığı görülmektedir.

Tablo 3. İdeal Okul Kültürünün Özellikleri

Tema	Alt Tema	Kod	f	Toplam
İdeal Okul Kültürü Özellikleri	İçerik Özellikleri	Eğitim açısından etkili ve verimli sonuçlar üreten	4	17
		Öğrenci merkezli	3	
		Milli ve manevi değerlere dayanan	3	
		Bürokrasiden arınmış	2	
		Kapsayıcı	2	
		Akademik ve kültürel etkinlikler içeren	2	
		Değişime açık	1	
	Paydaş Özellikleri	Tüm paydaşların gönüllü olarak katıldığı	8	35
		Paydaşların kendilerini değerli hissettikleri	6	
		İşbirliğine dayanan	6	
		Sorumlulukların zamanında yerine getirildiği	4	
		Etkili iletişim içeren	4	
		Sevginin ve saygının öncelendiği	3	
		Adil bir görev dağılımının olduğu	2	
Alınan ortak kararlara uyulan	1			
Okulu geliştiren	1			

Katılımcıların arzu ettikleri okul kültürünün içerik özelliğiyle ilgili 7 özellik sıraladıkları saptanmıştır. Bunlar tekrarlanma sırasına göre eğitim açısından etkili ve verimli sonuçlar üretme (4 katılımcı), öğrenci merkezli olma (3 katılımcı), milli ve manevi değerlere dayanma (3 katılımcı), bürokrasiden arınmış olma (2 katılımcı), kapsayıcı olma (2 katılımcı), akademik ve kültürel etkinlikleri içermeye (2 katılımcı) ve değişime açık olma (2 katılımcı) özellikleridir. Katılımcılar arzuladıkları okul kültürünün özelliklerini tanımlarlarken bu ideal okul kültürünün paydaşlarına ait bazı özellikleri de sıralamışlardır. Bu özelliklerin 9 tane olduğu ve tekrarlanma sırasına göre önde gelenlerin tüm paydaşların gönüllü olarak katılım sağlaması (4 katılımcı), okul kültürü içinde paydaşların kendilerini değerli hissetmeleri (4 katılımcı), paydaşların işbirliği içerisinde hareket etmeleri (4 katılımcı), sorumluluklarını zamanında yerine getirmeleri (4 katılımcı), paydaşların etkili bir iletişim içerisinde olmaları (4 katılımcı), paydaşların sevgiyi ve saygıyı öncelermeleri (4 katılımcı) ve paydaşlar arasında adil bir görev dağılımı olması olduğu bulunmuştur. Katılımcıların arzu ettikleri ideal okul kültürünün özellikleriyle ilgili görüşlerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

“Bürokrasiden arınmış, tüm paydaşların gönüllü olarak katılımının sağlandığı ve kendilerini değerli hissettikleri bir model”. (Katılımcı 1)

“Değerlerine bağlı, hiyerarşiden ve bürokrasiden arınmış, işbirliği, etkili iletişimin olduğu tüm paydaşlarının birbirini sevdiği saydığı gelişime, değişime ve yeniliğe açık, mutlu bir okul kültürü”. (Katılımcı 4)

“Kurumda adil bir görev dağılımı olmalı ve yerine getirilmesi gereken hususlar istekli olarak yapılmalıdır. Zoraki yapılan görevler olumsuz bir atmosfer oluşturmakta ve çevresinde olumsuz etkileri hissedilmektedir. Okulda geçirilen zamanlarda çalışan personel kendini oraya ait hissetmeli, mutlu olmalı ve bu enerjisini işinde göstermelidir”. (Katılımcı 6)

“Saygı ve sevginin ön planda olduğu önceden oluşan kültürel birikimleri teknolojiyle geliştirerek; öğrencinin en uygun eğitim yöntemleri kullanılarak ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirmek. Öğretmenlerin mutlu, başarılı, huzurlu ortamda çalışmaları”. (Katılımcı 11)

“Okulun tüm paydaşlarının öğrenci başarısı için çaba göstermesi, öğrencilerin ahlaki yönden istenen düzeye ulaşmaları, yine öğrencileri hayatlarının ileriki yıllarında bağımsız ve sağlıklı kararlar verebilecek bireyler olarak yetiştirilmesi”. (Katılımcı 17)

İdeal Okul Kültürü İçin Okul Yöneticisinin Üstlenmesi Gereken Roller

Tablo 4’te katılımcıların “iyi bir okul kültürünün oluşturulmasında hangi rolleri üstlenmelisiniz” sorusuna verdikleri yanıtların analizinden elde edilen bulgular gösterilmiştir. Katılımcıların tamamının bu soruya yanıt verdikleri ve verilen yanıtların liderlik, iletişim ve adalet olma üzere üç alt temada gruplanabildiği anlaşılmıştır. İyi bir okul kültürünün oluşturulmasında okul yöneticisinin liderlikle ilgili rollerinin ön plana çıktığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4. İdeal Okul Kültürü İçin Okul Yöneticisinin Üstlenmesi Gereken Roller

Tema	Alt Tema	Kod	f	Toplam
Okul Yöneticisinin Üstlenmesi Gereken Roller	Liderlik	Liderlik yapma	8	22
		Rehberlik etme	5	
		Organize etme-yönetme	2	
		Okul-öğrenci performansına odaklanma	2	
		Denetleme	1	
		Aktif katılım sağlama	1	
		Girişimcilik	1	
		İnovasyon	1	
	İletişim	Kendisini geliştirme	1	10
		İletişime açık olma	2	
		Arabuluculuk	2	
		Bütünleştirici olma	2	
		Değer verme	1	
		Birebir ilgilenme	1	
Adalet	Empati	1	8	
	Kolaylaştırıcı olma	1		
	Herkese eşit mesafede olma	5		
		Adaleti sağlama	2	8
		Görev dağılımı	1	

İyi bir okul kültürünün oluşturulmasında okul yöneticisinin liderlikle ilgili rolleri açısından 9 alt rol tanımlandığı görülmektedir. Bunların önde gelenlerinin sırasıyla; liderlik yapma (8 katılımcı), rehberlik etme (5 katılımcı), organize etme (2 katılımcı) ve okul performansına odaklanma (2 katılımcı) olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların okul yöneticisinin iletişimle ilgili rolleri açısından ise 7 alt role dikkat çektikleri anlaşılmaktadır. Tekrarlanma sıklığına göre bunların önde gelenlerinin; iletişime açık olma (2 katılımcı), arabuluculuk yapma (2 katılımcı) ve bütünleştirici olma (2 katılımcı) olduğu tespit edilmiştir. Adalet rolüyle ilgili olarak ise iyi bir okul kültürünün oluşturulmasında okul yöneticisinin herkese eşit mesafede olma (2 katılımcı), adaleti sağlama (2 katılımcı) ve adaletli bir görev dağılımı sağlama (1 katılımcı) rolleri olduğuna vurgu yapılmıştır. Katılımcıların iyi bir okul kültürünün oluşturulmasında okul yöneticisinin rolleriyle ilgili görüşlerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

“Herkesi kucaklayan, ötekileştirmeyen, her konuda yardımcı ve yol gösterici lider”. (Katılımcı 2)

“Adil bir yaklaşım, yönetim konusunda liyakat sahibi olmak için sürekli kendini geliştirmek, iletişime açık olmak, okul içinde motivasyon artırmak için gerekli tedbirleri almak, öğretmen, personel, veli ve öğrenci herkesle ilgilenmek”. (Katılımcı 5)

“Herkesi eşit şekilde yaklaşan, kimseyi kayırmayan, dürüst bir yönetici olmalı, bu davranışa sahip bireyler okulu özel yapar”. (Katılımcı 9)

“Her şeyden önce örnek bir lider, herkese eşit bir yönetici olunmalıdır. Okulda çalışan tüm personelin gerektiğinde rahatlıkla iletişim kurabileceği saygı temelli bir yönetim anlayışına sahip olunmalıdır. Karizmatik ve uzman lider özelliklerine sahip olunmalıdır”. (Katılımcı 11)

“Liderlik rolünü iyi üstlenmelidir. Çünkü okul kültürünün oluşması ve devamlılığının sağlanmasında ve yeri geldiğinde değişiminde birinci derecede okul müdürünün liderlik özelliği etkileyecektir”. (Katılımcı 17)

Okul Kültürünün Geliştirilmesi ve Sürdürülmesi İçin Yapılması Gerekenler

Tablo 5’te katılımcıların “Okul kültürünün sürdürülmesi ve geliştirilmesi için getirebileceğiniz öneriler nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtların analizinden elde edilen bulgular gösterilmiştir. Katılımcıların tamamının bu soruya yanıt verdikleri ve verdikleri yanıtların tüm paydaşlar için öneriler, yöneticiler için öneriler, öğretmenler için öneriler ve okul için öneriler olmak üzere dört alt tema altında gruplandırılabilirliği görülmüştür. Tüm paydaşlar için öneriler alt temasının daha ön planda olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5. Okul Kültürünün Geliştirilmesi ve Sürdürülmesi İçin Yapılması Gerekenler

Tema	Alt Tema	Kod	f	Toplam
Tüm paydaşlar için		Daha fazla nitelikli etkinlikler yapılmalı	5	22
		İletişim geliştirilmeli	3	
		Adalet sağlanmalı	3	
		Okulun her paydaşının saygınlığına önem verilmeli	2	
		Sorumluluklar bilinmeli ve gereği yapılmalı	2	
		Eleştirilere açık olunmalı	2	
		Siyasi yaklaşımlardan uzak durulmalı	1	
		Milli ve manevi değerlere bağlı olunmalı	1	
		Öğrencilere çok yönlü rehberlik yapılmalı	1	
		Yenilikçi olunmalı	1	
Öneriler	Yöneticiler için	Aidiyet duygusu geliştirilmeli	1	13
		Yöneticiler işbirliği ile hareket etmeli	4	
		Yöneticiler iletişime açık olmalı	2	
		Geleneksel yönetici anlayışı terk edilmeli	2	
		Yöneticiler modern liderlik anlayışıyla yetiştirilmeli	1	
		Olumlu davranışlar ödüllendirilmeli	1	
		Yöneticiler esnek olmalı	1	
		Kriz yönetimine önem verilmeli	1	
Ekip çalışmasına önem verilmeli	1			
Öğretmenler için		Öğretmenler yöneticilere yardımcı olmalı	1	3
		Öğretmenler kendilerini geliştirmeli	1	
		Öğretmenler öğrencilere empatiyle yaklaşmalı	1	
Okul için		Okulun hafızası oluşturulmalı	1	4
		Okula yeni gelenlerin uyumunu artırıcı tedbirler alınmalı	1	
		Kalıcı eserler oluşturulmalı	1	
		Okul kültürünün aktarımı için kanallar geliştirilmeli	1	

