

**ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE İLKOKUL VE  
ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK  
DAVRANIŞLARINI GÖSTERME DÜZEYLERİ  
(BATMAN İL ÖRNEĞİ)**

**The Cultural Leadership Roles of The School Principles  
In High Schools' Being Effective Schools  
(Examples of Batman Province)**

**Çetin TAN<sup>1</sup>**

**Veysi BOZKURT<sup>2</sup>**

**Recep SÜSLÜ<sup>3</sup>**

**Cahit GÖLGE<sup>4</sup>**

**Yıldırım BARUT<sup>5</sup>**

**Öz**

*Bu araştırmada, öğretmenlerin algılarına göre ilkokul ve ortaokul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri incelenmiştir. Araştırmanın evrenini, Batman il merkezindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler, örnekleme ise; Batman il merkez ilçedeki 24 okulda görev yapan 316 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen beşli likert sistemiyle hazırlanmış olduğu "Kültürel Liderlik Anket"i ile toplanılmıştır. SPSS veri analiz programında verilerin çözümünde frekans ve yüzde, cinsiyet ve okul türü için t-testi, okuldaki çalışma süresi ve görev yılı için de varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $p \leq 0,05$  olarak hesaplanmıştır.*

*Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin algılarına göre ilkokul ve ortaokul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme çoğu zaman düzeyinde bulunmuştur. Ancak yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirmede cinsiyet ve okul türü değişkeninin anlamlı bir farklılık bulunmuş, görev yılı ve okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.*

DOI: 10.14582/DUZGEF.622

<sup>1</sup> Yrd.Doç. Dr., Siirt Üniversitesi, Eğitim Fakültesi. e-posta: cettan889@hotmail.com

<sup>2</sup> Müdür yardımcısı (MEM). e-posta: veysibozkurt7272@gmail.com

<sup>3</sup> Müdür yardımcısı (MEM). e-posta: yusuf21052009@hotmail.com

<sup>4</sup> Öğretmen (MEM). e-posta: cahitgolge@hotmail.com

<sup>5</sup> Müdür (MEM). e-posta: yildirimbartut@hotmail.com

**Anahtar Kelimeler:** Kültürel liderlik, yönetici, öğretmen, liderlik rolü

### **Abstract**

*In this study, the levels of showing cultural leadership aptitudes of primary and secondary school principals according to teachers' perception were examined. Population of this study is primary and secondary school teachers working in Batman city center and the sample group is 316 primary and secondary school teachers working in 24 different schools. Data were gathered using "Cultural Leadership Questionnaire (Yıldırım, 2001)" prepared on five-point Likert Scale. The data were analysed using SPSS data analysis software by using frequency, percentage and type of school by using t-test, working hours and years of service in the school by using ANOVA variance analysis. The significance level was calculated as  $p \leq 0,05$ .*

*The results concludes that primary and secondary school principals shows the aptitudes of cultural leadership on adequate level according to teachers' perception. Yet it was found that gender and school type effects although year of service and length of working at the school doesn't have much effect on the subject matter.*

**Key Words:** Cultural leadership, principal, teacher, leadership role.

## **GİRİŞ**

Bilgi çağında yaşadığımız şu sırada eğitimin önemi giderek artmakta ve bu alanda yapılacak olan çalışmalar, geleceğe yapılan kârlı yatırımlar olarak nitelendirilmektedir. Eğitimin başarılı bir şekilde devam ettirilmesi okullara, okulların başarılı olması ve daha kaliteli bir eğitim sunması ise birçok faktörle beraber okul yönetimine ve yöneticisine bağlıdır.

Okul yönetiminin davranış ve tutumlarının, okuldaki öğrenci ve öğretmenin okula karşı hissettiği duygusal bağlılık düzeyini etkilediğini kanıtlayan birçok çalışma yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre liderlik rolü oynamak zorunda olan okul yöneticisi; öğretmenlerin tutumları, kişilikleri, örgütündeki alt gruplar, farklılıklar ve benzerlikler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Grubun niteliği hakkında bilgili olan yönetici, grubun etkinliğini arttırabilir (Kaya, 1999). Diğer bir ifadeyle eğitim yönetimi alanında okul yöneticisinin okul kültürünü oluşturması ve göstereceği kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin okula bağlılık düzeyini etkileyip etkilemesine okulun başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca (Açıkalın, 1998)' a göre okul yöneticilerinin yetersizlikleri astları da etkileyecektir. Bu alanda yapılacak olan çalışmalar okul yönetiminin eksiklerini kapatması için büyük fırsatlar sunacaktır.

Eğitim yönetiminde başarı; kalite, bağlılık, performans ve orada çalışan insanlara bağlıdır. Çalıştığı kuruma karşı hissedilen duygusal bağlılık olarak nitelendirilen örgütsel bağlılık ise şüphesiz öğretmenlerin çalıştıkları okulları için yaptığı fedakârlığı ve performanslarını arttıracak dolayısıyla

öğretmenlerin işlerinden daha fazla memnuniyet duymasını sağlayacaktır. Böylelikle işinden ve çalıştığı kurumdan memnuniyet duyan bir öğretmenle ders işleyen öğrenci, okula ve akademik hayata karşı daha pozitif tutumlar sergileyecektir. Bu döngü içerisinde ise okul müdürü önemli bir rol oynamaktadır ve sergileyeceği roller açısından daha fazla sorumluluk yüklenmesi gerektiği açıkça görülmektedir.

Bu sorumluluklar ve rollerle birlikte liderlik özelliklerinin örgüt başarısını ve örgüt çalışanlarının kuruma karşı tutumlarını, bağlılıklarını ve sadakatini etkilediğini gösteren birçok araştırma yapılmıştır. Okul yöneticisinin liderlik özelliklerinin, okuldaki öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyeceğinden bu gibi çalışmalara ihtiyaç vardır. Gelecekteki gücün eğitim ve bilgi sayesinde olduğu düşünülürse okulların daha başarılı olması için okul yöneticilerinin de bu gibi çalışmalardan faydalanması ülkemiz adına kararlı bir adım olacaktır.

Örgütlerdeki diğer önemli bir kavram da kurum kültürü ve yöneticinin oynadığı kültürel liderlik rolleridir. Kurumlar kendi çalışanları arasında ortak bir kültüre sahiptir. Bu kültürü oluşturabilmek ve onu devam ettirebilmek için yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Paylaşılan inanç, değer ve normlar bileşimi olarak tanımlanan kültür, okulun iklimini değiştirecek ve çalışanların işlerine ve çalıştıkları kuruma karşı duydukları bağlılık düzeyini de etkileyecektir. Aslında her biri birer işletme olan okullarda da diğer kurumlar gibi ortak bir kültür oluşumu görülecek ve bu kültür, öğretmeni istese de istemese de olumlu veya olumsuz yönde etkileyecektir. Okul müdürü eğer okul içerisinde programlar düzenleyerek ortak bir dil oluşturur; yapılacak iş ve hedefleri, okul misyon ve vizyonunu açık ve net bir şekilde ortaya koyarsa kültürel bir lider olarak öğretmenler arasında ortak bir kültür oluşturacaktır. Böylelikle nerede nasıl hareket edeceğini bilen ve ortak bir kültüre ait olduğunu hisseden öğretmen örgütsel bağlılık gösterecektir. Sonuç olarak örgütsel bağlılık, örgüt içerisindeki iş tatminini ve dolayısıyla performans düzeyini artıracaktır.

Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okul, okuma yazma ve diğer basit becerilerin yanında karmaşık ve daha soyut bilgi ve düşünceleri kazandırmak üzere kurulmuş oldukça yaygın, toplumsal bir kurumdur. Bu kadar yaygın ve toplumu da derinden etkileyen bir kurum olması üzerine düşen görevlerin önemini bir kat daha artırmakta ve personelinden üst düzey yöneticilerine kadar herkesin sorumlu oldukları alanın ne kadar önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Ancak her kurumda olduğu gibi okullarda da yöneticiler büyük sorumlulukların altına girmektedir. Eğitim yönetiminin amacı, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü (okulu), önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletmek ve

yenileştirmektir. Etkililiğin koşulları okulu, verimli, sağlıklı, yararlı, işletmek ve eğitim iş görenlerinin işten doyumlarını sağlamaktır (Başaran, 2000).

Dünya çok geniş bir gelişme ve değişim sürecinin içinde bulunmaktadır. Dolayısıyla ülkemizde de her türlü örgütlerin yapısında değişen dünya ile beraber, köklü değişmelerin meydana geldiği görülmektedir. Hemen her örgütün yapısında değişimler olurken bütün bu örgütlerin aslında temelini oluşturan okullarda da değişim ve gelişmenin olması kaçınılmaz hale gelmiştir. Her geçen gün bürokratik yapılar yerini daha demokratik yapılara bırakmakta genelin ya da diğer bir ifadeyle toplumun tümünü ilgilendiren kararları almakta bir kişiden ziyade grubun katıldığı bir karar sürecine verilen önemin arttığı görülmektedir. Okulun karar süreci işlerken de tüm personelin okulun başarısına kendini dâhil etme sorumluluğu böylece oluşturulmaktadır. (Jenkins, 2009) iyi ve etkili bir lider, örgütün etkililiği ve başarısında diğerlerini etkileyen, onları motive eden ve sürece onları dâhil eden liderdir demektir.

Grup üyelerinin fikirlerine verilen önemin artması liderlerin çalışanlarına verdiği değer de artmasına sebep olmuş ve insanların çalışma şartları iyileştikçe başarıya daha çok ulaştıkları görülmeye başlanmıştır. Örgütlerde yönetici kavramının yerini lider kavramı almaya başlamış ve diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da yönetim konusunda daha hümanist bir çerçeve oluşmaya başlamıştır. Günümüzde ekonomik ve sosyal yapılaşmalar, yapılan işi daha fazla önemseme yerine insana değer verme anlayışını benimseme yoluna gitmektedirler. Çünkü insana yapılan yatırımın gelecek için en fazla fayda sağlayacak bir çalışma olduğu açıkça görülmektedir. Bu nedendir ki örgütler; "Personel Yönetme" anlayışı yerine, gelişme ve öğrenme ağırlıklı yönetim olan "İnsan Kaynakları Yönetimi" anlayışını benimseme yoluna gitmektedirler (Değirmenci, 2006).

Okul etkililiğini belirleyen en önemli unsurlardan bir tanesi öğretmendir. Okul müdürlerinin öğretmen davranışları ve başarısı üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunduğu gerçeği de görmezden gelinemeyecek bir gerçektir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri anlamaları onlar üzerinde daha olumlu bir etki yaratacaktır. Bu bilgi ve anlayışta kültürel bir atmosferde inşa edilebilmektedir. Bu okul kültürünü oluşturmada, geliştirmede, çalışanların uyum sağlamasını başarmada okul müdürlerinin büyük roller düşmektedir. Etkili okulların etkili liderleri kültürel liderlik rollerini başarıyla yerine getiren liderlerdir. Okul kültürü en basit anlamıyla okul topluluğunu bir araya getiren idealler, değerler, varsayımlar, inanışlar ve tutumların birleşimidir. Bu normlar okuldaki insanların tecrübelerini güçlü bir şekilde şekillendirir ve etkili bir okul müdürlüğü liderliğinde ortak bir vizyon haline gelir. Okul müdürlerinin kültürü şekillendirebilmeleri, etkili liderlik ve eğitim için önemli olan değer ve inanışlara model oluşturmaları yoluyla olur (Ayık ve Ada, 2009).

(Mintzberg, 1998)' e göre liderlik genelde üç farklı düzeyde uygulanır. Bunlar; bireysel düzeyde rehberlik ve güdüleme, grup düzeyinde takım

oluşturma ve çatışmaları çözümlenme, örgütsel düzeyde kültür oluşturmaktır. Liderin etkililiği büyük ölçüde oluşturacağı örgütsel kültüre bağlıdır. Örgüt kültürüyle liderler arasında önemli bir bağlantı vardır. Çünkü başarılı ve etkili liderler kültürün şekillenmesine yardımcı olmaktadır (Özdemir, 2006).

Bu sebeple, örgütünün amaçlarını tam anlamıyla yerine getirmesi ve örgütünü en iyi yönetmesi gereken okul yöneticisidir. Halen geleneksel yönetim biçimlerinden kurtulamamış okul liderleri ve örgütleri için verimliliği artırma yönünde değişimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Toplumun her kesiminde her açıdan meydana gelen değişimler, yöneticilerin de değişimlerini zorunlu kılmaktadır. Ancak pek çok kurumda okul kültürü, okul iklimi gibi verimliliği artırıcı kavramların hala oturtulmadığı, yöneticilerin kendini üst olarak personelden soyutladığı, ihtiyaç duyulan yapıcı kültürel liderlik yerine, amirin talepleri üzerine inşa edilmiş kurumlar göze çarpmaktadır. Çalışanlar ve yöneticilerin hiyerarşik bağlarla birbirine bağlı olduğu, ortak değerler ve ihtiyaçlardan ziyade ortak uyulması gereken "kurallardan" ibaret kurumlar dikkati çekmektedir. Değişen dünyaya uyum sağlamamış, etkili okul kültürü kavramının bilincinde olmayan bu tip kurumların etkili kültürel liderlere olan ihtiyacı kaçınılmazdır. Kültürel liderlik kavramını gerçekleştirmenin yolu da hiç şüphesiz onun ne olduğunu bilmekle başlamaktadır. Çalışmada öğretmenlerin algılarına göre ilkökul ve ortaokul yöneticilerin kurumlarında kültürel liderlik davranışlarını ne kadar gösterebildiklerini ölçmek hedeflenmiştir. Bu amaçlara ulaşabilmek için "Öğretmenlerin algılarına göre ilkökul ve ortaokul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri" araştırmanın konusu olarak belirlenmiştir.

