

## Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Okul Kültürü Oluşturmasındaki Etkisinin İncelenmesi

Hüseyin Akpınar<sup>1</sup>      Erdoğan Ünlü<sup>2</sup>      Özgen Gülbahçe<sup>3</sup>  
Zehra Gülbahçe<sup>4</sup>      Kübra Toplu Üge<sup>5</sup>      Mehmet Kızıloğlu<sup>6</sup>

**Atıf/Reference:** Akpınar, H., Ünlü, E., Gülbahçe, Ö., Gülbahçe, Z., Toplu Üge, K. ve Kızıloğlu, M. (2025). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Okul Kültürü Oluşturmasındaki Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 10-19.

### Özet

Bu çalışmanın amacı, okul müdürü liderliğinin okul kültürü üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışma ilişkisel tarama modeli kullanılarak yürütülmüştür. Çalışma sonuçlarına göre; okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algılarının ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Cinsiyete göre yapılan incelemede; erkek okul müdürlerinin liderlik algısı kadınlara göre daha yüksektir. Yine erkek okul kültürü algısı kadınlara göre daha yüksektir. Medeni duruma göre yapılan incelemede; öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları evli ve bekar durumuna göre değişmemektedir. Yaşa göre yapılan incelemede; öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları yaş gruplarına göre değişmemektedir. Hizmet yılına göre yapılan incelemede; öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okul kültürü algıları hizmet yılı gruplarına göre değişmemektedir. Okul kademesine göre yapılan incelemede; öğretmen görüşlerine 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 vardır. Ayrıca okul müdürlerinin liderlik stilleri okul kültürü toplam puan algılarını anlamlı şekilde yordamaktadır. Buna göre katılımcıların demokratik liderlik alt boyutunda 100 birimlik bir artış okul kültürü davranışını %49 oranında artırmaktadır. Yine katılımcıların otokratik liderlik alt boyutunda 100 birimlik bir artış okul kültürü davranışını %19,1 oranında artırmaktadır.

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

### Examining the Effect of Leadership Characteristics of Administrators on Creating School Culture

#### Abstract

The purpose of this study is to examine the effects of school principal leadership on school culture. The study was conducted using a relational screening model. According to the study results; it is seen that the leadership styles and school culture perceptions of school principals are above average. In the examination conducted according to gender; the leadership perception of male school principals is higher than that of females. Again, the perception of male school culture is higher than that of females. In the examination conducted

<sup>1</sup> Okul Müdürü; Konak Halk Eğitimi Merkezi, <https://orcid.org/0009-0002-0871-1061>; akpinar\_1970@hotmail.com;

<sup>2</sup> Müdür Yardımcısı; Konak Halk Eğitim Merkezi, <https://orcid.org/0009-0006-4887-1798>; 35erdoganunlu@gmail.com;

<sup>3</sup> Okul Müdürü; Mustafa Rahmi Balaban Ortaokulu, <https://orcid.org/0009-0006-4186-1933>; tranier24@hotmail.com;

<sup>4</sup> Öğretmen; Azerbaycan Halk Cumhuriyeti 100 Yıl İlkokulu, <https://orcid.org/0009-0002-2846-0204>; gulbahcezehra@gmail.com;

<sup>5</sup> Müdür Yardımcısı; Konyaaltı Mürüvet Alpagot Anaokulu, <https://orcid.org/0009-0002-0169-2435>; kubra.topluu@gmail.com;

<sup>6</sup> Okul Müdürü; Kemer Arslanbucak Anaokulu, <https://orcid.org/0009-0002-2417-2424>; vilayetler@gmail.com;

according to marital status; according to teachers' opinions, the leadership styles and school culture perceptions of school principals do not change according to married and single status. In the examination conducted according to age; according to teachers' opinions, the leadership styles and school culture perceptions of school principals do not change according to age groups. In the examination conducted according to years of service; according to teachers' opinions, the leadership styles and school culture perceptions of school principals do not change according to years of service groups. In the examination conducted according to school level; according to teachers' opinions, the leadership styles and school culture perceptions of school principals do not change according to schools at different levels. Finally, according to teachers' opinions, there is a high-level, significant and positive relationship between the leadership styles of school principals and school culture perceptions. In addition, the leadership styles of school principals significantly predict the total score perceptions of school culture. Accordingly, a 100-unit increase in the participants' democratic leadership sub-dimension increases school culture behavior by 49%. Again, a 100-unit increase in the participants' autocratic leadership sub-dimension increases school culture behavior by 19.1%.

