



Esin Gündüz Karakuzu

<https://orcid.org/0000-0003-2522-3457>

Principal, Evliya Çelebi Primary School, Diyarbakır-Türkiye, esingunduz5221@gmail.com

Mushap Taş

<https://orcid.org/0000-0003-0742-4191>

Assistant Principal, Akşemsettin Primary School, Diyarbakır-Türkiye, mushaptass@gmail.com

Metin Şımık

<https://orcid.org/0000-0002-9914-2919>

Assistant Principal, Kozan Primary School, Diyarbakır-Türkiye, met6386@hotmail.com

İbrahim Halil Durmaz

<https://orcid.org/0009-0008-6216-9641>

Principal, Akdeniz bölge Komutanlığı Primary School, Mersin-Türkiye, durmaz_0163@hotmail.com

Belgin Ay Çakmakçı

<https://orcid.org/0009-0007-4000-9164>

Teacher, Bağcılar Özel Eğitim Primary School, Diyarbakır-Türkiye, renginbelgin@gmail.com

Sündüz Esmer

<https://orcid.org/0009-0005-7282-5671>

Principal, Cankatran Secondary School, Diyarbakır-Türkiye, esmersunduz@gmail.com

Atf Künyesi | Citation Info

Karakuzu Gündüz, E., Taş, M., Şımık, M., Durmaz, H., İ., Ay Çakmakçı, B. ve Esmer, S., (2023). Okul Kültürü Oluşturmada Kültürel Liderliğin Rolü İle İlgili Öğretmen Görüşleri, *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 10 (2), 444-465.

Okul Kültürü Oluşturmada Kültürel Liderliğin Rolü İle İlgili Öğretmen Görüşleri

Öz

Bu araştırma okul kültürü oluşturmada kültürel liderliğin rolü konusunda öğretmen görüşlerini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim yöntemi ile desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu Diyarbakır ili Kayapınar ilçesinde farklı kademelerde görev yapan 20 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem seçimi için en uygun olarak maksimum çeşitlilik örneklem tekniği tercih edilmiştir. Veriler görüşme yöntemi ile elde edilmiş ve katılımcılara yönelik görüş almak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma 2022-2023 eğitim ve öğretim yılının güz döneminde yapılmıştır. Görüşler okul yöneticilerinin kültürel liderlik özellikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişki, kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özellikleri ve okul kültürünün öğretmen

davranışları üzerindeki etkileri olmak üzere üç temel çerçevede sunulmuştur. Yapılan araştırma sonucunda okul kültürünün oluşmasında kültürel lider olarak okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile beraber okul yöneticisinin tutum ve davranışlarının da okul kültürünü oluşturmada önemli bir paya sahip olduğu görülmüştür. Aynı zamanda kültürel lider okul yöneticisinin rol model olması, yol belirleyici, işbirlikçi, değerleri ön planda tutan, güdüleyici tutum ve davranışlarının kurum kültürünü olumlu yönde etkilediği; aşırı serbest ve rahat tutum gibi davranışlardan kurum kültürünün olumsuz yönde etkilendiği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Lider, liderlik, örgüt kültürü, kültür ve kültürel liderlik*

Teachers' Opinions on the Role of Cultural Leadership in Creating School Culture

Abstract

This study aims to identify teachers' views (opinions) on the role of cultural leadership in creating school culture. The study was designed with phenomenology method, one of the qualitative research methods. The study group consists of 20 teachers working at different levels in the Kayapınar district of Diyarbakır province. The maximum variation sampling technique was preferred as the most suitable for sample selection. The data were obtained by interview method and a semi-structured interview form was used to get opinions about the participants. The study was carried out in the fall semester of 2022-2023 academic year. The views (opinions) are presented in three basic frameworks: The relationship between the cultural leadership characteristics of school administrators and corporate culture, the differences or similarity characteristics of cultural leadership behaviors by the gender of school administrators who have cultural leadership characteristics, and the effects of school culture on teacher behaviors. As a result of the study it has been seen that the attitudes and behaviors belonging to the school administrators, as well as their personality traits (as cultural leaders), have an important share in the formation of the school culture. At the same time, the role model of the cultural leader school administrator, path-setting, collaborative, prioritizing values, motivating attitudes and behaviors affect the corporate culture positively; It has been determined that corporate culture was negatively affected by behaviors such as excessive free and relaxed attitude.

Keywords: *Leader, leadership, organizational culture, culture and cultural leadership.*

Giriş

Kültür, bir toplumun hayatını şekillendiren, onu önemseyen değerlerle bunları değerlendiren normların bütünü olarak tanımlanmaktadır. Birey, yaşamını devam ettirebilmek için kendi yaşadığı toplumun kültürünü erken yaşta ailesinden öğrenmektedir (Turan,

Durceylan ve Şişman, 2005). Kültür bir milleti diğer milletten ayıran en belirgin özelliği ile toplumsal kültür kimliğinin oluşmasına katkı sağlar. Örgütlerin varlığı aynı topluma mensup kişilerin içerisinde yaşayan insanların kolektif gereksinimlerinden kaynaklanmaktadır (Aydın, Erdağ ve Sarier, 2010). Kişilerin bir araya gelmesiyle oluşturulan örgütler kendilerine özgü kültürel yapılar geliştirirler (Kaya ve Demirtaş, 2009). Bu şekilde oluşturulan örgüt kültürü, örgütün üyelerini bir araya getirerek örgütlerin kimliklerine ayırt edici bir özellik kazandırmıştır (Hoy ve Miskel, 2010).

Örgüt kültürü, çalışanlarına ve yapılan işin becerisine göre biçimlenir ve örgüte ait ortak değerler oluşturarak örgütsel yaşamı şekillendirir. Birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerden oluşan örgüt için, örgütlerin oluşturmuş olduğu kültür de kendine özeldir ve örgütleri birbirinden ayırt edici özellikler barındırmaktadır (Demirtaş, 2010). Örgütler kendi içerisinde hedeflerini belirlerken; yaşadığı toplumun kültüründen esinlenerek, kendine yakın olan kültürleri de benimseyerek hedeflerini gerçekleştirebilmek için toplumsal kültürden değerli olan değer yargılarını, ait oldukları örgüte taşırlar. Toplumsal örgüt olarak okullar, Millî Eğitim Bakanlığı'nın belirlemiş olduğu 2023 eğitim vizyonunda plan ve program çerçevesinde, önceden belirlenmiş hedeflere ve kazanımlara ulaşmak amacıyla, 21.Yüzyılda artık yalnızca beceri kazandırmaya yönelik çalışmalar günlük yaşam için yeterli olmamaktadır. Asıl olan bireyin ait olduğu toplumca kabul gören milli, ahlaki, mesleki, maddi, manevi kıstasları içeren tüm değerleri kapsayan bir gelişme göstermesine fırsat vermektir. Bu fırsatlar sayesinde öğrencilerimizin bireysel yetenekleri ve ilgileri ön planda tutularak öğrencilerimize gelişme, olgunlaşma, ilerleme ve toplumsal değerler ışığında beceri ve alışkanlıklar kazandırmak hedeflenmektedir. Bir milletin, bir toplumun ve bireyin geleceğini etkileme gücü olan tüm kademelerdeki okulların farklı kültüre sahip olması gerekmektedir. Bu gereklilik, okulun toplumun bir parçası olan bireyleri tanıması için önemlidir. Genel anlamda bakılırsa tüm okulların işleri yürütmek, aksaklığa mahal vermemek için oluşturmuş olduğu farklı bir kültür vardır (Deal ve Peterson, 1999).