### **Araştırmanın Önemi**

Eğitim sistemi pek çok yapıyı içinde bulunduran, pek çok farklı öğenin bir araya gelerek uyumlu çalışmasının sonucunda oluşmuş bir kurumdur. Bu sistemi oluşturan öğelerin kendi içinde olan uyumu, yapısı da eğitim sistemini doğrudan etkileyen etkenlerdendir. Okul da bu sistemin en önemli parçalarından birini oluşturmaktadır. Okul nasıl eğitim sisteminin önemli bir parçası olarak görülüyorsa, aynı şekilde okul da önemli parçalarından bir araya gelmesiyle oluşmuş bir kurum olmaktadır. Okulun yöneticisi, personeli, öğrencisi, fiziksel çevresi somut parçaları oluştururken; okul kültürü, iklimi ve atmosferi gibi öğeleri okulun soyut parçalarını oluşturmaktadır. Bu parçalardan okul kültürü ve kültür liderliği okul etkililiğinin artırılması konusunda önemli bir öğe olarak göze çarpmaktadır. Örgütlerin eşsizliğini gösteren kültür, etkisi altında bulunan insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve çevresini algılama biçimini etkileyen bir örüntü olarak uygun olan olmayan eylem sınırlarını belirler (Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998).

Okulun herhangi bir öğesinin doğru olarak çalışmaması eğitim sistemini doğrudan etkileyecektir. Eğitim sistemini etkileyecek öğelerden bir tanesi de okul müdürleri ve kültürel liderlik rolleri olduğuna göre, okulların kendine has oluşturdukları kültürde meydana gelen aksaklıklarda okul

etkililiğini doğrudan etkileyecektir. Olumlu kültür örgüt üyeleri arasında düşünce birliği oluşturur, düşüncelerin net, açık ve birbiriyle uyumlu olmasını sağlar (Yıldırım, 1997). Okul, sinerjik bir kurum olarak tüm çalışanların etkileşimini ve işbirliği içinde çalışmasının gerektirir. Çalışanlar arasında olumlu ilişki olmayan okullar öğrenme ve öğretime yeterli odaklanamayan bir kültüre sahiptirler. Bu tür kültüre sahip okullara etkide bulunmak zordur ve okul içindeki olumsuz sosyal koşullar okuldaki gelişmeyi önleyici özelliğe sahiptir (Haris, 2002). Okul müdürleri çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde ortaya çıkarabilecek ortamlar yaratmalı ve onların yaptığı işin gerekliliğine olan inançlarını artırıcı nitelikte olumlu bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Pek çok çalışma göstermiştir ki olumlu kültür örgütsel başarı ve etkililiği artırır.

Okulda paylaşılan ortak değerleri oluşturmakta okul müdürlerine büyük görevler düşmektedir. (Faris, 2006; Barnett ve Cormick 2004; Kannapel ve Ark., 2005) göre de okul liderleri; öğretmenleri cesaretlendiren okul kültürünü geliştirmede etkin rol oynamaktadırlar. Bunlarda doğrudan öğrencilerin başarılarına etkide bulunacaktır. "Özellikle gelecek nesillerin yetiştirilmesinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin uyumlu bir düzen içerisinde olmaları gerekmektedir. Eğitim örgütleri, geleceğin şekillenmesinde önemli rol oynayan, geçmişi ve bu günü geleceğe aktarma gibi bir yeteneği olan dinamik yapılardır" (Değirmenci, 2006) .

Bu çalışmada ilkokul ve ortaokul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları konusunda öğretmenlerin algılarına göre görüşleri alınarak, bazı değişkenlere göre inceleyerek çeşitli önerilerde bulunulacaktır.

#### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı öğretmenlerin algılarına göre ilkokul ve ortaokul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin algılarına göre ilkokul ve ortaokul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri nasıldır?
2. Öğretmen algılarına ilişkin ilkokul ve ortaokul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları, cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmen algılarına ilişkin ilkokul ve ortaokul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları, çalıştıkları okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?
4. Öğretmen algılarına ilişkin ilkokul ve ortaokul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları, buldukları okuldaki çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmen algılarına ilişkin ilkokul ve ortaokul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları, görevdeki yıllarına göre farklılaşmakta mıdır?

## YÖNTEM

### **Araştırma Modeli**

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli; bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalardır. Eğitim alanındaki araştırmada, en yaygın betimsel yöntem tarama çalışmasıdır (Büyüköztürk vd., 2013). (Karasar, 2010)' a göre genel tarama modeli, çok sayıda bireyden oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Bu çalışmada evrenin tümü değil de örneklem belirlemek yoluyla tarama yapılmıştır. Bu nedenle öğretmenlerin algılarına göre ilkokul ve ortaokul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri, uygulanan ölçek aracılığıyla, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak belirlenmeye çalışılmıştır.

### **Araştırmanın Evreni**

Araştırmanın evreni, 2013-2014 öğretim yılında Batman il merkezindeki 12 ilkokul ve 12 ortaokul olmak üzere toplamda 24 okul; görev yapan 144 ilkokul öğretmeni ve 172 ortaokul öğretmeni olmak üzere de toplam 316 öğretmenden oluşmaktadır.

### **Araştırmanın Örnekleme**

Örneklem alınırken, 2013-2014 öğretim yılında Batman ili merkez ilçede bulunan 78 okuldan tesadüfi örneklemeyle 24 tanesi seçilmiştir. Seçilen bu okullardaki tüm öğretmenlere ulaşılması hedeflenmiştir. Belirlenen bu okulların 24 tanesinden toplam 316 öğretmenden örneklem oluşturulmuştur. (Büyüköztürk vd. 2010)' ne göre; her bir örneklem seçimine eşit seçilme olasılığı vererek (seçilen birim yerine konularak ya da konulmadan) seçilen birimlerin örnekleme alındığı yöntemine basit seçkisiz örnekleme adı verilir. Bu örnekleme yönteminde evrendeki tüm birimler, örneğe seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahiptir. Diğer bir deyişle tüm bireylerin seçilme olasılığı aynıdır ve bir bireyin seçimi diğer bireylerin seçimini etkilememektedir. Temsil edici bir örneklemin seçiminin geçerli ve en iyi yolu seçkisiz örneklemedir. Bundan dolayı öğretmenlerin araştırma kapsamına alınmasında basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Böylece, Batman ili merkez ilçedeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin % 7,95' ine; ortaokulda görev yapan öğretmenlerin ise % 9,29' una Batman İl Milli Eğitim Müdürlüğü' nün izni ve Batman Valiliği' nin onayı ile önceden hazırlanan anket uygulanmıştır. Evren ve örnekleme oluşturan okul ve öğretmenlerin sayısı Tablo 1' de verilmiştir.

