

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri

İlknur MAYA

Özet

Bu araştırma, ilkökul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini belirlemeyi ve öğretmenlerin algılarının onların cinsiyetine, branşına ve kademine göre önemli farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın çalışma evreni, Çanakkale ili ilkökullarında görev yapan tüm öğretmenlerdir. Örnekleme, random yöntemiyle seçilen 404 ilkökul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada veriler, Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen Kültürel Liderlik Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın verileri betimsel istatistikler, t-testi, tek yönlü ANOVA testi ve Tukey anlamlılık testi kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmada temel iki sonuç elde edilmiştir: 1) İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürleri kültürel liderlik davranışlarını "orta düzeyde" göstermektedir. 2) İlkokul öğretmenlerinin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları onların cinsiyetine ve branşına göre önemli farklılık göstermemekte iken, kademine göre önemli farklılık göstermektedir. Bu nedenle, okul müdürlerinin yetiştirilmesi ile ilgili hizmet öncesi ve hizmetçi eğitim programlarında kültürel liderlik konusuna önem verilmelidir.

Anahtar Kelimeler: İlkokul öğretmenleri, okul müdürleri, kültürel liderlik.

The Levels Of Showing Cultural Leadership Behaviour Of School Principals According to Primary School Teachers' Perceptions

Abstract

This research aims to determine the levels of showing cultural leadership behaviours of school principals with regard to the perceptions of primary school teachers and find out whether or not the perceptions of the teachers have significant difference according to their gender, branch and seniority. The population of the research was the whole teachers who work in the primary schools located in Çanakkale province. The sample of the research was 404 teachers who were selected through random method. The data were obtained through the Scale of Cultural Leadership, developed by Yıldırım (2001). The data of the research were analysed by using descriptive statistics, t test, one way ANOVA and Tukey significance test. Two major results were obtained from the research: 1)

* Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, mayailknur@comu.edu.tr

School principals are showing cultural leadership behaviour at "moderate level" with regard to the perceptions of primary teachers. 2) As there are no significant differences the level of showing cultural leadership behaviours of school principals with regard to the perceptions of primary school teachers according to their gender and branch, there is significant difference according to their seniority. Therefore, cultural leadership issues should be put emphasis on pre-service and in service training programmes related to training of school principals.

Keywords: Primary school teachers, school principals, cultural leadership.

1. GİRİŞ

Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal sistemlerdir. Sosyal sistemler birey ağırlıklıdır, amaç yönelimlidir ve aynı zamanda çevresine karşı açıktır. Bütün sosyal sistemlerin, görelî olarak durağan olarak nitelendirilebilecek etkinlikleri ve işlevleri bulunmaktadır. Bu çerçevede sosyal sistemin doğası ne olursa olsun sistemde gösterilen davranış eğilimleri düzenli ve rutindir¹.

Her sosyal sistem, kendine özgü bir kültür yaratır. Formal bir örgüt olarak okullar ise, birbirine bağlı parçalardan oluşan ve açık biçimde tanımlanmış rolleri yerine getiren bireylerden oluşmaktadır. Bu nedenle okullar, bireyler ve bireyler arasında gerçekleşen karmaşık sosyal ilişkiler ağına ve kendine özgü bir kültüre sahip sosyal sistemlerdir.

Okullar ortamında örgütsel davranış, grubun paylaştığı değerlerden ve yönelimlerinden etkilenmektedir. Bu açıdan örgüt kültürü, okul ortamında örgütsel davranışı etkileyen önemli bir güçtür. Söz konusu gücü kullanarak örgüt üyelerini etkilemesi ve örgütü amaçları doğrultusunda yaşatması beklenen en öncelikli kişiler veya liderler, okul müdürleridir. Bu bağlamda okul sistemlerinde, okul müdürlerinin örgüt kültürünü yaşatarak liderlik rolünü nasıl ve ne düzeyde oynadıklarını ortaya koymak önem kazanmaktadır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK

Örgüt kültürü olgusunun, 1980'li yıllardan itibaren hem yönetim biliminin hem de örgütsel davranış biliminin en çok dikkat çeken konularından biri olduğu görülmektedir. Çünkü örgüt kültürü, grup normları, değerleri ve inançları ile birlikte örgütteki tüm bireylerin örgütsel davranışını etkileyen önemli bir güçtür². Kültürün örgütsel davranış üzerindeki etkileri dört grupta incelenebilir³: Birincisi, örgüt kültürünün bilinmesi örgüt tarihinin anlaşılmasına ve çalışanların kendilerinden geleceğe yönelik davranış beklentilerinin belirlenmesi açısından yarar sağlar. İkincisi, örgüt kültürünün örgüt felsefesinin ve değerlerinin oluşmasına hizmet etmesi ile

1 Hoy, Wayne K. ve Cecil G. Miskel, a.g.e., s.23.

2 Hoy, Wayne K. ve Cecil G. Miskel, a.g.e., s.23.

3 Hellriegel, Don ve John W. Slocum, Organizational Behavior, (South-Western, U.S.A: Cengage Learning, 2007), s.17.

ilgilidir. Üçüncüsü, örgüt kültürü normları ortaya koyarak çalışanların isteyen davranışları yapması ve istenmeyen davranışlardan uzak durması konusunda denetim aracı olarak rol oynamasıdır. Son olarak dördüncüsü, örgüt kültürünün etkililik ve verimlilik ile ilgili olmasıdır.

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan felsefeler, normlar, değerler, bakış açıları, inançlar, beklentiler, tutumlar, tarih, dil, efsaneler ya da törenler şeklinde tanımlanabilir⁴. Başka bir tanımda örgüt kültürü, “birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici kimlik kazandıran paylaşılan yönelimler sistemi” olarak belirtilmektedir⁵. Bir kurumda örgüt kültürü, kurum içindeki üyelerin etkileşimine ve birlikteliğine bağlı olarak şekillenir⁶.

Örgüt kültürü, liderlik başta olmak üzere karar alma, planlama, iletişim, denetim ve güdüleme gibi birçok yönetim süreci ile ilgilidir. Alan yazın, liderlik ve örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir⁷. Araştırmalara göre, bir örgütteki liderlik uygulamalarının açıklanmasında örgütsel kültür, önemli ve pozitif bir etken yaratmaktadır.

Örgütte düşünceleri ve eylemleri etkileyen liderlik, kültürel bir süreçtir. Bu bağlamda lideri lider yapan şey, örgütün içinde bulunduğu kültürel ortamdır. Çünkü liderler, içinde bulunduğu çevrenin ve o örgütün kültürel temsilcisidir⁸. Bu nedendir ki, günümüzde liderlik davranışlarının açıklanmasında, kültür üzerinde odaklanılmaya başlanmıştır. Liderlik sürecinin sosyal olarak inşa edilmesi, sosyal ve kültürel çevrenin etkilerinin görülmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Aynı zamanda lider, örgütün kültürel ortamını etkileyerek yeni anlamlar katmaktadır⁹. Liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarda, liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin niteliği ile ilgili farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu çerçevede “Liderlik, kültürü etkiler mi?”, “Örgüt kültürü, lideri etkilemekte midir?” veya “Liderlik ve örgüt kültürü karşılıklı olarak birbirini etkiler mi?” soruları cevaplanmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, liderlik ve örgüt kültürü arasında ilişkinin çift yönlü olduğu söylenebilir¹⁰.

Günümüzde kurum yöneticilerinden ve liderlerden beklenen roller, giderek artmakta ve farklılaşmaktadır¹¹. Dolayısıyla liderliğe ilişkin varsayımlar ve liderlik

4 Şişman, Mehmet, Örgütsel Kültür, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994), s.53.

5 Hoy, Wayne K. ve Cecil G. Miskel, a.g.e., s.413.

6 Şişman, Mehmet, Örgütler ve Kültürler, (Ankara: Pegem A., 2002), s.53.

7 Bakan, İsmail, ‘Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamaları ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması’, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.10, No. 14, 2008, s. 13.