Katılımcıların okul kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesi için yapılması gerekenlerle ilgili okulun tüm paydaşlarını ilgilendiren 11 öneri sıraladıkları görülmektedir. Bu önerilerin önde gelenlerinin; daha fazla ve nitelikli etkinlikler yapılması gerektiği (5 katılımcı), ilişkinin geliştirilmesi gerektiği (3 katılımcı), adaletin sağlanması gerektiği (3 katılımcı), her paydaşın saygınlığına önem verilmesi gerektiği (2 katılımcı), sorumlulukların bilinmesi ve gereğinin yapılması gerektiği (2 katılımcı) ve eleştirilere açık olunması gerektiği (2 katılımcı) olduğu saptanmıştır. Katılımcıların okul kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesiyle ilgili olarak yöneticileri ilgilendiren 8 öneri sıraladıkları görülmektedir. Bunların en çok tekrar edilenleri; yöneticilerin işbirliği ile hareket etmeleri (4 katılımcı), iletişime açık olmaları (2 katılımcı) ve geleneksel yönetim anlayışının terk edilmesi (2 katılımcı) olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler için üç öneri sıralanmıştır: Öğretmenler yöneticilere yardımcı olmalı, öğretmenler kendilerini geliştirmeli ve öğretmenler öğrencilere empatiyle yaklaşmalı. Okulu ilgilendiren ise dört önerinin sıralandığı bulunmuştur: Bunlar; okulun hafızasının oluşturulması gerektiği, okulda kalıcı eserler bırakılması gerektiği, okulun kültürünün aktarımı için kanallar oluşturulması gerektiği ve okula yeni gelenlerin uyumunu artırıcı tedbirlerin alınması gerektiğidir. Katılımcıların okul kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesi için yapılması gerekenlerle ilgili görüşlerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

“Modern liderlik tarzları ile donanmış okul müdürlerinin yetiştirilmesi. Okul paydaşlarının sorumlu davranması, okul kültürünün gelişmesini ve yerleşmesini sağlayacak etkinlikler yapılması”. (Katılımcı 3)

“Mutlaka katılımcılık sağlanmalı. Okul kültürünün üyesi olan her öğeye saygı gösterilmeli. Gerektiğinde fedakarlık yapılabilir. Eleştiri yapabilmeli ve eleştirilere açık olunmalı, Her durumda demokratik olunabilmeli. Kriz durumu yönetimine önem verilmeli. Kişiler arasında ilişkilerin stabil olması için çaba gösterilmeli”. (Katılımcı 5)

“Okul kültürü tüm çalışanların fikirleri ile katkı sağlayarak geliştirilebilir. Yeniliklere her daim hazır olunmalıdır. Yeni katılanların da kültürden etkilenip hemen uyum sağlamasına yardımcı olunmalıdır”. (Katılımcı 9)

“Çalışanların olumlu davranışlarının çok yönlü olarak ödüllendirilmesi. Siyasi ve idari otoritenin personel üzerinde etkisinin sıfıra indirilmesi. Empatik davranışlara özen gösterilmesi”. (Katılımcı 15)

“Okul yöneticilerinin kurumlarda olumlu okul iklimi oluşturmak için çaba göstermeleri, okullarda sosyal etkinliklere önem verilmesi, öğrencilere sadece ders başarılarında değil her yönüyle rehberlik yapılması”. (Katılımcı 17)

TARTIŞMA ve SONUÇ

Günümüzde yaşanan siyasi, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak eğitim kurumlarına yüklenen görev ve sorumlulukların önemi daha da artmaktadır. Aile, din, dil, kültür, gelenekler vb. milli ve manevi değerlere verilen önemin azaldığı günümüzde okullar bu değerlerin tekrar yaşamın önemli bir parçası haline gelmesi ve topluma öncü olabilecek bireylerin yetişmesi için önemli kurumlar arasında yer almaktadır. Okulların üzerlerine yüklenen bu sorumluluğu taşıyabilmeleri için güçlü bir okul kültürü oluşturmaları ve bunu sürdürülebilir hale getirmeleri gerekmektedir. Bu araştırmada okul kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesinde okul yöneticilerinin rolü incelenmiştir. Bu kapsamda, nitel bir araştırma deseni içerisinde farklı okullarda görev yapan 18 okul yöneticisinin görüşlerine başvurulmuştur.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar okul yöneticilerinin okul kültürü kavramı hakkındaki görüşlerinin ve farkındalık düzeylerinin farklı olduğunu göstermiştir. Okul yöneticileri okul kültürünü tanımlayabilmiş ve okul kültürünü etkileyen faktörleri açıklayabilmişlerdir. Okul yöneticilerinin okul kültürünü özellikleri, etkileri ve önemi üzerinden tanımladıkları belirlenmiştir. Ayrıca, okul yöneticileri okul kültürünün oluşturulması için kendi güçlü yönlerini de belirleyebilmişlerdir. Okul yöneticilerinin güçlü yönlerini davranış ve kişilik özellikleri üzerinden açıkladıkları, davranış özellikleri açısından en çok paydaşlarla ortak karar alma,

işbirliği sağlama ve liderlik etme özelliklerinin öne çıktığı ve kişilik özellikleri açısından adalet, empati ve motivasyon özelliklerinin öne çıktığı anlaşılmıştır. Araştırmanın sonuçları okul yöneticilerinin arzu ettikleri okul kültürünü paydaş özellikleri ve içerik özellikleri üzerinden tanımladıklarını göstermiştir. Arzu edilen okul kültüründe tüm paydaşların okul faaliyetlerine gönüllü katılması, okulda tüm paydaşların kendisini değerli hissetmesi ve tüm paydaşların işbirliği içerisinde olması öngörülmüştür. Arzu edilen okul kültürünün öncelikli içerik özellikleri ise eğitim açısından etkili ve verimli sonuçlar üretme, öğrenci merkezli olma ve milli ve manevi değerlere dayanma biçiminde tanımlanmıştır. İdeal bir okul kültürü oluşturulmasında okul yöneticilerine düşen roller liderlik etme, iletişimi geliştirme ve adalet sağlama başlıkları altında toplanmıştır. İdeal okul kültürünün geliştirilmesi için öncelikli olarak yapılması gerekenler ise daha fazla sayıda nitelikli etkinliklerin gerçekleştirilmesi, yöneticilerin işbirliği içinde hareket etmesi, iletişimin geliştirilmesi ve adaletin sağlanması şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmanın bu bulgularını okul yöneticilerinin okul kültürü kavramı ve bu kavramın önemi hakkında bilgi ve farkındalık düzeylerinin farklılık ve çeşitlilik içerdiği şeklinde yorumlamak mümkündür. Ayrıca, okul yöneticilerinin okul kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesi için kendi rollerinin farkında olduğunu, ne yapılması gerektiğini bildiklerini ve bunları yapmak için hazır olduklarını söylemek de mümkündür. Okul yöneticilerinin okul kültürü oluşturmak için kendilerinin liderlik rolünü üstlenmeleri gerektiğine inandıkları anlaşılmıştır. Bir diğer deyişle, okul yöneticilerinin okul kültürü oluşturulması için kendi rollerinin ve önemlerinin farkında olduğu ve bunun için de iletişime ve işbirliğine hazır oldukları gözlemlenmiştir. Son olarak bu araştırmanın bulguları, okul kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesi için okul yöneticilerinin okulda yüksek düzeyde katılımcılığa dayanan demokratik bir ortam oluşturulması gerektiğine inandıklarını ve tüm paydaşlarla birlikte ekip ruhu içerisinde birlikte hareket etmek gerektiğine inandıklarını göstermiştir.

