



## BAĞIMSIZ ANAOKULU MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ<sup>1</sup>

Aslan KAPLAN\*

Hüseyin Fazlı ERGÜL\*\*

### Öz

*Bu araştırmanın amacı, bağımsız anaokulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırma, genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli ekseninde yürütülmüştür. Araştırma evrenini, Diyarbakır ili merkez ve ilçelerinde bulunan 48 resmî bağımsız anaokulunda çalışan 298 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evrendeki 48 resmî bağımsız anaokulundan tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 36 okul ve bu okullarda çalışan 219 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen “okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri” ve “öğretmenlerin iş doyumunu” ölçekleri ile toplanmıştır. Alt amaçlara ilişkin verilerin çözümlenmesinde parametrik olmayan yöntemlerden Mann Whitney U-Testi ile Kruskal Wallis analizinden yararlanılmıştır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için ise Bivariate Correlation yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, bağımsız anaokulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin; hizmet süreleri, öğrenim durumları, cinsiyetleri ve yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Öte yandan bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin; hizmet süreleri, öğrenim durumları, cinsiyetleri ve yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında çeşitli önerilerde bulunulmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Bağımsız anaokulu, İş doyumunu, Kültürel liderlik, Okul öncesi eğitim.

### **The Cultural Leadership Behaviors Of Independent Kindergarten Principals And Preschool Teachers The Relationship Between Job Satisfaction**

#### **Abstract**

*The aim of this research is to determine the relationship between the cultural leadership behaviors of independent kindergarten principals and the job satisfaction of preschool teachers. The research was carried out on the axis of the relational survey model, one of the general survey models. The population of the research consists of 298 pre-school teachers working in 48 official independent kindergartens in Diyarbakır city center and its districts. The sample of the study consists of 36 schools selected by random sampling method from 48 official independent kindergartens in the universe and 219 preschool teachers working in these schools. The data of the research were collected with the scales of "cultural leadership roles of school administrators" and "teachers' job satisfaction" developed by Yıldırım (2001). Mann Whitney U-Test and Kruskal Wallis analysis, which are non-parametric methods, were used to analyze the data related to the sub-objectives. Bivariate Correlation method was used to determine whether there is a significant relationship between the cultural leadership behaviors of school principals and the job satisfaction of preschool teachers. As a result of the research, it was revealed that there is a positive and significant relationship between the cultural leadership behaviors of independent*

<sup>1</sup> Bu araştırma Doç. Dr. Hüseyin Fazlı ERGÜL danışmanlığında Aslan KAPLAN tarafından hazırlanan “Bağımsız Anaokulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumunu Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\* Doktora Öğr., Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, [aslanakademik@gmail.com](mailto:aslanakademik@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-8583-0745>

\*\* Doç. Dr., Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, [huseyinf@dicle.edu.tr](mailto:huseyinf@dicle.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-3966-677X>

*kindergarten principals and the job satisfaction of preschool teachers. According to the perceptions of preschool teachers working in independent kindergartens, cultural leadership behaviors of school principals are; It was concluded that there was no significant difference in terms of length of service, educational status, gender and age. On the other hand, the job satisfaction levels of preschool teachers working in independent kindergartens; It has been observed that there is no significant difference in terms of length of service, education level, gender and age. Various suggestions have been made in the direction of the research.*

**Keywords:** Independent kindergarten, Job satisfaction, Cultural leadership, Preschool education.

## 1. Giriş

Son yıllarda teknoloji ve sosyal alanlarda yaşanan hızlı değişimler, bu değişimin mimarı olan bireylere yönelik birtakım yenilikler getirmiştir. Bireylere yapılan yatırımın ülkenin kalkınmasında büyük önem taşıdığına farkına varan toplumlar, bu alanda gelişme göstermişlerdir. Bireylerin yetilerinden azami düzeyde verim alınabilmesi için öncelikle bireylerin iş doyumuna ulaşması gerekir. Dolayısıyla bireylerin bulunduğu birime sağlam bir şekilde eklenmesi ve birimle kaynaşması gerekmektedir. Kuşkusuz, bu sürecin en can alıcı basamaklarının birinde birimin lideri bulunmaktadır.