8 Useem, Jerry, ‘What it Takes’, Fortune, Vol.12, 2001, s. 127.

9 Erçetin, Şefika Şule, Lider Sarmalında Vizyon, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000), s.20; Fairhurst, Gail ve David Grant, ‘The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide’, Management Communication Quarterly, Vol.24, Iss. 2, 2010, s. 175.

10 Şahin, Amany I. ve Peter L. Wright, ‘Leadership in The Context of Culture. A Egyptian Perspective’. Leadership & Organization Development Journal, 25(5/6), 2004, s. 505.

11 Day, Christopher, et.al., The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Nottingham: University of Nottingham, 2009), s.45.

tanımları değişmektedir¹². Bu durum yöneticilerin tek bir liderlik modeli yerine çok çeşitli liderlik rollerine hazırlanmalarını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda müdürlerin, kendilerinden beklentileri dikkate alarak rolünü oynamaları önemlidir¹³. Bu beklentiler yöneticilerin, kurumun içinde olduğu gibi kurumun dışında yer alan kişilerin de vizyonunu, kişisel ilgilerini, kişisel algılarını ve bunların etkileşimini dikkate alacağı kültürel liderlik rolü ile şekillenebilir¹⁴.

Kültürel liderin rolü, örgütte kültürü yaşatmaktır. Kültürel lider, bir örgütteki kültürel değerlerin oluşmasına hizmet eden, değerleri bilen, açıklayan ve çalışanların söz konusu değerlerle bütünleşmesini sağlayan kişidir. Bu bağlamda kültürel lider, örgütün felsefesini, değerlerini, normlarını, tarihini, kahramanlarını, dilini ve törenlerini çalışanların bilmesi, içselleştirilmesi ve kullanması için çalışmaktadır.

3.OKUL ÖRGÜTÜNDE KÜLTÜREL LİDERLİK

Okul kültürü, okulun çekirdeğinde diğer bir ifadeyle özünde yer alan değerlerin, normların, davranışların, tutumların, geleneklerin, inançların ve efsanelerin karmaşık bir örüntüsünü sunmaktadır¹⁵. Kültürel lider ise, son yıllarda okul örgütünün yönetiminde giderek önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, dünyanın her yerinde başarılı okul liderleri ile ilgili araştırmalar yürütülmektedir. Her okulun özelliği ve içinde bulunduğu ortam farklılık gösterse de, başarılı okul liderlerinin ortak bazı özellikleri sahip oldukları görülmektedir. Bunlar, örgütsel politikaları belirleme ve uygulama, insanları geliştirme ve emirleri yerine getirmedir. Başarılı okul yöneticileri, akademik başarıları olduğu kadar sosyal ve kültürel etkinliklere yoğunlaşan kişilerdir¹⁶. Başarılı liderler, okul üyeleri arasında paylaşılan değerler, amaçlar, idealler, ilkeler ve inançlar oluşturmaktadır. Bu açıdan okul kültürünü oluşturmanın, okul liderinin en önemli sorumluluklarından biri olması, okul liderliğinde kültürel liderlik konusunun daha çok tartışılmaya başlamasına neden olmuştur.

Okul örgütünde kültürel liderlik, çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunlar; herkes tarafından paylaşılan bir vizyon yaratma, öğretmenleri, öğrencileri ve velileri amaçlar doğrultusunda güdüleme, insan ve madde kaynaklarını iyi organize edebilmedir¹⁷. Okul örgütünde kültürel lider, izleyenleri ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek için okul kültürünün gücünden yararlanmasını bilen ve bu kültürü

12 Osborn, Richard N., Hunt, James G. ve Jauch Lawrence, 'Toward A Contextual Theory of Leadership', *The Leadership Quarterly*, Vol.13, 2002, s. 799.

13 Foster, Rosemary ve Brenda Hilaire, 'The Who, How, Why, and What of Leadership in Secondary School Improvement: Lessons Learned in England'. *Alberta Journal of Educational Research*, V.50, N.4, 2004, s.355.

14 Sweatt, Owen, 'The Leadership Mosaic: Emergent Theories and Perceptions of Successful Educational Leaders', (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Alabama, 2002, Tuscaloosa, AL., s.50.

15 Barth, Roland S., 'Culture In Question', içinde Margaret Grogan, (Der.), *In The Jossey-Bass Reader On Educational Leadership*, (CA: John Wiley & Sons, San Francisco, 2007), s.160.

16 Day Christopher ve Kenneth Leithwood, *Successful Principal Leadership in Times of Change*. (Dordrecht: Springer, The Netherlands, 2007), s.13.

17 Hallinger, Philip, 'Meeting the Challenges of Cultural Leadership: The Changing Role of Principals in Thailand'. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 25(1), 2004, s.62.

yöneten kişidir¹⁸. Bir okulda başarılı kültürel liderlik davranışı gösteren müdürlerin, aynı zamanda o okulun kültürü üzerine damgasını vurdukları görülmektedir¹⁹.

Genel olarak etkili liderlik, özel anlamda okul müdürlerinin bugün ve gelecekteki liderliği, içinde bulunulan sosyal ortamdaki etkileşime bağlı olarak davranış bakımından şekillenmektedir. Bu nedenle sosyal ortama hâkim olan kültürel değerler ve kültürel ortam, okul liderleri tarafından dikkate alınmalıdır²⁰. Aynı zamanda okul müdürleri, çevreyle de bütünleşmelidir. Bu bağlamda yöneticiden beklenen rol, okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmasıdır²¹.

Okul örgütünde kültürel liderlik ile ilgili araştırmalar, daha çok okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını belirlemeye yöneliktir. Bu araştırmalardan bazılarında²², okul müdürlerinin kültürel liderlik rolünü oynadıkları, bazılarında²³ ise, okul müdürlerinin kültürel liderlik rolünü oynama konusunda yetersiz oldukları bulunmuştur. Bu bağlamda Leman²⁴ tarafından yürütülen araştırmada, hem müdürlerin hem de öğretmenlerin müdürlerin kültürel liderlik davranışlarını sergilediklerini algıladıkları bulunmuştur. Söz konusu algılar, müdürlerin kıdemine, eğitim düzeyine ve öğretmenlerin yaşına göre önemli farklılık yaratmaktadır. Başka bir araştırmadan²⁵ elde edilen temel bulgular ise, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının orta düzeyde olduğu yönündedir. Diğer bir ifadeyle araştırma sonucunda, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri yetersizdir. Bu durumun bir nedeni, okul müdürlerinin kendi rollerini nasıl algıladıklarından kaynaklanabilir. Çünkü müdürler, bir taraftan yönetsel roller diğer taraftan liderlik rolleri ile karşı karşıyadır. Bu açıdan okul müdürlerinin, bu rolleri arasında nasıl bir denge kurduğu veya bu rollerden hangilerine öncelik verdiği önem taşımaktadır.

18 Beyer, Janice M. ve Larry D. Browning, 'Transforming An Industry in Crisis: Charisma, Routinization, and Supportive Cultural Leadership', *Leadership Quarterly*, 10(3), 1999, s.484.

19 Brown, James, 'The Enduring Value of Good Leadership', *Leadership*, May/June, 2013, s. 35.

20 Spillane James P., Halverson Richard ve John B. Diamond, 'Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective', *Educational Researcher*, 30, 2001, s. 26.

21 Taormina, Robert J., 'Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization, and Organizational Culture', *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.29, Iss.1, 2008, s. 86.

22 Leman, Edward Jack, *An Exploratory Study of Cultural Leadership Behaviors of Principals That Build Effective School Cultures: Perceptions of Principals, Special-Education Teachers, Regular-Education Teachers*, Northern Illinois University, Illinois-United States, 2005, s.5. Erişim Tarihi: 5 Şubat 2013 <http://www.wlib.umi.com/dissertations/fullcit/3013791>.

