



Cultural Leadership Roles of School Principals in High Schools As Effective Schools*

Sinan YÖRÜK**

Bahar ŞAHİN***

Received: 10 April 2012

Accepted: 13 June 2012

ABSTRACT: The purpose of this study is to examine cultural leadership roles of school principals in high schools as effective schools. In this study, the effects of variables, such as gender, professional status, and experience were examined. 240 high school teachers and 48 high school principals working in Afyonkarahisar in the 2010-2011 academic year participated in this study. A survey consisting of 33 items was developed in order to gather the data. The data were analyzed via statistics package program. Factor and reliability analyses were conducted in order to determine the structural validity of the survey utilized in this study. The findings of the reliability study showed that the survey has a reliable structure. According to the results, gender, professional status, and experience have an effective role on the topic.

Key words: effective schools, cultural leadership, principal, leadership role

SUMMARY

Purpose and Significance: School is a social and quite a universal institution based on enabling complex and more abstract information and thoughts besides reading, writing and other simple skills. As a universal and deeply effective institution on society, its missions are getting more and more day by day. The purpose of educational administration is to develop and carry out the school organization founded to meet the educational needs of the society according to the purposes as previously defined. The conditions of effectiveness are to run the school productively, didactically, beneficially, and actively, and enable the educational staff to get satisfaction from their jobs (Başaran, 2000: 11). According to Jenkins (2009), a good and effective leader should affect the others in organizations, motivate his/her team, and include them into the process. The increase in importance given to the group members' ideas causes an increase in the leaders' self-esteem about their personnel, and hence it is started to be perceived that the better people's working conditions get, they get closer to the success. In organizations, the "director" has begun to replace with the "leader", and as in other organizations, the schools have begun to consider more humanistic framework regarding administration. Instead of the "directing staff" perception, the "administering human resources" perception which is accepted in learning and development is more widely adopted (Değirmenci, 2006). School principals have a lot of responsibility with creating and developing this school culture, and with workers' orientation. School culture, simply, is a compound of ideals, values, assumptions, beliefs and attitudes which form the school society. It is thought important to know how school leaders who are responsible for performing schools' goals exactly, managing organizations successfully, contributing to students' education effectively, and sharing organizational culture in order to determine schools' current conditions, and carry it to higher levels. There is an inevitable need in schools where people can not orient themselves toward the changing world, and do not know the concept of effective school culture.

* Adapted from the master's thesis completed in the spring term in the 2010-2011 academic year at Afyon Kocatepe University, Graduate School of Social Sciences, Department of Educational Sciences.

** Corresponding author: Ph.D, Afyon Kocatepe University, Faculty of Education, Afyonkarahisar, Turkey, syoruk@aku.edu.tr

*** Teacher, Eskişehir, Directorate of National Education, dincsoybahar@gmail.com

Considering that one of the elements affecting educational system is the school principal and his/her cultural leadership role, deficiency in school's own culture will have an influence in its effectiveness. Negative social conditions in a school will directly hinder school's development (Haris, 2002). The principal has many responsibilities in creating values shared by the whole school. According to Barnett and Cormick (2004), Faris (2006), Kannapel, Taylor, and Hibpshman (2005), school leaders have a very important role in developing school culture and encouraging teachers. These will also affect students' success directly. "Especially, principals and teachers who carry out a duty such as raising up next generations should work in a harmony. Educational organizations playing a very important role in shaping the future are very dynamic structures having a talent of adapting the past and day to the future" (Değirmenci, 2006). Therefore, it is aimed to determine whether teachers and the principals are aware of cultural leadership roles, how they take its advantage in school effectiveness, and how often this role is played in schools. For this reason, "Cultural Leadership Roles of School Principal in High Schools As Effective Schools" is decided to be the title of the study.

Methods: The sample of the study consists of principals, principal assistants, and teachers from high schools in Afyonkarahisar, Turkey. The participants of the study included 288 people (119 female and 169 male). Of all, 10 (2,2%) were principals, 38 (8,5%) of them were principal assistants, and 240 (53,7%) of them were teachers. Their experience ranges from less than 5 years to more than 21 years. The data were collected through a combination of two questionnaires. The effective school questionnaire is adapted from Şişman (1996) and cultural leadership questionnaire is adapted from Yıldırım (2001). The questionnaire was analyzed by means of descriptive statistics, independent samples t test and one-way analysis of variance.

Results: According to the results, variables of the study differ on gender, professional status, and experience of the participants. While men see principals effective in school effectiveness and cultural leadership roles, women think those as less effective and unsuccessful. According to professional status variable, while principals and their assistants believe themselves to perform well in terms of school effectiveness and cultural roles, teachers think that more effective measures need to be taken. Also, considering experience, participants who have 6-10 years of experience think their principals as ineffective, and they differ from the other participants in terms of their ideas. As the years of experience get more in numbers, the agreement of participants increases. The canonical correlation results showed that school principals' cultural leadership roles and high schools' being effective have a positive correlation.

Discussion and Conclusions: Based on the results, it can be said that principals' cultural leadership role has an influence on high schools' being effective. Women are more courageous compared to men and they are more critical to administrative staff. As men are widely effective in administrative business, they are far from self-criticizing. So, more women should be included in school administration. Also, it was concluded that principals have to be effective in increasing commitment to the school, and satisfying needs of teachers. So, it seems necessary and important to analyze the impact of principals' behaviors on teachers. Finally, transfer and adaptation of organizational culture by new members of the organization is as important as creating it. A successful organizational structure is only possible with a culture based upon staff values.

