

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN ALGILARI

*Prof.Dr. Tokay GEDİKOĞLU**

*Öğr.Gör.Dr. Sevilay ŞAHİN**

*Özlem BÜYÜKELBAŞI***

ÖZET

Örgütsel kültürün örgütsel etkililik açısından temel bir faktör olarak görülmesi, liderlik alanında da kültürel liderlik kuramının gelişmesini sağlamıştır. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, okul kültüründeki mevcut değerleri en iyi şekilde yorumlayıp sunmaya çalışırken, bir yandan da bu kültürel değerlerin kamu yararı adına beççiliğini yapmak zorundadır. Bu araştırmanın amacı, öğretmen ve yöneticilerin algılamaları doğrultusunda yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyini saptamaktır. Araştırma, 58 yönetici, 200 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, okul yöneticileri, yeterli düzeyde kültürel liderlik davranışlarını sergiledikleri görüşünderken, öğretmenler anılan davranışların gerçekleştirilmesinde yöneticilerini yetersiz bulmuşlardır.

SUMMARY

Since organizational culture is considered as one of the important factors for organizational effectiveness, cultural leadership has emerged in the field of leadership principals as cultural leader should both analyse the values present in the school culture and protect them for the benefits of the society. The purpose of this paper is to determine the realization level of cultural leadership. Behaviours of principals through the perceptions of principals and teachers. The related questionnaire was administered to 58 principals and 200 teachers. According to the results of the study while principals found themselves competent enough to realize the cultural leadership behaviours, teachers did not find principals competent enough for cultural leadership.

Her toplumun kendine göre nasıl bir kültürü varsa, o toplumda yer alan örgütlerin de kendilerine özgü kültürleri vardır. Bir başka değişle, insanların karşılıklı etkileşiminin sonucu ortaya çıkan bir sosyal gerçeklik alanı vardır ki; işte bu sosyal gerçeklik, örgütsel

* Gaziantep Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

** İlköğretim öğretmeni.

kültürü oluşturmaktadır. Örgütsel kültür, bir grup ya da örgüt üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel saygıtlar, değerler, semboller ve uygulamalar bütünü (Şişman,1993) olarak tanımlanabilir. Örgütsel kültürle liderlik arasında önemli bir bağlantı vardır. Çünkü başarılı ve etkili liderler, kültürün şekillenmesine yardımcı olurken, kültür de bireylerin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültürün özelliklerinin belirlenmesi, öğrenme, ilerleme ve değişmeye oluşturulması gerektiği konusunda yöneticilere yardımcı olmaktadır (Çelik, 2000).

Akıncı (1998)'nin dediği gibi, liderler, yapı ve teknoloji gibi örgütün somut ve mantıksal yanını yaratmakla kalmaz, aynı zamanda sembollerini, ideolojisini, dilini, inançlarını, tören ve efsanelerinin yaratılmasında da etkili olurlar.

Okulun da tıpkı örgütler gibi hem toplumsal bir sistem olma hem de kendi kültürünü oluşturma özelliği vardır. Bir okulda bütünleşmeyi sağlayan, personelin davranışlarını yönlendiren, okulun normlar, davranışlar, değerler, inançlar, gelenekler, törenler, hikayeler ve kültürel sembollerinin tümü (Çelik, 1997) olarak tanımlanan okul kültürü; öğretmenlerin belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına, okula daha fazla bağlanarak okulun yararına özveride bulunmalarına, böylece verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır (Atay, 2001).

Esas itibariyle okul örgütlerinin gelişmesi için yeni değişimler önerilse de örgütte olumlu bir kültür yaratılmadıkça okulun gelişmesi mümkün olmamaktadır. Nitekim araştırmalar iyi okulu kötü okuldan ayıran etkenlerin, örgütün yapısından çok havasına ve içinde bulunduğu kültürel ortama ilişkin olduğunu göstermektedir. Bu durumu değiştirmeye ve geliştirmeye yönelik faktör ise kültürel lider olarak okul yöneticilerdir (Bursalıoğlu, 2000). Okul yöneticisi kültürel liderliğiyle bir bakıma okulun “sosyal sisteminin” sınırlarını çizmektedir denilebilir.