23 Aksu Ali, Şahin Fırat Necla ve İdris Şahin, 'İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları', *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt. 36, 2003, s. 490; Gedikoğlu, Tokay, Şahin Sevilay ve Özlem Büyükelbaşı, 'İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları', *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt.19, 2004, s.74; Karaköse, Turgut, 'Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri', *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt. 8, No. 2, 2008a, s. 562; Krüger, Meta L., Witziers, Bob ve Peter Slegers, 'The Impact of School Leadership on School Level Factors: Validation of A Casual Model', *School Effectiveness and School Improvement*, Vol.18, 2007, s.18; Sönmez, Nilgün, 'Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, 2008), s.vi.

24 Leman, a.g.e., s.5.

25 Krüger, Meta L., Witziers, Bob ve Peter Slegers, a.g.e., s.18.

Aynı zamanda yapılan arařtırmalar²⁶, öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ile okul müdürlerinin liderlik uygulamaları arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolünü etkili olarak oynamaları, onların etki güçlerini yükselttiği gibi hem öğretmenlerin hem de öğrencilerinin davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan bir çalışmada²⁷, okul örgütünde etkili liderlik güçleri olarak bürokratik bağlam, kültürel bağlam, gevşek düzene dayalı güçler ve sıkı düzene dayalı güçler incelenmiştir. Okul örgütünde insanları bir araya getirmek için en etkili liderlik gücünün, kültürel bağlam ve gevşek düzene dayalı güçler olduğu bulunmuştur. Kültürel bağlamın, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını, iş doyumunu, birlikte iş yapma isteğini, okul düzenini ve disiplinini olumlu yönde etkilemekte olduğu görülmüştür. Diğer taraftan bürokratik bağlamın ise, öğretmenlerin iş doyumunu, birlikte iş yapma isteğini, okul düzenini ve disiplinini olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Nitekim okul müdürleri, temel değerleri geliştirerek kültürel ve ahlaki davranışlar aracılığıyla bürokrasinin sağladığı olanaklardan daha çok izleyenleri etkileyebilirler.

Okul örgütünün bürokratik yapısı, kurum üyelerini hiyerarşik ilişkiler, kurallar, prosedürler, planlar, programlar, denetim ve dikey bilgi sistemleri yoluyla birbirine bağladığı için çoğu zaman birçok öğretmenin istediği bir şey değildir²⁸. Ne var ki okullar, rollere açıklık getirmesi bakımından bürokratik olarak kurgulanmıştır. Bu açıdan okulların, bürokratik yönünü görmezden gelmek mümkün görünmemektedir. Okulların bürokrasinin yarattığı bu sıkıcı ve zorlayıcı yönü, müdürlerin kültürel liderlik rolleri sayesinde daha insani ilişkilere dönüştürülebilir²⁹.

Güçlü okul kültürüne sahip olan ve kültürel liderlik rolünün etkili olarak sergilediği örgütlerde, geçmişte yapılan hataların kıdemli örgüt üyeleri tarafından birlikte tartışıldığı ve yeni fikirlerin ele alındığı böylece değişim durumlarına hemen olumsuz tepki gösterilmediği görülmektedir. Bu nedenle güçlü okul kültürlerinin öğrenen örgüt yapısında olduğu, okul üyelerinin ait olma duygusuna sahip olma ve işbirliği yapma özellikleri sergiledikleri söylenebilir³⁰. Diğer taraftan yapılan çalışmalarda³¹ okul kültürünün ve yöneticilerin kültürel liderlik rolünü etkili şekilde yerine getirmesinin, öğretmenlerin kendilerini yenilemesi, yeni yöntemleri dene-

26 Balcı, Ali, 'Eğitim Yönetiminin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi Programlarına Etkisi', Eğitim ve Bilim, Cilt. 36, No. 162, 2011, s.197; Barnett Kerry ve John McCormick, 'Leadership and Individual Principal- Teacher Relationship in School', Educational Administration Quarterly, Vol.40, Iss. 3, 2004, s. 408.

27 Pang, Nicholas Sun Keung, 'Leadership Forces in Hong Kong Secondary Schools', School Leadership and Management, Vol.30, No.4, 2010, s.358-359.

28 Fitzgerald, Tanya, 'The Tyranny of Bureaucracy Continuing Challenges of Leading and Managing From The Middle', Educational Management Administration & Leadership, Vol.37, No.1, 2009, s.55.

29 Pang, Nicholas Sun Keung, a.g.e., s.361.

30 Marshall Jon C., Pritchard Ruie J. ve Betsey H. Gunderson, 'Cultural Norming in Schools in "Healthy" and "Unhealthy" Districts', Leadership and Policy in Schools, Vol.3, No.2, 2004, s.86.

31 Grosemans Ilke, et. al., 'Informal Learning of Primary School Teachers: Considering The Role of Teaching Experience and School Culture', Teaching and Teacher Education, Vol. 47, 2015, s.158; Jurasaitė-Harbison, Elena ve Lesley A. Rex, 'School Cultures as Contexts for Informal Teacher Learning', Teaching and Teacher Education, Vol. 26, Iss.2, 2010, s.269; Jurasaitė-Harbison, Elena ve Lesley A. Rex, a.g.e., s.276.

mesi ve informal öğrenme becerilerini geliştirmesi açısından büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

Kültürel liderlik, aynı zamanda eğitim kurumlarında müdürlerin sahip oldukları temel değerler, amaçlar, idealler, ilkeler ve inançlar yoluyla öğrencilere karakter eğitimi açısından da katkı sunmaktadır. Nitekim Kao³² tarafından gözleme dayalı olarak yürütülen çalışma, müdürlerin vatan sevgisi, öğrenme sevgisi, sorumluluk duygusu, dürüstlük ve anne babaya saygı gibi değerlere sahip olduklarını göstermiştir. Araştırmanın sonucuna göre, müdürlerin kültürel ve sembolik liderlik rolleri öğrencilerin karakter eğitimi açısından temel bileşenlerdir. Aynı zamanda bu çalışmada Çin'deki okul liderliği, diğer devlet kuruluşlarındakine benzer olarak bulunmuştur. Bu durum, liderlik olgusunun o toplumun kültürel yapısına bağlı olmasıyla açıklanabilir.

Bu araştırma, ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları gösterme düzeylerini belirlemek ve öğretmenlerin algılarının onların cinsiyetine, branşına ve kıdemine göre önemli farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmaktadır:

1. İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları gösterme düzeyleri nedir?
2. İlkokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algıları, onların cinsiyetine göre önemli farklılık göstermekte midir?
3. İlkokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algıları, onların branşına göre önemli farklılık göstermekte midir?
4. İlkokul öğretmenlerinin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algıları, onların kıdemine göre önemli farklılık göstermekte midir?

4.YÖNTEM

Araştırma Modeli, Evren ve Örneklem

Nicel paradigma ile yürütülen çalışmada, var olan durum olduğu gibi ortaya konmaya çalışıldığından tarama modelindedir. Araştırmanın çalışma evreni, Çanakkale ili ilkokullarında görev yapan tüm öğretmenlerdir. Çalışma evreninde bulunan

32 Kao, Tung Cheng, 'High School Principals' Values and Their Symbolic and Cultural Leadership Approaches to Character Education in China', (Dissertation Thesis, University of San Diego, US, UMI Number: 3169429, 2005, s.5.

öğretmen sayısı, 1708 kişidir³³. Örneklemi, random yöntemiyle seçilen 404 ilkokul öğretmeni oluşturmaktadır.

Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırmada veriler, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Yıldırım³⁴ tarafından geliştirilen Kültürel Liderlik Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Bu ölçek, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin 21 maddeden oluşan 5'li likert tipindedir. Verilerin çözümlemesi amacıyla, ölçekte yer alan maddelere "tamamen katılıyorum" ifadesi için 5, "oldukça katılıyorum" ifadesi için 4, "orta düzeyde katılıyorum" ifadesi için 3, "az katılıyorum" ifadesi için 2 ve "hiç katılmıyorum" ifadesi için 1 puan verilerek değerlendirilmiştir. Çözümlemeler sonucunda elde edilen bulgular, şu aralıklar dikkate alınarak yorumlanmıştır. Bu aralıklar ise; 4.21-5.00 tamamen katılıyorum, 3.41-4.20 oldukça katılıyorum, 2.61-3.40 orta düzeyde katılıyorum, 1.81-2.60 az katılıyorum ve 1.00-1.80 hiç katılmıyorum şeklindedir.