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

## 1. Giriş

Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesi, bu özelliklerin okul kültürünün kurulmasını ve beslenmesini nasıl etkilediğine dair kritik içgörüler sunmaktadır. Liderlik, ilişkileri teşvik ederek, mesleki gelişimi teşvik ederek ve okullardaki pedagojik uygulamaları yönlendirerek eğitim ortamını şekillendirmede önemli bir rol oynar. Çeşitli araştırma çalışmaları, yöneticilerin davranışlarının ve özelliklerinin okul dinamiklerini önemli ölçüde etkilediğini ve hem öğretmen etkinliğini hem de öğrenci sonuçlarını etkilediğini ortaya koymuştur. Örneğin, işbirlikçi ortamlar ve paylaşılan vizyonlarla tanımlanan olumlu bir okul kültürü, iletişim becerileri ve duygusal zeka gibi etkili liderlik niteliklerine büyük ölçüde güvenir (Basuki ve Joko, 2022). Basuki ve Joko'nun vurguladığı gibi, liderlik uygulamalarıyla bağlantılı sürekli mesleki gelişim, yalnızca öğretmen yeterliliğini değil, aynı zamanda destekleyici bir okul kültürü oluşturmak için gerekli olan genel mesleki gelişimi de olumlu yönde etkilemektedir.

Dahası, öğretmenler arasında içsel motivasyonun liderlik özellikleriyle ilişkili rolünü anlamak çok önemlidir. Çalışmalar, yöneticilerin destekleyici liderlik özellikleri sergilediklerinde, öğretmenlerin mesleki gelişim faaliyetlerine katılma konusunda içsel motivasyonlarını artırdığını ve bunun da öğrencilerin performansını yükselttiğini göstermiştir (Abdelrahim ve Abdelrahim, 2019). Bu bağlantının çıkarımları, güçlü liderliğin yalnızca mesleki gelişim için elverişli bir ortamı kolaylaştırmakla kalmayıp aynı zamanda eğitimciler arasında bir topluluk duygusu geliştirerek okul kültürünü daha da sağlamlaştırdığını göstermektedir. Ekinci ve Acar (2019), birçok öğretmenin öğrenci sonuçlarını iyileştirme arzusuyla yönlendirilen gerçek bir mesleki gelişim ihtiyacı ifade ettiğini ve bunun kurumlarında mevcut olan liderliğin doğası tarafından önemli ölçüde desteklendiğini tespit etmektedir.

Ayrıca, dağıtıcı liderlik özelliği çağdaş eğitim ortamlarında temel bir bileşen olarak ortaya çıkmıştır. Öğretmenler ve personel arasında işbirliğini teşvik ederek, tüm üyelerin değerli ve güçlendirilmiş hissettiği katılımcı bir kültür yaratır. Bu tür ortamların teşvik edilmesi, paylaşılan liderlik rollerine ve sorumluluklarına öncelik veren güçlü bir okul kültürünün yansıması olan gelişmiş kolektif etkinliğe yol açmaktadır (Tan ve Ng, 2012). Bu kavram, yöneticilerin öğretmen liderliğini kolaylaştıran ve eğitimcilerin öğretim uygulamalarını etkileyen karar alma süreçlerinde aktif roller almalarına olanak tanıyan belirgin liderlik niteliklerini bünyesinde barındırması gerektiği fikrini güçlendirir. Guyassa ve diğerleri (2021), liderliğin öğretmenlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarıyla uyumlu hale geldiğinde ortaya çıkan etkinliğe vurgu yaparak, katılımcı yaklaşımların daha ilgili ve kararlı öğretim kadrosuna yol açtığını öne sürmektedir.

Dahası, olumlu bir okul kültürünün yaratılması ve sürdürülmesi, yöneticilerin dinamik eğitim zorluklarına uyum sağlamasını ve yanıt vermesini gerektirir. Bu uyum sağlama yeteneği genellikle liderlerin personelleriyle empati kurma ve çeşitli bakış açılarının kabul edildiği ve değer verildiği kapsayıcı bir ortamı teşvik etme becerisinde kök salmıştır. Çeşitli eğitim bağlamlarında karşılaşılan zorluklar, öğretmenlerin ve öğrencilerin benzersiz ihtiyaçlarını karşılayan güçlü liderlik özelliklerine yönelik kritik ihtiyacı göstermektedir (Tan ve Ng, 2012). Daha da önemlisi, araştırmalar, sürekli mesleki gelişime katılan yöneticilerin, okul içinde yaşam boyu öğrenme ve iyileştirme kültürünü aşılıyarak, çalışanları için bir emsal oluşturduğunu göstermiştir (Makovec, 2018).

