

## İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK DAVRANIŞLARI

**Yrd. Doç. Dr. Ali AKSU**

Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

**Arş. Gör. Necla ŞAHİN FIRAT**

Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

**Arş. Gör. İdris ŞAHİN**

Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

*Bu çalışma; ilköğretim okulu öğretmenlerinin, çeşitli mesleki özelliklerine göre, kendi okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algılarını incelemek ve elde edilen bulgulara dayanarak öneri geliştirmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçme aracı; İzmir İli metropolünde yer alan dört büyük ilçe olan Konak, Buca, Karşıyaka ve Bornova'daki ilköğretim okullarında görev yapan 307 öğretmene uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi, t- Testi ve Scheffée Anlamlılık Testi kullanılmıştır. Araştırmada şu bulgulara ulaşılmıştır: Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları "orta" düzeydedir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları; cinsiyetlerine, kıdemlerine, öğretmen yetiştiren bir okuldan mezun olup olmamalarına, en son mezun oldukları okulun düzeyine ve görev yaptıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Dil-edebiyat öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını anlamlı düzeyde yüksek algılamışlardır.*

**Anahtar sözcükler:** kültürel liderlik, liderlik davranışları, ilköğretim okulu müdürleri

## CULTURAL LEADERSHIP BEHAVIOURS OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS

**Ali AKSU, Asst. Prof.**

Dokuz Eylül University, School of Education, Dept. Of Educational Sciences

**Necla ŞAHİN FIRAT, Asst.**

Dokuz Eylül University, School of Education, Dept. Of Educational Sciences

**İdris ŞAHİN, Asst.**

Dokuz Eylül University, School of Education, Dept. Of Educational Sciences

*This study was conducted to examine the perceptions of the teachers who work in primary schools, according to their various occupational characteristics, about the cultural leadership behaviours of their principals and to make suggestions based on the findings obtained from the study. The research instrument was conducted on 307 teachers working at the primary schools in Konak, Buca, Karşıyaka and Bornova in İzmir. One way variance analysis, t Test and Scheffé Test were used to analyze the data. According to teachers' perceptions, the cultural leadership behaviours of the school principals are on the "average" level. The perceptions of the teachers about the cultural leadership behaviours of their principals do not vary significantly according to their gender, their being, tenure or not, whether they graduated from a teacher-training school or not, the level of the school they graduated from and the socio-economic environment of the school where they work. The teachers of language and literature have perceived the cultural leadership behaviours of their principals significantly higher in comparison with the perceptions of the primary school teachers.*

**Keywords:** Cultural leadership, leadership behaviours, primary school principals

Örgüt kültürü, son yıllarda, üzerinde en çok durulan konulardan biridir. Alanyazında, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmada, yöneticinin kültürel liderlik davranışlarının ön plana çıktığına işaret edilmektedir. Bu konuya değinmeden önce, aşağıda kültür, örgütsel kültür, okul kültürü, liderlik ve kültürel liderlikle ilintili açıklamalara yer verilmektedir.

Kültür, çeşitli anlamlara sahip kavramlardan biridir. İnsanın yaptığı her şey kültürün bir parçasıdır. İnsan sosyal bir varlık olarak hem üretici hem de yaratıcıdır. Sosyo-kültürel sistem, insanın ürünüdür (Fichter, 2002: 136). Morgan'a (1998: 159) göre, ortak değer, anlam ve anlayışların tümü kültürü tanımlamanın farklı biçimleridir. Kültürden söz ederken aslında insanların belli olayları, eylemleri, nesnelere, sözleri veya durumları farklı biçimlerde görüp kavramalarına olanak sağlayan bir gerçeği kurma sürecinden söz edilmektedir. Bu kavrayış modelleri, karşı karşıya kalınan durumların üstesinden gelmesine yardımcı olur ve davranışları mantıklı ve anlamlı kılacak bir temel sağlar.

Kültür, insanın evi gibi hissedebileceği bir dünya ortaya koymasındır ve böylesi bir dünyanın anlam-varlığına ilişkin tüm düşünülebilirlikleri içerir. Kültürel öğeler olarak insan var oluşunun nasıl ve ne olduğuyla ilgili olarak insanın nasıl düşündüğü, duyduğu, yaptığı, istediği; insanın kendisine nasıl baktığı, özünü nasıl gördüğü; değerlerini, ülkülerini, isteklerini nasıl düzenlediğidir. İnsanın yaşam biçimi, varolma programı ve ne tür eylem kalıbı benimsediği kültürelidir (Özlem, 1986: 155).