Özdamar³⁵, kullanılan ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının 0.80-1.00 arasında değere sahip olması durumunda güvenilir olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmada Kültürel Liderlik Ölçeği'nin toplam güvenilirlik katsayısı alfa 0.92 bulunmuştur. Bu nedenle, ölçeğin yeterince güvenilir olduğu söylenebilir. Araştırmanın verileri, betimsel istatistikler, t-testi, tek yönlü ANOVA testi ve Tukey anlamlılık testi kullanılarak çözümlenmiştir.

5.BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda sırasıyla ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ve öğretmenlerin cinsiyetine, branşına ve kıdemine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algularıyla ilgili bulgular sunulmaktadır.

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda, ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 1'de sunulmaktadır.

33 Çanakkale İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Eğitim İstatistikleri, 2014.

34 Yıldırım, Bilal, 'Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi', (Basılmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, 2001), s.65.

35 Özdamar, Kazım, Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997), s.47.

Tablo 1: İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri

Anket Maddeleri	\bar{X}	Ss
1.Okul yöneticisi öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlamaktadır.	3.24	1.10
2.Okul yöneticisi öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlamaktadır.	2.76	1.18
3.Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemektedir.	2.62	1.16
4.Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır.	3.07	1.13
5.Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaktadır.	3.14	1.06
6.Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenciler yetiştirmektir.	3.88	1.03
7.Bu okulun yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarı ile uygulamaktadır.	3.07	1.22
8.Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.	3.33	1.32
9.Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır.	3.13	1.23
10.Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.	3.58	1.50
11.Bu okuldaki öğretmen ve yöneticiler birbirlerini meslektaş olarak görürler.	3.64	1.17
12.Okulun çevredeki saygınlığına okul yöneticisinin katkısı büyüktür.	3.43	1.21
13.Çağdaş gelişme ve yenilikler okul müdürü tarafından okulumuzda yansıtılmaktadır.	3.25	1.13
14.Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.	3.18	1.21
15.Bu okulda öğretmen ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülürler.	3.25	1.20
16.Bu okulda öğretmenler kendilerini yenilemelerinde okul yöneticisi tarafından desteklenmektedirler.	3.16	1.17
17.Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.	3.30	1.14
18.Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaktadır.	3.13	1.12
19.Bu okula özgü ortak kültürel bir dil vardır.	3.13	1.14
20.Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.	3.36	1.09
21.Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.	3.39	1.22
Toplam \bar{X}	3.24	0.86

Tablo 1’den ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin okullarda sergiledikleri kültürel liderlik davranışlarının “orta düzeyde” ($\bar{X}=3.24$) olduğu görülmektedir. Aynı zamanda ilkokul öğretmenlerinin, müdürlerin göstermesi gereken kültürel liderlik davranışları içinden “okulun ortak parolası ahlâklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenciler yetiştirme” davranışını diğer davranışların içinde en çok sergilenen davranış ($\bar{X}=3.88$) olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Bu durum, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini daha çok önemsemesinden kaynaklanabilir. Ayrıca son yıllarda, velilerin çocukları için okuldan başarı beklentilerinin yükselmesi ve buna bağlı olarak okul müdürlerinin, hesap verilebilirlik rollerinde artış olması bulgunun neden kaynağı olabilir³⁶.

Diğer taraftan, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolü ile ilgili olan “Okul yöneticisi, öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlamaktadır.” maddesine (1.madde) öğretmenlerin yine “orta düzeyde” ($\bar{X}=3.24$) olduğu şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. Ne var ki sağlıklı ve etkili bir okul yönetimi için, öncelikle eğitim sisteminin temel değerlerini dikkate alan okula dayalı amaçların, değerlerin ve normların açık hale getirilmesi önem taşımaktadır³⁷.

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre, müdürlerin okullarda en çok sergiledikleri bir başka kültürel liderlik davranışı ise, 11.madde de yer alan yöneticilerin birlikte çalıştıkları öğretmenleri meslektaş olarak görmesiyle ilgilidir. Okul müdürlerinin bu kültürel liderlik davranışı için öğretmenlerin görüşleri, yine “orta düzeyde” ($\bar{X}=3.64$) olduğu yönündedir.

Araştırmada ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre, müdürlerin okullarda en az sergiledikleri kültürel liderlik davranışı ise “okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenleme” ($\bar{X}=2.62$) davranışdır. Söz konusu davranışın, öğretmen ve öğrencilerin örgütsel sosyalleşmeleri ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu nedenle müdürlerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin örgütsel sosyalleşmeleri açısından rollerini yeterince yerine getiremedikleri ifade edilebilir. Aksi hâlde yöneticilerin, okul kültürünü canlı tutmasının okulda tüm üyeler arasında informal ilişkilerin güçlenmesini sağlayacağı söylenebilir.

İlkokul Öğretmenlerinin Cinsiyetine Göre Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algıları

İlkokul öğretmenlerinin cinsiyetine göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algılarıyla ilgili bulgular Tablo 2’de verilmektedir. Bu amaçla, ilkokul öğretmenlerinin cinsiyetine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları t testi ile karşılaştırılmış ve önemli bir farklılığın olmadığı görülmüştür [$t_{(402)}=0.514$; $p>.05$]. İlgili olan Tablo 2,

36 Balcı, Ali, a.g.e., s.198.

37 Pritchard, Ruie J. ve Jon C.Marshall, ‘Professional Development in “Healthy v.s. Unhealthy” Districts: Top 10 Characteristics Based on Research’, School Leadership and Management, Vol.22, 2002, s. 138.

hem erkek hem de kadın öğretmenlerin benzer şekilde okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını “orta düzeyde” sergilediğini algıladıklarını göstermektedir. Bu bulgu, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme durumuna ilişkin kadın ve erkek tüm öğretmenlerin algılarında benzerlik bulunduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2: İlkokul Öğretmenlerinin Cinsiyetine Göre Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algıları

Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	p
Erkek	131	3.28	0.84	0.514	.608
Kadın	273	3.23	0.87		

*p<.05

İlkokul Öğretmenlerinin Branşına Göre Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algıları

İlkokul öğretmenlerinin branşına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları t testi ile karşılaştırılmış ve önemli bir farklılığın olmadığı görülmüştür [$t_{(402)}=1.690$; $p>.05$]. Tablo 3’te görüldüğü gibi, hem sınıf hem de branş öğretmenlerinin benzer şekilde okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını “orta düzeyde” sergilediğini düşündükleri anlaşılmaktadır. Bu bulguya göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışını göstermesi konusunda branşın öğretmenlerin algılarında önemli bir farklılık oluşturmadığı söylenebilir. İlgili bulgu, Tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 3: İlkokul Öğretmenlerinin Branşına Göre Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algıları

Branş	N	\bar{X}	Ss	t	p
Sınıf Öğretmeni	211	3.31	0.89	1.690	.092
Branş	193	3.17	0.83		

*p<.05

İlkokul Öğretmenlerinin Kıdemine Göre Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algıları

İlkokul öğretmenlerinin kıdemine göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları arasında önemli bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için varyansların homojenliği Levene ile test edilmiş ve sonrasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Bunun sonucunda, ilkokul öğretmenlerinin kıdemine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları arasında önemli bir farklılığın olduğu bulunmuştur [$F_{(2,401)}=5.221$; $p<.05$].

