

Received/Geliş :

2024 October/Ekim

Accepted/Kabul :

2024 November/Kasım

Published/Yayın :

2024 December/Aralık

## Okul Müdürü Liderliğinin Okul Kültürüne Etkisinin İncelenmesi

Ergün Çınar<sup>1</sup> Sinan Aksoy<sup>2</sup> Cemil Çetinkaya<sup>3</sup> Merve Tekeli Aksoy<sup>4</sup>

**Atıf/Reference:** Çınar, E., Aksoy, S., Çetinkaya, C. ve Tekeli Aksoy, M. (2024). Okul Müdürü Liderliğinin Okul Kültürüne Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(4), 421-429.

### Özet

Bu araştırmada, okul müdürü liderliğinin okul kültürüne etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, ilişkisel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre; okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları ortalamanın üstünde çıktığı görülmektedir. Cinsiyete göre incelemede; erkeklerin okul müdürlerinin liderlik algısı kadınlardan fazla çıkmıştır. Yine erkeklerin okul kültürü algısı kadınlardan fazla çıkmıştır. Medeni duruma göre incelemede; öğretmenlerin görüşüne göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları evli ve bekar durumuna göre değişmemektedir. Yaşa göre incelemede; öğretmenlerin görüşüne göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları yaş gruplarına göre değişmemektedir. Hizmet yılına göre incelemede; öğretmenlerin görüşüne göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları hizmet yılı gruplarına göre değişmemektedir. Okul kademesine göre incelemede; öğretmenlerin görüşüne göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları farklı kademelerdeki okullara göre değişmemektedir. Son olarak öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü algıları arasında yüksek düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca Okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul kültürü toplam puan algılarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Buna göre katılımcıların demokratik liderlik alt boyutundaki 100 birimlik artışın okul kültürü davranışını % 48,6 artırmaktadır. Yine katılımcıların otokratik liderlik alt boyutundaki 100 birimlik artışın okul kültürü davranışını % 18,1 artırmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, okul kültürü, okul müdürü, öğretmen.

### Examining the Effect of School Principal Leadership on School Culture

#### Abstract

This study aims to examine the effect of school principal leadership on school culture. The study was conducted using a relational screening model. According to the results of the study; it is seen that school principals' leadership styles and school culture perceptions are above average. In the examination according to gender; male school principals' leadership perception is higher than females. Again, male school culture perception is higher than females. In the examination according to marital status; according to teachers' opinions, school principals' leadership styles and school culture perceptions do not change according to married and single status. In the examination according to age; according to teachers' opinions, school principals' leadership styles and school culture perceptions do not change according to age groups. In the examination according to years of service; according to teachers' opinions, school principals' leadership styles and school culture perceptions do not

<sup>1</sup> Okul Müdürü; 100.Yıl İlkokulu, <https://orcid.org/0000-0001-8530-8829>; [erguncinar42@gmail.com](mailto:erguncinar42@gmail.com);

<sup>2</sup> Müdür Yardımcısı; 100.Yıl İlkokulu, <https://orcid.org/0009-0008-0625-9351>; [snn6761@gmail.com](mailto:snn6761@gmail.com);

<sup>3</sup> Okul Müdürü; Fevzi Çakmak Ortaokulu, <https://orcid.org/0000-0002-0298-1143>; [baskoyab@gmail.com](mailto:baskoyab@gmail.com);

<sup>4</sup> Öğretmen; 100.Yıl İlkokulu, <https://orcid.org/0009-0001-6778-6517>; [mtekeli42@hotmail.com](mailto:mtekeli42@hotmail.com);

change according to service year groups. In the examination according to school level; according to teachers' opinions, school principals' leadership styles and school culture perceptions do not change according to schools at different levels. Finally, according to teachers' opinions, there is a high-level, significant and positive relationship between school principals' leadership styles and school culture perceptions. In addition, school principals' leadership styles significantly predict school culture total score perceptions. Accordingly, a 100-unit increase in the participants' democratic leadership sub-dimension increases school culture behavior by 48.6%. Again, a 100-unit increase in the participants' autocratic leadership sub-dimension increases school culture behavior by 18.1%.