Örgütsel kültür bir grup ya da örgütün üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel saygılılar, değerler, semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir (Şişman, 1994: 61). Steinhoff ve Owens, örgütsel kültürün (1) örgütün tarihi, (2) örgütün değer ve inançları, (3) örgütü açıklayan hikaye ve mitler, (4) örgütün kültürel normları, (5) gelenekler, törenler, adetler ve (6) örgütün kadın ve erkek kahramanlarından oluştuğunu ifade etmektedir (Aktaran: Çelik, 2000: 38). Okul kültürü ise okul personelinin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilmektedir (Atay, 2001: 181).

Liderlik ise kültürel bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Çünkü liderliği kültürel çevre anlamlı kılmakta, lider de kültürel çevreye anlamlar katmaktadır (Erçetin, 1998: 66). Geçmiş dönemde yapılan liderlik tanımları incelendiğinde, daha çok etkileme sürecine vurgu yapıldığı görülmektedir. Örneğin Deitzer, Shilliff ve Jucius 1979'larda liderliği, belirli koşullar altında, belirli kişisel amaçları veya grup amaçlarını

gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının etkinliklerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlamışlardır (Aktaran: Koçel, 1998: 396). Son yıllardaki liderlik tanımlarına bakıldığında ise etkileme sürecine yapılan vurgunun biraz daha değiştiği görülmektedir. Bazı yazarlar liderliği; eskilerinin yerine yeni kültürler yapılandırma, bazıları ise öğrenen örgütü tasarlama yeteneği şeklinde tanımlamışlardır (Slater, Goldring, Bolman, Thurston ve Crow, 1994: 9). Liderlikle ilgili yapılan araştırmaların fazlalığı nedeniyle, hemen her araştırmacı kendine göre farklı bir tanım ortaya çıkarsa da (Başaran, 1992: 53), son yıllarda yapılan tanımların daha çok, bir örgüt yapısı içinde, yeni bir yapılandırma sürecine odaklandığı söylenebilir.

Bilindiği gibi çok sayıda liderlik tipi vardır. Bunlar arasından kültürel liderliğin bir sistem ya da örgütün geleceğe ilişkin olarak, bir dönüştürme hareketinde bir örgütün, sistemin ya da topluluğun kültürünün dönüştürülmesine odaklandığında etkili olabileceği öne sürülmektedir. Bu kültürel dönüşüm sırasında, örgüte, sisteme ya da topluluğa egemen olan kültür ve değerlerin değiştirilip dönüştürülmesi can alıcı noktadır. Kültür, bir sistemde yaşayan bireylere dünyaya bir bakış açısı sağladığından, kültürel liderliğin temelinde "bu bakış açısının bir yenisiyle değiştirilmesi, sistemde yaşayan bireylere yeni bir bakış açısı sağlayacaktır" varsayımı yatmaktadır (Burns'tan aktaran: Şimşek, 1997: 161).

Öte yandan liderliğin kültür üzerine etkisinin olduğuna ilişkin pek çok araştırma bulgusu vardır (Keiper, 2002; Wong, 2002). Sergiovanni ve Starrat'a göre kültürel lider, kültürel değerleri korurken, önemli kültürel anlamları açıklar, adetler geliştirir ve önemli değer ve ilkeleri okul ortamında canlı tutar. Okul örgütüne bakıldığında lider, sadece karar vermeyip okul ortamında oluşan çok çeşitli sorunlara da köklü çözümler üretmek için öğretmenleri araştırma yapmaya özendirir, öğretim ve okulun temel değerleri konusunda öğretmenleri yönlendirir. Kültürel liderlik, okulun misyonunu yerine getirebilmesi için gereklidir (Çelik, 2000: 49-50). Okul yöneticisinin yorumlayıcı, sunucu ve resmî olmak üzere üç tür kültürel liderlik rolünden söz edilmektedir. Bu rollerden ilki; okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini yorumlama, ikincisi; davranış modelleştirme, davranışların ayrıntılarını belirleme ve grup önünde etkili sunu yapma ve sonuncusu ise geleneksel törenler ve halka açık etkinlikler düzenleme olarak açıklanmaktadır (Gürses, 2003: 3).