Ortaöğretim Okullarının Etkili Okul Olmasında Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerini*

Sinan YÖRÜK**

Bahar ŞAHİN***

Makale Gönderme Tarihi: 10 Nisan 2012

Makale Kabul Tarihi: 13 Haziran 2012

ÖZET: Bu araştırmada, ortaöğretim okullarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini incelemek amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışmada cinsiyet, görev türü ve hizmet yılı değişkenlerinin katılımcılar üzerinde olan etkisi incelenmiştir. Araştırmaya 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Afyonkarahisar il merkezinde bulunan 240 ortaöğretim kurumu öğretmeni ve 48 ortaöğretim kurum idarecisi olmak üzere toplam 288 kişi katılmıştır. Veri toplama amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan 33 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Uygulanan ölçek sonucunda elde edilen veriler, istatistik program kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik çalışmalarına ilişkin bulgular, ölçeğin güvenilir bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, ortaöğretim kurumlarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile ilgili görüşlerinde cinsiyet, görev türü ve kıdem değişkenlerinin etkili faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: etkili okul, kültürel liderlik, yönetici, öğretmen, liderlik rolü

GİRİŞ

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 personelden üst düzey yöneticilerine kadar herkesin sorumlu olduğu 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, dirik işletmek ve eğitim iş görenlerinin işten doyumlarını sağlamaktır (Başaran, 2000: 11).

Dünya çok geniş bir gelişme ve değişim sürecinin içinde bulunmaktadır. Dolayısıyla ülkemizde de her türlü örgütün 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 hâle gelmiştir. Her geçen gün bürokratik yapılar, yerini daha demokratik yapılara bırakmakta, genelin ya da diğer bir ifadeyle toplumun tümünü ilgilendiren kararları almaya bir kişiden ziyade grubun katıldığı bir karar sürecine verilen önemin arttığı görülmektedir. Okulun karar süreci işlerken 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.

* Bu araştırma, 2011 Bahar yarıyılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında tamamlanmış olan yüksek lisans tezinden uyarlanmıştır.

** Sorumlu Yazar: Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Afyonkarahisar, svoruk@aku.edu.tr

*** Öğretmen, Eskişehir İl Millî Eğitim Müdürlüğü, dincsoybahar@gmail.com

Grup üyelerinin fikirlerine verilen önemin artması, liderlerin çalışanlarına verdiği değer in 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).

Mintzberg’e (1998) göre liderlik genelde üç farklı düzeyde uygulanır. Bunlar; bireysel düzeyde rehberlik ve güdüleme, grup düzeyinde takım oluşturma ve çatışmaları çözümüleme, örgütsel düzeyde kültür oluşturmadır. 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: 412).

Araştırmanın kuramsal temelini daha iyi anlaşılabilmesi için etkili okul ve kültürel liderlik kavramları ile bunların bileşenleri hakkında literatürde yer alan bilgiler ışığında kısa açıklamalar yapılması faydalı olacaktır. Bilindiği üzere eğitim söz konusu olduğunda etkililik kavramının da karşımıza çıkması kaçınılmaz olmaktadır. 1930’larda Barnard etkililiği; örgütün amaçlarına ulaşma derecesi olarak, buna yakın ve bazen de karıştırılan bir kavram olan etkinliği de örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının doyum derecesi olarak tanımlamıştır (Balci, 2001). Bir okulun etkili bir okul olması ile ilgili pek çok ölçüt geliştirilmiştir. Açıkalm (1994: 1)’e göre okul, eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır, eylemsel sınırlarını ve çevresini belirler ve sistemin sınırında, uçta, ilk düzeyde ve üretim amaçlı somut örgüttür ve bu nedenle de toplum için büyük bir önem taşımaktadır. Ayrıca bunların yanında etkili okulların özelliklerine Sergiovanni (1995) tarafından aşağıdaki öğeler eklenmektedir:

Öğrenci merkezlidirler: Etkili okulda amaç, bütün öğrencilerin başarılı olmasını sağlamaktır.

Yoğun hizmet içi eğitim ortamlarıdır: Mevcut ve gelecekteki eğitim gereksinimlerinin karşılanabilmesi için öğretmenlerin sürekli hizmet içi eğitim programları ile desteklenmesi gereklidir.

Yaratıcı sorun çözmeyi beslerler: Etkili okullarda iş görenler, klasik-otoriter yapı ve uygulamalara gönülsüzdürler. Onlar sorunlarla mücadele etmeye, yeni düzenlemeler yapmaya, sorun çözmeye ve uygulamaya gönüllü davranırlar.

Aile ve toplum katılımını sağlarlar: Etkili okullarda aile ve toplum kesimleri, okuldaki öğrenme ve öğretim etkinliklerine katılırlar, okuldaki karar sürecine katılırlar ve okuldaki etkinlikleri geliştirecek bir kaynak olarak hizmet verirler.

Mesleki etkileşimi beslerler: Etkili okullar, öğretmenlerin işlerini en nitelikli biçimde yapmalarını sağlayacak olanaklarla beslenir ve öğretmenler onları etkileyen kararlara katılırlar. Öğretmenler, meslektaşlar olarak öğretim yöntemlerinin geliştirilmesi, programların uygulanması, eğitsel uygulamalar vb. konularda birlikte çalışırlar.

Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında okul yöneticileri bulunmaktadır. Başarılı bir okulun gideceği yönü tayin etmede okul müdürleri hayati bir rol oynamaktadırlar. Ancak varolan bilgiler ve yöneticilerin aldığı eğitimlerin yetersizliği bu konuda etkili olabilecek yöneticilerin azlığına sebep olmaktadır. Davis ve diğerlerine (2005) göre bu anlamda yönetici

özellikleri ile ilgili cevaplanması gereken sorularla karşı karşıya kalınmaktadır: İyi bir liderlik için neler gereklidir? Başarılı lider geliştiren programlar nasıl tasarlanır? Hangi program yapıları en iyi öğrenme ortamlarını yaratır? Hangi yönetsel ve finansal politikalar iyi bir programlama için gereklidir? Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır. Yine eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır. Bu yüzden bu kadar önemli olan okul yöneticilerinin yöneticilik yeterliklerine sahip olması gerekmektedir.

Yönetim bilimindeki gelişmeler beraberinde okul yöneticisinin rolünü de değiştirmiştir. Bu değişim durmaksızın devam etmektedir. Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul yöneticisinin altı önemli rolü şu şekilde ortaya konmaktadır: Yöneticilik, öğretimsel lider, disiplin koyucu, insan ilişkilerini kolaylaştırıcı, değerlendirici ve çatışma uzlaştırıcı (Gorton & Schneider, 1991).