Alanyazında daha önce yapılmış araştırmalar incelendiğinde önceki araştırmaların bulguların bu araştırmayla paralellik gösterdiği gözlemlenmektedir. Ziytaç Doğan vd. (2023) Diyarbakır'da farklı kademelerde görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirdikleri araştırmalarında okul kültürü oluşturmada kültürel liderliğin rolü üzerine öğretmen görüşlerini incelemişlerdir. Liderlerin güvenilir, anlayışlı ve adaletli olmak gibi kişilik özelliklerinin ve rol model olmak, rehber olmak ve işbirlikçi olmak gibi davranış özelliklerinin okul kültürünün oluşturulmasında önemli olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca iyi bir okul kültürü sayesinde öğretmenlerin performansının, verimliliğinin, motivasyonun, aidiyetinin, iletişiminin, azminin ve mutluluğunun artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Pınar vd. (2023) ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul kültürü hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla yaptıkları nitel araştırmalarında okul kültürü için temel unsurlar paydaş işbirliği, değerler ve inançlar, motivasyon, destekleyici ortam, düzen ve disiplin ve istikrar olarak belirlenmiştir. İşbirlikçi bir okul kültürü sağlanabilmesi için tüm paydaşların katkı sağlamanın önemine vurgu yapılmıştır. Yıldız vd. (2023) Diyarbakır'da farklı okullarda görev yapan okul yöneticileriyle gerçekleştirdikleri nitel araştırmalarında okul yöneticilerinin okul kültürünün motive edici, akademik başarıyı artırıcı ve olumlu davranışlara yönlendirici etkilerine dikkat çektikleri tespit edilmiştir. Okul kültürünü geliştirmek için ise işbirliği ve dayanışma içerisinde olmak gerektiği ve öğretmenlerin rol model olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu bulgularına dayanılarak daha fazla iletişim kurulması, daha fazla etkinlik düzenlenmesi, eski mezunların ve velilerin dahil olduğu programlar geliştirilmesi önerilmiştir. Erdoğan (2017) Iğdır'da farklı okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerle gerçekleştirdiği nitel araştırmasında hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin etkili bir okul kültürü oluşturabilmek için tüm paydaşların katılımı ve katkısının gerekli olduğu ve belirli bir süreç sonucunda okul kültürünün oluşturulabileceği görüşünde oldukları saptanmıştır. Karadağ ve Özdemir (2015) Adıyaman'da okul müdürleriyle yaptıkları nitel araştırmada okul kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi konusu incelenmiştir. Okul müdürlerinin okul kültürünü tanımlarlarken görev ve sorumluluk bilinci, akademik başarı ve mevzuata bağlılık gibi görev kültürü olgularını kullandıkları gibi etkili iletişim, işbirliği, kararlara

katılım, demokratiklik gibi temel değerleri de kullandıkları görülmüştür. Aslan, Özer ve Bakır (2009) Malatya’da farklı okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerle yaptıkları nitel araştırmalarında okul kültürünün tanımlaması yapılırken okul paydaşları arasındaki iletişim ve etkileşime, değişime açık olmaya ve adil kurumsal işleyişe dikkat çekildiği saptanmıştır. Okul kültürünün ortak değerleri güven, sevgi-saygı, işbirliği ve hedef birliği olarak belirlenmiştir. Okul kültürünün gelişimi için törenler düzenlendiği ancak mekan ve kaynak yetersizliği nedeniyle bu törenlerin yeterli düzeyde yapılmadığı tespit edilmiştir. Doğan (2014) tarafından akademisyenlerle yapılan nitel araştırmada okul kültürünün eğitimcilerin ve öğrencilerin faaliyetlerini etkilediği ve etkileriyle okula bağlılığı, okuldaki iletişimi, motivasyonu ve sorumluluk bilincini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Şahin-Fırat (2010) İzmir’de ilkokullarda görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerle yaptığı araştırmada hem öğretmenlerin hem de okul müdürlerinin okul kültürü ile değer algıları arasında bir ilişkinin varlığını belirlemiştir. Bununla birlikte, okul müdürlerinin okul kültürünü öğretmenlerden daha olumlu olarak algıladıklarını tespit etmiştir. Ayrıca, okul kültürüyle alakalı olarak okul müdürlerinin iyilikseverlik değeri, öğretmenlerin ise hazcılık, özyönelim ve güvenlik değerini daha önemli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Özdemir ve Kaya (2023) Kahramanmaraş’ta ilkokullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul kültürü algılarını inceledikleri nitel araştırmalarında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul kültürü hakkındaki tutumlarının olumlu olduğu, bununla birlikte okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul kültürü tanımlamalarında küçük farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürleri okul kültürünü daha çok doğayı çağrıştıran, işlevsel olan ve topluluk ifade eden metaforlar üzerinden tanımlarlarken öğretmenlerin ise besleyici olan, işlevsel olan ve topluluk ifade eden metaforlar üzerinden okul kültürünü tanımladıkları anlaşılmıştır. Özcan ve Demir (2011) Muş’ta farklı liselerdeki öğretmen ve öğrencilerle yaptıkları nitel araştırmada öğretmenlerin ve öğrencilerin okul kültürü algılarının birbirinden farklı olduğunu, bununla birlikte hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin okul kültürünü tanımlarken sıklıkla ve ağırlıklı olarak aile kavramı benzetmesiyle tanımladıkları saptanmıştır.

Bu araştırmanın sonuçlarına dayanılarak okul yöneticileri ve gelecekteki araştırmalar için bazı önerilerde bulunulabilir. Okul yöneticileri okulda güçlü bir kültürün oluşabilmesi için buna zemin hazırlayacak adımlar atmalıdırlar. Okulun belli değerleri ve normları olmalı ve bunlar etrafında tüm okul yöneticileri ve öğretmenlerinin birleşmesi ve aynı inancı paylaşmaları gerekmektedir. Okul yöneticileri, okul kültürünün önemini ve gücünün bilincinde olarak yönetsel süreçleri uygulamalı ve okul kültürünün sürdürülebilirliğini sağlamalıdır. Demokratik bir ortam oluşturmalı, yönetim ve karar alma süreçlerine başta öğretmenler olmak üzere okulun diğer paydaşlarını da dahil etmelidir. Okulun tüm paydaşları ile farklı kanallar üzerinden iletişimi geliştirmelidir. Okul yöneticileri öğretmenleri ve öğrencileri dinlemeli, onları değerlerini göz önünde bulundurarak, ihtiyaçlarına cevap verecek çözümleri bulup bunların gerçekleştirilmesini sağlamalıdır. Okul yöneticileri okulun tüm paydaşlarını bir araya getirecek, milli ve manevi değerleri ve ayrıca okulun değerlerini canlandıracak ve geliştirecek etkinliklerin düzenlenmesini sağlamalıdır. Bu şekilde okulda hakim olan kültürün şekillenmesi, öğretmen ve öğrencilerin huzurunun ve aidiyetinin korunması ve artması sağlanabilir. Okul yöneticilerinin okul kültürü açısından desteklenmesi için hizmet içi eğitimler düzenlenmeli ve okul yöneticileri maddi yönden desteklenmelidir. Gelecekteki araştırmalar okul kültürünün geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde okul yöneticilerinin rollerini çeşitli kuramlar bağlamında araştırabilir. Bu araştırmalar ve farklı coğrafi bölgelerde farklı örneklem gruplarıyla tekrarlanabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, H. (2004). Eğitim yöneticisi ile eğitim deneticisi yetiştirme sorununa çözüm: Milli Eğitim Akademisi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 307(3), 52-57.
- Acılar, A. (2009). İşletmelerde bilgi güvenliği ve örgüt kültürü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 34-46.
- Akdoğan, A. (2014), *Türkiye'deki uluslararası bakalorya PYP programı uygulayan okulların etkili okul özellikleri ve okul kültürü açısından incelenmesi*, Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, M., Özer, N. & Bakır, A. A. (2009). Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma, *İlköğretim Online*, 8(1), 268-281.
- Arslan, N. T. (2004). Örgütsel performans belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve örgüt iklimi hakkında bir değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 203-228.
- Balcı, A., ve Özden, Y. (2004), *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bedük, A. (2010), *Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü*, Konya, Atlas Akademi.
- Bektas, F., Çogaltay, N., Karadağ, E., & Ay, Y. (2015). School culture and academic achievement of students: A meta-analysis study. *The Anthropologist*, 21(3), 482-488.
- Bilgin, E. (2009). *Okul yöneticilerinin, okul kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve değiştirilmesindeki rolü*, Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Buluç, B. (2013). *Eğitim yönetiminde Kuram ve Uygulamalar*, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bütün, E. (2015). *Okul müdürlerinin okul kültürünü gerçekleştirme düzeyleri: Arnavutköy ilçesi örneği*, Yüksek lisans tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cemaloğlu, N. (2013), *Eğitim yönetiminde Kuram ve Uygulamalar*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2005). *Research Methods in Education* (5th Ed.). London: Routledge Falmer.
- Cresweell, J. W. (2013), *Nitel araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. (3.Baskıdan çeviren mesut bütün Selçuk demir). Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çetin, F., Hazır, K., ve Basım, H. N. (2013). Destekleyici örgüt kültürü ile örgütsel psikolojik sermaye etkileşimi: Kontrol odağının aracılık rolü, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31-52.
- Deal, T. (1985). *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life*, Indiana University, Addison-Wesley.
- Demirtaş, Z., ve Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(4), 523-544.
- Doğan, S. (2014). Okul Kültürünün Akademisyen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi", *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1), 207-230. DOI: [10.19171/uuefd.17599](https://doi.org/10.19171/uuefd.17599)
- Ekici, K. M. (2013). *Yönetim Becerileri*, Ankara, Savaş Yayınevi.
- Erdem, O., ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdoğan, H. (2017). Okul Kültürünün Etkilediği ve Etkilediği Faktörler", *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 51-68.
- Eroğlu, E., ve Özkan, G. (2009). Örgüt kültürü ve iletişim doyumu ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Bir uygulama örneği, *Selçuk İletişim Dergisi*, 5(4), 50-61.
- Güney, S. (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Hofstede, G., Hofstede, G. S., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Karadağ, N. & Özdemir, S. (2015). Okul Kültürünün Oluşturulması Ve Geliştirilmesine İlişkin Okul Müdürü Görüşleri, *International Journal of Sport Culture and Science*, 3(2), 259-273. DOI: [10.14486/IJSCS387](https://doi.org/10.14486/IJSCS387)
- Karayağız, K. (2018), *İlkokul öğretmenlerinin kurumsal aidiyet algısı ve mesleki yeterlilik algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Kaysılı, A. (2019), *Okul kültürünü kuran pratiklerle öğrencilerin sosyokültürel arka planlarının etkileşimi*, Doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Knights, D., ve Willmott, H. (2007). *Introducing Organizational Behaviour and Management*, Italy, Thomson.
- Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları, *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 3(2), 34-40.
- Önsal, A. (2012), *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*, Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özan, M. B. & Demir, C. (2011). Farklı Lise Türlerine Göre Öğretmen ve Öğrencilerin Okul Kültürü Metaforu Algıları, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 0-0.
- Özdemir, R. & Kaya, A. (2023). İlkokullarda Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin ve Yöneticilerin Okul Kültürüne Yönelik Metaforik Algılarının İncelenmesi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 5(1), 1-23.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-436.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(4), 599-620.
- Pınar, Z., Pınar, M., Tasöz, M. G. & Akıttürk Taşöz, A. (2023). Okul Kültürü Hakkında Ortaokul Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Çalışma, *International Academic Social Resources Journal*, 8(52), 3400-3409. <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.71543>
- Robbins, S., ve Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik, *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şahin, S. (2003), *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*, Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ile Değer Sistemlerine İlişkin Algıları, *Eğitim ve Bilim*, 35(156). 156-186.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco
- Şimşek, M. Ş., Akgenci, T., ve Çelik, A. (2008), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Tanase, I. A. (2015). The importance of organizational culture based on culture transfer, *Management and Innovation for Competitive Advantage*, 9(1), 848-852.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (43), 423-442.
- Vveinhardt, J., ve Andriukaitiene, R. (2017). Management culture as part of organizational culture in the context of corporate social responsibility implementation, *Economics & Sociology*, 10(3), 294-320.
- Woodbury, T. J. (2006). Building organizational culture, world by world, *Leader to Leader*, 39, 48-54.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, Ö., Yıldız, M. , Çiçek, Ö. & Elhakan Börü, A. (2023). Okul yöneticilerinin okul kültürüne ilişkin görüşleri, *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(2), 580-593.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 447-449.
- Zerenler, M. (2011). *Örgütsel Sessizlik*, Konya: Atlas Akademi.
- Ziytak Doğan, C., Aydın, M., Arslan, A., Ağırbaş, H. & Gültekin, H. (2023). Okul Kültürü Oluşturmada Kültürel Liderliğin Rolü ile İlgili Öğretmen Görüşleri, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(64), 2901-2918. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/IOSHAS.69519>