Tablo 4: İlkokul Öğretmenlerinin Kıdemine Göre Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algıları

Kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p	Gruplararası Fark (Tukey HSD)
1.1-10 yıl	147	3.13	0.87	5.221	.006*	1-3
2.11-20 yıl	133	3.18	0.81			2-3
3.21 ve üzeri yıl	124	3.45	0.88			

*p<.05

Gruplar arasındaki farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Tukey HSD testi sonucunda ise, farklılığın 1-10 yıl ile 21 ve üzeri yıl ve 11-20 yıl ile 21 ve üzeri yıl gruplar arasında olduğu görülmüştür. Kıdemi 1-10 yıl ve 11-20 yıl olan öğretmenlerin okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algılarının “orta düzeyde” iken, kıdemi 21 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin ise okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algılarının “oldukça” düzeyinde olduğu Tablo 4’ten anlaşılmaktadır. Bu nedenle, 20 yıl ve daha az kıdeme sahip olan öğretmenlerin eleştirel, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin ise iyimser bir bakışa sahip olduğu söylenebilir. Bu sonucun ortaya çıkmasında bir başka neden ise, ilgili araştırmalarda³⁸ görüldüğü gibi öğretmenlerin veya müdürlerin kıdeminin artmasıyla onların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin artmasından kaynaklanabilir.

6.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonucuna göre ilkokul öğretmenleri, okul müdürlerinin “orta düzeyde” kültürel liderlik davranışları gösterdiğini algılamaktadır. Bu nedenle, müdürlerin kültürel liderlik davranışlarını geliştirmeleri gerektiği belirtilebilir. Alan yazın incelendiğinde, ilgili araştırmalarda³⁹ çoğunlukla bu çalışmayı destekler şekilde okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını yeterince gösteremedikleri veya orta düzeyde gösterdikleri görülmektedir.

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin en çok sergilediği kültürel liderlik davranışı “okulun ortak parolası ahlâklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenciler yetiştirme” davranışdır. Bu durumun nedeni, okul müdürlerinin giderek daha çok öğretimsel liderlik rollerini önemsemesi olabilir. Ayrıca son yıllarda, velilerin çocukları için okuldan başarı beklentilerinin yükselmesi ve buna bağlı

38 Kartal, Sadık, ‘İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri’, (Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2003), s.vii; Kuşdemir, Yasemin, ‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Becerileri’, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, 2005), s.137; Özkan, Yasemin, ‘Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi’, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi,2005), s.vi; Zoba, Alaaddin, ‘İlköğretim Okullarında Var Olan Örgütsel Değerlerle Öğretmenlerin Sosyalleşmesi Arasındaki İlişki’, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, 2000), s.v.

39 Aksu Ali, Şahin Fırat Necla ve İdris Şahin, a.g.e., s.490; Çelik, Vehbi, a.g.e., s.57; Gedikoğlu, Tokay, Şahin Sevilay ve Özlem Büyükelbaşı, a.g.e., s.74; Karaköse, Turgut, a.g.e., s.562; Krüger, Meta L., Witziers, Bob ve Peter Slegers, a.g.e., s.18; Sönmez, Nilgün, a.g.e., s.vi.

olarak okul müdürlerinin, hesap verilebilirlik rollerinde artış olması bu sonucun nedenleri arasında gösterilebilir⁴⁰. Ne var ki, Türk eğitim sistemindeki kaliteli eğitimin yetersizliği veya akademik başarının düşüklüğü PISA (2003, 2006, 2009, 2012) ve TIMSS (1999, 2007, 2011) gibi uluslararası sınavların sonuçlarında açıkça görülmektedir.

İlkokul öğretmenlerinin, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolü ile ilgili başka bir davranışı olan “Okul yöneticisi, öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlamaktadır.” maddesiyle ilgili algılarının “orta düzeyde” olduğu yönündedir. Ne var ki sağlıklı ve etkili bir okul yönetimi, öncelikle eğitim sisteminin temel değerlerini dikkate alarak okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını açık hale getirmelidir⁴¹.

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre, müdürlerin okullarda en çok sergiledikleri bir başka kültürel liderlik davranışı ise, 11.madde de yer alan yöneticilerin birlikte çalıştıkları öğretmenleri meslektaş olarak görmesiyle ilgilidir. Okul müdürlerinin bu kültürel liderlik davranışı için öğretmenlerin görüşleri ise, yine “orta düzey” şeklindedir.

Araştırmada ilkökul öğretmenlerinin algılarına göre, müdürlerin okullarda en az sergiledikleri kültürel liderlik davranışı ise “okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenleme” davranışıdır. Söz konusu davranışın, öğretmen ve öğrencilerin örgütsel sosyalleşmeleri ile ilgili olduğu belirtilebilir. Bu nedenle müdürlerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin örgütsel sosyalleşmeleri açısından rollerini yeterince yerine getiremedikleri söylenebilir. Benzer şekilde Özkan⁴² yaptığı araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin göreve yeni başlayan öğretmenlerin kültürlenmesi ile ilgili rollerini “orta düzeyde” yerine getirdiklerini bulmuştur. Örgütsel sosyalleşme süreci, örgüt ile çalışanlar arasındaki etkileşimi kapsamaktadır. Eğitim kurumlarında öğretmenler, örgütsel sosyalleşme yoluyla okulun temel felsefesi, değerleri, normları ve misyonunu öğrenmektedir. Bu nedenle okul müdürleri, okula yeni gelen ve mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin karşılaştıkları zorlukları veya karmaşık durumları kolaylıkla çözmeleri için kurumda bazı etkinlikler düzenleyebilir. Böylece, öğretmenlerin ve öğrencilerin hem örgütsel sosyalleşmeleri hem de okul kültürüyle bütünleşmeleri sağlanabilir. Örgütsel sosyalleşme, aynı zamanda okulda öğretmenler arasında sosyal ve mesleki dayanışmanın hem oluşmasına hem de güçlenmesine yol açabilir. Okul müdürlerinin kültürel liderliği, okul içinde veya dışında yapılacak etkinliklerle okulun tarihinin, felsefesinin, okulun vizyonunun, misyonunun, okulun değerlerinin, okulla ilgili hikâyelerin ve anekdotların paylaşılması açısından önemlidir⁴³.

40 Balcı, Ali, a.g.e., s.198.

41 Pritchard, Ruie J. ve Jon C.Marshall, a.g.e., s.138.

42 Özkan, Yasemin, a.g.e., s.vi.

43 Doecke Brenton, Brown Jenny ve John Loughran, ‘Teacher Talk: The Role of Story and Anecdote in Constructing Professional Knowledge for Beginning Teachers’, Teaching and Teacher Education, Vol.16, No. 3, 2000, s. 337.

İlkokul öğretmenlerinin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları onların cinsiyetine ve branşına göre önemli farklılık göstermemektedir. Alan yazına bakıldığında, bu bulgularla ilgili farklı sonuçlar görmek mümkündür. Bazı çalışmalarda⁴⁴ cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin algılarını etkilediği, bazı araştırmalarda⁴⁵ ise, bu araştırmayı destekler şekilde öğretmenlerin cinsiyetinin onların algılarında önemli farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

İlgili alanyazın, öğretmenlerin branşı açısından da farklı sonuçlara ulaşıldığını göstermektedir. Bu çalışmayı destekler şekilde Aksu, Şahin Fırat ve Şahin⁴⁶ ve Yıldırım⁴⁷ tarafından yapılan çalışmalarda öğretmenlerin branşının, yöneticilerin kültürel liderlik rollerine ilişkin olarak onların görüşlerinde önemli bir farklılık yaratmadığını göstermiştir. Ne var ki bazı çalışmalarda⁴⁸ ise, branşa göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algılamalarının sosyal bilimler öğretmenlerinin lehine önemli farklılık yarattığı görülmektedir.

Son olarak araştırmada ilkökul öğretmenlerinin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları onların mesleki kıdemine göre önemli farklılık göstermektedir. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenler, diğer gruplardan farklı olarak okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını daha çok gösterdiklerini düşünmektedir. Alanyazına bakıldığında, ilgili araştırmalarda öğretmenlerin kıdemine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin algılamaları konusunda da farklı sonuçlara ulaşıldığını görmek mümkündür. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar içerisinde, çoğu araştırmalar⁴⁹ öğretmenlerin kıdemine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algılarının önemli bir farklılık gösterdiğini, diğer bazı çalışmalar⁵⁰ ise, öğretmenlerin kıdemine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algılarının değişmediğini ortaya koymaktadır. Bu durum araştırmaların yürütüldüğü yer, kişiler ve zaman farkından kaynaklandığı söylenebilir. Nitekim Yıldırım⁵¹, Türkiye’de yedi coğrafi bölgede yürüttüğü çalışmada öğretmenlerin müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin bölgelere göre farklılaştığını bulmuştur.