Okulların da bireylerden oluştuğunu ve her bireyin biricik olup farklı özelliklere sahip olduğu düşünürsek okulda oluşmuş olan kültürel ortama yeni bireyler katıldıkça kurumdaki iklim, yaşanan yenilikler, teknolojik gelişmeler, çağdaşlaşma yoluna atılan adımlar da olumlu ya da olumsuz etkilenecektir. Okulda oluşan kültürün ileriki aktarımı tarihsel süreç içerisinde üyeleri etkilemiştir. Okulun bulunduğu çevrenin kültürü çocuklara aktarılırken birey ve toplum arasındaki uyum oldukça kolaylaşmaktadır. Eğitimin amaçlarından biri olarak kabul edilen kültürel mirası gelecek nesillere aktarma, örf ve adetlerini benimsetme, değer yargılarını aşılama büyük bir önem ve titizlikle yapılmalıdır. Kültürümüzü ve farklı kültürleri tanıma

fırsatını güçlü ve dinamik bir kültüre sahip olan okul yöneticisinin kültürel liderlik özellik taşıması ile kültürel değerler okullarda öğretilmektedir. Okul yönetimi, Öğretmenlere, velilere ve öğrencilere dönük bir eğitim, öğretim hizmeti vermekle birlikte kendi okul kültürünü de üretir, yenileştirir ve yaşatır. Okul kültürünün oluşturulmasında, devamının uygun bir şekilde sürdürülmesinde, okul yöneticisinin donanımlı, bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olması ile yaptığı uygulamaları ve çalışmaları geliştirmesi kültürel lider özelliği sayesinde gerçekleşebilir. Kurum içinde okul müdürünün davranışsal özellikleri, sahip olduğu değerler ile liderlik tutumlarının çalışanlar üzerinde büyük bir etkisi olduğu bilinmektedir (Çelik, 2011). Okul kültürünü kurmak, muhafaza etmek ve genişletmek açısından okul idarecilerinin örgütsel değerlere sahip çıkması ve yönetim sürecinde değerlerle hareket etmesi oldukça önemlidir. Değerlerden yoksun bir kurumun varoluşunu devam ettirebilmesi mümkün olmayacağı gibi başarılı çalışmalarda da öncülük edemezler. Zamanla körelen bir kurum olur ve eğitimin kalitesi de düşer. Aranılan nitelikli bir okul durumundan yoksun kalır.

Okul kültürü özünde okulun içinde bulunduğu sosyal çevresi tarafından aktarılan normlar, inançlar, değerler, ritüeller, törenler, gelenekler ve mitolojileri kapsayan bütün yargılardan ve tutumlardan oluşmaktadır (Çelik, 2000; Demirtaş, 2010). Kültür örgütün kalbini oluşturur (Posner, 2010), ancak diğer unsurlarda kültür içerisinde büyük yer edinmiştir. Araştırmalar, Öğrencilerin öğrenmesi üzerinde okul kültürün olumlu etki bıraktığını söylemiştir (Barr, 2011). Okul yöneticilerinin ve kurum çalışanlarının okul kültürü ile ilgili algıları ile değer sistemlerine dair algıları arasında manalı bir bütünlük vardır (Fırat, 2007). Okul yöneticisinin benimseyip hayata geçirdiği değerlerin; okul kültürünün oluşması için örgütsel açıdan düşünüldüğü zaman kilit taşı görevi gördüğü söylenebilmektedir. Örgütsel kültürün oluşturulmasında yalnızca kurum müdürünün değil oluşan kültürün korunması ve geliştirilmesinde aynı zamanda öğretmenlerin de benimsediği değerler, tutum ve davranışlar önemli bir rol oynamaktadır. Okul müdürlerinin örgüt kültürünün değerini iyi özümsemesi, anlaması ve yaşatması gerekir. Okul kültürünü içselleştirmelidir. Çünkü bireylere, resmi işlemlerin yetersiz olduğu durumlarda neyin doğru neyin yanlış olduğunu anlatabilmek için kuvvetli bir örgüt kültürünün benimsenip geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

Okul kültürü okullarda yönetici ve çalışanların kolektif davranışları ve ortak anlayışlarını sağlamada en önemli husus olarak görülmektedir Cafoğlu'nun (1995) da görüş bildirdiği üzere kurumdaki tüm personellerin aynı değerler ve inançlar çevresinde bulunabilmesi için, örgütte herkesin iştirakçi ortak bir kültürü var etmesi gerekir. İdarecilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin, personelin, veli ve çevre ile iletişimi sonucu ortaya çıkan etkileşim, paylaşım, yardımlaşma ve işbirlikçi olması kurum kültürünün yapı taşlarıdır. Ama burada okul

yöneticisi en önemli kişidir. Yöneticinin taşıması gereken en önemli özelliği ise okul yönetiminde kültürel lider özelliği gösterebilmektir. Yapılan araştırmalar öğretmenlerin ve personellerin okul kültürünün en değerli yasal kişisi olarak okul yöneticilerini olduğu görülmektedir (Çelik, 2000). Bunun yanı sıra yapılan araştırmalar okul yöneticilerinin bildirişim becerileri ve ikna etme kabiliyetleri ile kurum kültürü arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu da açıklamaktadır (Şimşek, 2003). Öyle ki, Pehlivan'ın (1998) da belirttiği gibi, okul yöneticisinin tavırları fazlaca önem teşkil etmektedir. Bu husus, öncelikle eğitim-öğretim yükünü sırtlamış ve istendik davranış aşlamayı hedefleyen bir okulun en etkili kişisi olmasından, ardından da hem öğrenciler hem de personeller için rol model olacak tavırlar sergilemeleri gerektiğinden kaynaklanır. Araştırmacılara göre, okul kültürü okulların öğrenme çevresinde ve öğrencilerin başarılı olmasında farklılıkların oluşmasında katkı sağlamaktadır.