**Keywords:** Leadership, school culture, school principal, teacher.

## 1. Giriş

Kültür, birçok boyutun etkileşiminin bir ürünü olarak ortaya çıkar. Bu boyutlardan bazıları diğerlerinden daha baskın olabilmektedir. Ancak ortak bir kültürün oluşumu öncelikle birbirleriyle etkileşim halinde olan bir grup insanın varlığına ve birlikteliğine bağlıdır. İnsanların merkezde olduğu eğitim örgütlerinde, her okulun oluşum sürecinde inşa edilmiş bir kültürü vardır. Örgüt kültürü, birimlerini bir arada tutar ve ona ayırt edici bir kimlik kazandıran değerleri, normları, felsefeleri, bakış açılarını, beklentileri, tutumları, mitleri ve eğilimleri paylaşmaktadır (Hoy & Miskel, 2010).

Örgütlerin baskın değerleri, fikirleri, varsayımları ve diğer kültürel unsurları bir toplumun üst kültürünü yansıtır. Bu nedenle, kültürel özellikler açısından bir örgüt, toplumun bir alt kültürü olarak görülebilir. Aynı zamanda, toplumun kültürünü yansıtan örgütler, üyeleri arasında örgütsel bütünleşmeyi sağlamak için kendi kültürlerini oluştururlar. Her örgüt, farklı özelliklere sahip kişilerden oluştuğu için örgütler tarafından geliştirilen kültür, onu diğerlerinden ayıran kendine özgü özelliklere sahiptir. Bu bakımdan okul, anlamın yaratıldığı bir yaşama ve öğrenme alanıdır. Örgütler, özellikle okullar, içinde buldukları toplumun kültürel paradigmasının ürünleridir. Her örgüt, özel ortamı ve farklı girdi ve süreçleri temelinde, kendisini diğer örgütlerden ayıran bir kültür üretir (Demirtaş, 2010).

Okul kültürünün üretilmesi sırasında okul yöneticilerinin, okul için hedef ve amaçlar belirleme ve okulda yer alması istenen değerler konusunda eğitim verme, okul topluluğu üyelerini bu hedef ve amaçların hayata geçirilmesi konusunda yönlendirme ve karşılıklı güvene dayalı bir okul kültürü yaratma ve sürdürme gibi bazı temel görevleri vardır. Müdürün olumlu bir atmosfer yaratmadaki temel görevi, güçlü bir okul kültürü yaratılmasına katkıda bulunmaktır. Bunun sonucunda okulun resmi ve gayri resmi boyutları birbirleriyle bütünleşir. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler ait oldukları okullarla gurur duyarlar. Bu ortak duygu, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında uyum ve yakınlaşma sağlar (Özdemir, 2006).

Başarılı okullar yaratma sürecinde, etkili okul yöneticileri ortak hedeflere ve öğrenme amaçlarına odaklanırlar. Olumlu bir okul kültürünü güçlendirmek için yöneticiler toplantılarda ve törenlerde başarıyı kutlar, başarı ve işbirliği hakkında hikayeler anlatma fırsatları arar ve personel ve öğrencilerin bağlılığını güçlendirmek için açık ve paylaşılan bir dil kullanırlar. Okul liderleri günlük çalışmalarında, ifadeleri ve başkalarıyla söylemleri yoluyla okulun standartlarını ve değerlerini de pekiştirirler (Çelikten, 2003).