Yöneticinin liderlik biçimi ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişki vardır. Yönetici, okul kültürünü derinden etkiler. Yöneticinin liderlik biçiminin

güçlü yönleri ve geliştirilmesi gereken alanlar ile örgüt kültürünün güçlü yönleri ve geliştirilmesi gereken alanlar yakından ilişkilidir (Lee, 1999: 1).

Liderliğin kişisel özellikler ile olan ilgisinin azalması ve karizma ile olan ilgisinin zayıflaması, doğuştan lider olma anlayışını yıkmış, liderliğin öğrenilebileceği kanısını yaygınlaştırmıştır (Özden, 1998: 117). Nitekim Alkire (1996: 1) ilkokulların örgütsel kültürünü biçimlendirmede katkıda bulunan unsur ve araçları incelediği, örgütsel kültür konusunda eğitimden geçmiş 200 yönetici üzerine gerçekleştirdiği araştırmasının sonucunda yöneticilerin örgütsel kültürü uygulama düzeylerinin, örgütsel kültür eğitimi almadan önceki düzeylerinden oldukça yüksek olduğunu saptamıştır.

Çağdaş yönetim anlayışıyla eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır. Gerçekten de eğer etkili olmak isteniyorsa yönetici, grubun lideri olarak eylemde bulunmalıdır. Lideri bir değişim ajanı, yöneticiyi de örgütü yaşatmakla görevli atanmış bir kişi olarak gören Lipman, yöneticinin bu görevini yaparken, değişim ajanı rolünü de benimseyerek lider durumuna geçmesi gerektiğini savunmaktadır (Aktaran: Kaya, 1999: 139). Kuşkusuz eğitim yöneticisinin liderlik davranışları, eğitim örgütü için büyük önem taşımaktadır. O nedenle bu çalışmada, yukarıda yer verilen alanyazının ışığı altında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, çeşitli bireysel özelliklerine göre, kendi okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışına ilişkin algıları incelenmiş; elde edilen bulgulara dayanarak öneri geliştirmeye çalışılmıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır:

1. Öğretmenler, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını ne düzeyde algılamaktadırlar?
2. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, öğretmen yetiştiren bir okuldaki mezun olup olmamalarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, branşlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

6. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, en son mezun oldukları okulun düzeyine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
7. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, görev yaptıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

### YÖNTEM

Araştırmanın evreni, 2002-2003 öğretim yılında, İzmir İli metropolündeki dört büyük ilçe olan Konak, Buca, Karşıyaka ve Bornova'da yer alan resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Söz konusu ilçelerden Konak'ta 115, Buca'da 42, Karşıyaka'da 63 ve Bornova'da 56 olmak üzere toplam 276 okul vardır. Yine Konak'taki okullarda 4164, Buca'da 1560, Karşıyaka'da 2198 ve Bornova'da 2007 olmak üzere toplam 9929 öğretmen görev yapmaktadır.

Araştırma örneklemini, tabakalama yöntemine uygun olarak, belirtilen dört ilçedeki ilköğretim okullarından alt, orta ve üst sosyo-ekonomik düzey dikkate alınmış; bu düzeyleri belirlemede dört ilçenin milli eğitim müdürlerinden ve okul müdürlerinden alınan bilgiler ile ilçe belediyelerinde çevre temizlik vergilerinin tutarlarına ilişkin tutulan kayıtlar göz önünde bulundurulmuştur. Bu doğrultuda Konak'tan 9, Buca, Karşıyaka ve Bornova ilçelerinden ise 6'şar okul, random yoluyla seçilmiştir. Toplam 959 öğretmenin görev yaptığı bu okullarda, 320 öğretmene ölçme aracı gönderilmiş ve geçerli 307 ölçme aracı üzerinden işlem yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Çelik (2000) tarafından geliştirilen "Okul Kültürü Anketi"nin araştırmacılarca düzeltme, geliştirme çalışmaları yapılmıştır. Ölçme aracının kişisel bilgiler bölümü yeniden düzenlenmiş olup, anılan ankette yer alan okul müdürünün kültürel liderlik davranışlarına ilişkin 14 madde, 19 maddeye çıkarılmıştır. "Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışları Ölçeği" adı altında ölçekte ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını betimlemek amacıyla "tamamen katılıyorum" (4.20-5.00 arasındaki puanlar), "katılıyorum" (3.40-4.19 arasındaki puanlar), "kararsızım" (2.60-3.39 arasındaki puanlar), "az katılıyorum" (1.80-2.59 arasındaki puanlar) ve

“hiç katılmıyorum” (1-1.79 arasındaki puanlar) olmak üzere beşli dereceleme kullanılmıştır.