**Tablo 1.** Evren ve Örneklemdeki Okul ve Öğretmen Sayısı

	İlkokul				Ortaokul			
	Okul Sayısı	%	Öğretmen sayısı	%	Okul Sayısı	%	Öğretmen sayısı	%
Evren	78	100,00	1811	100	78	100,00	1850	100,00
Örneklem	12	15,38	144	7,95	12	15,38	172	9,29

Tablo 1' e bakıldığında tesadüfi örnekleme seçilen okullarda görev yapan öğretmenlerin Batman ili merkez ilçedeki tüm öğretmenlere oranının ilkokullarda % 7,95; ortaokullarda % 9,29 olduğu görülmektedir. Bu da evreni temsil etme noktasında iyi bir örneklem teşkil etmektedir.

#### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, (Yıldırım, 2001)' in geliştirdiği beşli likert sistemiyle 21 maddelik " Kültürel Liderlik Anketi" kullanılmıştır.

Anket (1) 1,00-1,80 "Hiçbir zaman" , (2) 1,81-2,60 "Çok seyrek", (3) 2,61-3,40 "Ara sıra", (4) 3,41-4,20 "Çoğu zaman", (5) 4,21-5,00 "Her zaman" şeklinde 5'li likertten oluşmaktadır.

Hazırlanmış olan anket formu tez önerisiyle birlikte Sosyal Bilimler Enstitüsü aracılığıyla Milli Eğitim Müdürlüğü' ne gönderilmiş ve gerekli olan izin 2013–2014 eğitim öğretim yılı Haziran ayında uygulanmak üzere alınmıştır. Batman Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 12 ilkokul ve 12 ortaokula basit tesadüfi örneklem yöntemiyle dağıtılan 545 anketin 316 adedi toplanabilmiş ve araştırma için kullanılabilir durumda olduğu görülmüştür

#### Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS bilgisayar paket programı kullanılmıştır. Analizlerde öğretmenlerin okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile ilgili görüşleri frekans ve yüzde tabloları halinde gösterilmiştir. Ayrıca cinsiyet ve okul türü bağımsız gruplar için t-testi yapılmıştır. Okuldaki çalışma süresi ve görevdeki yıl değişkenleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için de ANOVA çözümlemesi yapılmıştır. Her bir madde birbirinden bağımsız ele alındığı için Cronbach Alpha katsayısı ele alınmamıştır.

Verilerin analizinde anlamlılık düzeyi  $p \leq 0,05$  olarak hesaplanmıştır.

### BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde alt problemlere ilişkin bulgular analiz edilerek yorumlanmıştır.



### 1. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ilişkin verilerden en yüksek ve en düşük beş maddenin verileri tablo halinde verilip yorumlanması aşağıda yapılmıştır.

4. madde de öğretmenler; “*Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.*” görüşüne araştırmamıza katılan 316 katılımcıdan 118 kişi (%37,3) "çoğu zaman" ve 103 kişi (% 32,6) "her zaman", ortalama olarak ( $\bar{X} = 3,81$ ) "çoğu zaman" katılım gösterdikleri söylenebilir. Başka bir deyişle, okullarımızda Milli Eğitimin amaçlarına uygun olarak ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirme de okul idarecilerinin hassas davrandıklarını ve bu hedefi gerçekleştirmeye yönelik çalışmalarında başarılı olduklarının kanaatine varılabilir.

**Tablo 2.** Öğretmenlerin Algılarına Göre İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerine Ait Frekans, Yüzde, Standart Sapma ve Katılımcı Sayıları

Maddeler	Katılım Düzeyi													
	Aritmetik Ortalama		Standart Sapma		Hiçbir Zaman		Çok seyrek		Ara sıra		Çoğu zaman		Her zaman	
	$\bar{X}$	Ss	N	%	N	%	N	%	n	%	n	%		
5. Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.	3,8 1	1,1 6	1 5	4, 7	3 8	12, 0	4 1	13, 0	11 8	37, 3	11 8	37, 3		
9. Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.	3,8 1	1,1 4	1 8	5, 7	2 5	7,9 5	5 7	18, 0	11 5	36, 4	10 1	32, 0		
8. Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir	3,6 7	1,1 9	1 7	5, 4	4 1	13, 0	6 7	21, 2	96 4	30, 4	95 1	30, 1		
10. Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.	3,5 6	1,1 9	1 9	6, 0	5 0	15, 8	6 0	19, 0	11 0	34, 8	77 4	24, 4		

13. Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.	3,5	1,0	1	4,	3	9,5	1	32,	10	33,	64	20,
	6	5	4	4	0		0	3	6	5		3
3. Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmenlerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemektedir.	2,6	1,3	8	26	6	21,	7	25,	51	16,	34	10,
	3	2	5	,9	7	2	9	0		1		8
2. Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlamaktadır.	2,7	1,2	7	22	7	22,	6	21,	72	22,	26	8,2
	0	7	0	,2	0	2	9	8		8		
4. Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaktadır.	3,0	1,1	3	11	6	20,	9	28,	86	27,	37	11,
	7	9	6	,4	6	9	1	8		2		7
1. Okul yöneticisi öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlamaktadır.	3,1	1,0	2	8,	5	16,	1	33,	99	31,	33	10,
	9	9	6	2	2	5	0	5		3		4
11. Çağdaş gelişmeler ve yenilikler okul yöneticisi tarafından akılcı olarak okulumuza yansıtılmaktadır.	3,2	1,2	3	12	4	15,	8	27,	95	30,	46	14,
	0	2	9	,3	8	2	8	8		1		6

9. madde de öğretmenler; “Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.” görüşünü 115 kişi (%36,4) "çoğu zaman", 101 kişi (%32,0) "her zaman", ortalama olarak ( $\bar{X}$  =3,81) "çoğu zaman" katılım gösterdikleri söylenebilir. Bundan da anlaşılıyor ki öğretmenler ve yöneticilerin birbirlerini meslektaş olarak gördükleri ve bu konuda ayırım içinde olmadıkları söylenebilir. Bu da karşılıklı saygı ve anlayışı güçlendirmektedir. Bu yolla iletişim ve etkileşim artırılabilir.

Saygınlık hisseden bireylerin mesleğinin gereğini daha coşkulu olarak yerine getirmeleri beklenir.

8. madde de “Okul yöneticisi başarısının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.” yargısına verilen cevaplarda 316 katılımcıdan 96 kişi (%30,4) “çoğu zaman”, 95 kişi (%30,1) ise “her zaman” ve genel olarak ( $\bar{X}=3,67$ ) “çoğu zaman” düzeyinde katılım gösterdikleri düşüncesine varılabilir. Bu da araştırmamıza katılan ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin, okul idarecilerinin kültürel liderliğin en önemli unsurlarından olan uyumlu ekip çalışmanın gerekliliğinin farkında olduklarını göstermektedir şeklinde yorumlanabilir. Çünkü eğitim-öğretim işi planlı, sistematik, bilinçli ekip işiyle ancak istenilen başarıları beraberinde getirmektedir.