Öte yandan okul yöneticisi bir kültürel lider olarak, okulun en iyi olmasını sağlamak için zaman ve enerjisini gelenekler, grup normları, değerler ve güncel alışkanlıklar oluşturmaya ve okul ortamında paylaşılan değerleri artırmaya harcamak zorundadır. Zira okul kültüründe değerler birer gelenek haline getirildiğinde bürokratik kurallar azalacak ve personel kendi davranışını düzenleyebilecektir. Oysaki bugün okulların çoğunun yönetimine bakıldığında sadece mevcut düzeni sağlayan, otoriter, tüm yetkileri kendinde toplayan, planlara aşırı bağlı, belirlenmiş amaçlara hizmet eden, aşırı kontrolcü okul yöneticileri tarafından yönetildiği görülmektedir. Kültürel liderler olarak okul yöneticilerinden beklenen ise okulun insan kaynaklarını geliştirme, okul kültürüne bilgi toplumunun gerektirdiği değer ve sembollerini katma, iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak okul personelinin bu değişim sürecinin yarattığı değerlere uyum sağlama konusunda yardımcı olmaktır. Bilinmesi gerekenin okulun başarısının sadece finansman, araç-gereç ya da öğretmen niteliğine bağlı olmadığıdır. Okulunda kaynaşmayı ve bütünleşmeyi sağlamak için geleneksel törenler düzenleyen, okulun tarihini bütün personeline açıklayan, yeni simge ve değerler geliştiren ve okulun kültürünü çevreye pazarlayan okul yöneticisi başarılı bir kültürel lider olabilir. Kültürel liderliğin temelinde

ise güçlü bir örgütsel kültür geliştirme çabası vardır. Bu örgütsel kültürün işgörenlerin bağlılık ve örgütle özdeşleşme duygusunu güçlendirdiği düşünülmektedir. Bu nedenle okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri okul kültürünün geliştirilmesi, öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamaları açısından büyük önem taşımaktadır. Bunun yanında Hallinger ve Leithwood (1996) 'a göre kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, örgütsel kültüre yön vererek, istenilen niteliklere sahip öğrencinin yetişmesine de katkıda bulunmaktadır (Çelik, 2000). Zira okul ortamının çocukların benlik gelişimi üzerindeki etkileri düşünüldüğünde okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini göstermedeki başarıları daha da önem kazanmaktadır.

Bu bağlamda, kültürel lider, örgüt kültürünü daha çekici bir kültür haline getirebiliyorsa başarılı bir liderdir. Öğretmen zayıf bir okul kültürü de olsa, o ortamda çalışmak zorundadır. Bugün binlerce yönetici ve öğretmenin çalıştığı okul örgütleri bulunmaktadır. Ne yazık ki bu okulların çoğu bir cazibe merkezi değildir. Okullar çevre için bir cazibe merkezi olmadığı gibi, öğretmenlere bile cazibesini kabul ettirememektedir. Öğretmen, yönetici ve öğrenci ne derece okulundan memnundur? Bir çok özel işletme, kendisini işgörenine çekici hale getirirken, neden okullar bunu başaramamaktadır? Bu soruların cevapları okul yöneticisinin kültürel liderlik davranışını göstermedeki başarısında yatmaktadır (Çelik, 2000).

Görüldüğü üzere okul yöneticileri tarafından örgüte giren bireylerin birlikte hareket etme ihtiyacı, gruptan soyutlanmama ve örgütle özdeşleşme duygusunu güçlendirme amacı ile oluşturulan kültürel doku, bugünün ve yarının okul örgütlerinin başarısının ardında yer alan temel bir unsur olacağı gerçeği göz ardı edilemez bir gerçek haline gelmektedir. Rekabet gücünün ve başarının artması yeni kişiliğe sahip okullarla ve bunu yaratacak olan okul liderleriyle mümkün olabilecektir (Çelik, 1997).

YÖNTEM

Bu araştırma, gruplar arası karşılaştırmalara yer veren, genel tarama modelinde yapılmıştır.

Örneklem

Araştırmanın evreni, 2002-2003 öğretim yılında Gaziantep ili Şehitkamil ilçesindeki merkezde bulunan 49 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 49 müdür, 110 müdür yardımcısı olmak üzere 159 yönetici ve 1979 öğretmendir. Araştırmanın örneklemini ise, 20 okul oluşturmaktadır. Örneklemini temsil edecek ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerden %36'sı yani 58 kişi veri toplama aracı olan anketi doldürmüştür. Öğretmenlere yönelik örnekleme ise, örnekleme seçilecek okullarda çalışan tüm öğretmenler bir alt evren olarak düşünülmüş ve örnekleme girecek öğretmenler bu evrenden seçilmiştir. Buna göre örneklemedeki okullarda görev yapan 756 öğretmenden % 26,4'ü yani 200 kişi araştırmaya katılmıştır. Örneklemin tüm evreni temsil etme oranı ise %10.1'dir.

