

Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarının Simetrik ve Asimetrik Okul Kültürü Bağlamında İncelenmesi

Betül BALKAR

Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Gaziantep, Türkiye

Email: b.balkar@gmail.com

Özet

Bu araştırmanın amacı; okul müdürlerinin sergiledikleri kültürel liderlik davranışlarının simetrik ve asimetrik kültür oluşumuna ne yönde katkıda bulunduğuna ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesidir. Araştırmanın katılımcılarını Gaziantep ilindeki ortaokullarda görev yapan 27 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Elde edilen veriler, içerik analizi ile çözümlenmiştir. İçerik analizinde okul müdürlerinin her bir kültürel liderlik davranışının simetrik ve asimetrik kültür ile olan bağlantısı dikkate alınarak ilgili liderlik davranışının katkıda bulunduğu kültür tipi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; okullarda asimetrik bir kültür oluşumunu sağlayan kültürel liderlik davranışları arasında; öğretmenlerin kendilerini yenilemesini destekleme ve gelişme ve yenilikleri okula yansıtma yer almaktadır. Simetrik bir kültür oluşumuna neden olan kültürel liderlik davranışları arasında ise; okulun amaçlarını ve görevlerini yorumlamanın ve toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı sağlamanın yer aldığı belirlenmiştir. Araştırmanın bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının daha çok simetrik bir okul kültürü oluşumuna hizmet ettiği sonucuna varılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak, okul müdürlerinin asimetrik bir okul kültürü oluşumunu sağlayabilmeleri için; eğitim alanındaki gelişmeleri yakından takip ederek okul uygulamalarına transfer etmeleri ve öğretmenlerin yenilikçi davranışlarını desteklemeye daha fazla önem vermeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kültürel liderlik, okul kültürü, simetrik kültür, asimetrik kültür, okul müdürleri

Examining the Cultural Leadership Behaviors of School Principals within the Context of Symmetric and Asymmetric School Culture

Abstract

The aim of this study is to determine the opinions of teachers on contributions of school principals' cultural leadership behaviors to forming symmetric and asymmetric culture. The participants of the study consisted of 27 secondary school teachers working in Gaziantep province. Data of the study were collected through semi-structured interviews and analyzed through content analysis. Contributions of each cultural leadership behavior to symmetric and asymmetric culture types were determined by taking relations between cultural leadership behaviors and symmetric and asymmetric cultures into consideration in the process of content analysis. According to the findings of the study; supporting development of teachers and reflecting developments and innovations on schools are among the cultural leadership behaviors contributing to forming asymmetric culture at schools. Interpreting tasks and missions of school and ensuring necessary environment for keeping social values alive at schools are among the cultural leadership behaviors contributing to forming symmetric culture at schools. Based on the results of the study, it is suggested that school principals should follow developments in educational issues and transfer these developments into school practices. They should place more importance on supporting innovative behaviors of teachers in order to create asymmetric culture at schools.

Keywords: Cultural leadership, school culture, symmetric culture, asymmetric culture, school principals

Giriş

Okul kültürü, öğretmenlerin performansından okul içi ilişkilerin niteliğine kadar okulun birçok boyutunu etkileyerek eğitim süreçlerinin etkililiği üzerinde belirleyici bir faktör olmaktadır. Kültür; organizasyon içindeki sosyal ilişkilere ve varsayımlara rehberlik eden, sözel olarak dile getirilmeyen ve sosyalizasyon süreçleri ile işletilen varsayımlar seti olarak ifade edilmektedir (Schimmoeller, 2006). Örgütsel kültür, birçok tartışmaya konu olarak çeşitli disiplinlerin çalışmalarında yer alan bir kavram olmuştur. Örgütsel kültürün ne olduğu, ne olmadığı ve en iyi nasıl değerlendirilebileceği hakkında tartışmalar yapılmakta ve bu konularda tam anlamıyla bir görüş birliğine varılamamaktadır. Örgüt kültürü; bireylerin veya bir grubun fikir ve ürünleri doğrultusunda değil, paylaşılan deneyimler sonucunda sosyal olarak yapılandırılan bir olgudur. Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır ve sürekli değişime açıktır (Bellot, 2011). Örgüt kültürü örgütün her boyutuna etki etmektedir. Örgütlerin büyümesinde beşeri sermaye, günümüzün rekabetçi ortamında en önemli unsur haline gelmiştir. Bu nedenle çalışana değer veren, yenilikçi ve destekleyici bir kurum kültürü çalışanların iş doyumunu açısından büyük önem taşımaktadır (Azanza, Moriano & Molero, 2013).

Kültür; çalışanların özellikleri, birbirleri ile etkileşimleri ve örgütün içinde yer aldığı sektörün özellikleri gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir (Mohelska & Sokolova, 2015). Ancak okul müdürleri, buldukları konum gereği ve etki alanlarının genişliğinden dolayı sergiledikleri tutum ve davranışlarla okul kültürünü şekillendiren en önemli aktörlerdir. Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları, okul kültürünü etkilemektedir. “Mesleki yönelim, örgütsel yapı, öğrenme çevresinin kalitesi ve öğrenci merkezli odak” (s.140) okul kültürünün boyutları olarak tanımlanmaktadır. İşlerin nasıl yapıldığını belirleyen iletişim ve süreçler ile liderlik stili, örgütsel yapı boyutu altında incelenmektedir (Schoen & Teddlie, 2008). Liderliğin okul kültürünün boyutları arasında yer alması, okul yöneticilerinin güçlü bir liderlik sergileyerek okul kültürünü şekillendirmede önemli bir role sahip olduklarını göstermektedir. Örgüt kültürü ile liderlik arasındaki ilişkiye işaret eden çeşitli araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Schimmoeller, 2006; Taormina, 2008). Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik okul kültürünü etkilerken, liderlik de okul kültürünün özelliklerinden etkilenebilmektedir. Kültürel özellikler yönetsel düşünme biçimini etkileyerek yöneticilerin sergiledikleri davranışları biçimlendirmektedir (Steers, Sanchez-Runde & Nardon, 2012). Law (2013), okul liderliğinin kültürel faktörlerden etkilendiğini ve kültür yönünde şekillenerek uygulandığını tespit etmiştir.