44 Karaköse, Turgut, a.g.e., s. 564; Sönmez, Nilgün, a.g.e., s.vi.

45 Aksu Ali, Şahin Fırat Necla ve İdris Şahin, a.g.e., s. 490; Gedikoğlu, Tokay, Şahin Sevilay ve Özlem Büyükelbaşı, a.g.e., s.74; Yıldırım, Bilal, a.g.e., s.vi; Yılmaz, Kürşat, ‘İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmelerinin Değerlere Göre Yönetim ile İlgili Görüşleri’, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 52, 2007, s. 639.

46 Aksu Ali, Şahin Fırat Necla ve İdris Şahin, a.g.e., s. 490.

47 Yıldırım, Bilal, a.g.e., s.vi.

48 Gedikoğlu, Tokay, Şahin Sevilay ve Özlem Büyükelbaşı, a.g.e., s.74; Karaköse, Turgut, a.g.e., s.565; Yıldırım, Bilal, a.g.e., s.vi.

49 Dinçsoy, Bahar Şahin, ‘Ortaöğretim Okullarının Etkili Olmasında Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerini’, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2011), s.v; Gedikoğlu, Tokay, Şahin Sevilay ve Özlem Büyükelbaşı, a.g.e., s.74; Karaköse, Turgut, a.g.e., s.565; Yıldırım, Bilal, a.g.e., s.vi.

50 Aksu Ali, Şahin Fırat Necla ve İdris Şahin, a.g.e., s. 491.

51 Yıldırım, Bilal, a.g.e., s.vi.

Bir okulda başarılı kültürel liderlik davranışı gösteren müdürler, aynı zamanda o okulun kültürü üzerine damgasını vuran kişilerdir⁵². Açık sistem olarak toplumda birçok alt kültürün içinde yer alan okul sistemleri, okul toplumu içinde de çok kültürlü ortama hitap eden liderlik modellerine ihtiyaç duymaktadır. Bu çerçevede bazı bilim adamları⁵³, okul liderliği hazırlama programlarında kültürel perspektifin eklenmesini önermektedir. English⁵⁴, eğitim yönetimi alanındaki bazı kuramcıların liderlik olgusunu ele alırken liderliğin sosyal bağlamını gözden kaçırdıklarını ileri sürmektedir. Yine Donmoyer⁵⁵, okul liderliği hazırlık programlarının okul müdürlerini okul çaplı liderliğe hazırlamadığını belirtmektedir. Kaldı ki farklılıklara odaklanma, artan öğrenci sayılarıyla birlikte eğitsel liderlik alanında giderek önem kazanan bir konu olmaktadır⁵⁶.

Okul müdürlerinin yetiştirilmesi ile ilgili hem hizmet öncesi hem de hizmet içi eğitim programlarında, kuram ve uygulama birlikte ele alınması sağlanarak yöneticilerin örgüt kültürü ve kültürel liderlik konularında yetişmesine önem verilmelidir. Liderlik eğitiminde, önemli yararlar sağlayan ve etki gücü de yüksek olan drama çalışmalarının kullanıldığı liderlik draması etkinliklerinden yararlanılabilir⁵⁷. Bu durum, sosyal sistem olan okul örgütlerinde informal ilişkilerin daha da gelişmesine hizmet edebilir.

Örgütsel değerler, aynı zamanda örgüt ortamında örgütsel başarının da açıklanmasında yardımcı olmaktadır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için okul yöneticileri yetiştirme programlarında başarı, sosyal adalet, eşitlik, hoşgörü ve çok kültürlülük gibi değerlere yer verilmelidir. Ek olarak, okullarda düşük başarı gösteren öğrencilerin desteklenmesine yönelik verilen kamu eğitim hizmetinin değer olarak algılanması sağlanmalıdır. Yerel, ulusal ve küresel değerlerle bütünleşen bir okul kültürü oluşturulmalıdır. Bu durum, Türk eğitim sisteminde fırsat eşitliğinin ve sosyal adaletin sağlanması açısından olumlu sonuçlar üreterek eğitimde kalitenin, ulusal ve uluslararası başarının artmasına hizmet edebilir.

Okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri, öğrencilerin akademik başarılarının yükseltilmesinin yanında dezavantajlı veya risk altında bulunan öğrencilerin kayıt

52 Brown, James, a.g.e., s. 35.

53 Tillman, Linda C., 'From Rhetoric To Reality? Educational Administration and the Lack of Racial and Ethnic Diversity within the Profession', University Council for Educational Administration Review, Vol.45, No.3, 2003, s.3; Walker Allan ve Clive A. J. Dimmock, School Leadership and Administration: Adopting A Cultural Perspective, (New York: Routledge, 2002), s.9; Young Michelle D. ve George J. Petersen, 'The National Commission For The Advancement of Educational Leadership Preparation: An Introduction', Educational Administration Quarterly, Vol.38, 2002, s. 133.

54 English, Fenwick W., 'The Point of Scientificity, The Fall of The Epistemological Dominos, and The End of The Field of Educational Administration', Studies in Philosophy and Education, Vol. 21, 2002, s. 110.

55 Donmoyer, Robert, 'Paradigm (and its Absence) in the Second Edition of The Handbook on Research on Educational Administration', Educational Administration Quarterly, Vol.35, 1999, s. 638.

56 Brown, Frank, 'African Americans and School Leadership: An Introduction', Educational Administration Quarterly, Vol.41, No.4, October 2005, s.585.

57 Donmoyer, Robert, 'Cultural Connections in Leadership Education and Practice', International Journal of Leadership Education, Vol.14, Iss.1, 2011, s. 125.

olması, okula devamı, okula uyumu ve okul terklerinin önlenmesi konularında da etkili bir araç olarak kullanılabilir. Bu çerçevede, okulun içinde bulunduğu kültürel ortam çok iyi analiz edilmelidir.

Eğitim kurumlarında, müdürlerin kültürel liderlik rolleri sayesinde çeşitli etkinlikler yürütülerek öğretmenlerin daha çok örgütsel sosyalleşmeleri sağlanmalıdır. Okul içinde veya dışında yapılacak etkinliklerle okulun tarihi, felsefesi, okulun vizyonu, misyonu, okulun değerleri, okulla ilgili hikâyeler ve anekdotlar paylaşılabilir⁵⁸. Bu şekilde örgütsel sosyalleşme yoluyla, hem göreve yeni başlayan ve okula yeni gelen öğretmenler, okul kültürünü tanıma ve içselleştirme fırsatını yakalayabilir hem de halihazırda, okulda bulunan öğretmenler arasında kültürel etkileşim sağlanabilir. Çünkü örgütsel sosyalleşme yoluyla, öğretmenler arasında mesleğe karşı coşku duyma, bağlılık ve işbirliği yapma davranışları ortaya çıkarak okul kültürünü etkileyebilir⁵⁹.

Her eğitim kurumunun ya da okulun sosyal sistem olması nedeniyle kültür üreten örgütler olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu çerçevede 18. Milli Eğitim Şurası (2010) kararlarında belirtildiği gibi, okulların kendine özgü kültürünü güçlendirmeleri için okul müdürlerinin liderliğinde kurumlarda logo, amblem, bayrak, marş, slogan, kahraman, bülten ve gazete gibi semboller oluşturmaları teşvik edilmelidir.

Okul içinde ve dışında düzenlenecek kültürel etkinliklere tüm öğretmenlerin katılımı sağlanmalı, yönetici ve öğretmen değerlendirmelerinde bu noktalar dikkate alınmalıdır. Kaldı ki bu tür kültürel etkinlikler, hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin entelektüel liderlik becerilerinin gelişmesine de hizmet edebilir.