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada bilgiler kültürel liderlik davranışları adlı anketin uygulanmasıyla toplanmıştır. İki bölümden oluşan ölçme aracının ilk bölümünde cinsiyet, kıdem, branş, en son mezun olunan eğitim kurumu olmak üzere deneklerin kişisel özelliklerine ilişkin 5 soru; ikinci bölümde ise yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin, yönetici ve öğretmen algılarını belirlemeye yönelik 29 soru maddesi yer almaktadır. Aracın yapı geçerliği için faktör analizi yapılmış olup, 4 faktör belirlenmiştir. Faktör adları “Yorumlayıcı Roller”, “Sunucu Roller”, “Resmi Roller”, “Okul Kültürünü Geliştirici Diğer Roller” şeklindedir. Belirlenen faktörlere göre araştırmada kullanılan kültürel liderlik rolleri şunlardır:

Yorumlayıcı roller; okulun görevlerini, kurallarını, değerlerini yorumlama, okulun kültürel yapısını öğretmenlerin anlamalarına yardımcı olma, öğretmen ve öğrencileri değişik sosyal faaliyetlere yönelterek okul kültürünün gelişmesine katkı sağlama, okula yeni başlayan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olma, öğretmenlerin okul kültürüyle özdeşleşmelerine yardım etme, okul personelinin ve öğrencileri bir araya getirerek geleneksel törenler düzenleme, başarılı bir çevre liderliği rolünü oynama, kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynama, okul kültürünü oluşturan kaynakların farkında olma, okul kültürünü ifade etmek için sembollerden yararlanma, okul kültürünü okulun çevresindeki kamu, özel ve gönüllü kuruluşlara yeterince tanıtmama.

Sunucu roller; Okul kültürün toplumun ve öğretmenlerin beklentisine uygun sunma, okul kültürü hakkında sık sık öğretmenlerle iletişim kurma, öğretmenlerden bağımsız olarak bireysel veya grup halinde çalışan öğrencilerle sık sık görüşmeler yapma, okul kültürüne uygun davranışlar göstererek tüm personele örnek olma, personelle eğitim öğretim dışında, spor, tatil gibi farklı konularda da görüşmeler yapma, okul kültürünü sergilemede demokratik bir tutum sergileme, öğretmenleri mesleğe yönelik öğrenme eylemlerine yöneltme, okul kültürünün resmi temsilciliğini yapma.

Resmi roller; okul kültürünü yenileşmeye açık tutma, öğretmenlerin kendilerini okul kültürünü geliştirici bir üyesi olarak görmelerine fırsat tanıma, okul kültürünün okulun başarısı üzerindeki etkisine inanma, etkili bir teşvik ve ödüllendirme sistemi kurarak okul kültürünün personele benimsetilmesine yardımcı olma.

Okul kültürünü geliştirici diğer roller; okulun örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırabilme, okul kültürünü bir imaj olarak görme, kültürel liderlik rolünü oynayarak öğretmenlerin başka bir okula geçmelerine mani olma.

Verilerin Çözümlemesi

Verilerin analizi amacıyla faktörlere göre yönetici ve öğretmen algılarının aritmetik ortalamaları, toplam ortalama puanları ve standart sapmaları belirlenmiş, daha sonra ortalamalar arasında oluşan farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için “t testi” ve “varyans analizi (ANOVA)” yapılmıştır. Varyans analizinin sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunması halinde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla “Tukey HSD Testi” uygulanmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın bulguları ve bulguların yorumları açıklanmıştır.

Tablo 1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları

Faktörler	Yönetici		Öğretmen		F	F-Sig	Sig
	X	SS	X	SS			
Yorumlayıcı Roller	48,2	7,1	39,8	11,5	15,6	,000	p<05
Sunucu Roller	38,7	8,7	31,7	9,8	1,8	,175	p>05
Resmi Roller	16,1	3,2	13,1	4,6	12,7	,000	p<05
Okul Kültürünü Geliştirici Diğer Roller	12,7	3,4	11,8	3,4	,002	,964	p>05
Toplam	28,9	5,6	24,1	7,3	15,3	,000	p<05

Tablo 1'in incelenmesinden, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri bakımından, okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha iyimser bir değerlendirme yaptığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile ilgili yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak fark olduğu gözlenmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin sunucu roller ve okul kültürünü geliştirici diğer roller olarak anılan faktörlerdeki davranışların gerçekleştirilme düzeyini algılamalarında anlamlı bir farklılık gözlenmezken, yorumlayıcı rollerin ve resmi rollerdeki davranışların gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algılarının farklılaştığı gözlenmektedir.