Kültürel liderlik kavramının doğuşu, 1980'li yıllarda örgütsel kültürle ilgili yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Kültürel liderlik, örgüt kültürünü koruyup geliştirmeye uğraşan bir liderlik çeşididir. Kültürel liderlik, örgütün kuvvetli kültürel yapısını meydana getirmek ve geliştirilmesine yönelik ilerleyen zamanda şekillenir. Çağın özelliklerine uygun yeni bir kültürü meydana getirme var olan kültürü müdafaa etme, onarma, yaratma, değiştirme ve biçimlendirme eski kültürü zayıflatma yeni kültürü güçlendirme ve canlı tutma becerisine sahiptir. Okul ise, yaşadığımız toplumun geleceğinin kurulduğu yapısal bir kurumdur. Eğitim kurumları, bilgi, beceri ve alışkanlıkların önceden belirlenen amaçlara göre planlı ve programlı bir şekilde öğretildiği kurumlardır. Okul öğretmenler, çalışanlar, öğrenciler ve idarecilerden meydana gelen topluluktur. Okulun süreçleri ve amaçları toplumun gereksinimlerine yöneliktir ve gücünü toplumsal gerçeklerden almaktadır. Okul toplumsal gereksinimleri ve beklentileri karşılamak için sorumluluklarını yerine getirir. Kültürel lider okul müdürü de öğretmenlerin okula bağlılığını artıracak etkin çalışmalarda bulunması, öğretmenlerin motivasyonunu, yenilikleri, değişimleri öğrenebilen ve mesleki alanda gelişmeleri takip ettirmeyi sağlayandır. Öğretmen kendini okulun bir parçası olduğunu hissetmesi gerekir. Kültürel liderlik tutumu özünde, kurumda var olan örgütsel kültürün başarılı veya başarısız olmasında önemli bir rol oynamaktadır (Başaran, 1986, s. 246). Okul yöneticilerinden kültürel liderlik tutumlarını çok fazla sergileyebilen okulların başarısı da daha fazla artacaktır. Kurumların fazlaca etkinleşebilmesi için oldukça iyi bir şekilde eğitilmiş, profesyonel çalışabilen, kültürel liderlik özellikleri sergileyebilen önderlere gereksinim duyulmaktadır. Çünkü okullar sürekli değişime uğrayan kurumlardır. Sağlam ve güçlü kültüre sahip olan bir okul ancak kültürel liderlik özelliğini taşıyan yöneticilerin becerilerine ve yeteneklerine bağlıdır. Bu yöneticiler sayesinde başarıyı doruğa taşırlar. Kültürel liderlik; kültürel davranış ve tutumlar sergilenerek örgütsel

kültürü oluşturmaya ve yükseltmeye yönelik bir liderliktir. Kültürel liderlik, örgütün güçlü kültürel yapısını kurmak ve daha iyi geliştirmeye yönelik çalışmalarla biçimlenir. Çağın özelliklerine uygun kültür kurmak; var olan kültürü muhafaza etmek, onarma, yaratma, değiştirme ve şekillendirme eski kültürü zayıflatma, kültürü güçlendirme ve canlı tutma becerisine sahiptir. Okul yöneticisi kültürel liderlik becerisine sahip ise çağın gelişimine uygun ve şahane bir okulun kurulmasında rol oynayan anahtar kişidir. Yöneticinin takınacağı kültürel liderlik becerisi okulu ve eğitim öğretimin verimliliği açısından kritik bir önem arz etmektedir. Bir okul değişime açıksa, öğrenci odaklı bir öğretimde mükemmeliyette sahipse, öğrenciler becerilerinin en iyisini sergileye biliyorsa, okul yönetimini de kültürel liderliğin başarısının anahtarı olarak düşünebiliriz. Her yöneticinin lider olamayacağı ama her liderin yöneticilik vasıflarını taşıması beklenir. Lider olan yönetici yolun sonunu gören ve yolda yürüyen kişidir. Lider yöneticinin bir vizyonu vardır ve onu gerçekleştirmek için okuldaki bütün bireyleri bir arada tutup amacına ulaşmaya kadar çalışandır. Her okulun bir kültürü vardır ve bu kültür okullar arasındaki farkı oluşturmaktadır. Bazı okulların kültürü sürekli değişir ve bu zayıf bir yönetimden kaynaklanır. Sağlam ve güçlü bir kültür oluşturmak için okul yönetiminde liderliğin etkisi büyüktür. Okul yöneticilerin yetiştirilmesinde ve eğitilmesinde kültürel liderlik tarzlarını kazandırmak önemlidir. Günümüzde okul yöneticilerin sorumluluğu fazla ama yetkisi az olduğu için etkili bir idarecilikten söz edilemez. Kapalı kutu gibi duran ya da körelen bir yöneticinin okul başarısını ve eğitimin kalitesini düşürdüğü görülmektedir. Okul yöneticileri, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için; hedeflenen eğitim programını uygun olarak yönetmede, geliştirmede ve programın değiştirilmesinde önemli rol almaktadırlar. Bu çalışmalar doğrultusunda elde edilecek bulgular okul yönetiminde kültürel liderliğin önemi ve okul yöneticiliği konusunda yeni programların geliştirilmesi ve liderlik eğitimlerinin verilmesinde önemli ipuçları verebilir. Bu çalışmanın temel amacı okul yöneticisinin kültürel liderlik özelliklerinin kurum kültürü oluşturmada öğretmenler tarafından nasıl algılandığını incelemektir. Çalışmada kurum kültürünün temelinde değerlendirilen liderlik, yöneticilik, okul kültürü, kültürel liderlik ve okul yönetim boyutlarını ele alıp incelemek de amaçlanmıştır. Araştırmanın alt amacı ise okul yönetiminde kültürel liderliğin kurum kültürüne yansımalarına ilişkin ulaşılan sonuçları kurum kültürlerine aksettirmek ve bu alana rehberlik etmektir. Ülkemizde de okul yöneticilerinin yönetimlerin de farklı bir bakış açısı ile farklı kültürleri barındıran, bu kültürleri tanıyıp okulun kültürünü oluşturması için var olan kültüre yeni bir kültür katması öğretmen, öğrenci ve velilerin üzerinde olumlu etki yaratmasını sağlar. Okul yöneticilerinin vizyonunu değiştirmesi için alacağı hizmet içi eğitimler ile yeniliği takip eden, öncülük eden, kültürel liderlik özelliği taşıyan eğitim yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmanın amacı; okul müdürlerinin tutum ve davranışlarında açıkça gözlemlenebilen

kültürel liderlik özelliklerinin, kurum kültürü oluşturmadaki rolünün öğretmenler tarafından nasıl algılandığını belirlemektir. Araştırma kapsamında aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranacaktır:

1. Okul yöneticilerinin tutum olarak kültürel liderlik özellikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişki nasıldır?
2. Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışları farklılık ya da benzerlik gösterir mi?
3. Okul kültürü öğretmen davranışlarını etkiler mi?

2. Yöntem

2.1.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, nitel araştırma yöntem ve tekniklerinden faydalanılarak yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemi, sosyal vakıaların bağlı buldukları ortam içerisinde araştırma ve idrak etmeyi esas alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek,1999). Veriler açık uçlu sorular ile toplanmıştır.

2.2. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcı grubu Diyarbakır vilayeti Kayapınar ilçesinde farklı kademelerde çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örnek seçimi için en uygun örnek türlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örneklem tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemin amacı, probleme dâhil olabilecek bireylerin çeşitliliğini küçük bir örneklem grubuna yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Maksimum çeşitliliği sağlamak için, farklı kademelerden öğretmenler örnekleme dâhil edilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik dağılımları

Kod	Cinsiyet	Kıdeminiz	Yaşınız	Görev yaptığınız Müdürünün Okul Kademesi	Branşınız	Okul Cinsiyeti
Ö1	Kadın	8	40	Lise	Görsel Sanatlar	Erkek
Ö2	Kadın	7	37	Okulöncesi	Okulöncesi	Kadın
Ö3	Erkek	21	46	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Erkek
Ö4	Kadın	8	29	Okulöncesi	Rehberlik	Kadın
Ö5	Kadın	6	34	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Erkek
Ö6	Erkek	21	44	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Erkek
Ö7	Kadın	16	40	Okulöncesi	Okulöncesi	Kadın