Bu çalışmalar yapılırken alanyazın taranmış, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanındaki öğretim elemanlarının görüşleri alınmıştır. Bu görüş ve önerilerden yararlandıktan sonra, ölçme aracının kapsam geçerliği olduğu sonucuna varılmıştır.

150 kişilik ilköğretim okulu öğretmenine dağıtılan ölçek üzerinde madde-test korelasyonu ve güvenilirlik çalışması yapılmış, Alpha güvenilirlik katsayısı .96 bulunmuştur. Minimum madde test korelasyonu .54 ile 13. maddedir.

Verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programının kullanıldığı araştırmada, Tek Yönlü Varyans Analizi, t- Testi ve Scheffée Anlamlılık Testi ile çözümlenmiştir.

## BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın birinci alt problemi; “Öğretmenler, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını ne düzeyde algılamaktadırlar?” biçiminde belirlenmişti (Tablo 1).

Tablo 1'e göre, öğretmenlerin algıları açısından, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının aritmetik ortalaması 3.30'dur. Öğretmenler, en yüksek düzeyde  $\bar{X} = 3.50$  ile okul müdürlerinin “okulun görevlerini yeterince yorumlama”, en düşük düzeyde ise  $\bar{X} = 3.00$  ile “öğretmenlerin okulun tarihini anlamalarına yardımcı olma” kültürel liderlik davranışını gösterdiği görüşündedirler.

Bu araştırmada öğretmenler, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını “orta” düzeyde algılamaktadırlar. İbicioğlu'nun (1999) yaptığı araştırmada ise öğretmenler, yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını “yetersiz” bulmuşlardır. Yine Atay (2001) da araştırmasında öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını “az” düzeyde gösterdikleri düşüncesinde oldukları sonucunu bulmuştur. Bu araştırma ile İbicioğlu ve Atay'ın anılan araştırma bulgusu karşılaştırıldığında, öğretmenlerin bu konudaki düşüncelerinin biraz daha olumluya doğru eğilim göstermekte olduğu sonucu çıkarılabilir.

Tablo 1. Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyi (N = 307).

| Yargı Maddesi   | $\bar{X}$ | SS   |
|---|-----------|------|
| Okul yöneticisi okulun görevlerini yeterince yorumlamaktadır.   | 3.51      | 1.29 |
| Okul yöneticisi okulun normlarını ve değerlerini yeterince yorumlamaktadır.   | 3.51      | 1.28 |
| Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olmaktadır.   | 3.43      | 1.30 |
| Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır.  | 3.00      | 1.31 |
| Okul yöneticisi öğrencileri değişik sosyal faaliyetlere yönelterek okul kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır.   | 3.45      | 1.31 |
| Okul yöneticisi öğretmenleri değişik sosyal faaliyetlere yönelterek okul kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır.  | 3.19      | 1.36 |
| Okul yöneticisi okula yeni başlayan öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olur.  | 3.23      | 1.40 |
| Okul yöneticisi okula yeni başlayan öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olur.   | 3.19      | 1.30 |
| Okul yöneticisi anne ve babaların okul kültürünü anlamalarına yardımcı olmaktadır.  | 3.31      | 1.31 |
| Okul yöneticisi okul kültürünü toplumun beklentisine uygun olarak sunmaktadır.  | 3.30      | 1.31 |
| Okul yöneticisi okul kültürünü öğretmenlerin beklentisine uygun olarak sunmaktadır.   | 3.09      | 1.37 |
| Okul yöneticisi okul kültürünü okulun çevresindeki kamu, özel ve gönüllü (dernek, vakıf vb.) kuruluşlara yeterince tanıtmaktadır.   | 3.10      | 1.25 |
| Okul yöneticisi okul personelini ve öğrencileri bir araya getirerek geleneksel törenler (mezuniyet pilavı, mezuniyet gecesi, tanışma çayı, değişik yarışma etkinlikleri vb.) düzenlemektedir. | 3.34      | 1.45 |
| Okul yöneticisi okul kültürünün en iyi resmi temsilcisidir.   | 3.39      | 1.39 |
| Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynamaktadır.   | 3.20      | 1.36 |
| Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü oynayarak, aynı zamanda başarılı bir çevre liderliği rolünü de oynamaktadır.   | 3.06      | 1.36 |
| Okul yöneticisi okulun örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırabilmektedir.  | 3.06      | 1.31 |
| Okul yöneticisi konuşma dilinin inceliklerini ustaca kullanabilmektedir.  | 3.30      | 1.39 |
| Okul yöneticisi yazı dilinin inceliklerini ustaca kullanabilmektedir.   | 3.37      | 1.29 |