Examining the Roles of School Administrators in Developing and Maintaining School Culture

Mehmet Akif HALICIOĞLU¹

Cited:

Halicioğlu, A., M. (2023). Examining the Roles of School Administrators in Developing and Maintaining School Culture, *Journal of Interdisciplinary Educational Research*, 7(16), 440-457, DOI: 10.57135/jier. 1392540

Abstract

In this research, the role of school administrators in developing and maintaining school culture was examined. In this context, a qualitative research design, namely a case study, was employed, and the opinions of 18 school administrators working in different schools, determined through convenience sampling, were sought. The data for the study were collected through structured interviews. The data of the research were collected through structured interviews. The data were analyzed using the content analysis technique. The findings of the research showed that school administrators' level of knowledge and awareness about the concept of school culture is high. The school culture that school administrators desire is for all stakeholders to participate voluntarily in school activities, for all stakeholders to feel valued in the school, for all stakeholders to cooperate, to produce effective and efficient results in terms of education, to be student-centered, and to be based on national and moral values. The roles of school administrators in creating an ideal school culture are grouped under the headings of leadership, improving communication and ensuring justice. The priorities that need to be done to develop the ideal school culture are listed as carrying out more qualified activities, administrators acting in cooperation, improving communication and ensuring justice.

Keywords: Education, school culture, school administrator, teacher, organization.

INTRODUCTION

In today's education system, the aim of schools is to cultivate individuals who can actively participate, think creatively and strategically, act with free will, maintain physical and mental well-being, have their own goals, and act in alignment with these goals, embracing the culture and objectives of the school (Bütün, 2015). The efficient use of resources in schools in line with these objectives is under the authority and management of school principals, and it depends on the vision, mission, and capabilities of school leaders (Acar, 2004). Principals play a crucial role as leaders in ensuring that schools provide qualified and effective services, being primarily responsible for other stakeholders and employees. The leadership qualities and behaviors of school principals are directly related to the effectiveness of the school, and they hold a key role in making the school an institution with a clear vision and mission.

Like any community, schools have their own unique cultural accumulations. The school culture, which is a composition of values, beliefs, and norms specific to the organization, is unique and singular for each school (Özdemir, 2012). The formation of this culture is the result of various organizational variables coming together. Due to the interactions of organizational behaviors such as communication styles and processes of the school principal, teacher attitudes, and internal communication, the cultures of schools differ from each other. It is known that a positive and embraced school culture has significant effects on personnel, including motivation, harmony, tenure, performance, success, and a sense of belonging (Karayağız, 2018).

Schools are required to create an organizational culture that can convey both the values determining national identity and the universal values of the globalized world to individuals. At

¹ Teacher, Ministry of National Education, Sultanbeyli, İstanbul-Türkiye, m_akif_halici@hotmail.com, orcid.org/0000-0001-9876-5981

the same time, schools can contribute to the formation of universal culture by bringing together national values with universal values (Çelik, 2002). In today's world, for schools to be able to carry societies into the future, they must have an effective organizational (school) culture. This can only be achieved through the adoption of this understanding by institution employees, especially by leaders. The role of school principals is crucial in the formation of the culture of schools, in maintaining this culture, and in guiding the future to achieve the goals (Cemaloğlu, 2013). The attitudes displayed by school principals, their management styles, human relationships, and communication skills have a significant impact on the culture of the organization. The role of school principals is also crucial in effectively communicating this culture to teachers, making teachers feel comfortable and secure, and fostering their willingness to work. School principals bear significant responsibilities for schools, which are one of the most important organizations in education, to make a difference, be one step ahead of other institutions, and gain a unique identity. School principals are expected to create and communicate the school culture correctly and understandably to teachers. Thus, teachers will be motivated to work for their schools, strive for the development of the institution, and become an integral part of it (Bilgin, 2009).

The aim of this research is to examine the roles of school administrators in sustaining and enhancing school culture. In this context, the goal is to assess the knowledge and awareness levels of school administrators regarding school culture and to seek solutions for the maintenance and improvement of school culture.

Organizational Culture and School Culture

Definition and Characteristics of Organizational Culture

Culture is the totality of tools that emerge from the lifestyle and perspectives of individuals coming together and that bind society together (Kaysılı, 2019). It encompasses all material and spiritual products that individuals who constitute society create by interacting with each other or other cultures and transmit to subsequent generations. The experiences formed by the lives of individuals who make up society, the phases and developments of these experiences, and the ways in which they interact and create products are linked to culture (Akdoğan, 2014). Through these connections, experiences created bring individuals together on a common emotional and intellectual ground. The material (architecture, clothing, art products, etc.) and spiritual (folklore, traditions, values, etc.) accumulations created by individuals coming together and developing partnerships are the fundamental elements that constitute culture. These elements shape the behavior of individuals. In addition, while contributing to the formation of culture through the products they create, individuals simultaneously internalize existing cultural rules and exhibit behaviors based on them (Kaysılı, 2019).

Organization is defined as a structure that comes into existence by gathering more people to achieve specified goals, sharing tasks, authorities, and responsibilities, and is managed through guidance and control. Undoubtedly, the most important task in achieving the purpose of the organization is assigned to the workforce. The efficient work of the workforce is related to individual, organizational, and environmental factors. At the forefront of these factors is organizational culture (Arslan, 2004).

According to Schein, a well-known authority in the field who has conducted many scientific studies, organizational culture is the fundamental approaches necessary for a group to work effectively and accepted by new members, aiming to ensure external integration and internal harmony (Schein, 1990). Organizational culture is a system that influences the behaviors of employees and is shaped by psychology and social psychology (Zerenler, 2011). Organizational culture encompasses organizational values and reflects the shared feelings and thoughts of organization members. The entirety of qualities that distinguishes an organization from others is the identity and culture of the organization (Nişancı, 2012). Organizational culture is a fundamental philosophy that shapes an organization's decisions and activities for its employees and customers. Furthermore, organizational culture, providing employees with an organizational

identity in a corporate sense, facilitates a sense of ownership among members and ensures common determination (Bedük, 2010).

Organizational culture stems from the continuity in the behaviors of organization members (Arslan, 2004). Organizational culture consists of mental formations of employees' attitudes, beliefs, and expectations, and these formations constitute symbolic realities. These symbolic realities are formed, changed, transmitted, and taught through the communication network. The living space of organizational culture is formed by organizational communication (Eroğlu and Özkan, 2009). Considering the elements (ideology, customs, beliefs, tools, equipment, etc.) in organizational culture and their slow-changing nature, it is observed that organizational culture changes more slowly compared to the concept of organizational climate (Arslan, 2004).

Organizations are influenced not only by the ethical values of their internal environments but also by the ethical values of their external environments. National culture plays an important role in the formation of organizational cultural structures. Many factors influencing existing organizational culture resemble national culture. Organizational culture is influenced by the traditions, customs, historical experiences, beliefs, and ethical values of societies (Erdem and Dikici, 2009).

What employees will do, how they will do it, and when they will do it, as well as how their behaviors both within and outside the organization will take shape, are determined by the organization's culture. Therefore, when determining the goals and strategies of the organization and evaluating the attitudes and behaviors of employees, organizational culture must be taken into account. To achieve this, both the culture of the employee and the culture of the organization need to be carefully analyzed, and a management process should be determined accordingly (Şahin, 2010).

The Importance of Organizational Culture

Organizations are among the most crucial units in society. During the establishment and development of organizations, a specific organizational culture ultimately emerges. Organizational culture is aimed at regulating organizational life and determining the future of the organization. In today's conditions, organizational culture plays a significant role in organizations gaining a competitive advantage. This is because organizational culture is crucial not only in the formation of organizational goals, strategies, and policies but also in assisting the management in implementing these policies (Köse, Tekik, and Ercan, 2001). Considering structural changes such as downsizing, mergers, and restructuring, as well as the increasing complexity and unpredictability of the rapidly changing external environment, organizational culture has become increasingly important. Understanding, evaluating, and managing organizational culture can assist organizations in achieving both stability and adaptation (Tanase, 2015).

Improving organizational culture will encourage participants in the system to adopt fair and long-term goals for the system (Knights and Willmott, 2007). Successfully developed systems and the improvement of organizational culture provide sustainability and efficiency in enhancing collaboration among different stakeholders (Vveinhardt and Andriukaitiene, 2017). Organizational culture serves as an effective tool to connect the organization with society and determine its position within society.