Liderlik özellikleri ile okul kültürü arasındaki bağlantı, eğitim kurumlarının etkili rehberlik altında nasıl

gelişip gelişebileceğine dair anlayışı zenginleştirir. Okul kültüründe kalıcı bir değişim elde etmek, yöneticilerin vizyon, ilişki kurma ve mesleki gelişime bağlılık gibi özellikleri bünyesinde barındırması gerektiğini öne süren çeşitli akademisyenler tarafından tartışıldığı üzere, genellikle liderlik paradigmalarında önemli bir değişim gerektirir (Sharma ve Pandher, 2018). Literatürde vurgulandığı gibi, başarılı okul liderliği idari görevlerin ötesine geçer; tüm paydaşları eğitim sürecine aktif olarak dahil eden ve okulun genel akademik atmosferine olumlu katkıda bulunan sağlam bir kültür dokusu örmektedir (Njenga, 2022; Connolly ve diğerleri, 2018).

Özetle, bu inceleme, etkili bir okul kültürü oluşturmada okul yöneticileri arasındaki liderlik özelliklerinin karmaşıklığını ve önemini vurgulamaktadır. Liderlik tarzı, öğretmen gelişimi ve okul ikliminin etkileşimi, yöneticileri destekleyici, işbirlikçi ve daha yüksek öğrenci başarısına elverişli eğitim ortamları oluşturmada önemli figürler olarak konumlandırılır. Bu makale bu ilişkileri daha derinlemesine inceleyecek, ilgili literatürden elde edilen temel bulguları özetleyecek ve liderlik özellikleri ve okul kültürüne etkileri üzerine gelecekte yapılacak araştırmalar için yön önerileri sunacaktır. Bu bakış açısına göre, araştırmada, okul müdürü liderliğinin okul kültürüne etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

## 2. Yöntem

Bu araştırma, ilişki 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	137	43.9
	Erkek	175	56.1
Yaş Grupları	22-30 yaş arası	22	7.1
	31-40 yaş arası	106	34.0
	41 yaş ve üzeri	184	59.0
Hizmet Yılı	1 - 5 yıl arası	34	10.9
	6 - 10 yıl arası	50	16.0
	11 - 15 yıl arası	56	17.9
	16 yıl ve üzeri	172	55.1
Medeni Durumu	Evli	277	88.8
	Bekar	35	11.2
Çalıştığınız Kurum Türü	İlkokul/ilköğretim	103	33.0
	Ortaokul	50	16.0
	Lise	127	40.7
	Diğer	32	10.3
	Toplam		312

p<.05

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıların %56,1’inin kadın olduğu; % 59,0’unun 41 yaş ve üzeri olduğu; % 55,1’inin 16 yıl ve üstü hizmet yılına sahip olduğu; % 40,7’sinin lisede görev yaptığı ve % 88,8’inin 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 .88 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 .92 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	312	2.50	5.00	3.7768	.47393	.001	.138	-.117	.275
Okul Kültürü Ölçeği	312	2.59	5.00	4.0153	.57001	-.426	.138	-.086	.275

p &lt; .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 3,78±0,47 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul kültürü genel tutum puan ortalaması 4,02±0,57 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	137	3.7144	.44575	-2.069	310	.039*
	Erkek	175	3.8257	.49060			
Okul Kültürü Ölçeği	Kadın	137	3.9202	.57584	-2.631	310	.009*
	Erkek	175	4.0897	.55576			

\*p &lt; .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	277	3.7827	.48801	.615	310	.539
	Bekar	35	3.7304	.34459			
Okul Kültürü Ölçeği	Evli	277	4.0094	.58513	-.650	50.912	.519
	Bekar	35	4.0624	.43599			

\*p &lt; .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

Puan	Grup	f. x ss Değerleri				ANOVA Sonuçları					
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p	
Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği	22-30 yaş arası	22	3.6847	.27782	Gruplar arası Grup içi Toplam	.434 69.419 69.853	2 309 311	.217 .225	.967	.381	
	31-40 yaş arası	106	3.7465	.50273							
	41 yaş ve üzeri	184	3.8054	.47483							
	Total	312	3.7768	.47393							
Okul Kültürü Ölçeği	22-30 yaş arası	22	4.1162	.37060	Gruplar arası Grup içi Toplam	.492 100.556 101.048	2 309 311	.246 .325	.755	.471	
	31-40 yaş arası	106	3.9689	.52309							
	41 yaş ve üzeri	184	4.0300	.61378							
	Total	312	4.0153	.57001							