Öğretmenlerin; okul müdürlerinin okulun görevlerini yeterince yorumlama davranışını en üst düzeyde algılamaları, bu araştırmanın bir başka bulgusudur. Bu konuda yapılan araştırmalardan Newman'ın (2001) araştırmasında, okul müdürlerinin insanlara yönelik liderlik davranışları ve



klan kültürü arasındaki ilişkiyi en yüksek olarak puanladıkları görülürken, İbicioğlu'nun (1999) araştırma bulgusunda ise öğretmenler, okul yöneticisinin okul kültürünün en iyi resmi temsilcisi olduğuna ilişkin maddeyi en yüksek olarak puanlamışlardır. Bu araştırmada öğretmenlerin, okul müdürlerinin okulun görevlerini yeterince yorumlama davranışına en fazla puanı vermeleri, okul müdürlerinin büyük ölçüde görev yöneliminde olduklarıyla açıklanabilir. Bu durumda, Türk Milli Eğitim Sistemi'nde okulun görevlerinin net olarak tanımlandığı; bu anlamda okul müdürlerinin de buna titizlikle uydukları ve onu en önemli iş olarak algıladıkları düşünülebilir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu da öğretmenlerin; okul müdürlerinin okulun tarihini anlamalarına yardımcı olma kültürel liderlik davranışını en düşük düzeyde algıladıklarıdır. Bu durum ise okul müdürlerine böyle bir görevin verilmemesi ya da onların bu görevi yeterince önemli bulmamalarıyla açıklanabilir.

#### Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıların Cinsiyete Göre Farklılığı

Araştırmanın ikinci alt problemi; "Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" şeklinde belirlenmişti. Bu alt problemi çözümleyebilmek için t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin, Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Algılamalarına İlişkin t-testi Sonuçları

| Cinsiyet | n   | $\bar{X}$ | ss    | t   | p   |
|----------|-----|-----------|-------|-----|-----|
| Kadın    | 186 | 62.73     | 19.36 | .74 | .45 |
| Erkek    | 121 | 60.97     | 21.29 |     |     |

Tablo 2'de görüldüğü gibi öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $t=0.74$ ,  $p<0.05$ ).

Bu durumda okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterirken, cinsiyete göre farklı davranmadıkları söylenebilir.

**Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıların Kıdeme Göre Farklılığı**

Araştırmanın üçüncü alt problemi; "Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" şeklinde belirlenmişti. Tablo 3'te kıdemlerine göre öğretmenlerin, müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamalarına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3. Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin, Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Algılamalarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Kıdem          | n   | $\bar{X}$ | ss    | F   | p   |
|----------------|-----|-----------|-------|-----|-----|
| 1-5 yıl        | 35  | 65.74     | 16.16 | .72 | .54 |
| 6-10 yıl       | 74  | 60.70     | 21.56 |     |     |
| 10-15 yıl      | 57  | 63.72     | 20.83 |     |     |
| 16 yıl ve üstü | 141 | 61.14     | 20.01 |     |     |

Tablo 3'te görüldüğü gibi; öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(3, 303)} = .72, p > 0.05$ ].