Etkili okulların etkililiği sorgulandığında okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri devreye girmektedir. İlgili literatür incelendiğinde kültür ve kültürel liderlik kavramları şöyle açıklanmaktadır:

Kültür, bir toplumun grubun yaşam, inanış, düşünme biçimi, yaşadıkları toplumun bireyleri ile beraber geliştirdikleri ve öğrendikleri davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. Tylor (2001)'e göre kültür toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür. Sergiovanni (1984) ise örgüt kültürü ifadesinin bir okulun personelini diğerinden ayıran beynin ortaklaşa programlama yeteneği olarak tanımlanabileceğini ifade etmektedir. "Gözlenen davranış düzenleyicisi" (Deal & Kennedy, 1982); "paylaşılan sosyal bilgi" (Williams & Ouchi, 1983); "belirli bir grup için belirli bir zamanda geçerli olan, kolektif olarak benimsenmiş anlamlar sistemi" (Pettigrew, 1979); "bir grubun zihinsel programlaması" (Hofstede, 1980) örgüt kültürü konusunda sık kullanılan tanımlardır (Aktaran: Sönmez, 2008).

Okulun sosyal temel taşlarını oluşturan etmenler arasında kültürel boyut da bulunmaktadır. Her okul bulunduğu çevrenin, ülkenin kültüründen etkilenmekte, bulunduğu kültüre göre şekil almaktadır. Ancak, zamanla işleyişini en iyi düzeye çıkarmak, çalışanlar arasında uyumu ve işbirliğini artırmak için kendi kültürünü de oluşturmaktadır. Bu kültür, aynı zamanda o toplumun da üyesi olan bireylerin inançları, öğrenme stilleri ve davranışlarıdır ve onların benzer örgüt davranışları ve hisleri kazanmalarını sağlar (Naylor, 1996; Başaran, 1982; Moran & Vokwein, 1992).

Güçlü örgütlerde çalışanlar, kültürün temel değerlerine sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Bütün çalışanlar, örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadırlar. Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar, örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki bağ oldukça gevşektir (Robbins, 1994). Bu nedenlerdir ki örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile performansı arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Özellikle, güçlü kültürleri olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir çünkü örgüt çalışanları arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı, yüksek performans olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında, güçlü örgüt kültürlerinde tüm çalışanlar, kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle içselleştirmektedirler. Bu yolla, çalışanlarda motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve örgütten ayrılma oranları azalmaktadır (Erdem & İşbaşı, 2001).

Araştırmanın asıl konusu olan okul kültürü ise ilgili literatürde şu tip açıklamalarla izah edilmiştir. Schein (1992), okul kültürünü grup üyeleri tarafından paylaşılan öğrenilmiş

varsayımlar olarak tanımlamaktadır. Bu varsayımlar, dışta adaptasyon, içte iletişim kurarken ortaya çıkan problemlerin çözümünde geçerli sayılabilmek için yeterli derecede etkili olmaktadır. Bundan dolayı bu gruba yeni girenler, ilgili problemlerde aynı anlama, düşünme ve hissetme yoluna sahip olabilsinler diye okul kültürü, bu gruba yeni girenlere öğretilmektedir. Yapılan bir başka tanım ise okul kültürü, grubu diğerlerinden ayıran ve bu grup tarafından yaratılmış, miras kalmış, paylaşılmış ve aktarılmış kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Cook & Yanow, 1996).

Leithwood ve Riehl (2003), okul liderlerinin okul kültürünü, çalışanlar arasında paylaşılan normları, değerleri, inançları ve davranışları geliştirmeyi amaçlayan pratik yollarla etkileyebileceklerini ileri sürmektedirler. Bates (1981), okul müdürlerinin çıkmazlar ve uzlaşmalarla okul kültürünü şekillendirdiğini ileri sürmektedir. Müdürler, okulun dili, metaforları, mitleri ve ritüellerini, ki bunlar okul kültürünü belirleyen önemli faktörlerdir, etkilemektedirler.

Cunningham ve Gresson (1993)'e göre örgütün kültürünü yansıtan informal kurallar ve normlar, insanların işlerini nasıl yerine getirdiklerini en iyi şekilde anlatmaktadır. Sergiovanni (1992), bireysellik, ayrılık, mantıksallığı vurgulayan liderlik teorilerine karşı çıkmaktadır. Duyguları, grup üyeliğini, anlamlılık, ahlâklılık, görev bilinci, paylaşımı vurgulayan liderlik teorileri desteklemektedir.

Dolayısıyla, okulu bütünleştirmek, çalışanlar arası bağları geliştirmek, ortak değerler oluşturmak görevleri okul yöneticisine düşmektedir. Okulun resmi kurallarla yönetiminin yanında gayri resmi yönetim ve idare boyutları da bulunmaktadır.

“Okul yöneticisi, diğer etkinlikleri olduğu gibi okul kültürünü de yönetir. Okul kültürünün gücünü ve yönetim süreçlerini iyi bilen bir yönetici, başarılı bir kültür yönetimi davranışı sergileyebilir. Yöneticinin kültür yönetimindeki ilk görevi güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır. Güçlü okul kültürü yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Okulun informal boyutu ağır bastığından, okul ortamındaki alt grupların varlığı kabul edilmeli, bu alt kültürlerin okul kültürü etrafında kenetlenmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca güçlü bir okul kültürü, okulun formal ve informal boyutunu birbirleriyle bütünleştirir (Çelik, 2002: 67).”

Kültürel liderlik, geniş bir alandır. Dolayısıyla dar kalıp ve ifadelerle anlatılması ve anlaşılması güçleşebilir. Kültürel liderliği, örgütsel aktörlerin etkileri, dinamik kültürel değerlerin ve bireylerin düşüncelerinin etkisiyle oluşan örgütsel kültürün lider tarafından işletilmesi olarak ifade etmek mümkündür (Değirmenci, 2006). Kültürel liderlik, okul kültürünü oluşturan ortak düşünüş, inanış, sembol, kabul, gelenek ve normlar aracılığıyla çalışanların amaç doğrultusunda eyleme geçirilebilmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Yıldırım, 2001: 36).