Bu bulgulara göre, yöneticilerin kendi davranışlarını değerlendirmede çok objektif olamayacakları düşünüldüğünde, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını oynamadaki yetersizliklerini açıkça ifade etmeleri de güç olacaktır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları konusunda yeterli olmadıkları sonucuna varılabilir.

Tablo 2. Cinsiyet Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları

Faktörler	Erkek		Kadın		F	F-Sig	Sig
	X	SS	X	SS			
Yorumlayıcı Roller	42,2	11,8	41,0	10,5	2,3	,12	P>05
Sunucu Roller	34,3	10,5	32,0	9,2	3,8	,04	P<05
Resmi Roller	14,2	4,7	13,3	4,2	1,1	,28	P>05
Okul Kültürünü Geliştirici Diğer Roller	12,3	3,4	11,6	3,4	,08	,76	P>05
Toplam	25,7	7,6	24,4	8,6	2,89	,09	P>05

Tablo 2’ deki toplam ortalama puanlar incelendiğinde, yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarının gerçekleştirilme düzeyine yönelik, erkek yönetici ve öğretmenlerin (X=25,7), bayan yönetici ve öğretmenlerden (X=24,4) daha yüksek oranda görüş belirttiği görülmektedir.

Buradan, kadın yönetici sayısının yok denecek kadar az olması, dolayısıyla kadınların bir şekilde erkek yöneticiler konusunda erkeklere göre daha olumsuz düşüncelerine neden olması şeklinde açıklanabilir veya kadınların bu konudaki beklentilerinin daha fazla olabildiği yorumuna gidilebilir.

Tablo 3. Branş Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları

Faktörler	Sınıf Öğretmenliği		Sosyal Bilimler		Fen Bilimleri		Diğer		F	F-Sig	Sig	Tukey
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS				
Yorumlayıcı Roller	41,6	11,3	35,8	12,2	46,4	10,7	42,0	9,9	4,4	,005	p<05	2~3
Sunucu Roller	33,2	9,6	29,7	10,6	38,2	9,9	32,2	9,9	4,0	,008	p<05	3~1,2,4
Resmi Roller	13,9	4,5	12,5	4,3	15,1	4,7	13,5	4,3	1,7	,161	p>05	
Okul Kültürünü Geliştirici Diğer Roller	11,8	3,4	11,5	3,4	13,0	3,5	12,3	3,4	1,5	,194	p>05	
Toplam	25,1	7,2	22,3	7,6	28,1	7,2	25	6,8	2,9	,03	p<05	

Tablo 3’te branş alt gruplarına göre, toplam ortalama puanlar incelendiğinde, yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerini en yeterli gören grubun

X=28,1 puanla fen bilimleri branşından olanların, bunu X=25,1 puan ile sınıf öğretmenlerinin, X=25 puanla diğer branşlardan olanların izlediği, en az yeterli gören grubun ise X=22,3 puanla sosyal bilimler branşından olan deneklerin olduğu görülmektedir.

Bunun yanında deneklerin branş değişkenine göre yöneticilerin anılan davranışları gerçekleştirme düzeylerine ilişkin 4 faktörden en fazla sergilendiğine inandıkları yorumlayıcı roller faktöründeki davranışlar olduğu, en az gösterilen davranışların ise okul kültürünü geliştirici diğer roller “okulun örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırabilme, okul kültürünü bir imaj olarak görme, öğretmenlerin başka bir okula geçmelerine mani olma“ olduğu görülmektedir.