Liderlik yaklaşımları açısından bakıldığında, okul müdürlerinin özellikle kültürel liderlik davranışlarının okul kültürünün oluşturulmasında oldukça etkili olduğu ifade edilebilir. Kültürel liderlik, kültürel işgücünün değişimine bir yanıt olarak ortaya çıkan bir kavram ve rol olarak ele alınmaktadır (Sutherland & Gosling, 2010). Kültürel liderlik, insanlar ve süreçler arasında kurulması güç olan ilişkiyi kurarak, öğretmen ve öğrencilerin yaptıkları işi anlamlı bulmalarını ve doyum elde etmelerini sağlamaktadır (Sergiovanni, 1987).

Kültürel lider; okulun değerlerini oluşturan, bu değerleri davranışlarına yansıtan ve okul paydaşlarına aktaran kişidir. Kültürel lider, okulu yönetirken okul kültürünün gücünden yararlanmaktadır. Öğretmenlerin uygun bir okul kültüründe çalışmasını sağlamaya dönük uygulamalar yapmakta ve okul kültürüne yeni değerler katarak çalışanları değerler üzerinden yönetmeye çalışmaktadır (Geylani, 2013). Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları güçlü bir okul kültürü oluşumu için çok önemlidir. Okul müdürlerinin kültürel liderler olabilmeleri için okulun değerlerini benimsemeleri gerekmektedir. Okul müdürleri, okulun

değerlerini davranışlarına yansıtmaları durumunda güçlü bir okul kültürü oluşturabileceklerdir (Karaköse, 2008). Sutherland ve Gosling (2010), kültürel liderin kültürü savunma ve kolaylaştırıcı olma şeklinde iki temel rolü bulunduğunu tespit etmiştir. Kültürü savunma rolü kapsamında kültürel lider, kültürün önemi hakkında bilgilendirme ve paydaşları kültürel aktivitelere dahil etme yönünde çalışmalar yapmaktadır. Kolaylaştırıcı olma rolü kapsamında, kültürel etkinliklere katılmaları için paydaşlara gerekli olanakları ve kaynakları sunmakta ve bu şekilde kültür aracılığıyla bireylerin potansiyellerinin geliştirilmesine hizmet etmektedir. Kültürel liderliğin süreçler, insanlar ve çevre arasında kurmuş olduğu bu güçlü bağlantılar, güçlü bir okul kültürü oluşumuna hizmet etmektedir. Kültürel liderlik sergileyebilen liderler kurum başarısını artırmaktadır (Yörük & Sağban, 2012).

Örgüt kültürüne yönelik yapılan tanımlamalarda tanımların ana noktalarında bir anlaşma olmasına rağmen, kültür kavramının ayrıntılı olarak ele alınması durumunda fikir ayrılıkları oluşabilmektedir. Bu ayrılıklar, yapılan tanımlamaların epistemolojik açıdan arka planına ve araştırmacıların ilgilerine göre değişmektedir (Bellot, 2011). Bu nedenle kültür türlerine ilişkin farklı sınıflandırmalar yapılabilmektedir. Bu sınıflandırmalardan biri de kültürün asimetrik ve simetrik olarak ele alındığı yaklaşımdır. Simetrik örgüt kültürü statik, dengeli ve tahmin edilebilir bir yapıdayken; asimetrik örgüt kültürü esnek, dinamik ve uyarlanabilir niteliklere sahiptir. Örgüt kültürünün asimetrik veya simetrik olup olmadığına; risk yönelimi, işe bağlılık, grup içi ortaklık ve karar verme alanlarındaki özelliklerine bakılarak karar verilmektedir (Shim & Steers, 2012).

Örgüt kültürünün örgütsel ihtiyaçlara yanıt verecek şekilde nasıl değiştirilebileceği son zamanlarda tartışılan konular arasında yer almaktadır (Jung vd., 2009). Bu noktada okulun ihtiyaçları doğrultusunda simetrik veya asimetrik bir kültür oluşturmada okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını sergileme yaklaşımları büyük önem taşımaktadır. Günümüzde okul liderlerinden çalışanları motive etmeleri, onlara ilham vermeleri ve vizyon sahibi olarak girişimci özellikler taşımaları beklenmektedir (Engels, Hotton, Devos, Bouckennooghe & Aelterman, 2008). Okul liderlerinden son zamanlarda beklenen bu rol ve sorumluluklar, daha çok okul içinde asimetrik bir kültür oluşumuna hizmet etmektedir. Okul içinde simetrik bir kültürün ortaya çıkardığı simetrik iletişim süreçleri ise genellikle; içsel değişim yapılmak istendiğinde (Huang, 2004), kurum içi iletişim güçlendirilmek istendiğinde (Bosley, 2014) ve kriz yönetimi süreçlerinde (Oliver, 2000) tercih edilmektedir. Bu nedenlerle okulun ihtiyaçları ve okul liderinin sergilediği kültürel liderlik davranışları, okul kültürünün sahip olduğu nitelikleri biçimlendirerek okulda hakim olan kültür tipini belirlemektedir.

Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının okul kültürünü şekillendirmede çok etkili bir faktör olması, kültürel liderlik davranışlarının simetrik ve asimetrik kültür oluşturma yönünde nasıl kullanılabilceği sorusunu akıllara getirmektedir. Bu çalışmada okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının simetrik ve asimetrik kültür türleriyle olan bağlantılarının ortaya konması, kültürel liderliğin istenilen ve ihtiyaç duyulan okul kültürünü oluşturmaya hizmet edecek şekilde kullanılabilmesine yardımcı olabilecektir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; okul müdürlerinin sergiledikleri kültürel liderlik davranışlarının simetrik ve asimetrik kültür oluşumuna ne yönde katkıda bulunduğuna ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesidir. Bu amaçla araştırmada yanıt aranan sorular şunlardır:

1. Okul müdürlerinin sergiledikleri kültürel liderlik davranışları nelerdir?
2. Okul müdürlerinin hangi kültürel liderlik davranışları simetrik okul kültürü oluşumuna neden olmaktadır?
3. Okul müdürlerinin hangi kültürel liderlik davranışları asimetric okul kültürü oluşumuna neden olmaktadır?

Yöntem

Nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanıldığı araştırma olgubilim deseninde yürütülmüştür.

Katılımcılar ve Özellikleri

Araştırmanın katılımcılarını Gaziantep ilindeki ortaokullarda görev yapan 27 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Katılımcılar, “birlikte çalıştığı okul müdürünün kültürel liderlik davranışı sergiliyor olması” ölçütüne göre ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Bu nedenle öncelikle basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen 283 ortaokul öğretmenine Yıldırım (2001) tarafından okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından değerlendirilmesine yönelik geliştirilen ve 21 maddeden oluşan “Kültürel Liderlik Ölçeği” uygulanmıştır. Ölçek verilerinin analizi sonucunda kültürel liderlik davranışı sergilediği belirlenen müdürlerle çalışan öğretmenler belirlenmiştir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 105’dir. Öğretmenlerin ölçekten en az 55 ve üzerinde puan alması durumunda birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışı sergilediği kabul edilmiştir. Analizler sonucunda kültürel liderlik davranışı sergilediği belirlenen müdürlerle çalışan öğretmenler arasından gönüllü olanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Gönüllü olarak araştırmanın katılımcıları arasında yer alan öğretmenlerin uygulanan ölçekten aldıkları puanlar ise, 75 ve 90 arasında dağılım göstermektedir.

Katılımcıların; 6’sı Matematik, 4’ü İngilizce, 6’sı Türkçe, 4’ü Sosyal Bilgiler, 5’i Fen ve Teknoloji ve 2’si Görsel Sanatlar öğretmenidir. Katılımcıların yaşları 24 ve 43 arasında dağılım göstermektedir. Araştırmanın katılımcılarını oluşturan 27 öğretmen, yedi farklı okuldan seçilmiştir. Altı okuldan dörder öğretmen ve bir okuldan üç öğretmen araştırmanın katılımcıları arasında yer almıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde okul müdürlerinin nasıl bir okul kültürü oluşturduğundan ziyade, herkes tarafından benimsenen bir okul kültürü oluşturabilmek için hangi kültürel liderlik davranışlarını sergilediklerine odaklanılmıştır. Görüşmelerde kullanılan sorular şunlardır:

1. Okul müdürünüz okulda bir kültür oluşturmak için neler yapmaktadır?
2. Okul kültürünün oluşturulabilmesi için öğretmenlerden neler beklemektedir?
3. Okul müdürünüz okul kültürünü okul çevresine tanıtmak için neler yapmaktadır?
4. Okul müdürünüz okul kültürünün okul çevresi ve veliler tarafından benimsenmesi için neler yapmaktadır?

5. Okul müdürünüz okul kültürünün öğretmenler tarafından bilinirliğini sağlamak için neler yapmaktadır?
6. Okul müdürünüz okul kültürünün öğretmenler tarafından benimsenmesi için neler yapmaktadır?
7. Okul müdürünüz okul paydaşları tarafından benimsenen bir okul kültürü oluşturmak için hangi bilgi kaynaklarından yararlanmaktadır?

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerin süresi 32 ile 64 dakika arasında sürmüştür. Görüşmeler hem ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış, hem de araştırmacı tarafından görüşmeler süresince öğretmenlere verilen kodlarla (Ö1, Ö2 gibi) birlikte gerekli bilgiler araştırmacı tarafından not edilmiştir.

Verilerin Analizi

Elde edilen veriler, içerik analizi ile çözümlenmiştir. İçerik analizi iki aşamalı bir yapıda gerçekleştirilmiştir. Analiz sürecinin ilk aşamasında; yapılan görüşmeler sonucunda okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin elde edilen veriler çözümlenmiştir. Bu aşamadaki içerik analizinde; tema ve alt tema olmak üzere iki düzeyde kodlama yapılmıştır. “Okul müdürlerinin sergiledikleri kültürel liderlik davranışları” tema olarak ele alınırken; alt temalar kültürel liderlik davranışlarına ilişkin gerçekleştirilen alanyazın taraması sonucunda önceden belirlenen bir kod listesine ve katılımcıların verdikleri yanıtlara dayalı olarak belirlenmiştir.

İçerik analizinin ikinci aşamasında; birinci aşamada alt tema olarak belirlenen kültürel liderlik davranışlarının asimetric ve simetric kültür tiplerinden hangisinin oluşumuna hizmet ettiği belirlenmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla ikinci aşamada; “simetric kültür oluşumuna hizmet eden kültürel liderlik davranışları” ve “asimetric kültür oluşumuna hizmet eden kültürel liderlik davranışları” tema olarak ele alınmış ve birinci aşamada alt tema olarak belirlenen kültürel liderlik davranışları da yine alt tema olarak ilgili temalar altında kodlanmıştır.