“Çalışanların eyleme geçirilmesi” süreç olarak ortak kültürün bir sonucudur ve belirtildiği üzere de okuldaki liderlerin kültürel liderlik sorumluluklarından bir tanesidir. Scott (2007), insanları idare etme yeteneğini, bir liderden ya da bir grubun önünde yer alan kişiden beklenebilecek ilk nitelik olarak, herhangi bir iş adamına sorulduğunda alınacak cevap olarak görmektedir.

Yine Scott (2007)'e göre makinelerden maksimum sonuçları almayı bilen insanlar, çok sıradandır, ancak önemli olan ve nadir olan insanlardan maksimum verimi alma gücüdür. Okul örgütleri düşünüldüğünde de çalışanından maksimum verimi alma gücü, okul müdürlerinden beklenen niteliktir. Doğru öğretmene okulda iş vermek etkili bir okul oluşturma için yeterli bir

ölçüt değildir, zor olan ve okul müdürleri için oluşturulması gereken süreç, doğru öğretmenlerle ortak bir kültür oluşturup onlardan en yüksek verimi alabilmektir.

Laurie (1999), liderler örgüt kültürünün dönüşümü için gerekli olan durumları yaratmakla sorumludurlar. Kültürü değiştiren liderler ya da yöneticiler değil, her gün insanları kültürü değiştirmeye yönlendirmeye davet eden davranışlarıdır. Liderler sistemi sağlarken süreç, yeni davranışları desteklemektedir. Yeni davranışları model alma, en üstten başlamalıdır. Canlı bir kültüre sahip örgütlerde yöneticiler, sistem ve süreç için gözlemci olarak çalışmaktadır. Yeni kültürel gereklilikler için vizyon, davranış ve tutumlarıyla ortam yaratmaktan sorumludurlar. Bir yönetici için yapılacak olan en doğru davranışlar aşağıdaki gibidir (Laurie, 1999):

İyilik yayma, ilgi ve nezaket

Alçak gönüllü, insancıl, gerçekçi, otantik, ruhsal ve mantıksal olarak dengeli olma

Diğerlerinin kültüre olan katkılarının farkında olma

Dahil olma, işbirliği ve diyalog oluşturma konusunda yetenekli olma

Erişilebilir, empatik, topluluğa bağlı olma

Schein (2002)'nin belirttiği üzere, liderler; örgütlerin ilk aşamasında kültürü yaratırken, örgüt olgunlaştıkça kültür, lideri yaratmaktadır. Kültür derin, geniş ve sabit bir kavramdır. İşe kimin alınacağı, kimin ödüllendirilip terfi ettirileceğinin ve de vizyon, görev ve stratejilerin nasıl yaşatılacağına bilinçaltı belirleyicileri olmaktadır.

Glanz (2006), kitabında kültür ve okul iklimi ile ilgili şu alıntılarını yapmış ve okuyanları düşünmeye sevk etmiştir: “Eğitim lideri, kendi değerleri hakkında bilgi sahibi ve bu bilgiyi de eyleme dökmek için gerekli olan yeteneğe sahip olmalıdır” (Quick & Normore, 2004). “Bir okulun kültürü ve sınıfın iklimi, davranışların sonuçlarının, tutumların, öğretmenlerin, yönetimin, öğrencilerin, velilerin ve personelin arasındaki ilişkilerin sonuçlarının direkt göstergeleridir ” (DeRoche, 2001). “Liderlik, genel olarak sözlerine sadık kalma ve gerçek davranışları ile beklenen davranışları arasında boşluğu kapatmaları konusunda personele meydan okumayı içermektedir” (Heifetz & Linsky, 2002). “Okul kültürü ailelerin, öğrencilerin, öğretmenlerin ve grup içinde kabul edilen diğer kişilerin değerleri, sembolleri, inançları, ortak anlamlarını içermektedir.” (Sergiovanni, 1994).

Kurumlarda önemli olan kurum kültürünü oturtabilmek, çalışanlara doğru bir şekilde iletilip benimsetebilmektir. Kurum kültürünün oluşturulması, korunması ve personele benimsetilmesinde lidere çok önemli görevler düşmektedir çünkü liderler, kurum kültürünü ileri veya geriye götürebilirler. Lider ile kurum personeli arasındaki iletişimin güçlü olması, kurum kültürünün de güçlü olduğunu yansıtır (Dale, 1993). Kurumdaki liderler, kendi varsayımlarını yerleştirmeye çalışabilirler. Ancak bu kültürel varsayımlar, yalnızca liderlerin varsayımlarını değil, tüm kurum bireylerinin inanç ve değerlerini, tutum ve davranışlarını kısaca kültürünü yansıtmalıdır (Sürgan, 1978).

Örgütünün amaçlarını tam anlamıyla yerine getirmesi ve örgütünü en iyi yönetmesi gereken okul yöneticisinin, okulların etkili bir biçimde öğrencileri yetiştirmesi konusunda ne düzeyde bir katkı yaptığının ve kültürel liderlik boyutunun ne düzeyde olduğunu, okulların mevcut durumunun belirlenmesi ve daha iyi düzeylere taşınabilmesi için önem arz ettiği düşünülmektedir. Hâlen geleneksel yönetim biçimlerinden kurtulamamış okul liderleri ve örgütleri için verimliliği artırma yönünde değişimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanlar ve yöneticilerin hiyerarşik bağlarla birbirine bağlı olduğu, ortak değerler ve ihtiyaçlardan ziyade ortak uyulması gereken “kurallardan” ibaret kurumlar dikkati çekmektedir. Çalışmada, yönetici ve öğretmenlerin kültürel liderlik rollerinin ne kadar farkında olduklarını ve kurumlarında

kültürel liderlik davranışlarının ne kadar görüldüğünü ölçmek hedeflenmiştir. Bu amaçlara ulaşabilmek için “Ortaöğretim okullarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri” araştırmanın konusu olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırma problemi şöyle ifade edilebilir:

Ortaöğretim okullarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri nelerdir?