\*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 Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği	1 - 5 yıl arası	34	3.6746	.29427	Gruplar arası Grup içi Toplam	1.339 68.514 69.853	3 308 311	.446 .222	2.007	.113	
	6 - 10 yıl arası	50	3.8488	.41747							
	11 - 15 yıl arası	56	3.6775	.54938							
	16 yıl ve üzeri	172	3.8085	.48677							
Total	312	3.7768	.47393								
Okul Kültürü Ölçeği	1 - 5 yıl arası	34	3.9346	.51401	Gruplar arası Grup içi Toplam	1.932 99.116 101.048	3 308 311	.644 .322	2.001	.114	
	6 - 10 yıl arası	50	4.0904	.50668							
	11 - 15 yıl arası	56	3.8724	.58475							
	16 yıl ve üzeri	172	4.0560	.58745							
	Total	312	4.0153	.57001							

\*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 Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği	İlkokul/ilköğretim	103	3.7579	.47845	Gruplar arası Grup içi Toplam	.753 69.100 69.853	3 308 311	.251 .224	1.119	.341	
	Ortaokul	50	3.6963	.56737							
	Lise	127	3.8307	.45583							
	Diğer	32	3.7500	.34997							
Total	312	3.7768	.47393								
Okul Kültürü Ölçeği	İlkokul/ilköğretim	103	4.0363	.52056	Gruplar arası Grup içi Toplam	2.039 99.009 101.048	3 308 311	.680 .321	2.114	.098	
	Ortaokul	50	3.8319	.58452							
	Lise	127	4.0580	.60152							
	Diğer	32	4.0648	.53992							
	Total	312	4.0153	.57001							

\*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	.693**
Okul Kültürü Ölçeği		1

\*p <.05; \*\*p <.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 ( $r= 0,693$ ,  $p<0,01$ ).

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

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

Değişken	B	Beta	t	Sig.	VIF	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	F
Sabit	1.161		6.375	.000					
Demokratik Liderlik	.490	.583	11.273	.000	1.822	.741 <sup>a</sup>	.548	.544	.000 <sup>b</sup>
Otokratik Liderlik	.191	.239	4.996	.000	1.558				
Tam Serbestlik Tanyan Liderlik	.013	.024	.564	.573	1.214				

\*p <.05; \*\*p <.01

Okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul kültürü toplam puan algılarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır [(R= .741; R<sup>2</sup>= .548; Uyarlanmış R<sup>2</sup>=.544)  $F_{(3,308)}= 124,692$ ;  $p<0,01$ ]. 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>= .548). 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= 11,273; 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 % 49 artırmaktadır.

Yapılan regresyon analizinin t değerlerine bakıldığında, katılımcıların otokratik liderlik alt boyutu [t= 4,996; 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 % 19,1 artırmaktadır.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, okul müdürü liderliğinin okul kültürüne etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, ilişki tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların %56,1'inin kadın olduğu; % 59,0'unun 41 yaş ve üzeri olduğu; % 55,1'inin 16 yıl ve üstü hizmet yılına sahip olduğu; % 40,7'sinin lisede görev yaptığı ve % 88,8'inin 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 % 49 artırmaktadır. Yine katılımcıların otokratik liderlik alt boyutundaki 100 birimlik artışın okul kültürü davranışını % 19,1 artırmaktadır.

### **Tartışma**

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

Bazı çalışmalar etkili okul liderlerinin okullarında işbirliği, destek ve güvene dayalı bir kültür yaratmaya çalıştıklarını ve bu kültürün okul üyelerinin paylaşılan değerlerinin ve inançlarının temelini oluşturduğunu ileri sürmektedir (Gurr & Drysdale, 2005). Başarılı liderler okulun paylaşılan değerlerini, ideallerini, ilkelerini ve inançlarını okul üyelerine aşılar. Okul kültürü yaratmak okul liderinin sorumluluğundadır. Okul müdürleri örgüt kültürünü daha iyi temsil ederek sembolik liderlik uygulamalarını güçlendirebilirler. Sembolik liderlik davranışları sergilemeyen müdürler örgütsel davranışın odak noktası olan örgüt kültürüyle bütünleşemeyecektir. Sonuç olarak bu müdürler liderliğin özünde bulunan etkileme gücünü kullanamazlar (Çelikten, 2003).