İçerik analizinin bu aşamasında simetric ve asimetric kültür türlerinin özelliklerine ilişkin gerçekleştirilen alanyazın (Bosley, 2014; Huang, 2004; Johnsen & Ford, 2002; Oliver, 2000; Shim & Steers, 2012; Swanson, 2006) taramasına dayalı olarak bir kod listesi oluşturulmuştur. Öğretmenler tarafından ifade edilen okul müdürlerinin sergiledikleri kültürel liderlik davranışlarının bu kod listesi doğrultusunda simetric ve asimetric kültür ile olan bağlantısı dikkate alınmış ve alt tema olarak belirlenen her bir kültürel liderlik davranışının hizmet ettiği kültür türü belirlenmeye çalışılmıştır.

Kültürel liderlik davranışlarının simetric ve asimetric kültür tipleriyle eşleştirilmesinde kullanılan kod listesi aşağıda verilmiştir:

Simetric kültür özellikleri ve simetric kültürün yapısında yer alan faktörler: Statik, dengeli, tahmin edilebilirlik, riskten kaçınma, dinamik planlama süreci, başarılabilir inancı, yüksek düzeyde kurumsal işbirliği, grup içinde orta düzeyde işbirliği, biz kültürü, yavaş işletilen karar verme süreçleri, fikir birliğine varmanın önemi, merkezi karar alma anlayışı, somut kurallar ve değerler, içsel değişim, kurum içi iletişim

Asimetric kültür özellikleri ve asimetric kültürün yapısında yer alan faktörler: Esnek, dinamik, uyum sağlayıcı, risk yönelimli, başarılı inancı, çalışanlarda özgüven, yüksek düzeyde kurumsal ve grup içi işbirliği, biz ve ben kültürü, hızlı işletilen karar alma süreçleri, stratejik kararlar için merkezi, operasyonel kararlar için yerinden karar verme süreçleri, fikir

birliğine değil eylemlere ve sonuçlara önem verme, soyut kurallar ve değerler, kurum içindeki baskın aktörlerin etkililiği

Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Araştırmanın iç geçerliliğini (inandırıcılık) sağlama çalışmaları kapsamında; kültürel liderlik davranışlarına ilişkin hazırlanan görüşme soruları, elde edilen ham veriler, içerik analizi sürecinde yapılan kodlamalar ve varılan sonuçlar Eğitim Liderliği alanında uzman bir öğretim üyesinin incelemesine sunulmuştur. Katılımcılar arasında yer alan iki öğretmene analiz sonuçları bildirilmiş ve ulaşılan sonuçların kendi görüşlerini yansıttığı yönünde teyitleri alınmıştır. Aynı zamanda katılımcılarla yapılan görüşmelerin süresinin yeterli düzeyde etkileşim sağlayabilecek uzunlukta olmasına dikkat edilmiştir.

Dış geçerliliği (aktarılabilirlik) sağlama çalışmaları kapsamında; amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi ile katılımcılar belirlenmiş ve katılımcıların belirlenmesi, verilerin toplanması ve analizi süreçleri ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

İç güvenirliği (tutarlılık) sağlayabilmek için; ham veriler ve yapılan kodlamalar nitel veri analizi alanında bir uzmanın incelemesine sunulmuş ve ilgili uzman tarafından kodlamalara ilişkin tutarlılık incelemesi yapılmıştır. Dış güvenirliği (teyit edilebilirlik) sağlamak için ise, aynı uzman tarafından ham veriler ile ulaşılan sonuçların karşılaştırmalı incelenmesi yapılmış ve bu şekilde yapılan yorumlara ilişkin teyit incelemesi gerçekleştirilmiştir.

Bulgular ve Yorum

Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin sergiledikleri kültürel liderlik davranışları temasına bağlı olarak belirlenen alt temalar Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Kültürel Liderlik Davranışları Temasına Bağlı Alt Temalar

Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Kültürel Liderlik Davranışları

- Okulun amaçlarını ve görevlerini yorumlama ve açıklama
 - Ekip çalışmasını teşvik etme
 - Okul genelinde öğretmenler arasında mesleki dayanışmanın oluşmasını destekleme
 - Önemli günlerde geleneksel törenler düzenleme
 - Okul içinde kullanılan ortak bir kültürel dil oluşturma
 - Öğretmenlerin beklentisine uygun bir okul kültürü oluşturma
 - Öğretmenlerin mesleki yenilenmesini teşvik etme
 - Gelişme ve yenilikleri okula transfer etme
 - Toplumsal değerlerin okulda yaşatılmasını sağlamaya çalışma
 - Okul paydaşlarının kaynaşmasına yönelik etkinlikler düzenleme
 - Okul kültürünün veliler tarafından anlaşılmasına yardımcı olma
-