Ö8	Kadın	9	37	Okulöncesi	Okulöncesi	Kadın
Ö9	Kadın	7	31	Okulöncesi	Okulöncesi	Erkek
Ö10	Erkek	20	44	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Erkek
Ö11	Kadın	18	39	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Erkek
Ö12	Kadın	19	40	Lise	Çocuk Gelişimi	Kadın
Ö13	Erkek	13	41	Ortaokul	Matematik	Erkek
Ö14	Erkek	14	36	İlkokul	Rehberlik	Erkek
Ö15	Kadın	9	32	Okulöncesi	Okulöncesi	Kadın
Ö16	Kadın	13	47	Ortaokul	Müzik	Kadın
Ö17	Kadın	14	41	Ortaokul	Okulöncesi	Kadın
Ö18	Kadın	22	44	İlkokul	Okulöncesi	Kadın
Ö19	Kadın	2	24	Lise	İngilizce	Erkek
Ö20	Kadın	15	40	Okulöncesi	Okulöncesi	Kadın

Araştırmaya farklı kademelerde çalışan 20 öğretmen katılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet dağılımına bakıldığında 15 kadın, 5 erkek öğretmenin olduğu; kıdem yıllarına bakıldığında 1-5 yıl 1 öğretmen; 6-10 yıl 7 öğretmen; 11-15 yıl 5 öğretmen; 16 yıl ve üstü 7 öğretmen olduğu görülmektedir. Görev yaptıkları okul kademesi açısından da ele alındığında ise 7 öğretmenin okul öncesi eğitim kurumunda, 7 öğretmenin ilkokul, 3 öğretmenin ortaokul, 3 öğretmenin de lisede görev yaptıkları görülmektedir. Branş dağılımlarına bakıldığında 1 görsel sanatlar, 1 matematik, 1 müzik, 1 İngilizce, 1 çocuk gelişimi, 2 rehberlik, 5 sınıf öğretmeni, 8 okulöncesi öğretmeni olduğu görülmektedir. Şu anda görev yaptıkları kurumların okul müdürlerinin cinsiyetlerine bakıldığında 10 kişinin erkek, 10 kişinin kadın müdür ile çalıştığı görülmektedir.

3.3 Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmaları

Okul kültürü oluşturmada kültürel liderlik davranışlarının rolü ile ilgili öğretmenlerin görüşlerini sorgulamak için araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmadan ortaya çıkan verilerin geçerlilik ile güvenilirliği araştırmacılar tarafından teyit edilerek gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada bilgilerin toplanması, tahlil edilmesi, veri toplama aracının oluşturulması süreci gibi süreçler detaylı bir biçimde betimlenmiş, verilerin çözümlenmesi neticesinde ortaya çıkan temalar ve kategoriler doğrudan alıntılarla desteklenerek okuyucunun bilimsel genellemeler yapmasına olanak sağlanmıştır. Ayrıca maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmış, çeşitli okul türlerinde görev yapan öğretmenlerden bilgiler toplanmıştır. Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırmanın kuvvetli

yanlarından biri olup sonuçların gerçekliğini değerlendirme amacıyla araştırmacı tarafından yapılan bir teşebbüs iken, nitel güvenilirlik ise araştırmacının tutumunun aynı kalması ve kararlılığını göstermektedir. Bu bilgiler ışığında görüşme formu katılımcılardan toplanarak, araştırmacı tarafından analiz edilmiştir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve oluşturulmuş, açık uçlu sorulardan geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. İlk olarak katılımcılara e-mail yoluyla ulaşılmaya çalışılmış, görüşmenin amacı ve içeriği hakkında bilgilendirilmiştir. Katılımcılara bireysel bilgilerinin hiçbir şekilde deşifre edilmeyeceği, bireysel bilgilerinin gizli kalacağı ilkesine saygı duyulacağı bilgisi verilmiştir. Yaklaşık 37-46 dakika arası süren görüşmeler öğretmenler davet edilerek araştırmacının çalıştığı kurumda yapılmıştır. Mülakatlardan elde edilen ses kayıtları bilgisayar ortamına yazılı olarak geçirilmiştir. Veriler kontrol edilerek analiz edilmek için hazırlanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmada çıkan sonuçlar içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Nitel araştırmada toplanan veriler, tanımlayıcı ve içerik analizi olmak üzere iki şekilde analiz edilir. İçerik analizinde veriler; kodlama, konuları araştırma, çıkan sonuçları kodlara ve konulara göre ayırıştırma ve sonuçları yorumlama şeklinde yöntemlerden geçirilerek yapılır (Yıldırım ve Şimşek, 1999).

3. Bulgular ve Yorum

3.1. Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Özellikleri ile Kurum Kültürü Arasındaki İlişki

Okul müdürlerinin sergiledikleri kültürel liderlik özelliklerinin, kurum kültürü oluşturmadaki rolünün öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgili öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesini esas alan bu araştırmada ortaya çıkan bulgular aşağıda sunulmuştur. Görüşler kurum yöneticilerinin kültürel liderlik özellikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişki, kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özellikleri ve okul kültürünün öğretmen davranışları üzerindeki etkileri olmak üzere üç temel çerçevede sunulmuştur. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik özellikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişkisi kategori ve kodlar ile tablo 2’te gösterilmektedir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Özellikleri ile Kurum Kültürü Arasındaki İlişki

Temalar	Alt Temalar	Kod	Öğretmen	f		
		“İyi Bir Dinleyici	Ö2-Ö3	2		
	Kültürel Lider	Demokratik	Ö15-Ö18-Ö20	3		
	Olarak Okul	Yöneticisinin	“Saygılı	Ö8-	3	
	Yöneticisinin	Kişilik	Ö10-Ö13			
Okul	Özellikleri	“Güvenilir, Planlı	Ö2-Ö3-Ö8	3		
Yöneticilerinin		“Adaletli	Ö18-Ö20	2		
Kültürel		Kültürel Lider	Rol Model, Yol belirleyici,	Ö15-Ö17-Ö19- Ö20	4	
Liderlik		Olarak Okul	Yöneticisinin			
Özellikleri ile		Tutum ve	Rahat ve Aşırı, Serbest Tutum	Ö12-Ö13-Ö15	3	
Kurum Kültürü		Davranışları	Başarı Odaklı	Personel Uyumu, Olumlu Hava, Aidiyet	Ö1-Ö10-Ö12-Ö15-Ö18-	6
Arasındaki		Kurum	Duygusu	Ö19		
İlişki		Kültürü				

Kurum yöneticilerinin kültürel liderlik özellikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişkiye bakıldığında kültürel lider okul yöneticisinin kişilik özellikleri ile tutum ve davranışlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Ayrıca kültürel lider olan okul yöneticisinin kişiliği ve sergilediği davranışlara göre de başarı odaklı ve amaca dönük okul kültürünün ortaya çıktığı ve oluştuğu öğretmen görüşlerinden anlaşılmaktadır. Okul yöneticisinin kişilik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Başarı odaklı bir okul kültürü için demokratik, herkesin kararına saygılı, herkesi dinleyen ve aktif bir rolü olmalı okul müdürünün” (Ö 20).

“Okulumuzda saygı ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler söz konusudur. Okul yöneticisi okul kültürünü inşa ederken önceden planlama yapmalı, görevleri dağıtmalı, süreci temelinden yönetmelidir” (Ö18).