10. madde de; “Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.” görüşünü 110 kişi (%34,8) “çoğu zaman”, 77 kişi (%24,4) “her zaman” ve ortalama ( $\bar{X}=3,56$ ) “çoğu zaman” düzeyinde katılım gösterdikleri söylenebilir. Araştırmaya katılan katılımcıların bu görüşlerinden yola çıkarak öğretmenlerin, okul yöneticilerinin okulun saygınlığı konusunda hassas davrandıklarını ve olumlu katkı sağladıkları söylenebilir.

13. madde de; “Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.” görüşünü 106 kişi (%33,5) “çoğu zaman”, 102 kişi (%32,3) “ara sıra” ve genel olarak ( $\bar{X}=3,56$ ) “çoğu zaman” düzeyinde katılım gösterdikleri söylenebilir. Başka bir deyişle öğretmen ve öğrencilere değer verildiği söylenebilir. Çünkü insana değer vermek, onun potansiyelinin gelişmesi ve yararlı olması yönünden oldukça önemlidir.

Aşağıda ise okul müdürlerinin en az göstermiş oldukları kültürel liderlik davranışlarına ilişkin beş maddenin yorumlanması yapılmıştır.

3. madde de; “Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmenlerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemektedir.” görüşünü araştırmaya katılan 316 katılımcıdan 85 kişi (% 26,9) “hiçbir zaman”, 67 kişi (% 21,2) “çok seyrek”, 79 kişi (% 25,0) “ara sıra” ve ortalama ( $\bar{X}=2,63$ ) “ara sıra” düzeyinde katılım gösterdikleri söylenebilir. Bu da okul idarecilerinin yeni gelen öğretmenlerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşmaları için değişik etkinlikler yapmadıklarını, katılımcılardan %73,1 bu düşüncüyü ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar göreve yeni başlayan öğretmenlerin yeni başladıkları okulda kendilerini yalnız hissetmelerine, yabancılaşmalarına neden olabilecektir. Sonuç itibarıyla öğretmenin motive edilmesi ve okula karşı aitik duygusu zayıf olacağından eğitim öğretimi de olumsuz etkileyecektir.

2. madde de; “Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlamaktadır.” görüşüne katılımcılardan 70 kişi (%22,2) hiçbir zaman, 79 kişi (%25,0) “çok seyrek”, 69 kişi (%21,8) “ara sıra”, ortalama ( $\bar{X}$

=2,70) "ara sıra" düzeyinde katılım gösterdikleri söylenebilir. Başka bir deyişle 316 katılımcıdan, 218 katılımcının okul yöneticisinin öğretmenlerin okul tarihini öğrenmeleri konusunda ara sıra düzeyiyle yeterli olmadıklarını ortaya çıkartmıştır.

4. madde de; "Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaktadır." görüşüne "ara sıra" ( $\bar{X}$  =2,63) katılım gösterdikleri söylenebilir. Başka bir deyişle öğretmenlere göre okul yöneticisinin okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmasında istenilen düzeyde olmadığı yorumlanabilir.

1. madde de; "Okul yöneticisi öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlamaktadır." görüşüne "ara sıra" ( $\bar{X}$  =2,63) düzeyinde katılım gösterdikleri söylenebilir. Yine aynı şekilde okul idarecinin okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yorumlamakta çok iyi olmadığı yorumlanabilir.

11. madde de; "Çağdaş gelişmeler ve yenilikler okul yöneticisi tarafından akılcı olarak okulumuza yansıtılmaktadır." görüşüne "ara sıra" ( $\bar{X}$  =2,63) düzeyinde katılım gösterdikleri söylenebilir. Bu da günümüzün en önemli, tüm yöneticilerin dikkat etmeleri gereken çağdaş gelişmeler ve yenilikler konusunda yeterince hassas olmadıklarını ortaya koymuştur. Bu yargının katılımcılar tarafından çok olumsuz bulmadıkları gibi çok da iyi olmadığını da ortaya koymaktadır. Oysaki günümüz gelişmeleri tamamen eğitim ve öğretimde kullanılması gereken bir unsur olmalıdır.

Genel olarak ülkenin genel yönetim yapısı içinde ilkökul ve ortaokulda kültürel liderlik uygulamasının başarılı bulunması anlamlıdır. Okul yöneticisinin bir çevre lideri olması ve okulu çevreye tanıtmaya sorumluluğu, kültürel liderlik rolünü oynama bilmesi için uygun bir ortam hazırlamaktadır. Bu şartlar altında elde edilen bulgular umut verici niteliktedir. Son dönemlerde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya konulacak olan yöneticilerin performanslarına, kıdemlerine, öğrenci ve velilerin değerlendirmelerine vb. özellikleri taşımalarına göre seçilecek olmaları yönetim kademesini daha da zenginleştireceğine kanaat getirilebilir.

### **2.1. Cinsiyetlerine Göre, Öğretmenlerin Algılarına İlişkin İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları t-Testi Sonuçları**

Cinsiyete göre, öğretmen algılarına ilişkin ilkökul ve ortaokul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları t-testinin sonuçlarında ankette yer alan maddelerde anlamlı farklılık gösterenler analize alınmıştır. Bu analizler Tablo 3' de gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet değişkenleri açısından dağılımlarına bakıldığında, erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha

fazla olduğu görülmektedir. Bulgular erkek katılımcıların sayısının 174, dağılım içindeki yüzdelerinin %55,1; kadın katılımcıların sayısının 142, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 44,9 olduğunu göstermektedir.

Cinsiyet değişkenine göre anket maddelerine ilişkin veriler incelendiğinde (Tablo 12), 6. 8. 13. 16. 17. 18. 21. maddelerinde  $t_{(6)}=2,137$ ;  $t_{(8)}=2,283$   $t_{(13)}=2,388$ ;  $t_{(16)}=2,084$ ;  $t_{(17)}=2,213$ ;  $t_{(18)}=2,459$ ;  $t_{(21)}=2,156$  ( $p \leq 0,05$ ). Cinsiyet değişkenine ilişkin anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir. Anlamlı olan maddeler Tablo 3' de verilmiştir.