Alt problemler ise aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

1. Lise yönetici ve öğretmenlerine göre, lise yöneticilerinin, kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?

2. Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

3. Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin okulların etkili okul olmasına etkisine ilişkin öğretmen görüşleri nedir?

4. Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile etkili okul kavramı arasında anlamlı ilişki var mıdır?

YÖNTEM

Bu çalışmada ilişki arayıcı betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Afyonkarahisar il merkezi ortaöğretim kurumlarında görev yapan idareci ve öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışma evreninde bulunan 240 öğretmen, 35 müdür yardımcısı ve 13 müdür olmak üzere toplam 288 kişi seçkisiz olmayan (nonrandom sampling) yöntemlerden uygun örnekleme (convenience sampling) yöntemiyle (Fraenkel & Wallen, 2006: 99) örnekleme alınmıştır. Örnekleme alınan öğretmen ve idarecilerin dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı, iki ölçeğin ilgili bölümlerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Ortaöğretim kurumlarının etkili okul olma düzeylerini belirlemek amacıyla Şişman (1996) tarafından geliştirilen 12 maddelik 5’li Likert tipi etkili okul anketi kullanılmış ve kültürel liderlik boyutunu ölçmek amacıyla Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen ölçme aracının kültürel liderlik ile ilgili bölümünden faydalanılmıştır. Bu ölçme aracı 21 maddeden oluşan 5’li Likert tipi bir ölçme aracıdır. Her iki ölçme aracı birleştirilerek elde edilen ölçme aracı araştırmanın ölçme aracı olarak kullanılmıştır. Ölçme aracının uygulanması sonucunda kültürel liderlik ile ilgili maddelerin Cronbach Alpha=0.94 ve KMO değeri=0.95 olarak bulunurken etkili liderlik ile ilgili maddelerinin ise Cronbach Alpha=0.94 ve KMO değeri=0.94 olarak bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliğinin incelenmesinde ve maddelerin ölçekte tutulmasında faktör analizi sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2002: 117-118). Bu yüzden faktör analizi yapılmış ve maddelerin ölçeğe uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anketlerin uygulanması sonucunda yapılan değerlendirmede araştırmanın kültürel liderlik boyutunda Barlett’in bütünlük testi, 3713.872 ve .00 anlamlılık düzeyi bulunmuş ve etkili okul boyutunda ise Barlett’in bütünlük testi, 2452.035 ve .00 anlamlılık düzeyi bulunmuştur. Bu durum, ölçek maddelerinin 2 faktör altında toplandığını ve yapı bakımından güvenilir olduğunu göstermektedir.

BULGULAR

Uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler, istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak, araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin kişisel bilgileri, yorumları ve görüşleri, betimlemek için, frekans analizi ile analiz edilmiştir. Cinsiyet değişkeni için ilişkisiz örneklem t testi (independent samples t test) yapılmıştır. Kıdem ve görev durumu ile ilgili grup değişkenleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) yapılmıştır. Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir. ANOVA sonucu anlamlı çıkan maddeler ve boyutlarda hangileri arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek için dağılımın homojen olduğu durumlarda Tukey testi, dağılımın normal olmadığı durumlarda ise Tamhane testi yapılmıştır. Anketten elde edilen sonuçlar, tablolar üzerinde düzenlenerek yorumlanmıştır.

Anket 33 maddeden ve her bir maddeye yönelik beş yapma düzeyini gösteren seçenekten oluşmaktadır. Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum şeklindeki bu seçenekler sırayla 1, 2, 3, 4 ve 5 puan değerine sahiptir. Anket maddelerine verilen yanıtlar, bu puan değerine göre istatistiksel veriler olarak kaydedilmiş ve çözümlenmiştir.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Ölçek genelinde ve alt boyutlarda cinsiyete göre farklılığa ilişkin bağımsız örneklem için t-testi analiz sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Cinsiyet Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin t Testi Analiz Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{x}	SD	SE	t	p
Etkili Okullar	Kadın	119	3.93	0.66	0.06	-2.82	.000*
	Erkek	169	4.17	0.78	0.06		
Kültürel Liderlik	Kadın	119	3.64	0.67	0.06	-3.98	.000*
	Erkek	169	3.98	0.76	0.05		
Genel	Kadın	119	3.75	0.64	0.05	-3.68	.000*
	Erkek	169	4.05	0.75	0.05		

* $p < .05$

Etkili okul” boyutunda, kadın denek grubu ($\bar{x} = 3.64$) “katılıyorum” düzeyinde, erkek denek grubu ($\bar{x} = 3.98$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Aralarında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($t = -2.82; p = .00$). Cinsiyet faktörüne göre ortalamalar incelendiğinde erkek katılımcılar, etkili okul oluşturulmasında müdürlerin payının olduğunu düşünürken kadın katılımcılar, bu konuda müdürlere daha az pay yüklemektedir.

“Kültürel liderlik” boyutunda, kadın denek grubu ($\bar{x} = 3.93$) “katılıyorum” düzeyinde, erkek denek grubu ($\bar{x} = 4.17$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Aralarında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($t = -3.98; p = .00$). Cinsiyet faktörüne göre erkek katılımcılar, yöneticilerin kültürel liderlik boyutundaki rollerini yeterli düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünürlerken, kadın katılımcılar, daha düşük katılma düzeyi belirtmektedir. Bu sonuca göre

kadın katılımcılar, kendilerine gösterilen kültürel liderliği yeterli bulmamakta ve bu anlamda erkek katılımcılardan farklılık göstermektedirler.

Anket geneline verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ise kadın denek grubunun ($\bar{x}=3.75$) “katılıyorum” düzeyinde, erkek denek grubunun ($\bar{x}=4.05$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi sonucunda iki denek grubu arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($t=-3.68$; $p=.00$). Cinsiyet faktörüne göre kadın katılımcılar, yöneticilerin etkili okul oluşturma sürecinde kültürel liderlik rollerini yeteri kadar yerine getirdiklerini düşünmezken, erkek katılımcılar kadınlara göre yöneticileri yeteri kadar başarılı buluyor olabilirler. Bununla birlikte kadın deneklerin ortalamaları hem boyutlar hem de ölçek geneli açısından erkek deneklerin ortalamalarından düşüktür.