As a supportive factor, organizational culture helps employees develop positive feelings, motivation, and performance towards the organization. Organizational culture ensures alignment between employees' goals and organizational goals, regulates employee behavior, helps manage conflicts within the organization, increases employees' contributions to the organization, and contributes to the organization's development. Employees who identify with the organizational culture feel integrated with the organization and increase their sense of belonging to the organization (Yüceler, 2009). Employees who embrace organizational culture develop more tolerant approaches to any problems they may encounter in the work environment and increase their psychological capital (Çetin, Hazır, and Basım, 2013). Furthermore, organizational culture, by shaping employees' attitudes and behaviors in an organizational context, equips employees

with valuable, unique, and difficult-to-imitate characteristics, leading to a competitive advantage and superior competition (Bedük, 2010).

Another significant impact of organizational culture is related to leaders. Organizational culture, especially in determining the personalities and leadership styles of employees, is seen as an influential factor in the ideas, thoughts, and activities of leaders. Organizational culture is crucial in determining leadership styles, shaping and determining future plans, goals, and strategies of the organization, and specifying how leaders' behaviors will be (Erdem and Dikici, 2009).

Elements of Organizational Culture

Several elements play crucial roles in the formation of organizational culture, and these elements are conveyed to individuals within the organization in various ways. The elements of organizational culture can be listed as core values, symbols, language, heroes, and stories (Ekici, 2013).

Values are concepts and beliefs used to define the achievements and standards of the organization. Organizational values are seen as shared ideals, guiding organizational behavior choices. The source of organizational values is widely accepted truths about situations encountered as a result of the interaction of employees with their environments. Values help distinguish between good and bad, right and wrong, and facilitate the creation of alternative preferences and judgments (Köse et al., 2001; Acılar, 2009).

Symbols refer to the use of various shapes and objects to shape the organization's structure and ensure its continuity. Employees within the organization use symbols such as shapes, clothing, and language to express their feelings and thoughts. Converting abstract thoughts within organizational culture into concrete forms through actions is one of its most important objectives. The memorability of a product or an individual within the organization is also achieved through symbols (Güney, 2007).

Language, defined as a collection of words and symbols reflecting the culture of the organization, forms a significant part of both culture and symbols used in society. Signs used in the organization, members' language forms, including jargon, metaphors, songs, and tunes, are among language elements (Şimşek, Akgenci, and Çelik, 2008). Organizations have their unique language. Words and phrases shared by employees are meaningful only within the organization and may not be significant outside. Language is seen as a tool in the formation of cultural values and norms within the organization (Köse et al., 2001; Acılar, 2009; Robbins and Judge, 2013).

Leadership is a dynamic process that determines the future goals, vision, and mission creation process of organizational employees. A leader is the person who ensures that employees act and succeed by keeping their motivation at the highest level. The main goal is to create suitable environments where employees can be successful, overcome obstacles, and prove themselves (Güney, 2007). Leaders occupy a significant position among organization members as they serve as role models for employees through their attitudes and behaviors. The attitudes demonstrated by leaders in critical actions such as decision-making, strategic moves, recruitment processes, performance evaluations, problem-solving situations, promotions, and reward processes are crucial. Leaders, being constantly in the spotlight, are exemplary individuals who best understand and convey the spirit and identity of the organization to the external environment through their behavior (Ekici, 2013).

Heroes, on the other hand, can emerge not only among top managers of the organization but also among employees at the working level. Heroism is the reward given to an individual when, in extraordinary situations, they successfully achieve the difficult task of protecting the interests of the organization and resolving potential problems. Individuals who achieve such success receive admiration among employees and are presented as exemplary individuals by their leaders (Ekici, 2013).

Organizational Culture in Schools

While the concept of a school is often defined in terms of its structure and program, the distinctive feature of a school lies in its culture, which consists of unwritten rules adopted and accepted by the entire community. School cultures can be distinguished by expressions such as fun, disciplined, serious, productive, or well-developed in human relationships. Therefore, a school is not just a building, its staff, students, and program; it is a whole that has come into existence with its organizational culture (Terzi, 2005).

The culture a school possesses serves as a guiding force in achieving common goals and determines the rules for what needs to be accomplished in this process. Therefore, organizational culture is a fundamental necessity for supporting and sustaining successes in a school. Organizational culture is particularly crucial for non-profit organizations such as schools because the force that keeps their employees together is the shared common goals and values. From this perspective, a weak organizational culture may lead to a change in the organization's founding purpose. Organizational culture is a key factor in the effectiveness and productivity of organizations, especially for knowledge-oriented organizations like schools (Woodbury, 2006).

School cultures are complex in structure. School administrators and teachers play fundamental roles in the emergence of school culture. Therefore, school administrators and teachers must establish a vision that reflects the beliefs and values of all members, including students and parents, who are other stakeholders in the school. This vision is not solely determined by the school administrator but should be decided through a logical debate in which all stakeholders in the school participate (Şahin, 2003).

School culture is formed by the culture shared by all individuals in the school. It is based on accepted values, exhibited behaviors, and information underlying educational programs in the school, constituting a heritage that must be passed on to future generations. School culture also serves a social and cultural function. The social and cultural function involves the transmission of this heritage to the new generations in schools, ensuring stability based on this transmission, gaining continuity based on the achieved stability, and creating integration between past and future generations (Balci and Özden, 2004).

Factors that strengthen school culture are listed as follows (Deal, 1985): School principals having tangible skills related to core values, importance given to values and traditions through celebrations, extensive participation of school members in traditional celebrations, staff having situational skills, the presence of traditions that embody shared values in the school, the ability to balance renewal-autonomy-traditions and control elements, continuous renewal of cultural factors, and the ability to share values and compromise in carrying out tasks.

The Role of School Administrators in Creating and Sustaining School Culture

Administrators are personnel directly or indirectly involved in the creation of school culture. They exert a direct and formal influence on the culture that emerges in school resource creation, internal practices, staff rewards, rules, and similar applications. It can be said that the school culture is shaped by the leadership qualities of the school principals (Buluç, 2013).

Consciously or unconsciously, school administrators manage school culture along with other activities in the school. The first thing a principal should do to manage culture is to create a foundation for a strong culture to emerge in the school. A strong school culture, formed as a result of the unification of teachers and administrators around shared beliefs, values, and norms, prevents the emergence of subcultures that could disrupt the existing positive school culture (Çelik, 2002).

While many mechanisms that make up an organization are effective in creating organizational culture, according to Schein (1992), the most important element in the initiation and sustainability of organizational culture is the influence of the founder. A school principal can integrate a practice or norm that they approve into their school, but a practice implemented in another school, which the school principal does not value, may not be easily added to that school's

program. School principals can try various methods such as inspection, reward and punishment systems, and honoring to encourage employees to exhibit target behaviors. The individual characteristics and behaviors of school principals also play a crucial role in creating organizational culture (Bilgin, 2009).

According to Demirtaş and Ekmekyapar (2012), school administrators having organizational values are of great importance in creating, preserving, and improving school culture. Administrators should take into account the values of the school's culture in the management process; otherwise, the institution may not be able to continue its existence. A democratic school culture can be achieved by placing behaviors between teachers and administrators on a democratic basis. The center of school organizations is the human being. The democratic structure of a school organization in which humans participate is possible only if individuals who live and perpetuate the culture can freely express their opinions and are managed with a pluralistic understanding while adhering to basic values (Bütün, 2015).

In schools with a strong culture and effective management, teachers enjoy their work and duties, students enjoy being at school, the school becomes attractive to the external environment, and students' academic achievements increase (Bektas, Çogaltay, Karadag, & Ay, 2015). In such a school environment, organizational commitment increases, and all components of the school take pride in being a member of the school. This situation has a positive impact on the continuity and strength of school culture. A strong organizational culture indicates a high level of sharing and ownership of cultural elements among organization members (Hofstede et al., 2010). Based on all these explanations, it can be said that when creating school culture, all employees of the school must be in positive communication and constant exchange of information. In this regard, the role of the school administrator is significant. The school administrator should create a harmonious school environment by uniting employees around shared values and norms. Also, it is essential for the school administrator to be well aware of the characteristics and culture of the environment where the school is located for the creation and preservation of school culture (Önsal, 2012).

School administrators also have significant responsibilities in creating, sustaining, and introducing school culture to new staff members. One of these tasks is to contribute significantly to the creation of a strong school culture. Thus, the informal and formal dimensions of the school become integrated with each other. All employees of the school take pride in their school. The same happens for the students in the school; they take pride in their school and are happy to be there. Parents also experience and feel these emotions. These feelings promote unity and closeness among parents, students, teachers, and administrators (Özdemir, 2006).

School principals, being primarily responsible for working conditions, preparing the physical structure of the school for education, using existing resources, and similar issues, have a significant impact on the creation of school culture. It is crucial for school administrators to develop an attitude that listens to their teachers, takes their values into account, and finds solutions to meet the interests and needs of employees in order to achieve the goals of the schools in the management process. This is very important for shaping the culture dominating the school and for teachers to feel comfortable (Özdemir, 2012).

METHOD

Research Design

For the implementation of this research, qualitative research methods and a case study design have been employed. Qualitative research methods are effective in gaining an in-depth and detailed understanding of the identified topic (Yıldırım and Şimşek, 2011). As the design in the research, a case study has been employed. The case study design is used to reveal the effects of individuals, situations, and environmental characteristics with a comprehensive approach when making a detailed examination (Creswell, 2013).

Study Group

The data for this research have been collected from 18 school administrators. The convenient sampling technique was used to reach the study group. In the convenient sampling method, the researcher begins to form the sample by starting with the most accessible respondents until reaching a group of the desired size or works on a situation sample that is the most accessible and provides maximum savings (Cohen, Manion, & Morrison, 2005). The study group consists of school administrators working in different school levels in the Sultanbeyli district of Istanbul. The school administrators in the study group have at least 5 years of experience in administration and have been serving as administrators in primary schools, middle schools, high schools, vocational schools, and GRC (Guidance Research Center) for a certain period. Four of the participants are female. The age groups range from 35 to 50. Care has been taken to include participants in the study group who have specific positions, work in different school levels, and have been in their current positions for at least a year, considering the nature of the research data and the purpose of the research.