İnsanlar, beşerî hayat var olduğundan bu yana bilgi, güç, yetenek ve zamanlarının kendi arzu ve ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olmadığını anlamış ve daima iş birliği ihtiyacı hissetmiştir. Bundan dolayı, ortak gayelerini gerçekleştirmek üzere belirli yapı, kural ve süreçlerle bağımlı olmasına bir araya gelmişlerdir. Başka bir ifadeyle devletten aileye, kâr amaçlı işletmelerden vakıflara kadar küçük veya büyük birimler oluşturmuşlardır (Dinçer, 2013). Birim denildiğinde ilk akla gelen insan unsurudur. İnsan, anlam var eden ve yaşayışlarını da sözü edilen anlamlar üzerine inşa ederek ortaya koyan bir varlıktır. Bir birimde bulunan insanların her türlü faaliyetlerini birtakım anlamlar üzerine kurup gerçekleştirdikleri söylenebilir. Bu anlamda yönetimin temel görevi, birim paydaşlarını ortak anlamlarla bir araya getirmesi, böylelikle birimsel bütünleşmeyi sağlaması, ortak faaliyetler çerçevesinde bireylerin ortak değer ve algılarını paylaşmalarını sağlamaktır (Şişman, 2014a). Bu bağlamda, bireyler arasında bütünleşmenin sağlıklı bir düzlemde gerçekleştirilebilmesi için birim kültürünün işlevsel bir şekilde kullanılması ilk akla gelen unsurlar arasındadır.

Kültür, birimleri birbiriyle bağdaştıran, onlara farklı bir kimlik kazandıran, paylaşmanın ön planda olduğu, sonradan öğrenilen ve eğitim vasıtasıyla kazanılan yönelimler sistemidir (Aliyev, 2011; Hoy & Miskel, 2012). Kültür deyimıyla, insan dünyasını ele alan, yani insan varlığıyla ilgili birçok şey anlaşılabilir. Kültürü, doğanın insanlaştırılma biçimi, bu insanlaştırmaya özgü süreç ve verim olarak tanımlayabiliriz. Aynı zamanda insanlar arasında bulunan her çeşit karşılıklı etkileşimlere, her türlü yapma, yaratma alışkanlıklarına, tüm manevi ve maddesel eser ve ürünlere kültür denmektedir. Kültür, insanın varoluşunun nasıl ve neden olduğudur. İnsanın nasıl fikir yürütüp; değerlerini ve gayelerini nasıl dizayn ettiği kültürün öğeleri kapsamındadır. İnsanın nasıl bir yaşama şekli sürdürdüğü, ne tür bir varoluş programı içerisinde bulunduğu ve ne tür bir yaşayış kalıbı sergilediği de birer kültürdür (Uygun, 2013). Genel tabirle bilgi manasına gelen kültürdeki topluluklar bir kültür çeşididir. Birimler bir başka kültür çeşididir. Toplum kültürlerinin değerlerine ve paylaşılan anlamlarına içten inanılır ve birimlerde olduğundan daha fazla bağlılık ve sevgi duygusu yaratır (Aydın, 2014; Çelikkaya, 1993). Birim içindeki değişkenleri değiştirme gücüne sahip bulunan birim kültürü hakkında 1980 ve 1990 yılları süresince çok fazla tanım yapılmış, birim kültürü kavramının içine neleri alıp almadığı konusunda farklı düşünceler ileri sürülmüştür (Ayık, 2007; Şişman, 2014a). Birim içindeki bütün bireylerin ortaklaşa inanıp paylaştığı değerler, kurum kültürünün vazgeçilmez bir ögesidir (Tanrıöğen, 2013). Dolayısıyla bireyler, kurum kültürü vasıtasıyla ortak değerler çerçevesinde buluşurlar. Böylece bireylerin, kuruma yönelik aidiyet duyguları gelişmekte ve yapmış oldukları işi olumlu algılar içerisinde sürdürmelerine olanak tanımaktadır.