Tablo 1 incelendiğinde; okul müdürlerinin “okulun amaçlarını ve görevlerini yorumlama ve açıklama” gibi farklı okul paydaşlarına yönelik, “öğretmenlerin mesleki yenilenmesini teşvik etme” gibi öğretmenlere yönelik ve “okul kültürünün veliler tarafından anlaşılmasına yardımcı olma” gibi velilere yönelik kültürel liderlik davranışlarını sergiledikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 1’de de görüldüğü gibi, okulun amaçlarının ve görevlerinin yorumlanması öğretmenler tarafından okul müdürlerinin sergiledikleri kültürel liderlik davranışları arasında algılanmaktadır. Ö18 okul müdürünün bu yöndeki davranışlarını şu şekilde açıklamıştır; “Okulun amaçlarının ne olduğunun bilinmesine çok önem veriyor. Aslında tüm öğretmenlerin aynı yönde düşünmesini istiyor bu konuda. Sanırım hepimiz aynı düşünürsek ortak bir kültür oluşturabileceğini düşünüyor okulda. Bu yüzden ne yapmamız gerektiğini, neden yapmamız gerektiğini sürekli anlatır.” Öğretmenlerin görüşlerinden okul müdürlerinin sergiledikleri davranışların kültürel liderlik davranışı olarak ele alınabilmesi için, bu davranışların okulda bir kültür oluşumuna hizmet etmesi gerektiğinin düşünüldüğü anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin okulun amaçları ve görevleri hakkında sürekli bilgilendirme yapmasının da, okulda ortak bir anlayış geliştirilmesine yardımcı olabileceği ve bu şekilde ortak bir kültür oluşumunun da sağlanabileceği düşünülmektedir.

Öğretmenler, okul içinde işbirliğinin olmasının ve öğretmenlerin birbirlerine destek olmasının okul kültürünün önemli bir parçası olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle okul müdürlerinin okul içinde işbirliğini ve dayanışmayı sağlama yönünde gösterdikleri davranışların kültürel liderlik davranışı olduğu düşünülmektedir. Öğretmenler okul müdürlerinin ekip çalışmasını teşvik etme davranışını sergilediklerini ve bu davranışın bir kültürel liderlik davranışı olarak olumlu okul kültürü oluşumuna yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Ö20 okul müdürünün öğretmenler arasında ekip çalışmasını nasıl teşvik ettiğini; “Okul müdürümüz okulda hep takım ruhu olmalı der. Birlikte hareket ettiğimizde tüm amaçlarımıza ulaşabileceğimizi sıklıkla dile getirir. Takım çalışması yapmamız için, çeşitli görevlerin yapılması için farklı öğretmenleri gruplara ayırarak görevlendirmeyi tercih eder genelde” sözleriyle açıklamıştır.

Öğretmenler, okul müdürlerinin öğretmenler arasında mesleki dayanışmayı teşvik etmeye çalıştığını belirtmişlerdir. Bu durumun okul içinde işbirliğini kuvvetlendirerek okulun birçok alanda daha etkili bir performans sergilemesine yardımcı olan bir kültür yapısı ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Ö2 bu konuyla ilgili olarak; “Okul müdürümüz bizim işbirliği içinde çalışmamıza çok önem veriyor. Okulda herkesin birbirini desteklediği birbirine yardım ettiği bir kültürün oluşmasına gayret ediyor... İşbirliği yapmamızı öğrenci başarısının artırılması veya bize verilen görevlerin yerine getirilmesi gibi konularda istiyor daha çok” diyerek görüşlerini ifade etmiştir.

Okul müdürlerinin yenilikçi bir okul kültürü oluşturmalarının önemi, araştırmaya katılan öğretmenler tarafından dile getirilen konular arasında yer almıştır. Öğretmenler arasında birlikte çalıştığı okul müdürünün yeniliklerin okulda uygulanmasını desteklediğini belirtenler olmuştur. Bu yönde görüş bildiren öğretmenler, bu tür müdür davranışlarının gerek öğretmen gerekse okul performansını artıran bir kültürün oluşmasına yardımcı olduğunu düşünmektedirler. Ö13, okul müdürünün yeniliklere açık olduğunu ve yeniliklerin okulda uygulanması noktasında öğretmenlerden de destek istediğini şu şekilde açıklamıştır: “Okul müdürümüz yenilikleri takip etmeyi çok seven biridir. Yaptığı konuşmalarda da öğrendiği yeni şeylerden mutlaka bahseder. Okulumuzda uygulanabileceğini düşündüğü fikirleri uygulamak için bizden yardım ister.”

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlerin, okul müdürlerinin daha çok okul içindeki kültürel liderlik davranışlarına işaret eden uygulama ve davranışları dile getirdikleri görülmektedir. Ancak öğretmenler arasında, okul çevresine ve velilere yönelik kültürel liderlik davranışlarının da sergilendiğini gösteren açıklamalarda bulunanlar olmuştur. Bu konuda okul müdürlerinin özellikle velilerin okul kültürüne uygun davranışlarda bulunmalarını sağlamaya çalıştıkları ifade edilmiştir. Ö22 birlikte görev yaptığı okul müdürünün velilerin okul süreçlerine katılımını sağlamaya ve bu şekilde onlara okul kültürünü benimsetmeye çalıştığını; “Velileri okul süreçlerine katmaya özen gösteriyor. Bunun için ne yapmak istediğimizi, amaçlarımızı, kurallarımızı ve nelere değer verdiğimizi velilere hem kendi anlatıyor hem de bizlerden bunu yapmamızı istiyor” diyerek açıklamıştır.

Simetrik Kültür Oluşumuna Hizmet Eden Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Simetrik kültür oluşumuna hizmet eden kültürel liderlik davranışları temasına bağlı olarak belirlenen alt temalar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Simetrik Kültür Oluşumuna Hizmet Eden Kültürel Liderlik Davranışları Temasına Bağlı Alt Temalar

Simetrik Kültür Oluşumuna Hizmet Eden Kültürel Liderlik Davranışları
Okulun amaçlarını ve görevlerini yorumlama ve açıklama
Okul genelinde öğretmenler arasında mesleki dayanışmanın oluşmasını destekleme
Önemli günlerde geleneksel törenler düzenleme
Okul içinde kullanılan ortak bir kültürel dil oluşturma
Öğretmenlerin beklentisine uygun bir okul kültürü oluşturmaya çalışma
Toplumsal değerlerin okulda yaşatılmasını sağlamaya çalışma
Okul kültürünün veliler tarafından anlaşılmasına yardımcı olma