Data Collection Process

The research data were collected in September 2023. Semi-structured interview forms were delivered to the study group via Google Forms. The filled forms were used as the data for the research. The data collection process was terminated when it was deemed that the necessary data saturation was reached.

Data Collection Tool

The data for the research were collected with a semi-structured interview form. To create the interview form, relevant literature in the field of Educational Management was reviewed, and a draft question form was created according to the purpose of the research. After obtaining the opinions of two experts in the field of Educational Management and qualitative research experience, the questions for the interview form were determined. The pilot application of the questions was conducted with a school administrator, and unclear questions were revised. The interview form included 5 questions, namely:

1. What are your views on creating school culture as an educational administrator?
2. How do you define your strengths in creating school culture?
3. How should the desired school culture in your school be?
4. What roles should you take in creating a good school culture?
5. What suggestions do you have for sustaining and developing school culture?

Data Analysis

The data obtained from the interview form were subjected to descriptive analysis. Before the analysis, the opinions of the participants were consolidated under the questions of the interview form in a single MS Word document. In the examination conducted through this file, it was observed that the participant opinions were consistent and comprehensive. Subsequently, the answers of the participants to each question were individually examined, and similar and dissimilar opinions were categorized into codes and categories. In addition, to analyze the data and treat the opinions of the participants in accordance with ethical rules, each participant was given a code. All interviews were recorded in the evaluation system according to the code numbers. The identities of the participants were concealed, and each participant was named as Participant1, Participant2, ..., Participant18, etc. (Bogdan and Biklen, 1992).

Validity and Reliability Studies

To ensure internal validity in the research, all processes of the research were carried out with expert support. In addition, the collected data were carefully read, and the integrity of the data was confirmed. Suitable codes were determined during the analysis of the data, and these codes were grouped under appropriate themes. To ensure internal validity, the member checking or member control technique was also used, and in this context, it was confirmed whether the

opinions of the participants were reflected in the research. In order to ensure external validity in the research, an effort was made to make a representative sampling suitable for the research. Care was taken to include participants of different genders, ages, and professional experiences in the sample, which was considered sufficient for qualitative research. To ensure the reliability of the research, the process of how the research was conducted was explained in a clear and detailed manner. The findings were presented through tables in a clear and understandable manner. The findings presented through tables were directly quoted to support them, and the real names of the participants were hidden, and each participant was identified with code names.

RESULTS

Findings Regarding the Meaning of School Culture Concept

Table 1 presents the findings obtained from the analysis of the responses of the participants to the question, "What are your views on the concept of school culture as an educational administrator?" It was observed that all participants answered this question, and their views on the meaning of the concept could be grouped into three sub-themes: *the importance, characteristics, and outcomes of the concept*. It is evident that the participants' views on the characteristics of the concept of school culture stand out.

Table 1. Concept of School Culture

Theme	Subtheme	Code	f	Total
School culture concept	Importance	It is very important	4	5
		It is an integral part of the school environment	1	
	Characteristics	It arises from common feelings, thoughts and actions	7	28
		It involves all stakeholders of the school	6	
		Positive habits and traditions	3	
		It is founded on moral, human and belief values.	2	
		The role of the school administrator in its formation is great.	2	
		It includes behaviors such as cooperation, understanding, sacrifice and	1	
		It occurs over time	1	
		It is the set of rules and activities at school.	1	
		A good school culture is easily adopted	1	
		Requires stakeholders to take responsibility	1	
	Requires harmonious work	1		
	The student is in focus	1		
	To implement MEB policies	1		
	Outputs and effects	Contributes to the school reaching its goal	3	7
		Shapes school activities and communication style	3	
Creates a warm and constructive school climate		1		

The participants acknowledged the significance of the school culture concept, considering it important and an integral part of the school environment. Regarding the characteristics of school culture, participants emphasized features such as arising from shared feelings, thoughts, and actions (7 participants), encompassing all stakeholders of the school (6 participants), having positive habits and traditions (3 participants), being based on moral, humane, and belief values (2 participants), and the significant role of school administrators in its formation. Concerning the outcomes and effects of school culture, participants highlighted its contribution to achieving the school's purpose (3 participants), influencing school activities and communication patterns (3 participants), and creating a warm and constructive school climate (1 participant). Some examples of participants' views on the school culture concept are provided below:

"The participants acknowledged the significance of the school culture concept, considering it important and an integral part of the school environment. Regarding the characteristics of school culture, participants emphasized features such as arising from shared feelings, thoughts, and actions (7 participants), encompassing all stakeholders of the school (6 participants), having positive habits and traditions (3 participants), being based on moral, humane, and belief values (2 participants), and the significant role of school administrators in its formation. Concerning the

outcomes and effects of school culture, participants highlighted its contribution to achieving the school's purpose (3 participants), influencing school activities and communication patterns (3 participants), and creating a warm and constructive school climate (1 participant). Some examples of participants' views on the school culture concept are provided below:

"When we talk about school culture, it refers to traditions and rituals that are established based on society's values and beliefs." (Participant 3)

"It is an phenomenon that shapes and supports the school's activities." (Participant 8)

"Establishing school culture is crucial. It manages relationships among people. In a strong culture, there are interactions among the teachers and all other employees that overlap and support each other." (Participant 10)

"School culture is the unwritten rules that affect the behaviors of those working in the institution, resulting from active participation and responsibility-taking in the management process by all stakeholders, including both longstanding and newly joined members." (Participant 11)

"It is evident when warm, constructive school climate is experienced, where all school employees act together, and the student is at the focal point." (Participant 17)

Features That Make School Administrators Strong in Creating School Culture

Table 2 presents the findings obtained from the analysis of participants' responses to the question "How would you define your strengths in creating school culture?" It is evident that all participants responded to this question, and their views can be grouped into two sub-themes: *personality traits and behavioral characteristics*. When defining their strengths in terms of school culture, participants seem to slightly emphasize behavioral characteristics over personality traits.

Table 2. Strengths of School Administrators in Creating School Culture

Theme	Subtheme	Code	f	Total
Characteristics That Make School Administrators Strong in Terms of School Culture	Personality characteristics	Justice	6	25
		Understanding Human Psychology-Empathy	4	
		Being Motivated	2	
		Emotional Control	1	
		Reliability	1	
		Keeping Promises	1	
		Being Proactive	1	
		Transparency	1	
		Critical Thinking	1	
		Open to Criticism	1	
		Having Principles	1	
		Honesty	1	
		Being Democratic	1	
		Having Experience	1	
		Being Integrative	1	
	Being Adaptable	1		
	Behavioral characteristics	Collaborative Decision-Making	7	29
		Communication	6	
		Leadership	6	
		Respecting All Stakeholders	4	
		Prioritizing Academic Achievement	1	
		Preparing for Exams	1	
		Problem Solving	1	
		Instilling Moral and Belief Values in Students	1	
		Working Systematically	1	
Detailed Planning		1		

When examining the strengths of the participants in terms of personality traits related to school culture, it is observed that they emphasize 16 different personality traits. Among these, the most prominent ones are identified as being just (6 participants), understanding human psychology (empathy) (4 participants), and being motivated (2 participants). In terms of behavioral characteristics, participants highlight 10 different traits they believe to be strong. Among these, the most frequently expressed by the participants are placing importance on making collaborative decisions and cooperation (7 participants), emphasizing communication (6 participants), and providing leadership (6 participants). Some examples of participants' views on the strengths they possess in terms of school culture are presented below:

"Being democratic, showing deep respect for all stakeholders, transparency, and justice." (Participant 1)

"Exhibiting instructional leadership qualities, utilizing motivation and communication skills effectively, managing the collaboration process well, and involving all stakeholders in decision-making." (Participant 4)

"Ensuring the importance of academic success is adequately perceived by students and educators, establishing a tradition in the school with trial exams and unit assessment exams." (Participant 9)

"Our previous experience in institutions, having served as an administrator in different types of schools in the Ministry of National Education (MEB), the studies we have conducted on teacher, student, and parent psychology, and the ability to analyze the positive situations of my subordinates." (Participant 13)

"Maintaining positive relationships with all stakeholders of the school, such as students, teachers, service personnel, members of the parent-teacher association, parents, etc., not seeing myself as the boss of the school, empathizing by putting myself in the parents' shoes, and aiming to serve the students accordingly." (Participant 17)

Characteristics of the Ideal School Culture

Table 3 presents the findings obtained from the analysis of the participants' responses to the question *"What should the ideal school culture in your school be like?"* It is understood that all participants answered this question, and the responses can be grouped into two sub-themes: *content features and stakeholder features*. Regarding the ideal school culture they desire, participants' responses indicate that characteristics related to the school's stakeholders are prominently highlighted.