İyi liderler organizasyonları değiştirme gücüne sahipken, daha iyi liderler insanları değiştirme gücüne sahiptir. İnsanlar organizasyonların kalbindedir. Sadece insanları değiştirmek bile, özellikle okullarda, organizasyonun gelişimi ve büyümesi açısından olumlu bir kültür yaratabilir. Liderlik, otoriter, karizmatik, dönüştürücü, geleneksel, etik, kültürel, durumsal ve vizyoner olmak üzere çok çeşitli biçimler alabilir. Liderler olarak okul müdürleri, öğretmenlerin mesleki ve özel yaşamlarındaki ihtiyaçlarının farkındadır, öğretmenlere ve öğrencilere, onlarla etkileşim kurarken çalışanları ve öğrencileriyle ilgilendiklerini gösterirler, gayri resmi grupların farkındadırlar ve olumlu bir okul kültürü yaratmak için sınıfları ziyaret eder ve okulun yakın ve uzak paydaşlarıyla yakın bağlar kurarlar (Marzano, Waters, & McNulty, 2005).

Bu bakış açısına göre, okulda liderlik yalnızca müdürün bir işlevi değil, aynı zamanda paydaşlarla birlikte paylaşılan bir hedefe ulaşma eğilimidir. Okul liderliği ve okul kültürü, iç içe geçmiş süreçler olarak da tanımlanabilir. Okul kültürü, okul toplumunun tarihi ve derin değerleri üzerine inşa edilmiş olsa da, okul kültürünü değiştirmek ve yenilemek liderin temel işlevi aracılığıyla katkıda bulunur. Okul kültürü ve liderlik arasındaki ilişkinin bu yönü, kültürü olumlu veya olumsuz bir şekilde değiştirmekle ilişkilidir (Turan & Bektas, 2013).

Katılımın ve güçlü bir kültürün olduğu okullarda, bireysel hedeflerin ortak bir hedefe dönüştürülme olasılığı daha yüksektir. Okul liderinin en önemli rolü, paylaşılan vizyonu okul kültürüyle uyumlu hale getirmektir.

Paylaşılan vizyon ve kültürdeki tutarlılık, vizyonu daha ulaşılabilir hale getirir ve böylece okul liderleri ve çalışanları vizyondan eyleme geçebilirler (Durukan, 2006). Başka bir deyişle, örgütsel kültür ve liderlik iki ana alanda birbirleriyle bağımsız olarak ilişkilidir. Bu bakış açısına göre, araştırmada, okul müdürü liderliğinin okul kültürüne etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

## 2. Yöntem

Bu araştırma, ilişkisel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir (Karasar, 2005). Çalışma grubunun seçiminde olasılığa dayanmayan örnekleme çeşidinden uygun (amaca yönelik) örnekleme tekniği kullanılmıştır (Şimşek & Yıldırım, 2013). Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında betimsel istatistiklere ait veriler aşağıdaki Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	98	43.0
	Erkek	130	57.0
Yaş Grupları	22-30 yaş arası	15	6.6
	31-40 yaş arası	76	33.3
	41 yaş ve üzeri	137	60.1
Hizmet Yılı	1 - 5 yıl arası	23	10.1
	6 - 10 yıl arası	36	15.8
	11 - 15 yıl arası	40	17.5
	16 yıl ve üzeri	129	56.6
Medeni Durumu	Evli	203	89.0
	Bekar	25	11.0
Çalıştığımız Kurum Türü	İlkokul/ilköğretim	79	34.6
	Ortaokul	38	16.7
	Lise	89	39.0
	Diğer	22	9.6
	Toplam		228

p<.05

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıların %57,0’sinin kadın olduğu; % 60,1’inin 41 yaş ve üzeri olduğu; % 56,6’sının 16 yıl ve üstü hizmet yılına sahip olduğu; % 39,0’unun lisede görev yaptığı ve % 89,0’unun evli olduğu tespit edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak, okul müdürlerinin liderlik stillerini sergileme düzeylerini belirlemek için Kılıç ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilen 16 madde ve 3 boyuttan oluşan “Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek iç tutarlılık alfa değerinin .83 olduğu görülmüştür.