“Tüm çalışanlarca kabul görmüş bir kurum kültürümüz var diyebiliriz. Değerlere ve adalete yönelik yönetim anlayışı mevcut. Okul yöneticisi lider olarak büyük öneme sahiptir. Kendisinde var olan resmi gücünü insani olarak ve etkileyici bir şekilde kullanmalıdır. Liderin yarattığı hava tüm kurumu etkilemektedir” (Ö15).

“Okul müdürü okul kültürünü inşa ederken liderlik rolü önemlidir” (Ö13).

“Başarıya dönük bir okul kültüründe iş birliği, paylaşma, yardımlaşma, ekip ruhu, empati olması gereklidir” (Ö8).

“Kurum müdürü de davranış olarak öğretmenleri ileri iter. Derse geç giren bir öğretmen ne kadar eksik bir model olursa yöneticinin de öğretmenleri ile iletişiminin eksik olması onun eksikliğini gösterir” (Ö3). “Okul müdürünün, sosyal özellikleri ikna kabiliyeti ve adalet duygusu, okul kültürünü inşa etmesinde olmazsa olmaz rolüdür” (Ö10).

“Okula alınan ihtiyaç malzeme listesinin ve gelen zarfların öğretmen eşliğinde açılması her şeyin saydam şeffaf olması, alınacak malzemelerde öğretmenin fikrinin sorulması kurum kültürünün oluşmasında önemlidir” (Ö2).

Okul kültürünün oluşmasında kültürel lider olarak okul yöneticilerinin kişilik özellikleri

ile beraber okul yöneticisinin tutum ve davranışlarının da okul kültürünü oluşturmada önemli bir paya sahip olduğu görülmüştür. Kültürel lider okul yöneticisinin rol model olması, yol belirleyici, işbirlikçi, değerleri ön planda tutan, güdüleyici tutum ve davranışlarının kurum kültürünü olumlu yönde etkilediği; aşırı serbest ve rahat tutum gibi davranışlarda kurum kültürünün olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Kültürel lider yöneticilerin kurum kültürünü inşa ederken ki tutum ve davranışları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Okulumuzda iş birliği yapabilen, çözüm odaklı bir okul yöneticisi olduğu için okulumuza özgü bir okul kültürü olduğunu düşünüyorum” (Ö12).

“Başarılı bir okul kültüründe yönetici iş birliğini ön plana çıkarır. Okul-aile iletişimini artırır. Öğretmenleri güdüler” (Ö13).

“İş tanımınız ne olursa olsun muhatabımız insanlar ve geleceği şekillendiren öğrenciler olduğu için olumlu insan ilişkilerine yönelik bir tutum sergilenmesi çok önemlidir. Bir okulda sadece iş ve kural odaklı çalışılırsa insan ruhu yok sayılmış olunur ki bu çok yanlış bir davranıştır. Bu yüzden özellikle okullarda insanın özüne değecek ve bireylerin değerli olduğunu hissettirecek tutumlarda bulunulması gerekir” (Ö15).

Okul yöneticisinin kültürel lider olması önemlidir. Çünkü çalışanlarına örnek teşkil etmesi gerekir. (Ö17)

“Okulumuzda aşırı derecede serbest bir kültür var. Kültürel lider olarak okul yöneticisinin örnek olması önemli. Aşırı serbest, herkes kendi halinde bir okul kültürü de başarı odaklı ve amaca dönük olamaz bunun için okul yöneticilerinin tutumu çok önemli” (Ö19).

Okul yöneticisinin kültürel lider olması okuldaki motivasyonu artırma, okul kalitesini yükseltme için önemli iken yol belirleyici ve yapıcı tutumu ile başarı odaklı bir okul kültürü oluşturabilir (Ö20).

Kültürel lider okul yöneticisinin kişilik özellikleri, davranış ve tutumları ile okulda oluşan kurum kültürünün de olumlu şekillendiği görülmektedir. Personelin uyumlu olduğu, değerlerin ön planda tutulduğu, aidiyet duygusunun olduğu, olumlu ve güvenli bir kurum kültürünün inşa edilebileceği görülmektedir. Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticilerinin oluşturduğu kurum kültürüne ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Başarı odaklı kurum kültürü oluşmuş bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum ve bu öğretmenler de aidiyet duygusu oluşturuyor. Kurumu kendi evim gibi benimsiyorum” (Ö1).

“Tüm personellerin birbiri ile uyumu tam olursa başarı odaklı ve amaca yönelik bir kurum kültürü oluşmuş diyebilirim” (Ö18).

Okul kültürünün amaca yönelik ve başarılı olması için bir tatmin, kabul ediş ve inancın olması gerekmektedir. Bir kişiyi inandırabilmeniz tek yolu onu manevi olarak etkilemeniz ve kurum için önemli bir parça olduğuna hissettirmeniz gerekir” (Ö15).

“Öncelikle okuldaki tüm öğrenci, öğretmen ve personelin kendini güvende ve huzurlu hissetmesini önemsiyorum. Sonrası kendiliğinden gelir. Huzurlu güven veren bir ortam, o okulda başarılı bir kurum kültürü olduğunu da gösterir” (Ö12).

“Temel amaç, okul kültürünü geliştirmek için öğrenciler başta olmak üzere kültürel teknolojiyi, kapsayıcı tüm eğitim anlayışını bir arada entegre etmek gerekir. Eğitimi, değerleri her yönüyle korumak gerekir” (Ö19).

“Kültürel bir lider ile yönetilen okulumda alan bilgisi, aidiyet duygusu ve fedakârlık özellikleriyle donanmış öğretmen arkadaşlar ile çalışıyorum. Bu durum da okulumuzda olumlu ve pozitif bir hava yaratıyor” (Ö10).

3.2 Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özellikleri

Araştırmanın bulgularından bir diğeri de kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özellikleridir. Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılıklarını kadın yöneticinin kültürel davranışları, erkek yöneticinin kültürel davranışları olarak kategorilendirmek olanaklıdır. Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özelliklerine ilişkin kategori ve kodlar tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo3. Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özellikleri

Temalar	Alt Temalar	Kod	Öğretmen	f
Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklı ve benzer özellikleri	Kültürel Lider Olarak Kadın	Kuralcı, Dominant, Anaç Tavır, Duygusal ve Esnek	Ö4-Ö7	2
		Düzenli	Ö8-Ö10-Ö15	3
	Yöneticinin Kültürel Davranışları	Duygusal ve Esnek	Ö7-Ö8-Ö10	3
		Samimi	Ö8-Ö10-Ö15	3
	Kültürel Lider Olarak Erkek Yöneticinin	Empatik	Ö10-Ö15	2
		Otoriter, Babacan	Ö3-Ö4-Ö10- Ö15	4
		Yönetim Odaklı	Ö4-Ö10- Ö15	3

Kültürel Davranışları		
Kültürel Lider Olarak Kadın ve Erkek Yöneticinin Benzer Kültürel Davranışları	Toplum Doğruları, İçselleştirilmiş Toplum Kültürü Tecrübe, Bakış Açısı, İnsan Odaklı	Ö6-Ö9-Ö11-Ö12-Ö13- 7 Ö14-Ö19

Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özelliklerine bakıldığında; kadın ve erkeklerin genel tavırları dışında çok farklı olmayacağı görüşleri üzerinde durulurken, cinsiyetin kültürel liderlik davranışlarına çok büyük etki etmeyeceğini, asıl olanın liderlik özelliğinin olduğu görüşleri öğretmenler tarafından belirtilmiştir. Kadın davranışları ve erkek davranışlarının ayrı olmasından kaynaklanan küçük farklar olsa da cinsiyetin kültürel liderlik ile ilişkili olmadığı, kurum kültürünün de cinsiyete göre küçük farklılıklar dışında çok etkilenmediği öğretmenlerin görüşlerinde görülmüştür. Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklı özelliklerine bakıldığında kültürel lider olarak kadın yöneticinin kültürel liderlik davranışları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Kadın liderlerin değerleri ve kuralları kurumunkilerle ters düşmeyecek şekilde daha çok esnetebileceklerini düşünüyorum.....” (Ö15).