Okullar toplumda egemen olan değerlerin korunmasını ve aynı zamanda yeni değerlerin edinilmesini sağlamak gibi çift yönlü bir göreve sahiptir. Bununla beraber toplumsal değişimleri zamanında fark edemediklerinde okullar mevcut değerleri koruma adına yeni değerleri dışlamak durumunda kalabilmektedir. Oysaki örgütlerin başarılarını devam ettirebilmeleri hatta ayakta kalmayı başarabilmeleri büyük ölçüde maruz kaldıkları değişikliklere göre kendilerini yenileyebilmelerine bağlıdır. Türkmen (Türkmen, 1999)’ in de belirttiği gibi örgütler değer ve kavramlarda meydana gelen değişimlere uygun cevap vermezse sürekli biçimde bilinmeyen ve denetlenemeyen güçler ile tehdit edilecektir. Ancak araştırma bulgularından da anlaşıldığı gibi, toplumdaki yeni değerlerin özümsemesi ve bunların okul kültüründeki değerlerle bütünleştirilmesi konusunda araştırmaya katılan denekler, okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır.

Öte yandan bütün branş öğretmenlerine göre yöneticilerin en az sergilediği diğer bir davranış, “okul yöneticisi, kültürel liderlik rolünü oynayarak öğretmenlerin başka bir okula geçmelerine mani olmaktadır” davranışdır. Bu duruma göre okul yöneticileri insan ögesini okulun temel unsuru olarak görmemektedir. Aytaç (Açıkalın, 1996) ‘ın dediği gibi, “eğer bir örgütte insan, üretimin en önemli ögesi olarak görülüyorsa, dikkatlerin ve çabaların çalışanlar üzerinde değil, para, madde ile donatım kaynakları ve olanakları üzerinde yoğunlaşması doğaldır.” Bu sonuca göre, eğitim örgütlerini, insanlardan soyutlayarak ya da insan ögesi dışındaki boyutlarını ön plana çıkararak, çağdaş bir yönetim biçiminin olanaksızlığı, henüz okul yöneticileri tarafından yeterince anlaşılamadığı ortaya çıkmaktadır.

Tabloya bakıldığında yöneticilerin kültürel liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin deneklerin görüşleri arasında branşa göre .05 düzeyinde istatistiksel fark olduğu görülmektedir. Yapılan analizlerin de ortaya koyduğu gibi, yorumlayıcı roller olarak anılan kültürel liderlik davranışlarının gerçekleştirilmesi konusunda “Fen Bilimleri” branşından olanlar ile “Sosyal Bilimler” branşından olan deneklerin görüşleri arasında farklılık bulunmaktadır. Ayrıca Sunucu Roller olarak anılan kültürel liderlik davranışlarının gerçekleştirilmesi konusunda da “Sosyal Bilimler” branşından olanlar ile “Sınıf Öğretmenliği”, “Fen Bilimleri” ve “Diğer “ branşlardan olanların görüşleri arasında fark gözlenmektedir.

Sosyal bilimler branşında olan deneklerin okul yöneticilerini kültürel liderlik davranışlarında yeterli görmemeleri, okul yöneticilerinin davranış bilimleri ve insan ilişkilerindeki becerilerinin, eksikliğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu konuda Bursalıoğlu şu saptamayı yapar (Bursalıoğlu, 2000): “Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi yöneticilerin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir. Okul yöneticilerinin gördüğü hizmet içi eğitim programları, genellikle yöneticiliğin formalite ve yazışma görevlerini içine almaktadır. Çünkü değerlendirme ölçütleri, bu görevlere dayanmaktadır. Bu yüzden de, yöneticiye örgüt ve yönetim alanında yeni kavram ve teknikleri kazandırmak amacını güden hizmet içi eğitim programları, okul yöneticileri tarafından yadırganmaktadır.” Bu sonuca göre, genel olarak bakıldığında yönetim bilimi bir sosyal bilim alanı olmasına rağmen, okul yöneticilerinin insanlarla ilgili eylemlerinde yeterli başarıyı gösteremedikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Kıdem Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları

Faktörler	1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16-21 yıl		21 yıl ve üstü		F	F-Sig	Sig	Tukey
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS				
Yorumlayıcı Roller	38,56	10,43	37,57	12,11	42,56	12,71	46,30	8,44	46,82	9,72	9,01	,000	p<.05	1-4,5 2-4,5
Sunucu Roller	30,54	8,87	29,39	10,18	34,40	11,43	37,75	8,15	37,77	9,23	9,54	,000	p<.05	1-4,5 2-4,5
Resmi Roller	12,64	4,37	12,37	5,02	15,00	4,43	15,21	3,57	15,56	4,01	6,80	,000	p<.05	1-4,5 2-4,5
Okul Kültürünü Geliştirici Diğer Roller	11,47	3,03	11,17	3,44	11,40	3,10	13,39	3,84	13,16	3,49	4,80	,001	p<.05	1-4,5 2-4,5
Toplam	23,30	6,67	22,62	7,68	25,84	7,91	28,16	,6	28,32	6,61	9,62	,000	p<.05	