Eğitim yönetiminin vazgeçilmez parçalarından biri eğitim planlamasıdır. Eğitim yöneticisinin başarıya ulaşması, sağlıklı ve fonksiyonel bir planlama yürütmesine bağlıdır. Eğitim planlamasıyla kastedilen süreç, okul biriminde mevcut tüm madde ve insan kaynaklarının önceden öngörülmesi

sürecidir. Eğitim planlaması içerisinde belirli hedefler öngörülür. Öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde, okulda baskın olan okul kültürü dikkate alınmalıdır. Zira okul kültürü, yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer personellerin değer ve davranışlarını önemli ölçüde etkiler (Çelik, 2012). Eski bir birimin unsuru olan okul kültürü, okulda bulunan tüm bireyleri aynı hedefler doğrultusunda seferber eden ve okuldaki tüm eylemlerin arkasında bulunan görülmeyen bir güçtür. Kültür, bu bireyler için neyin önemli olduğunu, üyelerin nasıl düşünmeleri, hissetmeleri ve davranmaları gerektiğini yönetir (Turner & Crang, 1999; aktaran Akdoğan, 2014). Okul kültürüyle anlatılmak istenen ise okul toplumunu meydana getiren bireylerin nasıl davrandıkları, öğretmenlerin aralarında yaptıkları iş, okuldaki paydaşlar hakkında beslenen duygular gibi okuldaki birçok şeyi etkileyen ve zamanla oluşmuş yazılı olmayan kurallar, normlar, gelenekler ve beklentiler örüntüsüdür (Gizir, 2008; aktaran Ayık & Fidan, 2014). Okul kültürünün temel öğeleri, sayılılar, değerler, normlar ve törenlerdir. Sayılılar, doğruluğu tartışılmadan incelenmeden olduğu gibi kabul edilen yargı ve genellemelerdir. Değerler, insanların çalışma ve davranış şekillerini nitelendirmeye, yargılamaya ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Normlar, insanların çoğunluğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Törenler ise gelenekselleşmiş etkinlikler olarak birim kültürünün insanlara aktarılması ve geliştirilmesi boyutunu içermektedir (Taymaz, 2009). Hiç şüphesiz, okul kültürünün etkili bir biçimde yönetilebilmesi için okul kültürünün temel öğelerini barındıran sayılılar, değerler, normlar ve törenler gibi etmenleri içselleştirerek kurum içerisinde katalizör görevi gören bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim okullarda sözü edilen lider olarak okul müdürü ön plana çıkmaktadır.

Liderlik (leadership), yabancı bir sözcük olup kelimenin orijinali fiil olarak “lead” biçimindedir. Bu şekliyle sözcük, daha çok ABD İngilizcesinde kullanılmaktadır. İngiltere İngilizcesinde ise bu sözcükle eş anlamlı olarak kullanılan başka bir kelime de “headship” ve “head” kelimesidir. Diğer dünya dillerindeyse İngilizcedeki yönetimle alakalı olarak “administration” ve “management” kelimelerini tam anlamıyla karşılayan herhangi bir sözcük olmadığı için liderliğin de tam anlamıyla karşılığı olabilecek bir sözcüğün olup olmadığı, önem arz eden bir araştırma konusudur. Türkçede ise liderliğin karşılığı olarak “yederlik” ve “önderlik” sözcükleri önerilse de çoğunlukla “liderlik” sözcüğü kullanılmaktadır (Şişman, 2014b). Lider ise birimlere yol gösterenlere (emir, kararname, direktif) mekanik olarak uymanın ötesinde bir misyon üstlenerek belirli bir etkileme gücünü elinde bulunduran kişidir (Erdoğan, 2014). Lider, iki ya da daha çok insanın oluşturduğu çeşitli gruplarda gözlenir. Grup üyelerini etkileyerek belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere onları harekete geçiren liderlik gücüdür. Lider genelde güç ve otorite sahibi kişiler olarak bilinmektedir. Bir liderin, grubun üyelerinin beğenisini kazanmış, onları etkileyebilen, kimi zaman da yönetim konusunda çalışan kişi olduğu bilinen bir olgudur (Can, 2014). Yaşadığımız yüzyılda başarıya ulaşmanın koşulları arasında bireysel çalışmalardan öte takım çalışmalarının gün yüzüne çıktığı göz önüne alındığında; okulun doğal lideri konumundaki okul müdürlerinin etki gücünü takım çalışmaları doğrultusunda sürdürmesi beklenir. Bu etki gücünü de kurumda var olan paydaşları kültürel bağlamda etkileyerek gerçekleştirebilir.