Bu durumda okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarında belli bir istikrar/netlik olduğu, farklı kıdem gruplarının da algılarının benzeştiği düşünülebilir. Oysa Iye'nin (2001) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin kıdemi ile okul kültürünü algılamaları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıların Mezuniyetlerine Göre Farklılığı**

Araştırmanın dördüncü alt problemi; "Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, öğretmen yetiştiren bir okuldaki mezun olup olmamalarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" şeklinde belirlenmişti. Bu alt problemi çözümlenebilmek için test yapılmış ve sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Mezuniyet Durumlarına Göre Öğretmenlerin, Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Algılamalarına İlişkin t-testi Sonuçları

| Öğretmen Yetiştiren Bir Okuldan Mezun Olup Olmama | n   | $\bar{X}$ | ss    | t    | p   |
|---|-----|-----------|-------|------|-----|
| Evet  | 233 | 61.10     | 20.43 | 1.44 | .14 |
| Hayır   | 74  | 64.98     | 19.00 |      |     |

Tablo 4'te görüldüğü gibi öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, öğretmen yetiştiren bir okuldan mezun olup olmamalarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $t=-1.44$ ,  $p>0.05$ ).

Bu durumda, öğretmenlerin mezun oldukları okul öğretmenlikle ilgili olsun veya olmasın, benzer kültür ve kültürel değerlerle yetiştiklerinden, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algılarının benzerlik gösterdiği söylenebilir.

#### Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıların Branşlara Göre Farklılığı

Araştırmanın beşinci alt problemi; "Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, branşlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" şeklinde belirlenmişti. Tablo 5'de branşlarına göre öğretmenlerin, müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 5. Branşlarına Göre Öğretmenlerin, Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

| Branş               | n   | $\bar{X}$ | ss    | F    | p   |
|---------------------|-----|-----------|-------|------|-----|
| Sınıf Öğretmenliği  | 184 | 58.49     | 21.22 | 4.13 | .00 |
| Dil-Edebiyat        | 41  | 69.88     | 17.59 |      |     |
| Sosyal Bilimler     | 26  | 59.73     | 19.40 |      |     |
| Fen-Matematik       | 23  | 68.30     | 13.68 |      |     |
| Güzel Sanatlar-Spor | 18  | 67.17     | 16.59 |      |     |
| Diğer*              | 15  | 72.40     | 14.87 |      |     |

\* Diğer diye adlandırılan branşlar ana sınıfı, çocuk gelişimi ve ev ekonomisi öğretmenlikleridir.

Tablo 5'de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, branşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir [ $F_{(5, 301)}=4.13, p<0.05$ ].

Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için yapılan Scheffé Testi sonucunda, sınıf öğretmenleriyle ( $\bar{X}=58.48$ ), dil-edebiyat (Türkçe, Türk Dili ve Edebiyatı, Yabancı Dil) öğretmenlerinin ( $\bar{X}=69.88$ ) algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılık dil-edebiyat öğretmenlerinin lehinedir. Oysa Leman'ın (2001) araştırmasında öğretmenler, okul müdürlerinin pek çok kültürel liderlik davranışlarını gösterdiklerini belirtmekle birlikte; özel eğitim öğretmenleri, okul müdürleri hakkında en olumlu algıya sahiptirler.

Kültürel değerlerin genç kuşaklara aktarılması da genel kabul gören bir eğitim tanımıdır. Sınıf öğretmenleri, diğer öğretmenlere göre, daha küçük yaştaki öğrencilerin eğitim ve öğretimiyle ilgilenmektedirler. Söz konusu öğretmenler, bir sınıfın sorumluluğunu almakta ve kültürel değerlerin büyük ölçüde bu yaşlarda kazandırılması gerektiğini düşünmektedirler. Bu araştırmada, sınıf öğretmenleri, kültürel değerlerin kazandırılmasında istediklerini yapamadıkları, okul müdürlerinden kültürel liderlik anlamında destek göremediklerini düşünüyor olabilirler. Dil-edebiyat öğretmenlerine ise çeşitli törenlerde pek çok görev verilebilmekte, okul müdürleri tarafından, sözü edilen öğretmenler onurlandırılmakta, branşlarının ve kendilerinin önemli olduğu hissettirilmektedir. Bu durumda, bu branştaki öğretmenler, kültürel etkinliklerin içinde çokça yer aldıklarından, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde algılıyor olabilirler.