Tablo 4’te görüldüğü gibi Kıdem bağlamında, yönetici ve öğretmenlerin okul yöneticilerini kültürel liderlik davranışlarını sergileme düzeyine ilişkin gruplar arasında istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı fark belirlenmiştir. Bu farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, genel olarak tüm faktörlerde 1-5 yıllık kıdemliler ile 16-21 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdemliler arasında ve 6-10 yıllık kıdemliler ile 16-21 yıl, 21 yıl ve üstü kıdemlilerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Kıdem açısından tüm faktörlerdeki kültürel liderlik davranışlarının en üst düzeyde gerçekleştirildiğine inanan grubun 21 yıl ve üstü kıdemliler olduğu, en az düzeyde gerçekleştirildiğine inanan grubun ise 6-10 yıllık kıdemliler olduğu gözlenmiştir.

Bu durumu örgütsel sosyalleşme süreci ile açıklamak olanaklıdır. Örgütsel sosyalleşme, örgütün kültürünü oluşturan, değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenme, bunlara uyum sağlama sürecidir (Çelik, 2000). Esasında toplum kültürünün aktarımını yapan okul örgütlerinde sosyalleşme ayrı bir önem taşır. Çünkü yeterli bir seçim sisteminden geçirilmeden alınan öğretmen, büyük sorunlar yaratır. Dolayısıyla stajyer konumunda bulunan öğretmenlerin çalıştıkları okula uyum sağlamaları ve mesleklerine bağlanmaları ancak etkili bir kültürel liderlikle mümkün olabilir. Araştırma bulgularına göre, meslekte yeni sayılabilecek kıdemlilerin okul yöneticilerinin personelin örgütsel sosyalleşmelerini sağlayacak kültürel liderlik davranışlarını sergilemede kıdemi fazla olanlara göre daha az yeterli gördükleri ortaya çıkmaktadır. Buradan, okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesini sağlamak amacıyla göstermeleri gereken kültürel liderlik davranışlarını sergileyemedikleri kanısına varılabilir. Diğer taraftan 21 yıl ve üstü kıdemlilerin örgütten fazla bir beklentilerinin kalmamış olması, var olan davranışları zaman içerisinde kabullenme eğilimlerinden dolayı yöneticilerin kültürel liderlik rollerini daha fazla yeterli gördükleri söylenilebilir.

Tablo 5. Mezun Olunan Eğitim Kurumu Değişkenine göre Yönetici ve Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına ilişkin Algıları

Faktörler	Eğitim Fakültesi		Fen-Edebiyat Fakültesi		Lisans Tamamlama		Diğer Fakülteler		F	F-Sig	Sig	Tukey
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS				
Yorumlayıcı Roller	40,5	11,9	40,0	10,6	45,2	10,1	42,9	10,4	1,7	,13	p>05	
Sunucu Roller	32,2	10,0	31,5	10,7	36,9	8,9	34,0	9,4	2,2	,06	p>05	
Resmi Roller	13,3	4,6	13,0	5,1	15,4	3,7	14,1	4,1	2,3	,05	P≤05	1~3
Okul Kültürünü Geliştirici Diğer Roller	11,7	3,5	12,0	2,8	12,6	3,5	12,3	2,8	,8	,5	p>05	
Toplam	24,4	7,5	24,5	7,3	27,5	6,5	25,8	6,6	2,3	,052	p>05	

Tablo 5'in incelenmesinden, deneklerin mezun olunan eğitim kurumu değişkeninin alt gruplarına göre yöneticilerin anılan davranışları sergileme düzeylerini algılamalarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Yani; eğitim niteliği farklı olan

fakülte çıkışlı olan yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerini benzer şekilde algıladıkları görülmektedir. Yalnız resmi roller olarak belirtilen faktördeki davranışların gerçekleştirilme düzeylerinde eğitim fakültesi mezunları ile lisans tamamlama programını bitirenler arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir. Buna göre eğitim fakültesi mezunları, resmi roller faktöründe anılan “okulun kültürünü yenileşmeye açık tutma; öğretmenlerin, kendilerini okul kültürünü geliştirici bir üyesi olarak görmelerine fırsat tanıma; okul kültürünün okulun başarısı üzerindeki etkisine inanma; etkili bir teşvik ve ödüllendirme sistemi kurarak okul kültürünün personele benimsetilmesine yardımcı olma” davranışlarının lisans tamamlama programını bitirenlere göre daha az düzeyde gerçekleştirildiğine inanmaktadır.