**Tablo 3. Cinsiyetlerine Göre, Öğretmenlerin Algılarına İlişkin İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları t-Testi Sonuçları.**

Yargı Maddeleri	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P																																																																				
6. Bu okulun yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarı ile uygulamaktadır.	Erkek	174	3,41	1,11	279,11	2,137	,03*																																																																				
	Kadın	142	3,12	1,29				8. Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.	Erkek	174	3,80	1,08	274,60	2,283	,02*	Kadın	142	3,50	1,29	13. Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.	Erkek	174	3,68	,99	285,30	2,388	,02*	Kadın	142	3,40	1,11	16. Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaktadır.	Erkek	174	3,47	1,04	291,15	2,084	,04*	Kadın	142	3,22	1,12	17. Okul yöneticisi yazı inceliklerini kullanabilmektedir.	Erkek	174	3,49	,96	282,60	2,213	,03*	Kadın	142	3,23	1,10	18. Okul yöneticisi konuşma inceliklerini kullanabilmektedir.	Erkek	174	3,64	,92	254,29	2,459	,01*	Kadın	142	3,35	1,24	21. Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde yapmaktadır.	Erkek	174	3,53	1,07	285,19	2,156	,03*
8. Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.	Erkek	174	3,80	1,08	274,60	2,283	,02*																																																																				
	Kadın	142	3,50	1,29				13. Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.	Erkek	174	3,68	,99	285,30	2,388	,02*	Kadın	142	3,40	1,11	16. Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaktadır.	Erkek	174	3,47	1,04	291,15	2,084	,04*	Kadın	142	3,22	1,12	17. Okul yöneticisi yazı inceliklerini kullanabilmektedir.	Erkek	174	3,49	,96	282,60	2,213	,03*	Kadın	142	3,23	1,10	18. Okul yöneticisi konuşma inceliklerini kullanabilmektedir.	Erkek	174	3,64	,92	254,29	2,459	,01*	Kadın	142	3,35	1,24	21. Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde yapmaktadır.	Erkek	174	3,53	1,07	285,19	2,156	,03*	Kadın	142	3,25	1,20								
13. Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.	Erkek	174	3,68	,99	285,30	2,388	,02*																																																																				
	Kadın	142	3,40	1,11				16. Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaktadır.	Erkek	174	3,47	1,04	291,15	2,084	,04*	Kadın	142	3,22	1,12	17. Okul yöneticisi yazı inceliklerini kullanabilmektedir.	Erkek	174	3,49	,96	282,60	2,213	,03*	Kadın	142	3,23	1,10	18. Okul yöneticisi konuşma inceliklerini kullanabilmektedir.	Erkek	174	3,64	,92	254,29	2,459	,01*	Kadın	142	3,35	1,24	21. Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde yapmaktadır.	Erkek	174	3,53	1,07	285,19	2,156	,03*	Kadın	142	3,25	1,20																				
16. Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaktadır.	Erkek	174	3,47	1,04	291,15	2,084	,04*																																																																				
	Kadın	142	3,22	1,12				17. Okul yöneticisi yazı inceliklerini kullanabilmektedir.	Erkek	174	3,49	,96	282,60	2,213	,03*	Kadın	142	3,23	1,10	18. Okul yöneticisi konuşma inceliklerini kullanabilmektedir.	Erkek	174	3,64	,92	254,29	2,459	,01*	Kadın	142	3,35	1,24	21. Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde yapmaktadır.	Erkek	174	3,53	1,07	285,19	2,156	,03*	Kadın	142	3,25	1,20																																
17. Okul yöneticisi yazı inceliklerini kullanabilmektedir.	Erkek	174	3,49	,96	282,60	2,213	,03*																																																																				
	Kadın	142	3,23	1,10				18. Okul yöneticisi konuşma inceliklerini kullanabilmektedir.	Erkek	174	3,64	,92	254,29	2,459	,01*	Kadın	142	3,35	1,24	21. Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde yapmaktadır.	Erkek	174	3,53	1,07	285,19	2,156	,03*	Kadın	142	3,25	1,20																																												
18. Okul yöneticisi konuşma inceliklerini kullanabilmektedir.	Erkek	174	3,64	,92	254,29	2,459	,01*																																																																				
	Kadın	142	3,35	1,24				21. Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde yapmaktadır.	Erkek	174	3,53	1,07	285,19	2,156	,03*	Kadın	142	3,25	1,20																																																								
21. Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde yapmaktadır.	Erkek	174	3,53	1,07	285,19	2,156	,03*																																																																				
	Kadın	142	3,25	1,20																																																																							

\*  $p \leq 0,05$

Madde 6'da "Bu okulun yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarı ile uygulamaktadır." ifadesinde erkek öğretmenler lehine farklılaşma görülmüştür ( $p \leq 0,05$ ). Başka bir değişle erkek öğretmenler okulun yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarı ile uyguladığı görüşüne "çoğu zaman" katılım gösterdikleri söylenebilir.

Madde 8'de "Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir." ifadesine erkek öğretmenler ( $\bar{X} = 3,80$ ) iken kadın katılımcılar ( $\bar{X} = 3,50$ ) düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t-testi ile erkek öğretmenler lehine farklılaşma görülmüştür ( $p \leq 0,05$ ). Başka bir değişle erkek öğretmenler okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı

olduğunun bilincinde oldukları görüşüne "çoğu zaman" katılım gösterdikleri söylenebilir.

Madde 13'de "Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür." ifadesine erkek katılımcılar ( $\bar{X}=3,68$ ) iken kadın katılımcılar ( $\bar{X}=3,40$ ) düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t-testi ile erkek öğretmenler lehine farklılaşma görülmüştür ( $p \leq 0,05$ ). Başka bir deyişle erkek öğretmenler okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görüldüğü görüşüne "çoğu zaman" katılım gösterdikleri söylenebilir.

Madde 16'da "Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaktadır." ifadesine erkek katılımcılar ( $\bar{X}=3,47$ ) iken kadın katılımcılar ( $\bar{X}=3,22$ ) düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p \leq 0,05$ ). Bu verilere göre erkek katılımcılar okul yöneticisinin toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı sağladıklarını kadın katılımcılara göre daha fazla olumlu yani "çoğu zaman" düzeyinde görüş bildirmişleri söylenebilir.

Madde 17'de "Okul yöneticisi yazı dilinin inceliklerini ustaca kullanabilmektedir." ifadesine erkek katılımcılar ( $\bar{X}=3,49$ ) iken kadın katılımcılar ( $\bar{X}=3,23$ ) düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t-testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p \leq 0,05$ ). Bu verilere göre erkek katılımcılar okul yöneticisinin yazı dilinin inceliklerini ustaca kullandıklarını kadın katılımcılara göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Madde 18' de "Okul yöneticisi konuşma dilinin inceliklerini ustaca kullanabilmektedir." ifadesine erkek katılımcılar ( $\bar{X}=3,64$ ) iken kadın katılımcılar ( $\bar{X}=3,35$ ) düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t-testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p \leq 0,05$ ). Bu verilere göre erkek katılımcılar okul yöneticisinin konuşma dilinin inceliklerini ustaca kullandıklarını "çoğu zaman" adını katılımcılar ise "ara sıra" düzeyinde görüş bildirdikleri söylenebilir.