Okul yönetiminin otoritesi ve gücü arasındaki dengesizlik, bu yöneticilerin liderlik tarzlarını statüye dönüştürür. 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 hayranlık ve sevgi uyandırmalıdır. Çalışanlar tarafından takip edilen ve takdir edilen liderler, örgütlerini geliştirme ve örgüt ve kültürünü olumlu yönde etkileme gücüne sahiptirler (Şimşek ve 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**

Abdelrahim, A. and Abdelrahim, M. (2019). Teaching and assessing metadiscoursal features in argumentative writing: a professional development training for efl teachers. *International Journal of Applied Linguistics*, 30(1), 70-91. <https://doi.org/10.1111/ijal.12264>

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.
- Basuki, I. and Joko, J. (2022). The influence of continuous professional development on the vocational teachers' competence to support the professional development of learner teachers. *International Journal of Applied Linguistics*, 92-103. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-100-5\\_10](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-100-5_10)
- Connolly, M., Hadfield, M., Barnes, Y., & Snook, J. (2018). The accommodation of contested identities: the impact of participation in a practice-based masters programme on beginning teachers' professional identity and sense of agency. *Teaching and Teacher Education*, 71, 241-250. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.01.010>
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 453-462.
- Ekinci, E. and Acar, F. (2019). Primary school teachers' opinions on professional development (professional development model proposal). *Journal of Education and Training Studies*, 7(4), 111. <https://doi.org/10.11114/jets.v7i4.4039>
- Gurr, D., & Drysdale, L. (2005). Successful principal leadership: Australian case studies. *Journal of Educational Administration*, 539-551.
- Guyassa, T., Olana, T., & Disasa, R. (2021). Exploring efl teachers' site-based professional development: beliefs and practices. *International Journal of Innovative Research and Development*, 10(4). <https://doi.org/10.24940/ijird/2021/v10/i4/apr21003>
- 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.
- Makovec, D. (2018). The teacher's role and professional development. *International Journal of Cognitive Research in Science Engineering and Education*, 6(2), 33-45. <https://doi.org/10.5937/ijcrsee1802033m>
- Njenga, M. (2022). Professional competencies and the continuing professional development needs of technical, vocational education and training (tvete) teachers in kenya. *The Hungarian Educational Research Journal*, 12(4), 475-492. <https://doi.org/10.1556/063.2022.00118>
- Sharma, P. and Pandher, J. (2018). Teachers' professional development through teachers' professional activities. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 613-625. <https://doi.org/10.1108/jwl-02-2018-0029>



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.

Tan, C. and Ng, P. (2012). A critical reflection of teacher professionalism in cambodia. *Asian Education and Development Studies*, 1(2), 124-138. <https://doi.org/10.1108/20463161211240106>

## **EXTENDED ABSTRACT**

Examining the leadership characteristics of school principals provides critical insights into how these characteristics affect the establishment and nurturing of school culture. Leadership plays an important role in shaping the educational environment by fostering relationships, encouraging professional development, and guiding pedagogical practices in schools. Various research studies have revealed that the behaviors and characteristics of principals significantly affect school dynamics and affect both teacher effectiveness and student outcomes. For example, a positive school culture defined by collaborative environments and shared visions relies heavily on effective leadership qualities such as communication skills and emotional intelligence (Basuki & Joko, 2022). As emphasized by Basuki and Joko, continuous professional development associated with leadership practices positively affects not only teacher competence but also the overall professional development necessary to establish a supportive school culture. This study aimed to examine the impact of school principal leadership on school culture. The study was conducted using the relational screening model. Of the participants who participated in the study, 56.1% were female; 59.0% were aged 41 and over; It was determined that 55.1% had 16 years of service and above; 40.7% worked in high school and 88.8% were married. According to the research results; it is seen that the leadership styles and school culture perceptions of school principals are above average.

In the examination by gender; the leadership perception of school principals of men was found to be higher than women. Again, the school culture perception of men was found to be higher than women. 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 the opinions of teachers, the leadership styles and school culture perceptions of school principals do not change according to schools at different levels.

Finally, according to the opinions of teachers, there is a high-level, significant and positive relationship between the leadership styles of school principals and school culture perceptions. In addition, the leadership styles of school principals significantly predict the total score perceptions of school culture. Accordingly, a 100-unit increase in the participants' democratic leadership sub-dimension increases school culture behavior by 49%. Again, a 100-unit increase in the participants' autocratic leadership sub-dimension increases school culture behavior by 19.1%.

### **Discussion**

A positive and significant relationship was found between the perceptions of school culture 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 (Balçı, 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 principals can strengthen symbolic leadership practices by better representing the organizational culture. Principals 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 principals cannot use the power of influence that is inherent in leadership (Çelikten, 2003).

The imbalance between the authority and power of the school administration transforms the leadership styles of these administrators into status. This situation 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 for influencing and controlling 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 employees have the power to develop their organizations and positively affect the organization and its culture (Şimşek and 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. In the near future, it is recommended that researchers investigate exemplary practices in school culture and leadership practices through qualitative research studies.