Tablo 2’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin okul süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunan ve tüm paydaşlar tarafından benimsenen bir okul kültürü oluşumunu sağlayan davranışları, simetrik bir okul kültürü oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Okul müdürlerinin simetrik kültür oluşumunu sağlayan davranışlarının, değişimden ve dinamizmden ziyade mevcut yapının korunmasını sağlamaya yönelik olduğu söylenebilir. Tablo 1’de yer alan on bir kültürel liderlik davranışının yedisinin simetrik bir kültür oluşumuna hizmet ettiği görülmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının çoğunlukla okul içinde uyumlu bir çalışma ortamı sağlamaya yardımcı olan ve çerçevesi belirlenmiş bir kültür oluşturmaya dönük olduğu yorumunda bulunulabilir.

Asimetrik Kültür Oluşumuna Hizmet Eden Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Asimetrik kültür oluşumuna hizmet eden kültürel liderlik davranışları temasına bağlı olarak belirlenen alt temalar Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Asimetrik Kültür Oluşumuna Hizmet Eden Kültürel Liderlik Davranışları Temasına Bağlı Alt Temalar

Asimetrik Kültür Oluşumuna Hizmet Eden Kültürel Liderlik Davranışları

Ekip çalışmasını teşvik etme

Öğretmenlerin mesleki yenilenmesini teşvik etme

Gelişme ve yenilikleri okula transfer etme

Okul paydaşlarının kaynaşmasına yönelik etkinlikler düzenleme

Tablo 3 incelendiğinde, Tablo 1’de yer alan on bir kültürel liderlik davranışının dördünün asimetrik kültür oluşumuna hizmet ettiği görülmektedir. Okul müdürlerinin sergiledikleri kültürel liderlik davranışlarının çoğunluğunun asimetrik değil simetrik bir kültür oluşumuna hizmet etmesi, okullarda var olan kültür yapısının ve okul süreçlerinin değişime çok fazla açık olmadığını gösterebilir. Okul müdürlerinin asimetrik kültür oluşumuna katkıda bulunan kültürel liderlik davranışlarını daha az sergileyerek okul içinde sınırları ve çerçevesi belirlenmiş bir yapı oluşturmaya ve bu şekilde beklenmedik gelişmelere neden olabilecek kültürel bir yapıdan kaçınmaya çalıştıkları düşünülebilir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının simetrik ve asimetrik kültür ile olan bağlantıları incelenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları sergiledikleri yönünde görüşe sahip oldukları söylenebilir. Bu konuda Karaköse (2008), öğretmenlerin yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını uygulamada göstermeleri konusunda kararsız olduklarını tespit etmiştir. Aksu, Şahin-Fırat ve Şahin (2003), öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının orta düzeyde olduğunu belirlemişlerdir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) ise, okul müdürlerinin en az kültürel liderlik rollerini gerçekleştirdiklerini saptamıştır. Bu bulguların aksine araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını sergiledikleri yönünde görüşe sahip olmalarında, katılımcıların kültürel liderlik davranışı sergilediği belirlenen müdürlerle çalışıyor olmalarının etkili olduğu da dikkate alınmalıdır.

Araştırmada kültürel liderlik davranışlarının okullarda belirli özelliklere sahip bir kültürün oluşumuna katkıda bulunduğu sonucuna varılmıştır. Yönetimsel stratejiler ve süreçler, örgüt kültüründen türetilmektedir ve bu nedenle örgüt kültürü ve liderlik birbirinin fonksiyonu olarak ele alınmaktadır (Parry & Proctor-Thomson, 2002). Örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişki, okulların performansının artırılmasında büyük öneme sahiptir. Dufrene Orgeron Lorraine (2011), öğretmenlerin kültüre ve liderliğe ilişkin algıları ile okul performansı arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Kim, Kim ve Kim (2011), örgüt kültürünün ve liderliğin çalışanların farklı alanlardaki davranışlarını ve performanslarını etkileyerek örgütsel etkililik üzerinde etki sahibi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle okul müdürlerinin sergiledikleri kültürel liderlik davranışlarının arzu edilen okul kültürünü oluşturmaya hizmet etmesi gerekmektedir. Liderlik türü ve örgütsel kültür arasındaki güçlü ilişki, okul müdürlerinin yetiştirilmesinde kültürel liderlik ve okul kültürü konusunda eğitim verilmesini gerektirmektedir (Aksu, Şahin-Fırat & Şahin, 2003).

Araştırmanın sonucunda; okul müdürlerinin sergiledikleri kültürel liderlik davranışlarının çoğunluğunun simetrik bir okul kültürü oluşumuna hizmet ettiği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle okul müdürlerinin sergiledikleri kültürel liderlik davranışlarının daha çok okul içinde herkesin farkında olduğu bir kültür yapısı oluşturmaya yönelik olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının daha çok simetrik bir kültür oluşumuna hizmet etmesi, liderlik davranışlarının; riskten kaçınmaya, “ben” değil, “biz” kültürünü oluşturmaya ve karar verme süreçlerinde merkezi bir anlayışın kullanılmasına katkıda bulunduğu söylenebilir. Araştırmada simetrik okul kültürü oluşumuna katkıda bulunan; “okul kültürünün veliler tarafından anlaşılmasına yardımcı olma” ve “toplumsal değerlerin okulda yaşatılmasını sağlamaya çalışma” davranışlarının okul müdürleri tarafından sergilendiği tespit edilmiştir. Okullar toplumun kültüründen etkilendiği için, kültürel liderler toplumsal kültür ve okul kültürü arasındaki aktarımı da dengeli bir şekilde yapmaya çalışmaktadır (Geylani, 2013). Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültür oluşturma ve benimsetme sürecinde okul çevresinin katılımına da önem verdiklerini belirtmeleri, okul müdürlerinin toplumsal kültür ve okul kültürü arasında bağ kurma rollerini yerine getirdiklerini göstermektedir. Araştırmanın bulgularına göre; öğretmenler, okul müdürlerinin “okulun amaçlarını ve görevlerini yorumlama ve açıklama” kültürel liderlik davranışını sergilediklerini düşünmektedirler ve okul müdürlerinin bu kültürel liderlik davranışı, simetrik bir kültür oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Benzer şekilde Yörük ve Sağban (2012), okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile ilgili olarak; yorumlayıcı rolleri kapsamında okulun kültürünü, misyonunu ve değerlerini yorumlama yönünde çalışmalar yaptıklarını saptamıştır. Bu bulgular, kültürel liderliğin ortak bir kültür oluşturma sürecinde yönetsel süreçleri de dikkate alması gerektiğine işaret etmektedir.