Okulun birimsel gayelerine ulaşabilmek için kurum içerisinde bulunan tüm paydaşların birlikte hareket etmesi gerekir. Okulun formel statüsü çoğunlukla öğretmenler için cazip gelmeyebilir. Okula ait bürokratik yapıyı yumuşatmak için birim kültürü geliştirmek gerekir. Kültürel liderler, okul yaşamını canlı tutup kültürel açıdan daima destekleyen liderler olmakla birlikte, okul kültürü içerisindeki mevcut temel öğeler üzerinde de etkili olmaktadır. Okul kültürünü oluşturan yeni değerler ve semboller ile geleneklerin değiştirilmesinde, kültürel liderlik davranışı ön plana çıkmaktadır. Şayet okul yöneticileri, okul kültürünü ortaya koyan temel öğeleri korumak veya değiştirmekle etkilemeye çalışıyorsa kültürel liderlik meyzetini gösteriyor anlamına gelir (Çelik, 2013). Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri, okul kültürünün geliştirilip okulun başarısının istenilen seviyeye çıkartılması ve öğretmenlerin okul kültürüne adapte olabilmeleri açısından önem teşkil etmektedir (Yıldırım, 2005). Okulun başarısı, sadece öğretmen, finansman veya araç gereç ölçütlerine bağlı olmayıp (Gedikoğlu, Şahin &

Büyükelbaşı, 2004) başarılı bireylerin yetiştirilmesinde kilit rol oynayan öğretmenlerin birim kültürüyle bütünleşmesi kültürel liderliğin temel amaçlarındandır (Yıldırım, 2001).

Yaşadığımız yüzyıl içerisinde bilim, teknoloji, sanayi ve ekonomi alanında yaşanan pek çok gelişme okul öncesi eğitimin ne kadar önemli ve gerekli olduğunu daha net ve çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır. Çünkü toplumsal kalkınmanın ancak çağdaş gelişmelere ayak uydurmakla mümkün olabileceği belirtilmektedir (Akduman, 2013). Okul öncesi eğitim süresini içine alan 0-6 yaş dönemi, çocuğun gelişimi açısından kritik bir dönem olduğundan büyük önem taşımaktadır. Bloom'un yaptığı araştırmalara dayanarak on yedi yaşına kadar görülen zihinsel gelişme göstergelerinin; %50'si 0-4 yaş dönemini, %30'u 4-8 yaş dönemini, %20'si ise 8-17 yaş dönemini kapsadığı gözlemlenmiştir. Bu bilgilerden yola çıkarak çocuğun eğitiminde erken yılların önemi gözler önüne serilmektedir (Poyraz & Dere, 2006). 0-6 yaş süresini içine alan okul öncesi eğitim dönemi, çocuğun kişiliğinin oluşumunda ve şekillenmesinde, temel bilgi, beceri ve tutumlarının kazanılmasıyla geliştirilmesi evresinde sonraki yıllara olan etkisinden dolayı hayatın en kritik dönemleri arasında sayılmaktadır (Akduman, 2013; Arı, 2003).