TARTIŞMA

Araştırma sonuçlarına göre, resmi ilköğretim okulu yöneticileri yeterli düzeyde kültürel liderlik davranışlarını sergiledikleri görüşünderken, öğretmenler anılan davranışların gerçekleştirilmesinde yöneticilerini yetersiz bulmuşlardır. Cinsiyet değişkeni açısından yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını erkek yönetici ve öğretmenlerin, bayan yönetici ve öğretmenlere göre daha yeterli düzeyde algıladıkları ortaya çıkmıştır. Branş açısından ise, yöneticileri kültürel liderlik davranışlarını sergileme konusunda en başarılı bulan grup “Fen Bilimleri” branşından olanlar, en başarısız bulan grup ise “Sosyal Bilimler” branşından olanlardır. Kıdem açısından tüm faktörlerdeki kültürel liderlik davranışlarını kıdemi fazla olan deneklerin, kıdemi az olan yani meslekte yeni sayılabilecek deneklere göre daha yeterli düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. En son mezun olunan eğitim kurumu değişkenine göre ise lisans tamamlama programını bitirenler diğer alt gruplara göre yöneticileri kültürel liderlik davranışlarını gerçekleştirmede daha yeterli bulurken, en başarısız bulan grup “Eğitim Fakültesi” mezunlarının olduğu saptanmıştır.

Görüldüğü üzere okul yöneticilerinin, okulun insan kaynaklarını geliştirecek, örgütsel kültüre yön vererek istenilen niteliklere sahip öğrencilerin yetişmesine katkıda bulunabilecek, okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılmasını sağlayabilecek yeterliğe ulaşmasını olanaklı kılacak eğitim programları düzenlenmelidir. Ayrıca yöneticilerin bu programlara katılımını sağlamak için gerekli koşullar sağlanmalıdır.

Buna bağlı olarak okul kültürünün eğitim ve öğretimdeki önemi, okul kültürünü tanıma, yenileşmesine katkıda bulunma ve sunma konuları okul yöneticilerine hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim yoluyla kazandırılabilmesi düşünülmektedir.

Okul yöneticileri, okul kültürünü oluşturan kaynakları tanıyarak ve onları etkileşimli çevreye tanıtarak okul kültürünün gelişmesine yardımcı olmalıdır. Başaran (Başaran, 2000)’ın dediği gibi, “toplumun üyeleri, okulun müşterisidir. Okulda üretilen eğitim hizmetleri, öğrenciler yoluyla halka satılır. Bu alışverişte satıcının ve alıcının yaklaşması, birbirlerini anlaması, birbirine yardım etmesi iki tarafında yararındır. Çünkü okul kültürünün çevreye tanıtılması, başka bir deyişle pazarlanması; okulun toplum içindeki konumunun yükselmesine, eğitim işgörenlerinin çevredeki değişimleri

tanınmasına, halkın okula olan güveninin artmasına, halktan daha çok yardım sağlanmasına olanak verir. Böylece okulla çevre bütünleşir.” Ayrıca, okulu, kültürüyle çevreye pazarlayan yönetici, çevresel olanakların, okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda kullanılmasını kolaylaştırabilir. Bu bağlamda, okul kültürünü tanıtmak ve çevreye sunmak okul yöneticisinin göstereceği kültürel liderlik davranışlarıyla mümkündür. Bunun için yöneticiler yerel kitle iletişim araçlarından yararlanma, geleneksel törenler düzenleme, kültürel ve sportif etkinliklere sık sık yer verme, öğrenci velilerine yönelik okulu tanıtıcı toplantılar yapma gibi yollara başvurabilirler.