Okul temelinde müdürlerin sergiledikleri kültürel liderlik becerileri gözlem, görüşme ve anket tekniğiyle eylem araştırmaları yürütülerek değerlendirilmelidir. Söz konusu değerlendirmeler sonucunda, başarılı kültürel liderlik rolü sergileyen müdürler ve bu uygulamaların adresi olan okullar kitle iletişim araçları yoluyla "eğitimde iyi örnekler" şeklinde kamuoyuna tanıtılmalıdır. Böyle bir değerlendirme, okul yönetici yetiştirme programlarının hazırlanmasına hizmet edebilir⁶⁰.

Sonuç olarak yapılacak araştırmalarda, okul müdürleri yapmaları gereken işlerini nasıl algıladıklarının ve nasıl kavradıklarının ön plana çıkması sağlanabilir. Çünkü bu durumun, okul müdürlerinin davranışlarına yansımalarının kaçınılmaz olduğu belirtilebilir⁶¹. Daha sonraki araştırmalarda, okul müdürlerinin rollerini nasıl algıladıkları ve kavradıklarıyla ilgili araştırmalar yürütülmesi önerilebilir. Bu şekilde, okul müdürlerinin yönetsel veya liderlik rollerinden hangilerini daha çok ve daha öncelikli olarak benimsedikleri belirlenebilir.

58 Doecke Brenton, Brown Jenny ve John Loughran, a.g.e., s.338.

59 Taormina, Robert J., 'Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization, and Organizational Culture', Leadership & Organization Development Journal, Vol.29, Iss.1, 2008, s. 86.

60 Bustamante Rebecca M., Nelson Judith A. ve Anthony J. Onwuegbuzie, 'Assessing Schoolwide Cultural Competence: Implications for School Leadership Preparation', Educational Administration Quarterly, Vol.45, No.5, 2009, s.794.

61 Devos Geert ve Dave Bouckenoghe, 'An Exploratory Study on Principals' Conceptions About Their Role as School Leaders', Leadership and Policy in School, Vol.8, Iss. 2, 2009, s.180.

Okul müdürlerinin kişilik özellikleri, onların liderlik davranışlarını etkileyebilir. O nedenle müdürlerin kişilik özellikleriyle, kültürel liderlik rolleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik araştırmalar yapılabilir. Aynı zamanda okul müdürlerinin liderlik davranışları, okullardaki yönetim tarzı veya okul kültürüne göre de farklılık gösterebilmektedir. Örneğin bazı okullarda okul müdürleri görev yönelimli, bazı okullarda insan ilişkileri yönelimli veya bazı okullarda hem yönetsel hem de ilişkinin orta düzey olduğu bir liderlik tarzı sergileyebilirler⁶². Bu açıdan farklı okul kültürlerinin farklı liderlik davranışlarına neden olması, her okulda müdürlerin gösterdiği kültürel liderlik rolleri açısından farklılıklar olabileceğini düşündürmektedir. Bu nedenle, daha sonra yapılması planlanan araştırmalarda, örnek olay çalışmaları yürütülerek okul müdürlerinin kendi rollerini nasıl algıladıkları ve çevreye göre ortaya çıkan farklılıkların neler olduğu araştırılabilir.

Ayrıca okul müdürlerinin kendi rollerini nasıl algıladıklarının belirlenmesi, okul müdürlerinin seçimi aşamalarında kullanılabilir. Böylece “aday müdürlerin, kendi rollerini okul yöneticiliği mi yoksa okul liderliği olarak mı?” algılıyorlar sorusunun cevabı ortaya konulabilir. Böylece aday müdürler için, vizyon yaratma ve vizyon ile örgüt üyelerini cesaretlendirme konularındaki inançları belirlenebilir. Ek olarak, okul liderliği yetiştirme ve gelişim programlarında nitelik olarak kültürel bağlam vurgulanabilir. Aynı zamanda okul müdürlerinin, kendi okullarında görev tanımlarını geliştirmesi ve okulunda öncelikleri belirlemesi çok önemlidir. Bu durum, okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini güçlendirmesine katkı sağlayabilir.

Son olarak okullarda, örgütsel davranışın, kültürel yapının ve edinilen inançların altında yatan birçok kültürel sayıltının olduğu bilinmektedir⁶³. Bu nedenle, hiç kolay olmamakla okul müdürlerinin liderliğinde bu tür kültürel sayıltıların tanımlanması ve eleştirilmesi önerilebilir.

62 Devos Geert ve Dave Bouckenooghe, a.g.e., s.176.

63 Beycioğlu, Kadir ve Egemen İbuldu, ‘Eğitime İlişkin İnançlar, Öğretim ve Denetim Üzerine Düşünceler’, Denetim ve Öğretimsel Liderlik Gelişimsel Bir Yaklaşım (Edt: Mualla Bilgin Aksu & Esmahan Ağaoğlu), (Ankara: Anı Yayıncılık, 2014), s.97.

KAYNAKÇA

- Aksu, Ali; Şahin, Fırat Necla ve İdris Şahin, 'İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları', Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt. 36, 2003, s. 490-507.
- Bakan, İsmail, 'Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamaları ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması', Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.10, No. 14, 2008, 13-40.
- Balcı, Ali, Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler, Pegem A Yayıncılık, Ankara 2000.
- Balcı, Ali, 'Eğitim Yönetiminin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi Programlarına Etkisi', Eğitim ve Bilim, Cilt. 36, No. 162, 2011, s. 196-208.
- Barnett, Kerry ve John McCormick, 'Leadership and Individual Principal-Teacher Relationship in School', Educational Administration Quarterly, Vol.40, Iss. 3, 2004, s. 406-434.
- Barth, Roland S., 'Culture In Question', içinde Margaret Grogan, (Der.), In The Jossey- Bass Reader On Educational Leadership, (CA: John Wiley & Sons, San Francisco, 2007), s.159-168.
- Beycioğlu, Kadir ve Egemen İlbuldu, 'Eğitime İlişkin İnançlar, Öğretim ve Denetim Üzerine Düşünceler', Denetim ve Öğretimsel Liderlik Gelişimsel Bir Yaklaşım (Edt: Mualla Bilgin Aksu & Esmahan Ağaoğlu), Anı Yayıncılık, Ankara 2014.
- Beyer, Janice M. ve Larry D. Browning, 'Transforming An Industry in Crisis: Charisma, Routinization, and Supportive Cultural Leadership', Leadership Quarterly, 10(3), 1999, s.483-520.
- Brown, Frank, 'African Americans and School Leadership: An Introduction', Educational Administration Quarterly, Vol.41, No.4, October 2005, s. 585-590.
- Brown, James, 'The Enduring Value of Good Leadership', Leadership, May/June, 2013, s. 35-37.
- Buluç, Bekir, 'Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki', Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt.15, Sayı.57, 2009, s. 5-34.
- Bustamante, Rebecca M.; Nelson, Judith A. ve Anthony J. Onwuegbuzie, 'Assessing Schoolwide Cultural Competence: Implications for School Leadership Preparation', Educational Administration Quarterly, Vol.45, No.5, 2009, s. 793-827.
- Çanakkale İl Millî Eğitim Müdürlüğü, 'Eğitim İstatistikleri', Çanakkale 2014.
- Day, Christopher ve Kenneth Leithwood, Successful Principal Leadership in Times of Change. Dordrecht: Springer, The Netherlands 2007.
- Day, Christopher; Sammons, Pam; Hopkins, David; Harris, Alma; Leithwood, Ken; Qing, Gu; Brown, Eleanor; Ahtaridou, Elpida ve Kington, Alison, The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Nottingham: University of Nottingham, 2009.
- Değirmenci, Süleyman, 'Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2006).
- Demirtaş, Zülfü, 'Okul Kültürü İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki', Eğitim ve Bilim, Vol.35, No.158, 2010a, s. 3-13.
- Demirtaş, Zülfü, 'Liselerde Okul Kültürü İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki'. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.7, Sayı.13, 2010b, s. 208-223.
- Derin, Ömer, 'Dershane Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkileri', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, 2003).
- Devos, Geert ve Dave Bouckenooghe, 'An Exploratory Study on Principals' Conceptions About Their Role as School Leaders', Leadership and Policy in School, Vol.8, Iss. 2, 2009, s.173-196.
- Diñçsoy, Bahar Şahin, 'Ortaöğretim Okullarının Etkili Olmasında Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerini', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2011).
- Doecke, Brenton; Brown, Jenny ve John Loughran, 'Teacher Talk: The Role of Story and Anecdote in Constructing Professional Knowledge for Beginning Teachers', Teaching And Teacher Education, Vol.16, No. 3, 2000, s. 335-348.
- Donmoyer, Robert, 'Paradigm (and its Absence) in the Second Edition of The Handbook on Research on Educational Administration', Educational Administration Quarterly, Vol. 35, 1999, s. 614-641.