İş doyumu, bireyin işinin veya iş yaşamının tüm boyutlarının, bireyin düşünce dünyasında ya da başka bir deyişle iç dünyasında oluşturduğu olumlu nitelikte bir duygusal durum veya bu duruma ilişkin duyguların toplamı olarak değerlendirilebilmektedir (Mahmutoğlu, 2007). Kutanis (2003) iş tatminini, kişinin mesleğine karşı olan tutum ve genel davranışları olarak tanımlar. Kutanis'in iş tatmini, kişinin iç huzurunu ve rahatlığını içerir. Kişinin işten beklentileriyle elde ettikleri arasında uyumlu bir bağ var ise iş tatminleri artar (Aktaran Gülnar, 2007). Öte yandan işten doyum sağlamanın ölçütlerinden biri de işgörenin imgelemindeki işle yaptığı işin tutarlı olması ve yaptıkları işten hoşnut olmalarıdır (Başaran, 2004; Eren, 2007). İşgörendenlerin ihtiyaçlarını, arzu ve isteklerini karşılayacak ortam, birçok açıdan işgörenin iş doyum düzeyini arttıracaktır. Ayrıca birimin verimliliğini de yükseltecektir. Nitekim bu durum, güdülemenin de temel hedefidir (Karatepe, 2005). İş doyumunun önemi iki nedenden dolayıdır: Birinci nedeni, kişinin ruh ve fizik sağlığını doğrudan doğruya etkileyen hayata dair doyumdur. İkinci nedeni ise üretkenlikle bağlantılı olmasıdır. İş doyumunun meydana getirdiği dolaylı etkiler (grup uyumu, stres) kişiyi olumsuz etkileyip performansını her geçen gün düşürmektedir (Aşık, 2010). Luthans (1995) iş doyumunun üç çarpıcı yönünü vurgulamıştır: (1) duygusal yönüyle ağır basan bir kavram olması, (2) çoğunlukla çıktıların beklentileri ne ölçüde karşıladığının belirtilmesi, (3) iş, terfi olanakları, ücret, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzı gibi birbiriyle bağlantılı birçok tutumu da kendisiyle birlikte getirmesidir (Aktaran Sevimli & İşcan, 2005).

Yalçınkaya'ya (2000) göre okul öncesi eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin bağlı buldukları kurumda işlerinden aldıkları doyumun açığa kavuşturulması önemli bir eğitim ve yönetim problemidir. Bu sebeple, okul öncesi eğitim kurumlarında verilecek olan eğitimin kalitesi ile yakından alakalı olarak bu kurumlarda başarılı bir okul kültürünün oluşturulmasında ve öğretmenlerin iş doyumunun sağlanmasında, okul müdürlerinin tutumlarının irdelenmesi gerektiği düşünülmektedir (Çek, 2011). Bireyin kendi huzur ve mutluluğu açısından iş doyumunun önemi göz önüne alındığında (Tan, 2012) bu durum önem arz etmektedir. Nitekim sağlam bir okul kültürü oluşmuşsa farklı inanç ve değer sistemlerine sahip olan öğretmenlerin, okulun ortak değerleriyle bütünleşmeleri sağlanabilir (Fırat, 2007). Bu bağlamda kurum üyelerinin gereksinimlerinin giderilmesi, onların hedeflere ulaşmalarına yardımcı olunması, iş ortamında çalışanların doyumunun artırılarak streslerinin azaltılması önemli bir rol teşkil etmektedir. Kendisini çalıştığı kurumun önemli bir üyesi olarak hisseden bir işgören, kurum amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli güdüye sahip olacaktır. Bunu sağlayacak olan da işgörendenle yakın etkileşim içinde olan okul müdürleri olarak göze çarpmaktadır (Çiçek, 2002; Demirel & Akça, 2008).