Algılanan okul kültürünü ölçmek amacıyla Demirtaş’ın (2010) geliştirdiği “Okul Kültürü Ölçeği” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 6 boyut ve 27 maddeden oluşmaktadır. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ölçek geneli için .96 olarak hesaplanmıştır. İstatistik analizlerin IBM SPSS paket programı ile yapılmıştır. Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunun Skewness ve Kurtosis testi ile test edilmiştir.

**Tablo 2.** Ölçek ve Alt Boyutların Normallik Varsayımı

	N	Min	Maks	Ort	S.Sapma	Skewness	Std. Hata	Kurtosis	Std. Hata
Okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeği	228	2.50	5.00	3.7725	.46959	.024	.161	-.031	.321
Okul kültürü ölçeği	228	2.59	5.00	4.0071	.56106	-.385	.161	-.042	.321

p <.05

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü ölçeği için çarpıklık ve basıklık değeri +2.0 ile -2.0 arasında olduğu görülmektedir. Tabachnick ve Fidell’ e göre de çarpıklık ve basıklık değeri +2.0 ile -2.0 arasında olduğunu zaman parametrik test olarak kabul edilip ona göre işlem yapılabileceğini ifade etmektedir (Tabachnick

& Fidell, 2013). Bu anlamda okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü ölçeği normallik varsayımına göre uygun ve parametrik analizlerin yapılabileceği gerekmektedir.

Yukarıdaki tabloya göre katılımcıların okul müdürlerinin liderlik stilleri genel ve okul kültürü genel tutumlarına ilişkin puanlar bulunmaktadır. Okul müdürlerinin liderlik stilleri genel puan ortalaması  $3,77 \pm 0,47$  olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul kültürü genel tutum puan ortalaması  $4,01 \pm 0,56$  olduğu görülmektedir. Sonuç olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları ortalamasının üstünde çıktığı görülmektedir.

### 3. Bulgular

Araştırmada kullanılan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü ölçekleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

**Tablo 3.** Ölçeklerin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği	Kadın	98	3.6977	.43981	-2.103	226	.037*
	Erkek	130	3.8288	.48491			
Okul Kültürü Ölçeği	Kadın	98	3.9067	.56366	-2.372	226	.019*
	Erkek	130	4.0829	.54915			

\*p <.05

Bağımsız örneklem t testi, katılımcıların okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü ölçekleri ortalama puanlarının cinsiyete göre tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda istatistiksel anlamda farklar çıkmıştır. Buna göre erkeklerin okul müdürlerinin liderlik algısı kadınlardan fazla çıkmıştır. Yine erkeklerin okul kültürü algısı kadınlardan fazla çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü ölçekleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

**Tablo 4.** Ölçeklerin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Medeni durum	N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği	Evli	203	3.7799	.48225	.676	226	.500
	Bekar	25	3.7125	.35217			
Okul Kültürü Ölçeği	Evli	203	4.0042	.57358	-.226	226	.822
	Bekar	25	4.0311	.45571			

\*p <.05

Bağımsız örneklem t testi, katılımcıların okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü ölçeklerinin medeni duruma göre tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda istatistiksel anlamda fark çıkmamıştır. Buna durumda, öğretmenlerin görüşüne göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları evli ve bekar durumuna göre değişmemektedir.

Araştırmada kullanılan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü ölçekleri ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

**Tablo 5.** Ölçeklerin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

		f. x ss Değerleri				ANOVA Sonuçları				
Puan	Grup	N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Okul Müdürlerinin Liderlik Ölçeği	22-30 yaş arası	15	3.6917	.28196	Gruplar arası Grup içi Toplam	.395 49.662 50.057	2 225 227	.197 .221	.895	.410
	31-40 yaş arası	76	3.7286	.49985						
	41 yaş ve üzeri	137	3.8057	.46818						
	Total	228	3.7725	.46959						
Okul Kültürü Ölçeği	22-30 yaş arası	15	4.1136	.37102	Gruplar arası Grup içi Toplam	.406 71.051 71.456	2 225 227	.203 .316	.642	.527
	31-40 yaş arası	76	3.9561	.51419						
	41 yaş ve üzeri	137	4.0238	.60204						
	Total	228	4.0071	.56106						

\*p <.05

Yukarıdaki ANOVA tablosuna göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü tutumlarına ait genel puanlar incelendiğinde; okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü tutumlarının yaş değişkenine göre istatistik anlamda bir farklılık çıkmamıştır. Buna durumda, öğretmenlerin görüşüne göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları yaş gruplarına göre değişmemektedir.