Madde 21' de "Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde yapmaktadır." ifadesine erkek katılımcılar ( $\bar{X}=3,53$ ) iken kadın katılımcılar ( $\bar{X}=3,25$ ) düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t-testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p \leq 0,05$ ). Bu verilere göre erkek katılımcılar okul yöneticisinin kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde yaptıklarına "çoğu zaman", kadın katılımcılar ise "ara sıra" düzeyinde görüş bildirdikleri söylenebilir.

Sonuç olarak öğretmenlerin algılarına göre ilkökul ve ortaokul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin, cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler lehine görüş bildirdikleri görülmüştür. Bunun sebebi erkek öğretmenlerin okul idaresine daha yakın olması olabilir. Ayrıca duygusal farklılıktan kaynaklı olarak kadınların daha mükemmeliyetçi oluşları, okul yöneticilerinden daha fazla beklenti içinde olmaları da bu gibi farklılığın ortaya çıkmasına neden olmuş olabilir. Bununla beraber yönetici konumunda erkeklerin daha fazla olması da kadın öğretmenlerin bu tür zayıf görüş bildirmelerinin de etkisi olmuş olabilir.

## 2.2. Okul Türü Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Algılarına İlişkin İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları t-Testi Sonuçları

Araştırmaya katılan katılımcıların okul türü değişkenleri açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 13), ilkökulda çalışan öğretmenlerin sayısı 144, dağılım içindeki yüzdelere %45,6; ortaokulda çalışan katılımcıların sayısı ise 172, dağılım içindeki yüzdelere %54,4 olup toplamda 316 kişi olduğunu göstermektedir.

Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı bir şekilde birbirinden farklılaşmaktadır. Tablo 4'e göre ilkökulda çalışan katılımcılar ( $\bar{X} = 3,47$ ) "çoğu zaman", ortaokulda çalışan öğretmen katılımcılar ( $\bar{X} = 3,24$ ) "ara sıra" düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Yapılan t-testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ( $p \leq 0,05$ ).

**Tablo 4.** Okul Türü Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı ve Verilerin Boyutları

Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	sd	T	p
İlkokul	144	3,47	,86	314	2,292	<b>,023*</b>
Ortaokul	172	3,24	,91			

$p \leq 0,05$

Bir başka deyişle okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin çalıştıkları kuruma göre birbirinden ayrılmaktadır. Bu farklılaşma ilkökullarda çalışan öğretmenlerinin lehinde bulunmuştur. Bunun sebebi olarak ilkökulda çalışan öğretmenlerin, ortaokulda çalışan öğretmenlere göre okul idarecilerinden daha az beklentilerinin oluşu gösterilebilir. Ortaokul öğretmenlerinin ise eğitim sistemimizden kaynaklı olarak farklı sınıflara girmesi, öğrenci sorumluluğunun sayısal olarak artması ve iş yükünün ağırlaşmasından kaynaklı olarak okul idarecilerden beklentilerinin üzerinden destek almamaları yorumu yapılabilir.

### 2.3. Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre, Öğretmenlerin Algılarına İlişkin İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ANOVA Sonuçları

Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin çalıştıkları okuldaki çalışma süresine göre 1-3 yıl arası 157 kişi, dağılım içindeki yüzdeleri %49,7; 4-5 yıl arası 80 kişi, dağılım içindeki yüzdeleri %25,3 ; 6-7 arası 48 kişi, dağılım içindeki yüzdeleri %15,2; 8-10 yıl arası 31 kişi, dağılım içindeki yüzdeleri %9,8 olarak görülmüştür. Araştırmanın bu verilerine göre katılımcıların yarısına yakını buldukları okulda yeni göreve başlayan öğretmenler teşkil etmektedir.

Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin çalıştıkları okuldaki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığına Tablo 5' de gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre, Öğretmenlerin Algılarına İlişkin İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ANOVA Sonuçları  $p>0,05$

Değişken	N	$\bar{X}$	ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
1-3 yıl	157	3,2	,95	Gruplar Arası	1,69	3	,57	,70	,05	,55
		9								
4-5 yıl	80	3,4	,75							
		6								
6-7 yıl	48	3,2	,92	Grup İçi	250,39	31	,81			
		8								
8-10 yıl	31	3,3	,92							
		8								
Toplam	316	3,3	,90	Toplam	252,08	31				
		4				4				

Çalışma sürelerine göre farklı görüş ayrılığı manidar derecesinde yoktur. Bunun sebebi de araştırmaya katılan katılımcıların yarısına yakını buldukları okulda yeni göreve başlayan öğretmenler oluşu ve okul yönetimini yeterli düzeyde eleştirel bakış açısıyla henüz değerlendirememeleri düşünülebilir.



#### 4.2.4 Hizmet Yılına Göre, Öğretmenlerin Algılarına İlişkin İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ANOVA Sonuçları

Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin hizmet yılına göre (Tablo 6) 0-5 yıl arası 119 kişi, dağılım içindeki yüzdeleri %37,7; 6-10 yıl arası 96 kişi, dağılım içindeki yüzdeleri %30,4; 11-15 yıl arası 65 kişi, dağılım içindeki yüzdeleri %20,6; 16-20 yıl arası 23 kişi, dağılım içindeki yüzdeleri %7,3; 21-30 yıl arası 13, dağılım içindeki yüzdeleri, % 4,1 olarak çıkmıştır. Araştırmanın bu verilerine göre katılımcıların çoğunluğu (N=119, %37,7) yeni göreve başlayan öğretmenler teşkil etmektedir.

Hizmet yılına göre farklı görüş ayrılığı manidar derecesinde yoktur. Bunun sebebi de araştırmaya katılan katılımcıların % 37,7'sinin yeni göreve başlayan öğretmenler oluşu ve okul yönetimini yeterli düzeyde eleştirel bakış açısıyla henüz değerlendirememeleri düşünülebilir. Ayrıca okul müdürlerinin olması gereken kültürel liderlik ve yöneticilik vasıfları konusunda yeterli fikir olgunluğuna sahip olmamaları da böyle bir sonucun çıkmasında etkili olduğu düşünülebilir.

Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin hizmet yılına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 6. 'da gösterilmiştir

**Tablo 6.** Hizmet Yılına Göre, Öğretmenlerin Algılarına İlişkin İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ANOVA Sonuçları

Değişken	N	$\bar{X}$	ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
0-5 yıl	119	3,40	,90	Gruplar Arası	1,19	4	,30	,37	,05	,83
5-10 yıl	96	3,35	,90							
10-15 yıl	65	3,30	,88	Grup İçi	250,89	310	,81			
15-20 yıl	23	3,18	,92							
20-30 yıl	13	3,26	,99							
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>3,34</b>	<b>,90</b>	<b>Toplam</b>	<b>252,08</b>	<b>314</b>				

### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik düzeylerini gösteren bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar ışığında yapılan önerilere yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin algılarına göre ilkokul ve ortaokul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirmede etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmaya katılan deneklerin görüşlerine göre, öğretmenler cinsiyet değişkenine göre kültürel liderlik boyutunda, kadınlar okul müdürlerinin yeterince etkin olduğunu düşünmezken, erkek öğretmenler okul müdürlerini yeterince başarılı bulmaktadırlar. Dinçsoy (2011)'un "Orta Öğretim Okullarının Etkili Okul Olmasında Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerini." çalışmasında da erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre daha pozitif bir değerlendirme yolluna gittiği belirlenmiştir.