Table 3. Characteristics of the Ideal School Culture

Theme	Subtheme	Code	f	Total
Ideal School Culture Characteristics	Content Features	Educationally effective and productive	4	17
		Student-centered	3	
		Based on national and moral values	3	
		Free from bureaucracy	2	
		Inclusive	2	
		Incorporating academic and cultural activities	2	
		Open to change	1	
	Stakeholder Features	Voluntarily participated by all stakeholders	8	35
		Where stakeholders feel valued	6	
		Based on collaboration	6	
		Where responsibilities are fulfilled on time	4	
		Involving effective communication	4	
		Prioritizing love and respect	3	
		With a fair distribution of responsibilities	2	
		Adhering to collectively made decisions	1	
		School-developing	1	

The desired features of the school culture, as identified by the participants, include 7 characteristics related to content. These are, in order of repetition: producing effective and efficient results in terms of education (4 participants), being student-centered (3 participants), based on national and moral values (3 participants), free from bureaucracy (2 participants), inclusive (2 participants), incorporating academic and cultural activities (2 participants), and being open to change (2 participants). When participants describe the features of the ideal school culture they desire, they also list some characteristics related to stakeholders. It is found that there are 9 of these characteristics, and the leading ones in order of repetition are all stakeholders voluntarily participating (4 participants), stakeholders feeling valued within the school culture (4 participants), stakeholders collaborating (4 participants), stakeholders fulfilling their responsibilities on time (4 participants), effective communication among stakeholders (4 participants), stakeholders prioritizing love and respect (4 participants), and fair distribution of responsibilities among stakeholders. Some examples of participants' views on the desired characteristics of the ideal school culture are presented below:

"A model free from bureaucracy, where all stakeholders participate voluntarily and feel valued." (Participant 1)

"A happy school culture that is committed to its values, free from hierarchy and bureaucracy, with collaboration, effective communication, where all stakeholders love and respect each other, and open to development, change, and innovation." (Participant 4)

"There should be a fair distribution of responsibilities in the institution, and what needs to be done should be willingly accomplished. Tasks performed reluctantly create a negative atmosphere and have negative effects in the surroundings. Staff working in the school should feel belonging, be happy, and demonstrate this energy in their work during the time spent at the school." (Participant 6)

"Enhancing cultural accumulations previously formed with technology; raising students according to their interests and abilities using the most suitable educational methods. Teachers working in a happy, successful, and peaceful environment." (Participant 11)

"All stakeholders in the school making efforts for student success, students reaching the desired level morally, and students being raised as individuals who can make independent and healthy decisions in their future years." (Participant 17)"

The findings obtained from the analysis of the responses to the question

'What roles should the school administrator take on in creating a good school culture?' are presented in Table 4. It is evident that all participants responded to this question, and the responses can be grouped into three sub-themes: *leadership, communication, and justice*. In creating a good school culture, the leadership roles of the school administrator stand out.

Table 4. Roles for School Administrator to Assume in Creating an Ideal School Culture

Theme	Subtheme	Code	f	Total
Roles That the School Administrator Should Undertake	Leadership	Leadership	8	22
		Guidance	5	
		Organization and management	2	
		Focus on school-student performance	2	
		Supervision	1	
		Ensuring active participation	1	
		Entrepreneurship	1	
		Innovation	1	
		Self-development	1	
	Communication	Openness to communication	2	10
		Mediation	2	
		Being integrative	2	
		Valuing	1	
		Personal attention	1	
		Empathy	1	
		Facilitation	1	
	Justice	Being equally distant to everyone	5	8
		Ensuring justice	2	
		Task distribution	1	

In terms of the leadership roles related to creating a positive school culture, 9 sub-roles have been identified. The prominent ones in order are; exercising leadership (8 participants), providing guidance (5 participants), organizing (2 participants), and focusing on school performance (2 participants). Regarding the communication roles of the school administrator, participants emphasize 7 sub-roles. Prominent ones in terms of repetition frequency include being open to communication (2 participants), mediating (2 participants), and being integrative (2 participants). Regarding the justice role, it is emphasized that the school administrator plays a role in creating a positive school culture by being equally distant to everyone (2 participants), ensuring justice (2 participants), and providing fair task distribution (1 participant). Some examples of participants' views on the roles of a school administrator in creating a positive school culture are provided below:

"A leader who embraces everyone, does not marginalize, and is helpful and guiding in every matter." (Participant 2)

"Having a fair approach, constantly improving oneself to be competent in management, being open to communication, taking necessary measures to increase motivation within the school, and interacting with teachers, staff, parents, and students." (Participant 5)

"A leader who approaches everyone equally, does not favor anyone, should be an honest manager, individuals with such behavior make the school special." (Participant 9)

"Above all, be an exemplary leader, be an equal manager to everyone. There should be a management understanding based on respect, where all staff can easily communicate when necessary. Should have charismatic and expert leadership qualities." (Participant 11)

"The role of leadership must be assumed well because the leadership qualities of the school principal will have a primary impact on the formation and continuity of the school culture and, when necessary, its change." (Participant 17)

What to Do to Develop and Maintain School Culture

The findings obtained from the analysis of participants' responses to the question 'What recommendations can you bring for the maintenance and development of school culture?' are presented in Table 5. It is observed that all participants responded to this question, and their answers can be grouped under four sub-themes: recommendations for all stakeholders, recommendations for administrators, recommendations for teachers, and recommendations for the school. It is evident that the sub-theme of recommendations for all stakeholders is more prominent.

Table 5. What to Do to Develop and Maintain School Culture

	Tema	Alt Tema	Kod	f	Total
Suggestions	For all stakeholders		More quality activities should be organized.	5	22
			Communication should be improved.	3	
			Justice should be ensured.	3	
			The dignity of every stakeholder in the school should be	2	
			Responsibilities should be known and fulfilled accordingly.	2	
			Openness to criticism should be maintained.	2	
			Avoidance of political approaches is necessary.	1	
			Adherence to national and spiritual values is essential.	1	
			Comprehensive guidance should be provided to students.	1	
			Innovativeness is crucial.	1	
	A sense of belonging should be fostered.	1			
	For administrators		Administrators should collaborate.	4	13
			Administrators should be open to communication.	2	
			Abandonment of traditional managerial approaches is	2	
			Administrators should be trained with a modern leadership	1	
			Positive behaviors should be rewarded.	1	
			Administrators should be flexible.	1	
			Emphasis should be placed on crisis management.	1	
	For teachers		Teachers should assist administrators.	1	3
			Teachers should strive for self-improvement.	1	
			Teachers should approach students with empathy.	1	
	For school		The school's memory should be established.	1	4
Measures to enhance the adaptation of newcomers to the school should be taken.			1		
Lasting legacies should be created.			1		
Channels for the transmission of school culture should be			1		

Participants have provided recommendations regarding the development and sustainability of the school culture, encompassing 11 suggestions that concern all stakeholders in the school. The prominent recommendations include the need for more and qualitative activities (5 participants), the improvement of relationships (3 participants), the establishment of justice (3 participants), emphasizing the dignity of each stakeholder (2 participants), understanding and fulfilling responsibilities (2 participants), and being open to criticism (2 participants). Participants have also listed 8 suggestions specifically for administrators. The most reiterated ones are the need for administrators to collaborate (4 participants), be open to communication (2 participants), and abandon traditional management approaches (2 participants). For teachers, three recommendations have been outlined: teachers should assist administrators, teachers should strive for self-improvement, and teachers should approach students with empathy. There are four recommendations related to the school as a whole: establishing the school's memory, creating lasting legacies, developing channels for the transmission of school culture, and taking measures to enhance the adaptation of newcomers to the school. Some examples of participants' views on what should be done for the development and sustainability of school culture include:

"Training school administrators equipped with modern leadership styles. Stakeholders should act responsibly, and activities that will contribute to the development and establishment of school culture should be organized." (Participant 3)

"Participation must be ensured. Respect must be shown to every member of the school culture. Sacrifices should be made when necessary. Criticism should be possible, and there should be openness to criticism. Democratic behavior should be exhibited in all circumstances. Crisis management should be prioritized. Efforts should be made for stable relationships between individuals." (Participant 5)

"School culture can be developed by contributing with the ideas of all employees. Readiness for innovations should always be maintained. Newcomers should be assisted in quickly adapting to the culture." (Participant 9)

"Rewarding positive behaviors of employees in various ways. Minimizing the influence of political and administrative authorities on personnel. Emphasizing empathetic behaviors." (Participant 15)

"School administrators should make efforts to create a positive school climate in institutions, importance should be given to social activities in schools, and students should be guided not only in academic achievements but in all aspects." (Participant 17)

DISCUSSION and CONCLUSION

The importance of the responsibilities assigned to educational institutions in light of today's political, social, economic, and technological developments has increased significantly. In a contemporary context where the emphasis on national and spiritual values such as family, religion, language, culture, and traditions has diminished, schools play a crucial role in reintegrating these values into significant aspects of life and nurturing individuals who can be pioneers in society. To fulfill the responsibilities placed upon them, schools need to establish a strong and sustainable school culture. This research examines the role of school leaders in developing and sustaining school culture, consulting the views of 18 school administrators from different schools within the framework of a qualitative research design.

The results obtained from the research indicate that school administrators have varying opinions and awareness levels regarding the concept of school culture. School administrators were able to define school culture and elucidate the factors influencing it. They described school culture based on its characteristics, effects, and significance. Additionally, administrators were able to identify their own strengths for creating school culture, emphasizing behavioral and personality traits. Notably, characteristics such as collaborative decision-making, fostering cooperation, and leadership stood out behaviorally, while justice, empathy, and motivation were highlighted in terms of personality traits.

The research findings show that school administrators define the desired school culture based on stakeholder characteristics and content features. The envisioned school culture involves the voluntary participation of all stakeholders in school activities, ensuring that everyone in the school community feels valued, and fostering collaboration among all stakeholders. The prioritized content features of the desired school culture include producing effective and efficient results in education, being student-centered, and being rooted in national and spiritual values.

The roles assigned to school administrators for creating an ideal school culture are categorized under leadership, communication improvement, and justice provision. The primary actions recommended for developing an ideal school culture include conducting more high-quality activities, fostering collaboration among administrators, improving communication, and ensuring justice.

Interpreting these findings, it can be concluded that school administrators exhibit diversity and distinctiveness in their knowledge and awareness levels about the concept and importance of school culture. Furthermore, administrators seem aware of their roles in developing and

sustaining school culture, expressing readiness and willingness to carry out necessary actions. The research suggests that administrators believe they should take on leadership roles in creating school culture and that they are prepared to contribute to communication and collaboration. Ultimately, the findings of this research underscore administrators' beliefs in the necessity of establishing a democratic environment with high levels of participation for the development and sustainability of school culture, emphasizing the importance of working together with all stakeholders in a collaborative spirit.