Araştırmada kullanılan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü ölçekleri ile hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

**Tablo 6.** Ölçeklerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Puan	Grup	f. x ss Değerleri				ANOVA Sonuçları				
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Okul	1 - 5 yıl arası	23	3.6793	.29694	Gruplar arası Grup içi Toplam	.801 49.255 50.057	3 224 227	.267 .220	1.215	.305
Müdürlerinin	6 - 10 yıl arası	36	3.8281	.41414						
Liderlik Stilleri	11 - 15 yıl arası	40	3.6766	.54189						
Ölçeği	16 yıl ve üzeri	129	3.8033	.48299						
	Total	228	3.7725	.46959						
Okul	Kültürü	23	3.9356	.51408	Gruplar arası	1.255	3	.418	1.335	.264
Ölçeği	6 - 10 yıl arası	36	4.0689	.50730	Grup içi	70.201	224	.313		
	11 - 15 yıl arası	40	3.8657	.56914	Toplam	71.456	227			
	16 yıl ve üzeri	129	4.0465	.57789						
	Total	228	4.0071	.56106						

\*p <.05

Yukarıdaki ANOVA tablosuna göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü tutumlarına ait genel puanlar incelendiğinde; okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü tutumlarının hizmet yılı değişkenine göre istatistik anlamda bir farklılık çıkmamıştır. Buna durumda, öğretmenlerin görüşüne göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları hizmet yılı gruplarına göre değişmemektedir.

Araştırmada kullanılan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü ölçekleri ile okul kademesi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

**Tablo 7.** Ölçeklerin Okul Kademesi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Puan	Grup	f. x ss Değerleri				ANOVA Sonuçları				
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Okul	İlkokul/ilköğretim	79	3.7579	.48250	Gruplar arası Grup içi Toplam	.521 49.535 50.057	3 224 227	.174 .221	.786	.503
Müdürlerinin	Ortaokul	38	3.6941	.54385						
Liderlik Stilleri	Lise	89	3.8258	.45074						
Ölçeği	Diğer	22	3.7443	.34874						
	Total	228	3.7725	.46959						
Okul	Kültürü	79	4.0220	.51312	Gruplar arası	1.167	3	.389	1.240	.296
Ölçeği	Ortaokul	38	3.8499	.57674	Grup içi	70.289	224	.314		
	Lise	89	4.0479	.59742	Toplam	71.456	227			
	Diğer	22	4.0606	.53618						
	Total	228	4.0071	.56106						

\*p <.05

Yukarıdaki ANOVA tablosuna göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü tutumlarına ait genel puanlar incelendiğinde; okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü tutumlarının okul kademesi değişkenine göre istatistik anlamda bir farklılık çıkmamıştır. Buna durumda, öğretmenlerin görüşüne göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları farklı kademelerdeki okullara göre değişmemektedir.

Araştırmada kullanılan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü tutumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için Pearson Korelasyon testi yapılmıştır.

**Tablo 8.** Ölçekler ve Alt Boyutlarla Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği	Okul Kültürü Ölçeği
Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği	1	.683**
Okul Kültürü Ölçeği		1

\*p &lt;.05; \*\*p &lt;.01

Yukarıdaki tablodaki korelasyon analizine ilişkin bulgulara göre; katılımcıların okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü algıları arasında yüksek düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ( $r= 0,683$ ,  $p<0,01$ ).

Araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri algılarının okul kültürü üzerine etkisinin olup olmadığının tespiti için regresyon testi yapılmıştır.

**Tablo 9.** Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Okul Kültürü Üzerine Etki Analizi

Değişken	B	Beta	t	Sig.	VIF	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	F
Sabit	1.218		5.690	.000					
Demokratik Liderlik	.486	.582	9.496	.000	1.818	.733 <sup>a</sup>	.537	.531	.000 <sup>b</sup>
Otokratik Liderlik	.181	.227	3.995	.000	1.563				
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	.011	.020	.400	.690	1.208				

\*p &lt;.05; \*\*p &lt;.01

Okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul kültürü toplam puan algılarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır [(R= .733; R<sup>2</sup>= .537; Uyarlanmış R<sup>2</sup>=.531) F(3,224)= 86,578;  $p<0,01$ ]. Okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutları bağımsız değişken, okul kültürü bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi sonucunda katılımcıların okul kültürü algılarındaki değişimin % 53,7'sini açıklamaktadır (R<sup>2</sup>= .537). Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin liderlik stilleri algılarındaki değişimin, okul kültürü davranışını etkilediği görülmektedir.

Yapılan regresyon analizinin t değerlerine bakıldığında, katılımcıların demokratik liderlik alt boyutu [t= 9,496;  $p= .000$  ( $p<0.01$ )] algılarının okul kültürü algılarını anlamlı bir şekilde pozitif yönde yordadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile katılımcıların demokratik liderlik alt boyutundaki 100 birimlik artışın okul kültürü davranışını % 48,6 artırmaktadır.

Yapılan regresyon analizinin t değerlerine bakıldığında, katılımcıların otokratik liderlik alt boyutu [t= 3,995;  $p= .000$  ( $p<0.01$ )] algılarının okul kültürü algılarını anlamlı bir şekilde pozitif yönde yordadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile katılımcıların otokratik liderlik alt boyutundaki 100 birimlik artışın okul kültürü davranışını % 18,1 artırmaktadır.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, okul müdürü liderliğinin okul kültürüne etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, ilişkisel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların %57,0'sinin kadın olduğu; % 60,1'inin 41 yaş ve üzeri olduğu; % 56,6'sının 16 yıl ve üstü hizmet yılına sahip olduğu; % 39,0'unun lisede görev yaptığı ve % 89,0'unun evli olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre; okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları ortalamanın üstünde çıktığı görülmektedir.

Cinsiyete göre incelemede; erkeklerin okul müdürlerinin liderlik algısı kadınlardan fazla çıkmıştır. Yine erkeklerin okul kültürü algısı kadınlardan fazla çıkmıştır. Medeni duruma göre incelemede; öğretmenlerin görüşüne göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları evli ve bekar durumuna göre değişmemektedir. Yaşa göre incelemede; öğretmenlerin görüşüne göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları yaş gruplarına göre değişmemektedir. Hizmet yılına göre incelemede; öğretmenlerin görüşüne göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları hizmet yılı gruplarına göre değişmemektedir. Okul kademesine göre incelemede; öğretmenlerin görüşüne göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları farklı kademelerdeki okullara göre değişmemektedir.

Son olarak öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü algıları arasında yüksek düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca Okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul kültürü toplam puan algılarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Buna göre katılımcıların demokratik liderlik alt boyutundaki 100 birimlik artışın okul kültürü davranışını % 48,6 artırmaktadır. Yine katılımcıların otokratik liderlik alt boyutundaki 100 birimlik artışın okul kültürü davranışını % 18,1 artırmaktadır.