Okul yöneticileri etkili insan ilişkilerine önem vermeli, kişiler ve gruplar arası iletişimi dikkatle izlemelidir. Çünkü eğitim örgütlerinde informal iletişimin büyük yeri olmasının yanısıra yönetimde canlılığı sağlayan da informal yanın özellikleridir. Dolayısıyla örgütte çalışanlar ile yönetim arasındaki etkileşimin içeriği, çeşitliliği, niteliği, göreceli sıklığı (Açıkalın, 1998) örgütün çevredeki imajına da büyük etkide bulunacaktır. Bunun için de okul yöneticileri Erdoğan (Erdoğan, 2000) ‘ın dediği gibi “sosyal bilimlerin siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, tarih ve edebiyat gibi alt dallarında bilgili olmalıdır ve yetiştirilmelidir.” Okul yöneticileri informal iletişim sürecine canlılık kazandırmak için tören ve kültürel etkinliklere önem vermelidirler. Aytaç (Açıkalın, 1996)’ın dediği gibi “törensiz ortamlar etkileyici ve kültürleyici ortamlardır.” Adaylığın kaldırılması, kuruluş yıldönümleri, mezuniyet geceleri gibi özel günler birey-örgüt bütünleşmesi amacıyla kullanılabilir fırsatlardır. Dolayısıyla yöneticilere okul ortamında bu tür faaliyetler düzenleyerek, okulu hem öğretmenler hem de öğrenciler için çekici hale getirebilecekleri önerilebilir.

Okul yöneticileri değişik yollarla örgütsel sosyalleşmeyi sağlamalıdır. Bunun için de yöneticiler örgüte yeni katılan üyeler için örgütsel bağlılığı artırma, güvenlerini sağlama, ödül sistemi kurarak okuldaki kural ve değerleri tanıtmak gibi kültürel amaçlı etkinliklere önem vermelidirler. Aytaç (Açıkalın, 1996), dağıtılan ödüllerin yöneticinin gösterdiği yeterliliğin çalışanlarca kabul düzeyi, kuruma ve yöneticiye bağlılığın bir değişkeni olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla okul yöneticileri ödül sistemleri kurup işletmeli ve geliştirmelidir

Okul içindeki yöneticiler, öğretmen ve öğrencilerin farklı kültürel değerleri olabilir. Çünkü, her insanın farklı bir anlama ve yorumlama özelliği vardır. Bu farklılıklar içinde bulunan yönetici, okulunun kültürüne ilişkin öğeleri yakalamalı ve bu öğelerin geliştirilmesi yönünde de personeli ile beraber hareket edebilmelidir. Başka bir deyişle, personelde veya öğrencilerde var olan farklı kültürel değerleri yönetici, okulun ortak amaçları doğrultusunda birleşmesi yönünde çalışmalıdır.

Okul yöneticileri okullarında oluşmuş kültürü bir imaj biçiminde görerek, kurallara, kalıplaşmış davranışlara sıkı sıkıya bağlılık ve personelin özdenetimini engelleyici tutumlar yerine demokratik davranışlar sergilemek suretiyle okulu öğretmen ve öğrenciye çekici hale getirmelidir.

Okul yöneticileri personelin görüş ve eleştirilerine her zaman açık olmalı, örgütsel kültürü geliştirici nitelikte olan değerlendirmeleri dikkate almalıdır. Okul yöneticileri “insanın en değerli hazine” olduğunu bilmeli ve çalışanlarını öğrenme eylemlerine yöneltme yoluyla okul kültürünü geliştirmelidir.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1996), Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara: Pegem Yayınları. s: 150-151.
- Açıkalın, A. (1998), Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara. Pegem Yayınları. s: 141.
- Akıncı B. (1998), Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, Ankara. İletişim Yayınları. s: 78.
- Atay, K. (2001), “Öğretmen Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmen Verimliliğine Etkisi”. Eğitim Yönetimi Dergisi, 26: 179-194.
- Başaran, İ. E. (2000), Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul, Ankara. Feryat mat. S: 28-29.
- Bursahoğlu, Z. (2000), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara. Pegem A Yayıncılık. s: 16-17.
- Çelik, V. (1997), Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara. Pegem A Yayıncılık. s: 103.
- Çelik, V. (1997), “Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini”. Verimlilik Dergisi, 26 (Sayı 3): 145-156.
- Çelik, V. (2000), Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara. Pegem A Yayıncılık. s: 1-2.
- Erdoğan, İ. (2000), Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul. Sistem Yayıncılık. s: 32.
- Şişman, M. (1993), “İlkokullarda Örgüt Kültürü. (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Türkmen, İ. (1999), Yönetimsel Zaman ve Yetki Açısından Yönetimde Verimlilik, Ankara. MPM Yayınları. s: 67.

YOK