“Kadının yaradılış özellikleri olan uzlaşıya açık olması duygusallık gibi özellikler, kültürel liderlikte kolaylaştırıcı rol oynar ve avantajdır” (Ö10).

“Kadın yöneticilerde genel iki tutum var: 1.si anaç tavır ve duygusal bakış açısı ile taviz verici tutum olabilirken; 2. Tutum ise kadın olduğu için duygusal bakış açısının suistimal edilebileceği korkusu ve kaygısı ile eril ve dominant bir karakter sergilemeleri” (Ö4)

“Kadın yöneticilerin sosyal-duygusal olarak daha duyarlı ve empatik olduğunu düşünüyorum” (Ö7).

“Kültürel liderlik bakımından kadın veya erkek okul yöneticilerinin farklı davranış ve rollerinin olduğunu düşünüyorum. Kadın yöneticilerin daha kuralcı olduğunu ancak ortam olarak samimi bir ortam da oluşturabildiklerini düşünüyorum.” (Ö8).

Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklı özelliklerine bakıldığında kültürel lider olarak erkek yöneticinin kültürel liderlik davranışları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Erkek yönetici ataerkil toplumdan kaynaklı, kadın öğretmenlerin kendisine karşı çekingen tutumu nedeni ile daha anlayışlı bir tavır sergileyebilir. Fakat bazen de erkeğin

yaradılış özelliği ile öfke-kontrol dengesini kaybedip keskin yaptırımları olan bir yönetici duruşu da olabiliyor” (Ö4)

“Erkek yöneticilerin okulda babacan bir model olduklarını ve sorunları da bu şekilde daha rahat çözdüklerini düşünüyorum” (Ö3).

“Erkeğin otoriter yapısının kültürel liderlik davranışlarına da yansıdığını düşünüyorum” (Ö10).

“Erkek müdürlerin sadece yönetim odaklı olduklarını olaylara duygusal bakmayıp sadece sorunları çözme odaklı olduklarını söyleyebilirim” (Ö15.)

Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının benzer özelliklerine bakıldığında kültürel lider olarak kadın yönetici ve erkek yöneticinin kültürel liderlik davranışları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Bana göre kültürel liderlik kadın veya erkek olma özelliğinden çok bilgi, birikim, istek ve görevini aşkla yapması başarı getirir. Roller içten üstlenilirse cinsiyetin önemi kalmaz. İnsan odaklı olmak yeterli bence” (Ö19).

“Erkek veya kadın kim olursa olsun toplum kültürünü içselleştirmişse ve kültürel bir lider olmayı kendi için bir yol görmüşse kültürel lider olur” (Ö6).

“Erkek ya da kadın olmak liderlikte önemli değil. Önemli olan disiplinli ve kararlı çalışmak” (Ö9).

“Cinsiyeti fark etmez karakter, tecrübe ve bakış açısıyla ilgili bu biraz” (Ö11).

“Kadın veya erkek yönetici olmasının bir farkı yok bence. Olaylara bakış açısı ile ilgili. Bir erkek müdür de okulun temizliği düzeni bakımından gayet iyi performans gösterebilir veya bir kadın müdür kriz yönetimini çok iyi yapabilir. Cinsiyet ayrımını doğru bulmuyorum sadece ön yargılarımız bizi yanıltabilir” (Ö12).

“Cinsiyetçi yaklaşımdan ziyade okul müdürünün aktif liderliği önemlidir. Bu bağlamda çok farklılık çıkacağını düşünmüyorum” (Ö13).

“Cinsiyetin okul liderliği açısından bir önemi olduğunu düşünmüyorum. Kişiler arası ilişkiler, okula aidiyet duygusunun artırılmasında okul müdürü etkili olabiliyorsa ve okulda alınacak kararlarda öğretmenler dahil ediliyorsa yöneticinin kadın veya erkek olmasının önemli olmadığını düşünüyorum” (Ö14).

4.3 Okul Kültürünün Öğretmen Davranışları Üzerindeki Etkileri

Araştırmanın üçüncü ve son alt amacına yönelik bulgusu kültürel liderin oluşturduğu

okul kültürünün öğretmen davranışları üzerindeki etkileridir. Okul kültürünün öğretmen davranışları üzerindeki etkisini öğretmenin kişiliğine yansımaları ve mesleğine yansımaları olarak ifade etmek olanaklıdır. Okul kültürünün öğretmenlerin davranışları üzerine etkilerine ilişkin kategori ve kodlar tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4. Okul Kültürünün Öğretmen Davranışları Üzerindeki Etkileri

Temalar	Alt Temalar	Kod	Öğretmen	f
Okul Kültürünün Öğretmen Davranışları Üzerindeki Etkileri	Öğretmenin kişiliğine yansımaları	Olumlu iletişim, Mutlu, İstekli	Ö8-Ö11	2
		Düzenli	Ö8-Ö10-Ö15	3
		Azimli	Ö7-Ö8-Ö10	3
		Keyifli	Ö8-Ö10-Ö15	3
	Öğretmenin Mesleğine Yansımaları	Saygılı	Ö10-Ö15	2
		Aidiyet Duygusu, Verimli ve Etkin, Motivasyon	Ö7-Ö9-Ö10- Ö15	4
		Performans Yüksekliği, Meslek Sevgisi Başarı	Ö9-Ö10- Ö15	3

Kültürel Liderin yönetimindeki okullarda oluşturulan okul kültürünün öğretmen davranışları üzerindeki etkilerinin kişiliğine yansımaları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Olumlu bir okul kültürünün olduğu okulda görev yapan öğretmenler daha istekli ,azimli ve mutlu bir şekilde sınıflarına girer” (Ö8).

“Örneğin çifte standardı olan tutarlı olmayan bir ortamda öğretmen kendini özgür ve mutlu hissedemez. Anlayış ve saygının olduğu yerde öğretmen mesleğini daha istekli ve kaliteli yapar” (Ö11).

“Okul kültürü oturmuş pozitif bir ortamda öğretmenler okullarına keyifle gelir ve bu durum öğrencilere de yansır. Aksi durumda da mutsuz, performansı düşük öğretmen profilleri ortaya çıkar” (Ö12).

“Okul yöneticisinin saygı ve sevgi ile yeşerttiği okul kültüründe öğretmende işini düzgün yapar ve saygı duyar herkese” (Ö13).

“Olumlu okul kültürlerinde öğretmenler arasında da olumlu ilişkiler oluşur, öğrencileri de dahil olmak üzere meslektaşları ile olumlu iletişim geliştirir” (Ö14).