## Tartışma

Araştırmaya katılan öğretmenlerinin okul kültürü algıları ile okul müdürlerinin liderlik uygulamaları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlgili literatür, liderlik ile okul kültürü arasındaki ilişkinin önemini vurgulamaktadır (Balcı, 2011; Barnett & McCormick, 2004; Çelikten, 2003)

Bazı çalışmalar, etkili okul liderlerinin okullarında iş birliği, destek ve güvene dayalı bir kültür yaratmaya çalıştıklarını ve bu kültürün okul üyelerinin paylaşılan değer ve inançlarının temelini oluşturduğunu öne sürmektedir (Gurr & Drysdale, 2005). Başarılı liderler, okulun paylaşılan değerlerini, ideallerini, ilkelerini ve inançlarını okul üyelerine aşılar. Okul kültürü yaratmak okul liderinin sorumluluğundadır. Okul yöneticileri, örgütsel kültürü daha iyi temsil ederek sembolik liderlik uygulamalarını güçlendirebilirler. Sembolik liderlik davranışları göstermeyen yöneticiler, örgütsel davranışın odak noktası olan örgütsel kültürle bütünleşemeyecektir. Sonuç olarak, bu yöneticiler liderliğin temelinde var olan etki gücünü kullanamazlar (Çelik, 2003).

Okul yönetiminin otoritesi ve gücü arasındaki dengesizlik, bu yöneticilerin liderlik stillerini statü haline getirir. Bu durum, yöneticilerin geleceğe yönelik bir vizyon belirlemesini ve çalışanların davranışlarını bu vizyona uygun şekilde yönlendirmesini zorlaştırır. Bu çalışmanın diğer sonuçları, liderlik uygulamalarının üç alt boyutunun okul kültürünün %53,7'sini öngördüğünü göstermektedir. Liderlik uygulamalarının alt boyutları arasında, demokratik liderlik boyutu okul kültürünün %48,6'sını anlamlı şekilde öngörmüştür (Aytaç, 2003).

Okul müdürleri için kültür, diğer insanları etkileme ve kontrol etme aracı olabilir ve ayrıca okul personeli arasında koordinasyon sağlamanın bir yolu olarak da kullanılabilir. Okul müdürü, bürokrasinin temsilcisi olmaktan ziyade temel değerlerin gelişimini teşvik etmeli ve kültürel ve ahlaki davranışlara rehberlik etmelidir. Liderlerin yaptıkları ve söyledikleri çalışanlar için güvenilir olmalıdır. Liderler, okul personeli arasında kendilerine karşı hayranlık ve sevgi uyandırmalıdır. Çalışanları tarafından takip edilen ve takdir edilen liderler, örgütlerini geliştirme ve örgütü ve kültürünü olumlu yönde etkileme gücüne sahiptir (Şimşek & Fidan, 2005).

## Öneriler

Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak, bir okul yöneticisinin görevlerinin tanımının geliştirilmesinin ve genişletilmesinin çok önemli olduğu görülmektedir. Diğer okulların ve müdürlerinin aksine, okul müdürleri çalıştıkları okullarda kendi inisiyatiflerini kullanmayı ayarlayabilirler. Bu durum müdürün rehber lider rolünü güçlendirebilir. Yakın gelecekte araştırmacıların nitel araştırma çalışmaları yoluyla okul kültürü ve liderlik uygulamalarında örnek uygulamaları araştırmaları önerilir.

## Araştırmacıların Katkı Oranı

Yazarlarının katkı oranı eşit düzeydedir.

## Çıkar Çatışması

Bu araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## Kaynakça

- Aytaç, T. (2003). *Okul vizyonu nedir? Nasıl geliştirilir? Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar*. Ankara: Anı.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 196-208.
- Barnett, K., & McCormick, J. (2004). Leadership and individual principal-teacher relationships in schools. *Educational Administration Quarterly*, 406-434.
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 453-427

- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 3-13.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü . *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* , 277-286.
- Gurr, D., & Drysdale, L. (2005). Successful principal leadership: Australian case studies. *Journal of Educational Administration*, 539-551.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, uygulama ve araştırma*. Ankara: Nobel.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıç, Y., & Yılmaz, E. (2018). Okul müdürlerinin liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 3006-3016.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works from research to results*. Alexandria: ASCD.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 411-433.
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Şimşek, N., & Fidan, M. (2005). *Kurum kültürü ve liderlik*. Konya: Tablet.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston : Pearson.
- Turan, S., & Bektas, F. (2013). The relationship between school culture and leadership practices. *Eurasian Journal of Educational Research*, 155- 168.