When reviewing the literature, it is observed that the findings of previous studies are parallel to those of this research. Ziytak Doğan et al. (2023) examined the views of teachers on the role of cultural leadership in creating school culture through research with teachers serving at different levels in Diyarbakır. It was determined that personality traits such as leaders being trustworthy, understanding, and fair, as well as behavioral traits like being a role model, mentor, and collaborative, are crucial in forming school culture. The research also concluded that a good school culture enhances teachers' performance, productivity, motivation, sense of belonging, communication, perseverance, and happiness.

In their qualitative research focusing on middle school teachers' views on school culture, Pinar et al. (2023) identified basic elements for school culture as stakeholder collaboration, values and beliefs, motivation, supportive environment, order and discipline, and stability. Emphasis was placed on the importance of all stakeholders contributing to creating a collaborative school culture. Yıldız et al. (2023) conducted qualitative research with school administrators in Diyarbakır, highlighting the motivating, academic enhancing, and behavior-directing effects of school culture according to school administrators. The importance of collaboration, solidarity, and the role of teachers as role models for improving school culture was emphasized. Recommendations based on these findings include increasing communication, organizing more activities, and developing programs involving alumni and parents.

In a qualitative study with school administrators and teachers in different schools in Iğdır, Erdoğan (2017) found that both administrators and teachers believe the participation and contribution of all stakeholders are necessary to create an effective school culture, achievable through a specific process. Karadağ and Özdemir (2015) examined the creation and development of school culture in Adıyaman with school principals. School administrators used duty culture concepts such as a sense of duty, academic success, and commitment to regulations when defining school culture, as well as fundamental values like effective communication, collaboration, participation in decisions, and democracy.

In their qualitative research with school administrators and teachers in different schools in Malatya, Aslan, Özer, and Bakır (2009) identified the communication and interaction among school stakeholders, openness to change, and fair institutional operation as crucial aspects when defining school culture. The common values for school culture were determined as trust, love-respect, collaboration, and goal unity. They also found that ceremonies were organized for the development of school culture, but due to insufficient space and resources, these ceremonies were not carried out at a sufficient level.

Doğan (2014) conducted qualitative research with academicians, finding that school culture affects educators' and students' activities and enhances commitment to school, communication, motivation, and responsibility awareness. Şahin-Firat (2010) in her research with school principals and teachers in primary schools in İzmir, identified a relationship between value perceptions and school culture for both teachers and school principals. However, it was observed that school principals perceive school culture more positively than teachers do. Furthermore, school principals prioritized the value of benevolence, while teachers emphasized hedonism, self-direction, and security in terms of school culture.

In their qualitative research investigating the perceptions of school administrators and teachers in primary schools in Kahramanmaraş, Özdemir and Kaya (2023) found that both school administrators and teachers have positive attitudes toward school culture, although there are

slight differences in how they define it. School administrators often used metaphors associated with nature, functionality, and community when defining school culture, while teachers used metaphors related to nourishment, functionality, and community.

Özan and Demir (2011) conducted qualitative research with teachers and students in different high schools in Muş, finding that teachers' and students' perceptions of school culture were different. However, both teachers and students frequently and predominantly described school culture by likening it to the concept of family.

Based on the results of this research, several recommendations can be proposed for school administrators and future studies. School administrators should take steps to create a conducive environment for the development of a strong school culture. The school should have defined values and norms, and all school administrators and teachers should unite around these values, sharing the same beliefs. School administrators, being aware of the significance and power of school culture, should implement administrative processes and ensure the sustainability of school culture. They should foster a democratic environment, involving all school stakeholders, especially teachers, in management and decision-making processes.

Enhancing communication through various channels with all stakeholders of the school is essential. School administrators should actively listen to teachers and students, considering their values, finding solutions that meet their needs, and ensuring the implementation of these solutions. School administrators should organize activities that bring together all stakeholders, promoting national, spiritual values, as well as revitalizing and enhancing the school's values. This way, the prevailing culture in the school can be shaped, maintaining and increasing the peace and sense of belonging of both teachers and students.

To support school administrators in terms of school culture, in-service training sessions should be organized, and financial support should be provided to school administrators. Future research can explore the roles of school administrators in the development and sustainability of school culture within various theoretical frameworks. These studies can be replicated with different sample groups in different geographical regions.

REFERENCES

- Acar, H. (2004). Eğitim yöneticisi ile eğitim deneticisi yetiştirme sorununa çözüm: Milli Eğitim Akademisi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 307(3), 52-57.
- Acılar, A. (2009). İşletmelerde bilgi güvenliği ve örgüt kültürü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 34-46.
- Akdoğan, A. (2014), *Türkiye'deki uluslararası bakalorya PYP programı uygulayan okulların etkili okul özellikleri ve okul kültürü açısından incelenmesi*, Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, M., Özer, N. & Bakır, A. A. (2009). Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma, *İlköğretim Online*, 8(1), 268-281.
- Arslan, N. T. (2004). Örgütsel performans belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve örgüt iklimi hakkında bir değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 203-228.
- Balcı, A., ve Özden, Y. (2004), *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bedük, A. (2010), *Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü*, Konya, Atlas Akademi.
- Bektas, F., Çogaltay, N., Karadağ, E., & Ay, Y. (2015). School culture and academic achievement of students: A meta-analysis study. *The Anthropologist*, 21(3), 482-488.
- Bilgin, E. (2009). *Okul yöneticilerinin, okul kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve değiştirilmesindeki rolü*, Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Buluç, B. (2013). *Eğitim yönetiminde Kuram ve Uygulamalar*, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bütün, E. (2015). *Okul müdürlerinin okul kültürünü gerçekleştirme düzeyleri: Arnavutköy ilçesi örneği*, Yüksek lisans tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cemaloğlu, N. (2013), *Eğitim yönetiminde Kuram ve Uygulamalar*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2005). *Research Methods in Education* (5th Ed.). London: Routledge Falmer.
- Cresweell, J. W. (2013), Nitel araştırma Yöntemleri: *Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. (3.Baskıdan çeviren mesut bütün Selçuk demir). Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çetin, F., Hazır, K., ve Basım, H. N. (2013). Destekleyici örgüt kültürü ile örgütsel psikolojik sermaye etkileşimi: Kontrol odağının aracılık rolü, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31-52.
- Deal, T. (1985). *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life*, Indiana University, Addison-Wesley.
- Demirtaş, Z., ve Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(4), 523-544.
- Doğan, S. (2014). Okul Kültürünün Akademisyen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi", *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1), 207-230. DOI: [10.19171/uuefd.17599](https://doi.org/10.19171/uuefd.17599)
- Ekici, K. M. (2013). *Yönetim Becerileri*, Ankara, Savaş Yayınevi.
- Erdem, O., ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdoğan, H. (2017). Okul Kültürünün Etkilediği ve Etkilediği Faktörler", *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 51-68.
- Eroğlu, E., ve Özkan, G. (2009). Örgüt kültürü ve iletişim doyumu ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Bir uygulama örneği, *Selçuk İletişim Dergisi*, 5(4), 50-61.
- Güney, S. (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Hofstede, G., Hofstede, G. S., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Karadağ, N. & Özdemir, S. (2015). Okul Kültürünün Oluşturulması Ve Geliştirilmesine İlişkin Okul Müdürü Görüşleri, *International Journal of Sport Culture and Science*, 3(2), 259-273. DOI: [10.14486/IJSCS387](https://doi.org/10.14486/IJSCS387)
- Karayağz, K. (2018), *İlkokul öğretmenlerinin kurumsal aidiyet algısı ve mesleki yeterlilik algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kaysılı, A. (2019), *Okul kültürünü kuran pratiklerle öğrencilerin sosyokültürel arka planlarının etkileşimi*, Doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Knights, D., ve Willmott, H. (2007). *Introducing Organizational Behaviour and Management*, Italy, Thomson.
- Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.

- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları, *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 3(2), 34-40.
- Önsal, A. (2012), *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*, Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özan, M. B. & Demir, C. (2011). Farklı Lise Türlerine Göre Öğretmen ve Öğrencilerin Okul Kültürü Metaforu Algıları, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 0-0.
- Özdemir, R. & Kaya, A. (2023). İlkokullarda Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin ve Yöneticilerin Okul Kültürüne Yönelik Metaforik Algılarının İncelenmesi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 5(1), 1-23.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-436.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(4), 599-620.
- Pınar, Z., Pınar, M., Tasöz, M. G. & Akıttürk Taşöz, A. (2023). Okul Kültürü Hakkında Ortaokul Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Çalışma, *International Academic Social Resources Journal*, 8(52), 3400-3409. <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.71543>
- Robbins, S., ve Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik, *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şahin, S. (2003), *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*, Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ile Değer Sistemlerine İlişkin Algıları, *Eğitim ve Bilim*, 35(156). 156-186.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco
- Şimşek, M. Ş., Akgenci, T., ve Çelik, A. (2008), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Tanase, I. A. (2015). The importance of organizational culture based on culture transfer, *Management and Innovation for Competitive Advantage*, 9(1), 848-852.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (43), 423-442.
- Vveinhardt, J., ve Andriukaitiene, R. (2017). Management culture as part of organizational culture in the context of corporate social responsibility implementation, *Economics & Sociology*, 10(3), 294-320.
- Woodbury, T. J. (2006). Building organizational culture, world by world, *Leader to Leader*, 39, 48-54.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, Ö., Yıldız, M. ., Çiçek, Ö. & Elhakan Börü, A. (2023). Okul yöneticilerinin okul kültürüne ilişkin görüşleri, *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(2), 580-593.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 447-449.
- Zerenler, M. (2011). *Örgütsel Sessizlik*, Konya: Atlas Akademi.
- Ziytak Doğan, C., Aydın, M., Arslan, A., Ağırbaş, H. & Gültekin, H. (2023). Okul Kültürü Oluşturmada Kültürel Liderliğin Rolü ile İlgili Öğretmen Görüşleri, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(64), 2901-2918. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/IOSHAS.69519>