Görev Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Ölçek genelinde ve alt boyutlarda görev türüne göre farklılığa ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Görev Türü Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Anova Sonuçları

Maddeler	Görev Türü	N	\bar{x}	SD	SE	F	p	Anlamlı Farklılık
Etkili Okul	(1)Müdür	10	4.48	.34	.10	6.25	.002*	1,2-3
	(2)Müdür Yard.	38	4.26	.47	.07			
	(3)Öğretmen	240	3.76	.76	.04			
Kültürel Liderlik	(1)Müdür	10	4.57	.3	.11	11.88	.000*	1,2-3
	(2)Müdür Yard.	38	4.36	.50	.08			
	(3)Öğretmen	240	4.01	.76	.05			
Genel	(1)Müdür	10	4.50	.31	.10	10.26	.000*	1,2-3
	(2)Müdür Yard.	38	4.29	.47	.07			
	(3)Öğretmen	240	3.84	.74	.04			

* $p<.05$

Araştırmanın “Etkili okul” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 2’de görülmektedir. Verilen cevapların ortalamaları, müdür ($\bar{x}=4.48$) ve müdür yardımcıları ($\bar{x}=4.26$) için “tamamen katılıyorum”, öğretmenler için ise ($\bar{x}=3.76$) “katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=6.25$; $p=.002$). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre ortalamalar incelendiğinde öğretmenlerin en düşük katılma düzeyini gösterdiği söz konusu grup ile müdür ve müdür yardımcıları arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin kendilerine okul müdürleri tarafından sağlanan kültürel liderliği yeterli bulmadıkları, bunun aksine okul yönetiminin kültürel liderlik konusunda kendilerinin gayet etkin olduklarını düşündükleri yorumu yapılabilir.

“Kültürel Liderlik” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 2’de gösterilmiştir. Buna göre verilen cevapların ortalamaları, müdür ($\bar{x}=4.57$) ve müdür

yardımcıları ($\bar{x}=4.36$) için “tamamen katılıyorum”, öğretmenler için ise ($\bar{x}=4.01$) “katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=11.88$; $p=.000$). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre ortalamalar incelendiğinde, öğretmenlerin en düşük katılma düzeyini gösterdiği söz konusu grup ile müdür ve müdür yardımcıları arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin daha az katılım göstermelerinin nedeni, öğretmenlerin etkili okul oluşturma sürecinde okul yönetiminden yeterli desteği alamadıklarını düşünmeleri olabilir.

Ölçek genelinde katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, müdürlerin ($\bar{x}=4.50$) ve müdür yardımcılarının ($\bar{x}=4.29$) “tamamen katılıyorum”, öğretmenlerin ($\bar{x}=3.84$) ise “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri tespit edilmiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=10.26$; $p=.000$). Yapılan Tukey testi sonucuna göre öğretmenlerin “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmelerine rağmen diğer denek gruplarına göre oldukça düşük katılım gösterdikleri ve bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu durumda öğretmenler, etkili okul oluşturma sürecinde okul yöneticilerinin kültürel liderlik çalışmalarının yeterli etkililikte olmadığını düşünmektedirler.

Kültürel liderlik ve etkili okul boyutlarındaki genel değerlendirme şu hususları ortaya koymaktadır: Her iki boyutta da müdür, müdür yardımcıları ve öğretmen katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Müdür ve müdür yardımcıları hem boyutlar hem de tüm maddeler bazında rollerini etkili bir şekilde yerine getirdiğini düşünmektedir. Ancak öğretmenler, yöneticilerin bu rollerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirmesi gerektiği doğrultusunda görüş belirtmişlerdir.

Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Ölçek genelinde ve alt boyutlarda kıdem değişkenine göre farklılığa ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Araştırmanın “kültürel liderlik” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan ($\bar{x}=3.63$), 6-10 yıl ($\bar{x}=4.10$), 11-15 yıl ($\bar{x}=3.79$), 16-20 yıl ($\bar{x}=3.79$) ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip katılımcılar ($\bar{x}=3.92$) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=2.93$; $p=.02$). Yapılan Tamhane testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde 15 yıl ve daha az çalışan denek grubunun en düşük katılma düzeyini gösterdiği, söz konusu grup ile 6-10 yıl kıdeme sahip grup arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, 5 yıl ve daha az çalışan grubun kendilerine okul müdürleri tarafından sağlanan kültürel liderliği yeterli bulmadıkları, bunun aksine 6-10 yıl kıdeme sahip grubun kültürel liderlik konusunda okul yönetiminin gayet etkin olduklarını düşündükleri yorumu yapılabilir.

“Etkili okul” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 3’te gösterilmiştir. Buna göre verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan ($\bar{x}=3.91$), 11-15 yıl ($\bar{x}=4.04$), 16-20 yıl ($\bar{x}=3.95$) ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip katılımcılar ($\bar{x}=4.06$) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl kıdeme sahip ($\bar{x}=4.39$) katılımcılar “tamamen katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=3.71$; $p=.00$). Yapılan Tamhane testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde, 5 yıl ve daha az çalışan denek grubunun en düşük katılma düzeyini gösterdiği, 6-10 yıl kıdeme sahip grup ile 5 yıl ve daha az, 11-15 yıl ve 16-20

yıl kıdeme sahip gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, 5 yıl ve daha az, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip grubun etkili okul oluşturma sürecinde okul idaresinin yaptığı çalışmaları yeterli bulmadıkları, bunun aksine 6-10 yıl çalışan grubun etkili okul oluşturma sürecinde okul yönetiminin gayet etkin olduklarını düşündükleri yorumu yapılabilir.