### EXTENDED ABSTRACT

This study aimed to examine the effect of school principal leadership on school culture. The study was conducted using a relational screening model. It was determined that 57.0% of the participants in the study were female; 60.1% were 41 years of age and above; 56.6% had 16 years of service or more; 39.0% worked in high school, and 89.0% were married. According to the results of the study; it was seen that the leadership styles and school culture perceptions of school principals were above average. In the examination by gender; the leadership perception of male school principals was found to be higher than that of female school principals. Again, the school culture perception of male school principals was found to be higher than that of female school principals. In the examination by marital status; according to the opinions of teachers, the leadership styles and school culture perceptions of school principals do not change according to married and single status. In the examination by age; according to the opinions of teachers, the leadership styles and school culture perceptions of school principals do not change according to age groups. In the examination by years of service; according to the opinions of teachers, the leadership styles and school culture perceptions of school principals do not change according to service year groups. In the examination by school level; According to teachers, the leadership styles and perceptions of school culture of school principals do not change according to schools at different levels.



Finally, according to teachers, there is a high level, significant and positive relationship between the leadership styles of school principals and their perceptions of school culture. In addition, the leadership styles of school principals significantly predict the total score perceptions of school culture. Accordingly, a 100-unit increase in the democratic leadership sub-dimension of the participants increases school culture behavior by 48.6%. Again, a 100-unit increase in the autocratic leadership sub-dimension of the participants increases school culture behavior by 18.1%.

#### Discussion

A positive and significant relationship was found between the school culture perceptions of the teachers participating in the study and the leadership practices of school principals. The relevant literature emphasizes the importance of the relationship between leadership and school culture (Balci, 2011; Barnett & McCormick, 2004; Çelikten, 2003).

Some studies suggest that effective school leaders try to create a culture based on cooperation, support and trust in their schools and that this culture forms the basis of the shared values and beliefs of school members (Gurr & Drysdale, 2005). Successful leaders instill the shared values, ideals, principles and beliefs of the school in school members. Creating a school culture is the responsibility of the school leader. School administrators can strengthen symbolic leadership practices by better representing the organizational culture. Administrators who do not exhibit symbolic leadership behaviors will not be able to integrate with the organizational culture, which is the focal point of organizational behavior. As a result, these administrators cannot use the power of influence that is the basis of leadership (Çelik, 2003).

The imbalance between the authority and power of the school administration turns the leadership styles of these administrators into status. This makes it difficult for administrators to determine a vision for the future and to direct the behavior of employees in accordance with this vision. Other results of this study show that the three sub-dimensions of leadership practices predict 53.7% of school culture. Among the sub-dimensions of leadership practices, the democratic leadership dimension significantly predicted 48.6% of school culture (Aytaç, 2003).

For school principals, culture can be a tool to influence and control other people and can also be used as a way to provide coordination among school personnel. Rather than being a representative of bureaucracy, the school principal should encourage the development of core values and guide cultural and moral behaviors. What leaders do and say should be reliable for employees. Leaders should inspire admiration and love among school personnel. Leaders who are followed and appreciated by their employees have the power to develop their organizations and positively affect the organization and its culture (Şimşek & Fidan, 2005).

#### Recommendations

Based on the results of this study, it is seen that it is very important to develop and expand the definition of the duties of a school principal. Unlike other schools and their principals, school principals can arrange to use their own initiatives in the schools they work in. This can strengthen the guiding leader role of the principal. It is recommended that researchers investigate exemplary practices in school culture and leadership practices through qualitative research studies in the near future.