#### **Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıların Mezuniyet Düzeyine Göre Farklılığı**

Araştırmanın altıncı alt problemi; "Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, en son mezun oldukları okulun düzeyine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" şeklinde belirlenmişti. En son mezun oldukları okulun düzeyine göre öğretmenlerin, müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamalarına ilişkin yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6. En Son Mezun Oldukları Okulun Düzeyine Göre Öğretmenlerin, Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

| En Son Mezun Olunan Okulun Düzeyi      | n   | $\bar{X}$ | ss    | F    | p   |
|--|-----|-----------|-------|------|-----|
| Eğitim Enstitüsü ve Eğitim Yüksekokulu | 120 | 59.11     | 21.22 | 2.28 | .10 |
| 4 Yıllık Fakülte ve Yüksek Okul        | 175 | 63.86     | 19.04 |      |     |
| Lisansüstü                             | 9   | 66.78     | 22.81 |      |     |

Tablo 6'da görüldüğü gibi öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, en son mezun oldukları okulun düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2, 304)}=2.28, p>0.05$ ].

Yani en son mezun olunan okulun düzeyi ne olursa olsun, öğretmenlerin okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını benzer biçimde algıladıkları söylenebilir. Leman'ın (2001) araştırmasında ise öğretmenlerin eğitim süresinin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamada en fazla etkiye sahip değişkenlerden biri olduğu saptanmıştır.

#### Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıların Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Farklılığı

Araştırmanın yedinci alt problemi; "Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, görev yaptıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" şeklinde belirlenmişti. Görev yaptıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre öğretmenlerin, müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7'de görüldüğü gibi öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, görev yaptıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2, 304)}=1.08, p>0.05$ ].

Tablo 7. Görev Yaptıkları Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Öğretmenlerin, Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyi | n   | $\bar{X}$ | ss    | F    | p   |
|--------------------------------|-----|-----------|-------|------|-----|
| Alt                            | 110 | 64.26     | 19.91 | 1.08 | .33 |
| Orta                           | 108 | 60.44     | 20.16 |      |     |
| Üst                            | 89  | 61.24     | 20.36 |      |     |

Bu durumda, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının görev yapılan çevreye göre farklılık göstermediği; kültürel liderlik davranışı sergilemede çevrenin belirgin bir biçimde etki yaratamadığı söylenebilir.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğretmenler, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını orta düzeyde algılamaktadırlar. Öğretmenler, en yüksek düzeyde, okul müdürlerinin okulun görevlerini yeterince yorumlama; en düşük düzeyde ise öğretmenlerin okulun tarihini anlamalarına yardımcı olma kültürel liderlik davranışını gösterdiği görüşündedirler. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını genel olarak orta düzeyde algılamaları, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını yeterince sergilemediklerini göstermektedir. Bu durumda okulların kültürel işlevlerini yeterince yerine getirdikleri tartışmalıdır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, cinsiyetlerine, kıdemlerine, öğretmen yetiştiren bir okuldaki mezun olup olmamalarına, en son mezun oldukları okulun düzeyine ve görev yaptıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulgular da okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, çeşitli değişkenlere göre, farklı olmadığını düşündürmektedir. Yine bu araştırma, okul müdürlerinin yöneticilik görevlerini yalnızca rutin işleri yerine getirmekten ibaret olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır. Oysa çağdaş yöneticilerin rutin işleri yapmayı aşmış, örgüte bir vizyon kazandıran bir lider konumunda olmaları beklenmektedir. Keza Covey de yeni bin yılın liderlerinin ilkelere dayalı yeni bir kültür yaratabilenler olacağını öne sürmektedir (Aktaran: Özden, 1998: 138).

Araştırmanın bir diğer dikkati çeken bulgusu öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılama düzeyleri, branşlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği'dir. Bu farklılık, sınıf öğretmenleri ile dil-edebiyat (Türkçe, Türk Dili ve Edebiyatı, Yabancı Dil) öğretmenlerinin algıları arasında olup, dil-edebiyat öğretmenlerinin lehinedir. Bu bulgu, okullardaki kültürel etkinliklerin daha çok Dil-Edebiyat öğretmenlerinin rehberliğinde üst sınıflarda öğrenim gören öğrencilerin yerine getirdiklerini akla getirmektedir. Oysa hemen her tür sorumluluğun dağıtımında homojenliğin sağlanmasının, o sorumluluğu alan bireylerin okula bağlanmalarında çok önemli katkı sağlayacağı açıktır.