Eğitim, karşılıklı dayanışma ve yardımlaşma ile yürütülmesi gereken hayati öneme sahip birimsel bir süreçtir. Okul öncesi öğretmenleri, eğitim vasıtasıyla istendik davranışların kazandırılması sürecinde aktif rol üstlenmektedirler. Bu durum, okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinden

azami ölçüde yararlanmanın, verilen eğitimin kalitesini arttıracığı düşüncesini de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla eğitim birimi içerisinde okul öncesi öğretmeninin iş doyumunu etkileyen okul müdürünün, kültürel liderlik davranışlarının araştırılması bu bakımdan önem taşımaktadır. Bu nedenle bağımsız anaokulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki ilişki adlı araştırmanın, eğitim planlamalarına, bu alanda çalışan araştırmacılara ve geleceği şekillendiren eğitimcilerle kaynaklık edeceği öngörülmektedir.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre; okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ve öğretmenlerin iş doyumları düzeylerinin neler olduğu, her iki değişkeni göz önünde bulundurarak öğretmenlerin algılarının onların bireysel ve mesleki özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırılmasıdır.

### **1.2. Alt Amaçlar**

1. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları hangi düzeydedir?
2. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları hangi düzeydedir?
3. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin;
  - a) hizmet süreleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
  - b) öğrenim durumları açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
  - c) cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
  - d) yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri;
  - a) hizmet süreleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
  - b) öğrenim durumları açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
  - c) cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
  - d) yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **1.3. Sınırlılıklar**

1. Bu araştırma, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında resmî bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma, Diyarbakır ili ve ilçeleri içinde yer alan resmî bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenleriyle sınırlıdır.
3. Bu araştırma, resmî bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin ölçekte yer alan sorulara verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

## **2. Yöntem**

### **2.1. Araştırma Deseni**

Bu araştırma, genel tarama modellerinden ilişkiyel tarama modeli ekseninde yürütülmüştür. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Genel tarama modelleri ile tekil ya da ilişkiyel taramalar yapılabilir. Çoğu araştırmalarda hem tekil hem de ilişkiyel taramalara olanak verecek düzenlemelere gidilir. İlişkiyel

tarama modelleri ise iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2013).

## 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında, Diyarbakır ili merkez ve ilçelerinde bulunan 48 resmî bağımsız anaokulunda çalışan toplam 298 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Evrendeki resmî bağımsız anaokullarının ve bu okullarda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin sayıları belirlenirken Diyarbakır İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün istatistik biriminden alınan bilgilerden faydalanılmıştır. Araştırmanın örneklemini ise evrendeki 48 resmî bağımsız anaokulundan tesadüfi örnekleme yöntemi (random) ile seçilen 36 okul ve bu okullarda çalışan 219 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. 36 resmî bağımsız anaokulunda çalışan toplam 244 öğretmene ölçek dağıtılmıştır. Dağıtılan ölçeklerin 219'u geri dönmüştür. Ölçeklerin geri dönüş oranı %89,7'dir. Geri dönen ve geçerli sayılan 219 ölçek araştırmaya dâhil edilmiş olup böylece evrenin %73,4'üne ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin kişisel özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin kişisel özellikleri