Kültürel Liderin yönetimindeki okullarda oluşturulan okul kültürünün öğretmen

davranışları üzerindeki etkilerinin öğretmenin mesleğine yansımaları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Okul kültürü öğretmenin davranışlarını olumlu yönde etkiler, öğretmene mesleğini sevdiren gönül rahatlığı ile okula gider” (Ö17).

“Öğretmenler okula daha fazla aidiyet hisseder. Okulda olumlu bir iklim oluşur, sorumluluk duygusu ile hareket ederler, okulun başarısında aktif rol alırlar” (Ö14).

“Öğretmenler olumlu bir ortamda daha çok verimli olurlar ve etkili çalışırlar” (Ö9).

“Öğretmenin motivasyonu ve başarısı için başarılı bir okul kültürü önemli” (Ö7).

“Okul kültürüne göre öğretmenin eğitim yöntemi bile şekillenebilir; örneğin kültürü benimsetmiş bir okul yöneticisi öğretmenini de yönlendirebilir, öğretmen de bu duruma göre eğitim planlarını ve yöntemini güncelleyebilir” (Ö19).

“Kendi değerlerinin ve varlığının değerli olduğunu, kendi inanışlarının önemli olduğunu hisseden her kişi kurumuna sıkı bir bağla bağlanır. Bu da başarıyı getirir. Oluşan kurum kültürüne uyma ve kurumca kabul gören davranışları özümseyen kişiler kendilerini ait hissettikleri kurumun bir parçası olmaktan mutluluk duyarlar. Zaten iyi işler herkesin kendini mutlu ve ait hissettiği ortamlarda gerçekleşir” (Ö15).

“Okul kültürü öğretmenin okulu; hayatının bir parçası, ideallerinin hayata geçirilmesini sağlayan ya da bu fırsatı veren bir sahne olarak görmesini sağlar. Öğretmen rolünü en iyi şekilde oynamaya performansının zirveye çıkmasına gayret eder” (Ö10).

Sonuç

Bu çalışmada öğretmenlerin, kurum kültürünü oluşturmada kültürel liderliğin rolü ile ilgili görüşlerini değerlendirmek amaçlanmıştır. Üç kategoride incelenen araştırmanın ilk kategorisinde okul yöneticilerinin kültürel liderlik özellikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişki öğretmen görüşlerine başvurularak sorgulanmıştır. Okul yönetiminde kültürel liderlik, çağdaş yaşamda önemli yer almaktadır. Hayat yolculuğumuz içinde etkili iletişime geçebilmek, insanları anlayabilmek ve kişilerin gözünden bakabilme becerisine sahip olabilmek, kültürümüzü içselleştirerek sürdürülebilir hale getirebilmek için kültürel liderliğin önemi büyüktür. Kültürel liderlik sayesinde kendi okul kültürümüzü, çevremizin kültürünü ve başka ülkelerin kültürünü tanıma fırsatı oluşmaktadır. Kültürel liderlik kişinin kendisini etkileyen her şeyi yani çevresini anlama ve anlamlandırma işidir.

Güçlü bir okul yönetimine sahip olan okul idarecilerinin, kurum yönetiminde rastlanan sıkıntıları sezme, fark etme, anlama, yorumlama gücü kazanabilmesine, analiz yapma ve değerlendirme yapabilmesine, sistematik düşünebilme, duyuşsal ve bilişsel yetenekler arasında mantıklı ilişki kurabilmesine katkı sağlaması beklenir. Sağban (2011) *Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi (Afyonkarahisar İli Örneği)* çalışmasında cinsiyet, medeni durum, görev, hizmet yılı, eğitim durumu ve okul türü değişkenlerinin, katılımcıların örgütsel bağlılık ve kültürel liderlik düzeyine etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyesinin artırılmasında kurum yöneticisinin davranışlarından kültürel liderlik rollerinin etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmanın sonuçları neticesinde kurum müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında olumlu yönde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde örgütsel kültür okulun başarılı veya başarısız olmasında önemli bir durumdur. Yöneticilerin kültürel liderlik özelliklerini daha çok tanınmasıyla kurumların başarısı da daha fazla olacaktır.

Kılınçarslan (2013) *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*'yi incelemiştir. İzmir vilayeti Karabağlar ilçesi örnekleminde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, kurum yöneticilerinin liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlenmiştir. Çalışmada; öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, araştırmanın bağımlı değişkenidir. Bilgilerine başvuru alan öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu ve mesleki kademeleri ise araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, kurum yöneticilerinin liderlik tarzlarının alt kategorilerinde öğretmenlerin cinsiyet, okul türü ve eğitim durumlarına durumuna göre anlamlı

bir farklılık göstermediği; yaş, branş ve hizmet süresine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyesi alt kategorilerine ilişkin ayrıntılı incelendiğinde; branşa, hizmet süresine ve okul türüne göre anlamlı farklılıklar gösterdiği; cinsiyete, yaş düzeyine ve eğitim kademesine göre anlamlı farklılıklar göstermediği görülmüştür. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Akgül (2019) da yaptığı *Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ile İş Doymu Arasındaki İlişki* araştırmasında Tokat ili merkez ilçedeki ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerinin görüşlerinden yola çıkarak yöneticilerin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin iş doymu seviyesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Araştırma da cinsiyet, yaş, branş, kıdem yılı, eğitim durum, okul türü ve okulun bulunduğu sosyo- ekonomik çevre değişkenlerinin katılımcıların kültürel liderlik ve iş doymu düzeyine etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda kurum yöneticilerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin algı düzeyi cinsiyet, eğitim düzeyi, görev türü, yaş ve kıdem açısından anlamlı bir farklılık göstermezken kurum türü ve kurumun bulunduğu sosyo-ekonomik çevre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sonuçlar doğrultusunda, özel liselerde görev yapan öğretmenler kurum yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını yeterli ve tesirli bulmaktadır. Ayrıca, okulun olduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi arttıkça, öğretmenlerin kültürel liderlik algısı düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Öğretmenlerin kültürel liderlik algı düzeyleri ve iş tatmini düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Buna göre, okul yöneticileri kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyi arttıkça, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri de artmaktadır. Verilere bakıldığında araştırmamızın sonucu ile eş değer özellikler taşıdığı görülmektedir. Kurum yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını geliştirmenin önemli olduğu ortaya koyulmuş olup kurum yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları ile kurum kültürü arasında iş doymu gibi olumlu hedefler için önemli bağlantı olduğunu söylemek mümkündür. Bu sebeple, Millî Eğitim Bakanlığı ve Eğitim Fakülteleri yönetici yetiştirme programlarında yöneticilerin liderlik rollerini geliştirici eğitimlere ve programlara öncelik vermelidir.

Okul yöneticileri, okulun devamlı gelişimine destek olarak, okulu öğrenen bir örgüte dönüştürme vizyonundan önce yöneticinin buna kendisi inanmalı ve uygulamalıdır. Okul müdürleri kültürel liderlik davranışlarını öğretmenler dahil diğer nihai yararlanıcılarına ve kurumlara örnek teşkil edecek şekilde kullanırlarsa; yönetici yetiştirme programlarını geliştirmede yeni düzenlemelere rehberlik edebileceklerdir.