Ayrıca Cemaloğlu (2007) "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi" adlı araştırmasında deneklerin kadın ve ya erkek olmaları yöneticilerin liderlik ile ilgili algılamalarını doğrudan etkilediği fark edilmiş ve erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yöneticilerin etkililiklerini daha fazla gerçekleştirdiklerini ileri sürdükleri görülmüştür.

Kadın öğretmenlerin erkeklere oranla görüşlerini ifade etme konusunda daha korkusuz davrandıkları, erkeklerin yönetimde daha etkili oldukları görüşünün bilinçaltı yıkma amacı taşıması ve genelde erkeklerin yönetim konusunda daha etkili olması sebebiyle kendilerine yönelik öz eleştiride bulunamamaları bu tür cevapların ortaya çıkmasının sebebi olarak görülebilir.

Ancak Yıldırım (2001) "Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi." adlı doktora çalışmasında okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin bayan ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık bulmamıştır.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına sergileme açısından değerlendirilmesinde çalıştıkları okul türü faktörü anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. İlkokullarda çalışan öğretmenler ortaokulda çalışan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını daha başarılı bulmuşlardır. Sağban (2011) "Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi" adlı çalışmasında okul türü faktörünü etkili bulmuştur. Özellikle özel okulların devlet okullara nazaran öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarından daha memnun olduklarını araştırmasında vurgulamaktadır. Yalnız Yıldırım( 2001) doktora çalışmasında okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin okul türü değişkenine (brans) göre öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık bulmamıştır.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına sergileme açısından değerlendirilmesinde buldukları okuldaki çalışma süresi ve mesleki kıdem faktörü anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Dinçsoy (2011) kültürel liderlik boyutunda öğretmenlerden en yüksek düzeyde 6-10 yıl arası kıdeme sahip katılımcılar bulurken, 5 yıl ve altı kıdeme sahip katılımcılar ile söz konusu grup arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir.

Sağban (2011) ise bu şekilde yorumlamıştır: “Kültürel liderlik ile ilgili ortaya çıkan hizmet yılı değişkenine göre yüksek hizmet süresi ile okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirdiği düşüncesinin doğru orantıda olması dikkat çekicidir. Sonuç olarak öğretmenin kıdemi arttıkça okul idareci ve öğretmenlerinin okul müdürünün kültürel liderlik rolünü gösterdiğini daha fazla düşündüğü ortaya çıkmaktadır.”

Araştırmamıza katılan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri “ara sıra” olmakla beraber, “çoğu zaman” düzeyine çok yakın düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini kötü yapmadıklarını ancak lider ve yönlendirici vasıflarından dolayı kendilerini bu konuda daha da iyi yetistirmelerinin gerekli olduğunu ortaya koyabilir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına sergileme açısından değerlendirilmesinde cinsiyet faktörü anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmıştır. Erkek katılımcılar okul yöneticilerinin görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirdiklerini düşünürken, bayan katılımcılar erkek katılımcılara göre daha az katılım göstermiş ve okul müdürlerinin kültürel liderlik konusundaki çalışmalarını daha yetersiz bulmuşlardır.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına sergileme açısından değerlendirilmesinde çalıştıkları okul türü faktörü anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmıştır. İlkokullarda çalışan öğretmenler ortaokulda çalışan öğretmenlere nazaran okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını daha başarılı bulunmuşlardır.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına sergileme açısından değerlendirilmesinde buldukları okuldaki çalışma süresi faktörü anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına sergileme açısından değerlendirilmesinde buldukları mesleki kıdem faktörü anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

“Öğretmenlerin Algılarına Göre İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri” ni gösteren bulgulara göre sonuçlar belirlenerek, katkı sağlayacağı düşünülen bazı öneriler geliştirilmiştir:

1. Okul müdürlerinin sürekli hizmet içi eğitim yoluyla yetistirmesi bir politika olarak benimsenebilir. Hizmet içinde yetistirmenin yanında, çağdaş teknolojiler aracılığıyla işbaşında yetistirme yöntemiyle de geliştirilebilir. Bunun için öncelikle yöneticilerin kendilerini yenileme yönünde, yenilikleri anında izleyerek uygulama alışkanlık ve becerisi kazanmalarına ortam hazırlanabilir. Belirlenecek sürelerde yöneticilerin çağdaş gelişmelere ilişkin yeterliliklerini belirleyecek gözlem ve denetimler yapılabilir, yetersiz

bulunanlar hizmet içi eğitimine alınabilir. Çünkü çağdaş yönetim anlayışı ve buna dayalı kültürel liderlik uygulaması, yeniliklerin ve gelişmelerin akılcı olarak okullara yansıtılmasını öngörebilmektedir.

2. Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmenlerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için, değişik etkinlik ve sosyal faaliyetler (piknik, okul geceleri, okul çayları vb.) organize edilmesine teşvik edebilir.

3. Okul müdürleri, görevli oldukları okulun tarihi ve toplumdaki yeri hakkında sağlam bilgilere sahip olabilmeli ve bunların öğretmen ve öğrenciler tarafından doğru olarak öğrenilmesi için ortam hazırlayabilir.

4. Kadın öğretmenlerin de yöneticilik yeteneklerinden yararlanılabilir ve onların da kendilerini yönetim alanında gerçekleştirmelerini sağlayacak olanaklar yaratılabilir.

5. Göreve yeni başlayan öğretmenler için oryantasyon çalışmaları yapılabilir, okula alışması ve okul kültürünü tanınması ve benimsemesini sağlayacak imkanlar yaratılabilir.

6. Okul yönetimi karar alma sürecine uzmanlık alanları ve branşlarına göre öğretmenleri de dâhil edebilir.

7. Öğretmenlerin eğitim açısından kendilerini geliştirmelerine yönetim tarafından olanak sağlanabilir ve ders programı vb. konularda çıkabilecek sorunlarda yapıcı davranabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1999). *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*, 1. Baskı. Ankara: PEGEM Yayınları.
- Ayık, A. ve Ada, Ş. (2009). İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü ile Okulların Arasındaki İlişki, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2): 459-446
- Barnet, K. & McCormick, J. (2004). Leadership and individual principal - teacher relationships in schools, *Educational Administration Quarterly*, 40 (3), 406-434
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Feryal Matbaası.
- Berberoğlu, G. & Besler, S. & Tonus, Z. (1998). Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1-2): 29-52.