Tablo 3. Kıdem Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Anova Sonuçları

Maddeler	Kıdem	N	\bar{x}	SD	SE	F	p	Anlamlı Farklılık
Kültürel Liderlik	(1)5 yıl ve daha az	42	3.63	.62	.09	2.93	.020*	1-2
	(2)6-10 yıl	57	4.10	.67	.08			
	(3)11-15 yıl	75	3.79	.74	.08			
	(4)16-20 yıl	69	3.79	.75	.09			
	(5)21 yıl ve üstü	45	3.92	.88	.13			
Etkili Okul	(1)5 yıl ve daha az	42	3.91	.62	.09	3.71	.000*	2-1,3,4
	(2)6-10 yıl	57	4.39	.44	.05			
	(3)11-15 yıl	75	4.04	.74	.08			
	(4)16-20 yıl	69	3.95	.81	.09			
	(5)21 yıl ve üstü	45	4.06	.92	.13			
Genel	(1)5 yıl ve daha az	42	3.73	.60	.09	3.30	.010*	2-1,3,4
	(2)6-10 yıl	57	4,20	.56	.07			
	(3)11-15 yıl	75	3.88	.71	.08			
	(4)16-20 yıl	69	3.84	.75	.09			
	(5)21 yıl ve üstü	45	3.97	.88	.13			

* $p < .05$

Ölçek genelinde katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, 5 yıl ve daha az çalışan ($\bar{x} = 3.73$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.88$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.84$) ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip katılımcılar ($\bar{x} = 3.97$) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl kıdeme sahip ($\bar{x} = 4.20$) katılımcılar “tamamen katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F = 3.30$; $p = .01$). Tamhane testi sonuçları incelendiğinde 5 yıl ve daha az çalışan denek grubunun en düşük katılma düzeyini gösterdiği, 6-10 yıl kıdeme sahip grup ile 5 yıl ve daha az, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, 5 yıl ve daha az, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip gruplar etkili okul oluşturma sürecinde okul yöneticilerinin kültürel liderlik çalışmalarının yeterli etkililikte olmadığını düşünüyor olabilirken, 6-10 yıl kıdeme sahip grup, okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini başarıyla yerine getirdiğini ve sonucunda etkili bir okul oluşturdıklarını düşünüyor olabilir.

Kültürel liderlik ve etkili okul boyutlarındaki genel değerlendirme şu hususları ortaya koymaktadır: Her iki boyutta da 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Ayrıca etkili okul boyutunda 6-10 yıl kıdeme sahip grup ile 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili okul oluşturma sürecinde iyi birer kültürel lider rolü üstlendiğini düşünüyor olabilecekleri yorumu çıkarılabilmektedir.

Kanonik Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Bilimsel çalışmaların çoğunda aynı anda birden fazla özellik üzerinde durulmaktadır. Bu da araştırmada karşı karşıya kalınan değişken setlerinin var olması anlamına gelmektedir. Bu da değişken setleri arasındaki ilişkiyi bulmada kanonik korelasyon hesaplamalarının kullanılmasıyla aklı getirmektedir. Kanonik korelasyon çok değişkenli analiz tekniklerinden biri olup faktör analizi ile birlikte en karmaşık işlem aşamalarını gerektiren teknikler arasında yer almaktadır (Tatlıdil, 1996). Etkili okullar ve kültürel liderlik arasındaki kanonik korelasyon analiz sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Etkili okullar ve Kültürel Liderlik arasındaki Kanonik Korelasyon Analiz Sonuçları

Kültürel Liderlik	Etkili Okul			
	N	Kanonik Korelasyon	Ki-Kare	p
	288	0.7131	218.49	0.0000

Araştırma sonunda yapılan kanonik korelasyon analizleri sonucunda Canonical $R=0.73131$, $\chi^2=218.49$ ve $p=0.000$ değerlerine ulaşılmıştır. Buna göre okul müdürlerinin kültürel liderlik özelliklerinin, ortaöğretim kurumlarının etkili okul olmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle, okul müdürlerinin kültürel liderlik özellikleri ile ortaöğretim kurumlarının etkili okul olması arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılabilmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma sonuçlarına göre, ortaöğretim kurumlarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre kültürel liderlik ve etkili okul boyutunda, kadın öğretmenler, okul müdürlerinin yeterince etkin olduğunu düşünmezken, erkek öğretmenler okul müdürlerini yeterince başarılı bulmaktadırlar. Sönmez (2008)’in çalışmasında kadınların erkeklere oranla daha yüksek düzeyde değerlendirme ve algılama eğiliminde olduğu ve erkek öğretmen ve yöneticilere göre daha pozitif düşünceye sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre ise; erkek katılımcılar ve yöneticilerin daha pozitif bir değerlendirme yoluna gittiği belirlenmiştir.

Ayrıca Cemaloğlu (2007) tarafından yapılan farklı bir araştırmada deneklerin kadın veya erkek olmalarının yöneticilerin liderlik ile ilgili algılarını doğrudan etkilediğini fark etmiş ve erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yöneticilerin etkililiklerini daha fazla gerçekleştirdiklerini ileri sürdüklerini görmüştür.

Kadın öğretmenlerin erkeklere oranla görüşlerini ifade etme konusunda daha korkusuz davranmaları, 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.

Araştırmanın başka bir değişkeni olan, görev türü olarak etkili okul ve kültürel liderlik boyutları incelendiğinde, öğretmen katılımcılar, müdür ve müdür yardımcıları arasında beklentiler açısından farklılaşmalar bulunmaktadır. He iki boyutta da müdür yardımcıları ve okul müdürleri etkili okul oluşturma ve kültürel liderlik rollerini yeterince yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Ancak, öğretmen katılımcılar bu konuda yöneticilerden daha fazla beklenti içindedirler ve etkili okul oluşturma ve ihtiyaç duyulan kültürel liderliği sağlamada daha fazla çalışma beklemektedirler. Bu sonuçlar, yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerini öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılamaları, Çelik (1997), Değirmenci (2006) ve İbicioğlu (1999)'un araştırmaları ile paralellik göstermektedir. Akçay (2003), bu konuda şu açıklama ve önerilerde bulunmaktadır:

“Okul ortamında müdürler ve öğretmenler sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır. Bu etkileşimde müdürler; örgütsel amaçları gerçekleştirmede, öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırmada, onların beklentilerini karşılamada öğretmenler üzerinde etkili olmak durumundadırlar. Okul müdürleri; öğretmenleri etkilemede, değişik etkileme yollarını kullanabilirler. Etkileme yollarını kullanırlarken de öğretmenler üzerinde etkileme davranışları gösterirler. Okul müdürlerinin, etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde gösterme düzeyleri; öğretmenleri etkilemede yeterliklerinin önemli bir göstergesidir. Dolayısıyla; okul müdürlerinin, etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde gösterme durumlarının çözümlenmesi önemli ve gerekli görülmektedir.”