Kişisel Özellikler	Gruplar	N	%
Hizmet Süresi	1-5 yıl	142	64,8
	6-10 yıl	60	27,4
	11 yıl ve üstü	17	7,4
	<b>Toplam</b>	<b>219</b>	<b>100,0</b>
Öğrenim Durumu	Ön lisans	16	7,3
	Lisans	193	88,1
	Yüksek lisans	10	4,6
	<b>Toplam</b>	<b>219</b>	<b>100,0</b>
Cinsiyet	Kadın	182	83,1
	Erkek	37	16,9
	<b>Toplam</b>	<b>219</b>	<b>100,0</b>
Yaş	21-25 yaş	85	38,8
	26-30 yaş	70	32,0
	31 yaş ve üstü	64	29,2
	<b>Toplam</b>	<b>219</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlerin hizmet süreleri, 1-5 yıl aralığında %64,8 iken; 6-10 yıl aralığında %27,4 ve 11 yıl ve üstünde ise %7,4 düzeyindedir. Öğretmenlerin öğrenim durumları değişkenine göre ön lisans mezunları %7,3 ile lisans ve yüksek lisans mezunlarının arasında bulunmakta olup; lisans mezunlarının %88,1 ile en yüksek değere sahip olduğu ve yüksek lisans mezunlarının ise %4,6 ile en az değere sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin oranı %83,1 iken; erkek öğretmenlerin oranı %16,9 olarak kadın öğretmenlerin gerisinde yer almaktadır. Öğretmenlerin yaş değişkenine gelindiğinde ise 21-25 yaş aralığındaki öğretmenler %38,8 ile ilk sırada yer alırken; 26-30 yaş aralığındaki öğretmenler ikinci sırada ve 31 yaş ve üstünde bulunan öğretmenler ise %29,2 ile son sırada yer almaktadır.

## 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen “okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri” ve “öğretmenlerin iş doyumu” ölçekleri ile toplanmıştır. Veri toplama araçlarının bu araştırmada kullanılması için gerekli izin alınmıştır. Verileri toplamak amacıyla “kişisel bilgi formu”, “kültürel liderlik ölçeği” ve “iş doyumu ölçeği” kullanılmıştır. Birinci bölümdeki “kişisel bilgi formu”nda, uygulama kapsamında yer alan öğretmenlerin bireysel ve mesleki özelliklerini ele alan 4 kapalı uçlu soruya yer verilmiştir. Veri toplama aracının ikinci bölümünde, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin okul öncesi öğretmenlerinin algılarını belirlemeyi amaçlayan 21 sorudan oluşan “kültürel liderlik ölçeği” kullanılmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumlarına ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlayan, 14 sorudan oluşan “iş doyumu ölçeği”ne ise veri toplama aracının

üçüncü bölümünde yer verilmiştir. Veri toplama aracının güvenilirliği, Yıldırım (2001) tarafından yapılmıştır. Uygulanan Likert Tipi ölçeğin güvenilirlik çalışması için; Cronbach Alpha ve Madde Analizi istatistiksel işlemleri uygulanmıştır. Uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı Alpha=.88 olarak bulunmuştur. Ayrıca araştırmacı tarafından veri toplama aracının Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları ayrı ayrı ve toplam olarak ele alınmıştır. “Kültürel liderlik ölçeği”nden elde edilen puanlar için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .90, “iş doyum ölçeği”nden elde edilen puanlar için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .83 ve ölçeğin tümü için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ise .92 olarak bulunmuştur. Ölçeğin boyutları, madde sayıları ve Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Ölçeğin boyutları, madde sayıları ve cronbach alpha iç tutarlılık katsayıları

Boyutlar	Maddeler	Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları
<b>Kültürel Liderlik</b>	5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25	.90
<b>İş Doyumu</b>	26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40	.83
<b>Toplam</b>	5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25 26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40	.92

#### 2.4. Ölçeklerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Örneklem kapsamına alınan okullarda ölçekleri uygulamak amacıyla Diyarbakır İl Millî Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alınmıştır. Öğretmenler, gönüllülük ilkesine dayalı olarak araştırmaya katılmışlardır. Araştırmacı tarafından ölçekler uygulanıp veriler toplanmış ve uygulama öncesinde okulda çalışan öğretmenlere gerekli açıklamalar yapılmıştır.