Araştırmanın ikinci kategorisinde kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özellikleri öğretmen görüşlerine başvurularak sorgulanmıştır. Kadın ve erkek cinsiyetinin cinsiyetinden kaynaklanan farklı tutum, davranış ve kişilik özellikleri olsa da kültürel liderlik davranışlarına bakıldığında cinsiyetin liderlik davranışlarına etki etmediği, asıl olanın toplumun normlarına uygun, tecrübeli, görev bilincinde olan aktif liderlik olduğu görülmektedir. Geylani (2013) *Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu* çalışmasında kültür ve liderlik kavramlarını tanımlayan kuramlar çerçevesinde okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımını incelemiştir. Kültür, liderlik, okul liderliği ve kültürel liderlik kavramlarına ilişkin alan yazın taranarak var olan bilgiler elde edilmiş ve kültürel liderlik kavramı okul yönetimiyle ilişkilendirilmiştir.

Okul yöneticileri sadece okullarındaki tekniksel konularla ilgili olan, çeşitli resmi yönetim süreçlerini uygulamaya koyan ve mevcut olanı koruyan bir anlayıştan uzaklaşarak, okullarını daha donanımlı yönetmek amacıyla, okulun başarısı için değişimi hedefleyen ve bunu oluştururken de okul topluluğunu etkileme yöntemiyle yönlendirmeyi amaçlamaktadırlar. Bunu başarmak için geleneksel yönetici profilinden, eğitim liderine doğru bir yönelim yapmaları gerekmektedir. Sonuç itibarıyla eğitim örgütlerinde liderlik tutum ve davranış biçimleri kurumu etkilemesi gibi her açıdan büyük önem taşımaktadır.

Çalışmanın son kategorisinde kurum kültürünün öğretmenlerin davranışları üzerine etkilerine ilişkin öğretmen görüşlerine bakıldığında; öğretmenlerin kişilik gelişimlerine de mesleklerine de olumlu yönde katkı sağladığı görülmektedir.

Akçekoce ve Bilgin (2016), *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı* adlı çalışmasında; liderlik stillerinin, öğretmenlerden üst seviyede başarı elde ederek kurumun kurulma amaçlarını kanıtlanmasında püf noktası olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinin tek tip liderlik biçimine sahip olması, öğretmenlerden yüksek seviyede performans sergilemeleri için yeterli değildir. Okul müdürünün, öğretmenlerden üst düzey performansı elde edebilmek için kendisinde olması gereken en önemli liderlik özelliği, “Güven” dir. Bu sonuç, liderlik tanımının “güven” faktöründen yoksun olamayacağını göstermektedir. Kültürel liderlik çağımızda okullarımızın ihtiyaç duyduğu bir liderlik biçimidir. Okul yöneticileri, okulun kültürünü tanıması ve yeni kültürleri aktarırken öğrencilerini, öğretmenlerini, çalışanlarını ve velilerine daha faydalı olacak çalışmaları takip ederek okulu daha kaliteli bir eğitim ve çağın şartlarına uygun donatılmış sınıflar ile başarıya götüren yolları bilen anahtar kişidir. Okul yönetiminde kültürel liderlik uygulandığında; okul yöneticisi örgüt üyelerine uygun davranışlar sergiler ve

demokrasinin hâkim olacağı bir okul iklimini oluşturur. Olumlu bir okul ikliminde örgüt üyelerinin motivasyonu güçlü ve dinamiktir. Bu amaçla, ulaşılan sonuçlara dayalı olarak şu öneriler geliştirilmiştir:

1. Okullara belli kalitede ve kalifiyeli yönetici kazandırmak adına, Millî Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler tarafından öğretmen yetiştirme programı geliştirilmelidir.
2. Okul müdürleri iletişim ve etkileşim yöntemlerini başarılı şekilde uygulayabilecek yeterliliğe kavuşturulmalı. Çünkü kültürel liderlik olumlu insan ilişkileri gerektirir.
3. Kurum müdürleri ve öğretmenlerin iş doyumunu arttırmaya yönelik teşvik ve ödenek politikası getirilmeli ve bunlar adaletli şekilde uygulanmalıdır.
4. Araştırmada konu edilen kurum yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin kurum kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin öğretmen görüşlerine bağlı olarak kültürel liderlik ile öğretmenlerin motivasyon, tükenmişlik, performans ve okul etkililiği üzerinde araştırmalar yapılabilir.
5. Okul müdürleri, çalıştıkları kurumun tarihi ve toplumdaki yeri hakkında bilgi sahibi olmalı ve bunları öğrenci, öğretmen ve okulun yakın çevresine doğru aktarabilmelidir.
6. İleriki yıllarda uygulamaya konulacak olan yeni eğitim sisteminin kültürel liderlik ve iş tatmini kavramlarını nasıl etkileyeceği üzerine kapsamlı bir çalışma yapılabilir.
7. Kültürel liderlik üzerine yurt içi ve yurt dışında yapılmış araştırmalar incelenerek karşılaştırmalı bir çalışma yapılabilir.
8. Kültürel liderlik iş birliğine, dayanışmaya ve toplum bilincine dayanmaktadır. Bu nedenle okul müdürleri farklı zaman dilimlerinde okulun yakın çevresini gönüllülük esasına bağlı olarak bir araya getirerek okul içi ve dışı faaliyetler düzenlemelidir.
9. Kültürel liderliği yalnızca eğitimciler ve kurum yöneticisi ile sınırlandırmayıp tüm kurum paydaşlarını içine dahil edecek biçimde araştırma yapılabilir.

Kaynaklar

- Akçekoce, A., Bilgin, K. U. (2016). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2) 1-23.
- Akgül, D. (2019). *Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Aydın, A., Erdağ, C. & Sarıer, Y. (2010). Eğitim Yönetimi Alanında Yayınlanan Makalelerin Konu, Yöntem ve Sonuçlar Açısından Karşılaştırılması. *Eurasian Journal of Educational Research*, 39, 37-58.
- Barr, J. J. (2011). The Relationship Between Teachers' Empathy and Perceptions Of School Culture. *Educational Studies*, 37 (3), 365-369.
- Başaran, İ. E. (1986). Öğretmenlerin Yönetime Katılması. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 117-121.
- Cafoğlu, Z. (1995). Okulların Güçlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1 (4), 549-557.
- Çelik, V. (2000) *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem Yayını.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem A.
- Deal, T. E. & Peterson, K. D. (1999). Shaping School Culture: the Heart Of Leadership. *San Francisco, CA: Jossey-Bass*.
- Demirtaş, Z. (2010), Liselerde Okul Kültürü İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), 208–223.
- Fırat, N. (2007). Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri [Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Geylani, A. (2013). Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu, *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 1-23
- Hoy, W. K., Miskel, C. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çev. Selahattin Turan). Nobel Yayınevi.

- Kaya, H. ve Demirtaş, Z. (2009). Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 55–67.
- Kılınçarslan, S. (2013). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık düzeyleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması* [Yüksek Lisans Tezi]. Okan Üniversitesi.
- Pehlivan, İ. (1998). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*. PeGem Yayınları.
- Posner, B. Z. (2010). Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency. *Journal of Business Ethics*, 97, 535-541.
- Sağban, Ş. (2011). *Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık, Düzeyine Etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Kocatepe Üniversitesi.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki (Eskişehir İli Örneği)* [Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Turan, S., Durceylan, B. & Şişman, M. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 181-202.