- Donmoyer, Robert, 'Cultural Connections in Leadership Education and Practice', *International Journal of Leadership Education*, Vol.14, Iss.1, 2011, s. 119-125.
- Erçetin, Şefika Şule, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2000.
- English, Fenwick W., 'The Point of Scientificity, The Fall of The Epistemological Dominos, and The End of The Field of Educational Administration', *Studies in Philosophy and Education*, Vol. 21, 2002, s. 109-136.
- Fairhurst, Gail ve David Grant, 'The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide', *Management Communication Quarterly*, Vol.24, Iss. 2, 2010, s. 171-210.
- Fitzgerald, Tanya, 'The Tyranny of Bureaucracy Continuing Challenges of Leading and Managing From The Middle', *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.37, No.1, 2009, s.51-65.
- Foster, Rosemary ve Brenda Hilaire, 'The Who, How, Why, and What of Leadership in Secondary School Improvement: Lessons Learned in England'. *Alberta Journal of Educational Research*, V.50, N.4, 2004, s.354-369.
- Gedikoğlu, Tokay; Şahin, Sevilay ve Özlem Büyükelbaşı, 'İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları', *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt.19, 2004, s. 73-84.
- Grosemans, Ilke; Boon, Anne; Verclairen, Christine; Dochy, Filip ve Eva Kyndt, 'Informal Learning of Primary School Teachers: Considering The Role of Teaching Experience and School Culture', *Teaching and Teacher Education*, Vol. 47, 2015, s.151-161.
- Hallinger, Philip, 'Meeting the Challenges of Cultural Leadership: The Changing Role of Principals in Thailand', *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 25 (1), 2004, s.61-73.
- Hoy, Wayne K. ve Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, New York: McGraw-Hill, 2013.
- Jurasaitė-Harbison, Elena, 'Teachers' Workplace Learning within Informal Contexts of School Cultures in the United States and Lithuania. *Journal of Workplace Learning*', Vol. 21, Iss.4, 2009, s. 299-321.
- Jurasaitė-Harbison, Elena ve Lesley A. Rex, 'School Cultures as Contexts for Informal Teacher Learning', *Teaching and Teacher Education*, Vol. 26, Iss.2, 2010, s.267-277.
- Kao, Tung Cheng, 'High School Principals' Values and Their Symbolic and Cultural Leadership Approaches to Character Education in China', (Dissertation Thesis, University of San Diego, US, UMI Number: 3169429, 2005).
- Karaköse, Turgut, 'Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri', *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt. 8, No. 2, 2008a, s. 555-579.
- Karaköse, Turgut, 'An Evaluation on Principals' Managerial Behaviors: The Profile of Principal from The Teachers' Point of View', *World Applied Sciences Journal*, Vol.3, No.1, 2008b, s. 67-72.
- Kartal, Sadık, 'İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri', (Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2003).
- Krüger, Meta L.; Witziers, Bob ve Peter Slegers, 'The Impact of School Leadership on School Level Factors: Validation of A Casual Model', *School Effectiveness and School Improvement*, Vol.18, 2007, s.1-20.
- Kuşdemir, Yasemin, 'İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Becerileri', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, 2005).
- Leman, Edward Jack, 'An Exploratory Study of Cultural Leadership Behaviors of Principals That Build Effective School Cultures: Perceptions of Principals, Special-Education Teachers, Regular-Education Teachers', Northern Illinois University, Illinois-United States, 2005. Erişim Tarihi: 5 Şubat 2013 <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3013791>.
- Marshall, Jon C.; Pritchard, Ruie J. ve Betsey H. Gunderson, 'Cultural Norming in Schools in "Healthy" and "Unhealthy" Districts'. *Leadership and Policy in Schools*, Vol.3, No.2, 2004, s.85-109.
- Osborn, Richard N.; Hunt, James G. ve R. Jauch Lawrence, 'Toward A Contextual Theory of Leadership', *The Leadership Quarterly*, Vol.13, 2002, s. 797-837.

- Özdamar, Kazım, Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1997.
- Özkan, Yasemin., 'Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Okul Yöneticilerinin Görevlerine İlişkin Algıları', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2004).
- Özkan, Yasemin, 'Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2005).
- Pang, Nicholas Sun Keung, 'Leadership Forces in Hong Kong Secondary Schools', *School Leadership and Management*, Vol.30, No.4, 2010, s. 351-365.
- Pritchard, Ruie J. ve Jon C. Marshall, 'Professional Development in "Healthy v.s. Unhealthy" Districts: Top 10 Characteristics Based on Research', *School Leadership and Management*, 22, 2002, s. 113-141.
- Shahin, Amany I. ve Peter L. Wright, 'Leadership in The Context of Culture. A Egyptian Perspective', *Leadership & Organization Development Journal*, 25(5/6), 2004, s. 499- 511.
- Sönmez, Nilgün, 'Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, 2008).
- Spillane, James P.; Halverson, Richard ve John B. Diamond, 'Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective', *Educational Researcher*, 30, 2001, s. 23-28.
- Sweatt, Owens, 'The Leadership Mosaic: Emergent Theories and Perceptions of Successful Educational Leaders', (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Alabama, 2002, Tuscaloosa, AL.
- Şişman, Mehmet, Örgütsel Kültür, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1994.
- Şişman, Mehmet, Örgütler ve Kültürler, Pegem A., Ankara 2002.
- Taormina, Robert J., 'Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization , and Organizational Culture, Leadership & Organization Development Journal, Vol.29, Iss.1, 2008, s. 85-102.
- Tillman, Linda C., 'From Rhetoric To Reality? Educational Administration and The Lack of Racial and Ethnic Diversity within The Profession', *University Council for Educational Administration Review*, Vol.45, No.3, 2003, s. 1-4.
- Useem, Jerry, 'What it Takes', *Fortune*, Vol.12, 2001, s.126-132.
- Uygur, Mevlüt ve Atilla Yıldırım, 'İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki', *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 2011, s.72-81.
- Walker, Allan ve Clive A. J. Dimmock, *School Leadership and Administration: Adopting A Cultural Perspective*, New York: Routledge, 2002.
- Yıldırım, Bilal, 'Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi', (Basılmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, 2001).
- Yılmaz, Kürşat, 'İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değerlere Göre Yönetim ile İlgili Görüşleri', *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 52, 2007, s. 639-664.
- Young, Michelle D. ve George J. Petersen, 'The National Commission For The Advancement Of Educational Leadership Preparation: An Introduction', *Educational Administration Quarterly*, Vol.38, 2002, s. 130-136.
- Yörük, Sinan ve Bahar Şahin, 'Ortaöğretim Okullarının Etkili Olmasında Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerini', *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, Cilt.5, No.3, Temmuz, 2012, s. 352-368.
- Yörük, Sinan ve Şöhret Sağban, 'Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi', *Turkish Studies*, Cilt.7, No. 3, 2012, s. 2795-2813.
- Zoba, Alaaddin, 'İlköğretim Okullarında Var Olan Örgütsel Değerlerle Öğretmenlerin Sosyalleşmesi Arasındaki İlişki', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, 2000).