Swanson (2006), kültür analizi yaparken sosyal kültürlerde bulunan bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutların bir arada incelenmesi gerektiğine vurgu yaparak kültür incelemelerinde asimetrik faktörlerin önemine dikkat çekmiştir. Bu nedenle okullarda asimetrik kültür oluşumuna hizmet eden kültürel liderlik davranışlarının okul süreçlerinin birçok boyutunu dikkate alan bir yapıda olduğu ve bu şekilde asimetrik kültürün değişim süreçleriyle başa çıkmada daha dinamik bir yapı ortaya koyduğu ifade edilebilir.

Araştırmada asimetrik bir okul kültürü oluşturmaya hizmet eden kültürel liderlik davranışları arasında “gelişme ve yenilikleri okula transfer etme” davranışının yer aldığı belirlenmiştir. Kurumlar çevrenin değişen ihtiyaçlarına yanıt vermek için kültürel değişim sürecinden geçmektedir. Bu konuda özellikle uyum sağlayıcı, esnek ve yenilikçi bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır (Parry & Proctor-Thomson, 2002). Yenilikçi davranışlar, yeni fikirlerin ve stratejilerin uygulanmasını destekleyen fiziksel ve sosyal bir çevre gerektirmektedir. Örgütün değerlerinin ve normlarının iletildiği bir çevrede yenilikçilik var olabilmektedir (Hogan & Coote, 2014). Block (2003), kültürel liderlik kapsamında; proaktif liderlik davranışlarıyla kültürün pozitif olarak algılanması arasında bir ilişki tespit etmiştir. Bu araştırmada asimetrik kültür ile ilişkilendirilen “gelişme ve yenilikleri okula transfer etme” kültürel liderlik davranışının proaktif niteliği olduğu düşünüldüğünde, asimetrik okul kültürünün pozitif algılanmaya uygun bir yapısı olduğu yorumunda bulunulabilir. Taormina (2008), yenilikçi kültürün aksine bürokratik kültürlerle kontrol yönelimli liderlik davranışlarının ilişki gösterdiğini tespit etmiştir. Bu bulgunun da araştırmada varılan; okul müdürlerinin yenilikçi davranışlarının statik bir yapı sağlamaya dönük simetrik kültür ile değil, asimetrik kültür ile ilişkili olduğu sonucunu desteklediği düşünülebilir.

Dönüşümcü kültürlerde bireyler yapmaları gerekenden daha fazlasını yaparak bireysel liderlik sergilemekte ve pozitif bir çalışma kültürü oluşumuna katkı yapmaktadırlar (Parry & Proctor-Thomson, 2002). Asimetrik kültürün dönüşümcü yapısının simetrik kültüre oranla daha baskın olduğu düşünüldüğünde, asimetrik kültür ile ilişkili olduğu saptanan kültürel liderlik davranışlarının çalışma kültürü oluşturulmasına katkıda bulunması beklenmektedir. Araştırmada okul müdürlerinin “ekip çalışmasını ve mesleki yenilenmeyi teşvik etme” davranışlarının asimetrik kültür ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu davranışların da çalışma kültürü oluşturmaya katkıda bulunduğu söylenebilir.

Engels, Hotton, Devos, Bouckenooghe ve Aelterman (2008), zayıf okul kültürünün olduğu okullarda müdürlerin yönetsel görevleri hakkında endişe duyduklarını; mesleki gelişimi teşvik eden kültüre sahip okullarda ise müdürlerin eğitimle ve insan yönetimi ile ilgili konulara öncelik verdiklerini tespit etmişlerdir. Araştırmada simetrik ve asimetrik okul kültürüyle ilişkilendirilen kültürel liderlik davranışlarına bakıldığında, her iki kültür ile ilişkili olan davranışların hepsinin gelişimi teşvik etmeye ve insan yönetimine önem verdiği görülmektedir. Bu nedenle simetrik ve asimetrik kültür türlerinin ikisinin de zayıf bir kültür niteliğine sahip olmadığı söylenebilir.

Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının nasıl bir okul kültürü oluşturduğunun belirlenebilmesi için kuşkusuz daha derin odaklı verilerin toplandığı uzun süreli araştırmaların yapılması gerekmektedir. Her ne kadar örgüt kültürüne yönelik çalışmalar etnografya ve gözlem gibi nitel tekniklerin kullanımıyla başlamış ve kültürün en iyi nitel çalışmalarla değerlendirilebileceği ifade edilmişse de (Jung vd., 2009), son zamanlarda bu konuda karma yöntemle araştırmalar da yapılmakta ve daha geniş kapsamlı veriler elde edilmektedir. Çünkü örgüt kültürü soyut, derinlemesine kavramsallaştırma yapılması gereken ve kolaylıkla nesnelleştirilemeyen bir olgudur (Bellot, 2011). Okul kültürünün yeni fikirleri desteklemeye nasıl katkıda bulunabileceği ve yeni fikirlerin okulun değişimle başa çıkma konusundaki ihtiyaçlarına nasıl katkıda bulunacağı; okullarda gerçekleştirilen toplantıların niceliksel ve niteliksel analizi ve önerilen eylemlerin neler olduğu ve fikirlerin nasıl ifade edildiği gibi konularda yapılan değerlendirmeler sonucunda ortaya konulabilir (Daniels, 2006). Örgüt kültürüne ilişkin daha derin odaklı ve çeşitli verilerin toplanması yoluyla, okul ihtiyaçlarına cevap verebilen bir kültür yapısının oluşturulabilmesi için, okul müdürlerinin hangi kültürel liderlik davranışlarını sergilemesi gerektiği hakkında daha sağlıklı fikir yürütülebilecektir.

Okulların değişim süreçlerini kolaylıkla yürütebilen dinamik bir yapıya kavuşabilmesi için, asimetrik kültür niteliklerinin okul kültürü içinde daha fazla yer edinmesi gerekmektedir. Kuşkusuz simetrik kültürün özelliklerinin de faydalı ve gerekli olduğu birçok süreç bulunmaktadır. Her ne kadar önemli olan okulun ihtiyaçlarına yanıt verebilen bir kültür yapısının oluşumunu sağlamak olsa da, çağımızda toplumsal, kültürel ve yönetsel süreçlerde gözlenen gelişmeler, asimetrik kültür niteliklerinin her örgütte olduğu gibi okullarda da daha fazla yer edinmesini gerektirmektedir. Bu noktada okul müdürlerinin bu yönde sergileyecekleri kültürel liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle okul müdürlerinin eğitim alanındaki gelişmeleri yakından takip ederek okul uygulamalarına transfer etmeleri ve öğretmenlerin yenilikçi davranışlarını desteklemeye daha fazla önem vermeleri önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Aksu A, Şahin-Fırat N, Şahin İ (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Educational Administration in Theory & Practice*, 36: 490-507.
- Azanza G, Moriano J A, Molero y F (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29: 45-50.
- Bellot J (2011). Defining and assessing organizational culture. *Nursing Forum*, 46(1): 29-37.
- Block L (2003). The leadership-culture connection: An exploratory investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5-6): 318-334.
- Bosley C (2014). *Two-way symmetrical communication in a non-profit organization*. Master Thesis, San Diego State University.
- Daniels H (2006). Rethinking intervention: Changing the cultures of schooling. *Emotional and Behavioural Difficulties*, 11(2): 105-120.
- Dufrene Orgeron Lorraine R R (2011). *A study of the relationship between teachers' perception of principal's leadership practices and school culture to student achievement*. Doctoral Dissertation, Southeastern Louisiana University, Hammond, Louisiana.
- Engels N, Hotton G, Devos G, Bouckenooghe D, Aelterman A (2008). Principals in schools with a positive school culture. *Educational Studies*, 34(3): 159-174.
- Geylani A (2013). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (KAREFAD)*, 1(1): 1-23
- Hogan S J, Coote L V (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67: 1609–1621.
- Huang Y-H (2004). Is symmetrical communication ethical and effective? *Journal of Business Ethics*, 53: 333-352.
- Jung T, Scott T, Davies H T O, Bower P, Whalley D, McNally R, Mannion R (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*, November-December, 1087-1096.
- Karaköse T (2008). Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Educational Sciences: Theory & Practice*, 8(2): 555-579.
- Kim J H, Kim C S, Kim J M (2011). Analysis of the effect of leadership and organizational culture on the organizational effectiveness of radiological technologist's working environments. *Radiography*, 17, 201-206.
- Law W-W (2013). Culture, gender and school leadership: School leaders' self-perceptions in China. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 43(3): 295-322.
- Mohelska H, Sokolova M (2015). Organisational culture and leadership – joint vessels? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171: 1011-1016.

- Oliver S (2000). Symmetrical communication: Does reality support rhetoric? *Corporate Communications*, 5(1), 26-33.
- Parry K, Proctor-Thomson S (2002). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3(4), 376-399.
- Schimmoeller L J (2006). *An empirical investigation of the relationship between organizational culture and leadership styles*. Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University.
- Schoen L T, Teddlie C (2008). A new model of school culture: A response to a call for conceptual clarity. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 19(2): 129-153.
- Sergiovanni T J (1987). The theoretical basis for cultural leadership. In L T Sheive, I B Schoenheit (Eds.), *Leadership: Examining the elusive* (pp.120-133). Alexandria, Va: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Shim W S, Steers R M (2012). Symmetric and asymmetric leadership cultures: A comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota. *Journal of World Business*, 47: 581-591.
- Steers R M, Sanchez-Runde C J, Nardon L (2012). Culture, cognition, and managerial leadership. *Asia Pacific Business Review*, 18(3): 425-439.
- Sutherland I, Gosling J (2010). Cultural leadership: Mobilizing culture from affordances to dwelling. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40: 6-26.
- Swanson S (2006). Asymmetrical factors in culture for SOF conflicts: Gaining understanding and insights. *Military Intelligence Professional Bulletin*, April-June, 29-33.
- Tahaoğlu F, Gedikoğlu T (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Educational Administration: Theory and Practice*, 15(58): 274-298.
- Taormina R J (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1): 85-102.
- Yörük S, Sağban Ş (2012). Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3): 2795-2813.