Bu sonuçlar ışığında;

1. Okul müdürlerinin yetiştirilmesi programlarına yeniden işlerlik kazandırılmalı; bu programlarda okul müdürü adaylarının kültürel liderlik, okul kültürü vb. konularda yetiştirilmesi sağlanmalıdır.
2. Okul müdürlerine kültürel liderlik davranışı sergileyebilecek yeterliklerin kazandırılması amacıyla hizmetçi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesine gereksinme vardır.
3. Okul içi ve dışında düzenlenecek her türlü kültürel etkinliğin düzenlenmesinde, sorumluluğun yalnızca bir veya birkaç branş grubundaki öğretmen ve belli yaş grubundaki öğrencilere yüklenmesinden vazgeçilmeli; sorumluluğun ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda tüm branş ve sınıf öğretmenleri ile tüm öğrencilere dağıtılmasına özen gösterilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Alkire, Gloria Jean (1996). "The Principal as a Cultural Leader and the Change Process: Elements and Tools that Contribute to Shaping the Elementary School's Organizational Culture" Unpublished PhD Thesis, University of Ia Verne. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/6>
- Atay, Kenan (2001). "Öğretmen Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi" **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Yıl: 7, Sayı: 26, Bahar. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, Mustafa (1994). **Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler**. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Başaran, İbrahim Ethem (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Çelik, Vehbi (2000). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, İkinci Baskı.
- Erçetin, Ş. Şule (1998). **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Fichter, Joseph (2002). **Sosyoloji Nedir?** (Çeviren: Nilgün Çelebi). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gürses, Güven (2003). "Lider ve Liderlik" <http://www.gurses.com.tr.tc>
- Iye, Kansho Christopher (2001). "The Principal's Leadership Style and The School's Culture in Selected St. Paul Public Elementary Schools (Minnesota)" Unpublished Ph Thesis, University of Minnesota. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3014270>
- İbicioğlu, Cengiz (1999). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışları" Malatya: İnönü Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kaya, Yahya Kemal (1999). **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. Ankara: Bilim Yayıncılık, Yedinci Baskı.



- Keiper, Paul E. (2002). "The Impact of Leadership on Organizational Culture: An Empirical Study on National Collegiate Athletic Association Division III Athletic Directors" Unpublished EdD Thesis, Texas A & M University. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3049956>
- Koçel, Tamer (1998). **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta Yayıncılık, Altıncı Baskı.
- Lee, Timothy York (1999). "A Case Study on School Leadership and Organizational Culture" Unpublished PhD Thesis, The University of North Carolina. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9919184>.
- Leman, Edward Jack (2001). "An Exploratory Study of Cultural Leadership Behaviors of Principals that Build Effective School Cultures: Perceptions of Principals, Special-Education Teachers and Regular-Education Teachers" Unpublished EdD Thesis, Northern Illinois University <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3013791>.
- Morgan, Gareth (1998). **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor** (Çeviren: Gündüz Bulut). İstanbul: MESS Yayıncılık.
- Newman, Corina Beth (2001). "The Perceptions of Elementary Principals Regarding The Relationship between Leadership and School Culture" Unpublished Ph Thesis, Saint Louis University. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9955704>
- Özden, Yüksel (1998). **Eğitimde Dönüşüm: Yeni Değer ve Oluşumlar**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özlem, Doğan (1986). **Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi**. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Slater, R.O., Goldring E., Bolman L., Thurston P. W. & Crow G.M., (1994). "Leadership and Management Processes", **Educational Administration: UCEA Document Base**, (Edited by: W. K. Hoy), New York, McGraw-Hill.
- Şimşek, Hasan (1997). **21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı: Kaostaki Türkiye**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Şişman, Mehmet (1994). **Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 732.

Wong, Sharon H. P. (2002). The Role of Leadership in The Organizational Transformation and Impact on Organizational Culture: A Case Study of A Private Catholic University. Unpublished EdD. Thesis, Spalding University. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3036906>.

**Yazar Hakkında Bilgi:**

Yrd. Doç. Dr. Ali AKSU  
Dokuz Eylül Üniversitesi,  
Buca Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü, EYTP Anabilim Dalı  
Buca, İzmir  
Tel: 0232 4204882-1637