Kıdem değişkenine göre; etkili okul boyutunda 6-10 yıl arası kıdeme sahip katılımcılar, en yüksek düzeyde katılım gösterirken, diğer katılımcılar daha düşük düzeyde katılım göstermiştir. Sonuç olarak da 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcılar ile 5 yıl ve daha az, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip katılımcılar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kültürel liderlik boyutunda ise, yine en yüksek düzeyde 6-10 yıl arası kıdeme sahip katılımcılar katılırken, 5 yıl ve altı kıdeme sahip katılımcılar ile söz konusu grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ancak etkili okul boyutuna oranla kültürel liderlik boyutuna olan katılımda düşüş tespit edilmiştir. Buna göre, katılımcıların kıdemlerine göre bakıldığında okul müdürlerinin etkili okul boyutunda daha başarılı olduğu söylenebileceken, özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenler de dâhil bütün öğretmenlerin kültürel liderliğe daha fazla ihtiyaç duyduğu göze çarpmaktadır. Benzer bir araştırmada da Ayık ve Ada (2009), elde edilen sonuçlarda; güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasında işbirliğine dayalı liderlik, öğretmen işbirliği, mesleki gelişme, ortak amaçlar, meslektaş desteği ve birlikte öğrenme kültürel boyutlarında araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin algılarının üst düzeyde güçlü kültürel özelliklere sahip olmadıkları sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Öneriler

“Ortaöğretim Okullarının Etkili Okul Olmasında Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerine”ne ilişkin bu tür kurumlarda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin algılarının değerlendirilmesini amaçlayan bu araştırmanın bulgularından yararlanılarak bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilir:

Kadın öğretmenlerin de yeteneklerinden yararlanılmalı ve onların da kendilerini yönetim alanında gerçekleştirmelerini sağlayacak olanaklar yaratılmalıdır.

Okul müdürleri ve müdür yardımcıları, yönetim sürecinde öğretmenlerin isteklerini dikkate almalı ve onlardan gelen değerlendirmeleri de göz önüne alarak kendilerini yönetim alanında geliştirmelidirler.

Göreve yeni başlayan öğretmenler için oryantasyon çalışmaları yapılmalı ve okula alışması ve okul kültürünü tanınması ve benimsemesini sağlayacak imkânlar yaratılmalıdır.

Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin çağdaş fikirlerinden yararlanılmalı ve deneyimli öğretmenlerin fikirleriyle entegre edilerek maksimum verimliliğe ulaşılması yolunda çalışmalar yapılmalıdır.

Öğretmenlerin eğitim açısından kendilerini geliştirmelerine yönetim tarafından olanak sağlanmalı ve ders programı vb. konularda çıkabilecek sorunlarda yapıcı davranılmalıdır.

Öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlayacak hizmet içi eğitimleri almalarında okul yönetimi, gereken desteği sağlamalıdır.

Okul yönetimi karar alma sürecine, bölümleri, uzmanlık alanları ve branşlarına göre öğretmenleri de dâhil etmelidirler.

Okula yeni gelen öğretmenler için çeşitli etkinlikler düzenlenerek, okula uyum sağlama sürecinde karşılaşılabileceği güçlüklerin önüne geçilmelidir.

Okul yönetimi çalışanlar tarafından okul kültürünün benimsenmesine yönelik sosyal faaliyetler (piknik, okul geceleri, okul çayları) organize edilmesini teşvik etmelidir.

Öğretmenler, okulun paylaşılan değerlerine saygı göstermeli, okulu para kazandığı kurum olarak değil, iş arkadaşlarıyla beraber bütünü oluşturduğu bir aile olarak görmelidir.

KAYNAKÇA

- Açıklıkın, A. (1994). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenlerini etkileyebiliyor mu? *Milli Eğitim Dergisi*, 157,
- Ayık, A., & Ada, Ş. (2009). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429-446,
- Barnett, K., & McCormick, J. (2004). Leadership and individual principal-teacher relationships in schools, *Educational Administration Quarterly*, 40(3), 406-434.
- Bates, R. (1981). Management and the culture of the school. In R. Bates, & CourseTeam (Eds.), *Management of resources in schools: study guide I* (pp. 37-45). Geelong, Australia: Deakin University.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yay.
- Başaran, İ. (2000). *Eğitim yönetimi: nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analiz el kitabı*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1996). Culture and organized learning. Aktaran Leithwood, Leonard & Sharratt (1998). Conditions fostering organizational learning in schools. *Educational Administration Quarterly*, 34(2), 243-276.
- Cunningham, W. G., & Cresson, D. W. (1993). *Cultural leadership: the culture of excellence in education*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Çelik, V. (1997). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

- Schein, E. H. (1973). Örgütsel kültür (A. Akbaba, Çev.). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 1-32. (2002).
- Sergiovanni, T. J. (1984). *Handbook for effective department leadership. concepts and practices in today's secondary schools*. London: Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass
- Sergiovanni, T. J. (1994). *Building community in schools*. San Francisco, CA, USA: Jossey Bass
- Sergiovanni, T. J. (1995). *Leadership for the schoolhouse: how is it different? Why is it important?* Yayınlandığı yer: Willy&Sons.
- Şişman, M. (1996). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 732.
- Sönmez, N. (2008). *Orta öğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin değişime olan direnç üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Sürgit, K. (1978). *Organizasyon ve metot hizmeti*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Tatlıdil, H. (1996). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz*. Ankara: Cem Web Ofset Ltd. Şti.
- Taylor, J. R. (2001). The rational organisation reconsidered: an exploration of some of the implications of self organising. *Communication Theory*, 11, sayfa numaraları.
- Yıldırım, B. (2001). *Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, Türkiye.