#### 2.5. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin çözümlenmesi amacıyla SPSS paket programı kullanılmıştır (SPSS, 2008). Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov testiyle sınanmış olup ( $p < .05$ ) verilerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Büyüköztürk (2014) puanların dağılımının normalden aşırı sapması durumunda, normallik varsayımı gerektiren istatistiklerin kullanılmaması gerektiğini belirtmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarının düzeylerine ilişkin öğretmen algıları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi için aritmetik ortalamadan yararlanılırken, alt amaçlara ilişkin verilerin çözümlenmesinde, parametrik olmayan yöntemlerden Mann Whitney U-Testi ile Kruskal Wallis analizinden yararlanılmıştır. Öte yandan okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için ise Bivariate Correlation yöntemi kullanılmıştır. Ölçekler 5’li Likert tipi derecelendirme ile 1’den 5’e kadar derecelendirilmiştir. Her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları, olumsuzdan olumluya doğru seçeneklere 1, 2, 3, 4, 5 değerleri verilerek oluşturulmuştur. Aritmetik ortalamaları hesaplayabilmek için ölçekte bulunan maddelerden alınabilecek en düşük değer (1) ve en yüksek değer (5) arasındaki fark (4), ölçekten alınabilecek en yüksek değere (5) bölünerek aralık (0,8) belirlenmiştir. Dolayısıyla ölçekte bulunan her maddeye verilen puanlara dayalı bir değerlendirme yapabilmek için Tablo 3’teki gibi yorum ölçütü belirlenmiştir (Tekin, 1991).

**Tablo 3.** Likert tipi derecelendirme ölçeği puan aralıkları

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralıkları
Tamamen Katılıyorum	5	4.20-5.00
Katılıyorum	4	3.40-4.19
Kararsızım	3	2.60-3.39
Çok Az Katılıyorum	2	1.80-2.59
Hiç Katılmıyorum	1	1.00-1.79

### 2.6. Araştırma Etiği

Bu akademik çalışma, yayın ve araştırma etiğine uygun bir şekilde hazırlanmıştır. Bu çalışma için Diyarbakır İl Millî Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmış olup (Karar No: 30769799/605/2789597-2015) katılımcılardan gönüllülük esasına dayalı olarak toplanan veriler gizli tutulmuştur.

### 3. Bulgular

Bu bölümde araştırmanın amaçları ekseninde toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla bu bulgulara ilişkin yorumlar ele alınmıştır. Konunun daha iyi anlaşılması amacıyla gerekli durumlarda bulgular tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

#### 3.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacında “Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları hangi düzeydedir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları düzeyi Tablo 4’te gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları düzeyi

Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliğine İlişkin Görüşler	Ortalama
Okul yöneticisi öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlamaktadır.	4,19
Okul yöneticisi öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlamaktadır.	3,88
Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemektedir.	3,77
Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.	4,00
Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaya çalışmaktadır.	3,99
Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.	4,27
Bu okulun yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarıyla uygulamaktadır.	4,02
Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.	4,09
Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır.	3,96



Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.	4,00
Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.	4,14
Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.	4,20
Çağdaş gelişmeler ve yenilikler okul yöneticisi tarafından akılcı olarak okulumuza yansıtılmaktadır.	3,95
Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.	4,03
Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.	4,08
Bu okulda öğretmenler, kendilerini yenilemelerinde okul yöneticisi tarafından desteklenmektedir.	4,10
Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.	4,06
Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaktadır.	3,95
Bu okula özgü ortak kültürel bir dil vardır.	3,92
Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.	4,09
Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.	4,23
<b>Toplam</b>	<b>4.04</b>

Tablo 4 incelendiğinde okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının “katılıyorum” ( $\bar{x}=4,04$ ) düzeyinde olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları düzeyi ortalamalarına göre “Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.” ( $\bar{x}=4,27$ ) maddesi bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin en yüksek katılım gösterdiği ifadedir. “Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemektedir.” ( $\bar{x}=3,77$ ) maddesi ise bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenleri tarafından en düşük katılım gösterilen ifade olmuştur.

### 3.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacında “Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları hangi düzeydedir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri Tablo 5’te gösterilmektedir.

**Tablo 5. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri**

İş Doyum Düzeyleri	Ortalama
Bir öğretmen olarak ekonomik açıdan durumumdan memnunum.	3,09
Bulduğum okulda görevimi başarılı şekilde yürütebilmem için gerekli fiziksel ortam mevcuttur.	3,80
Bulduğum okulda bir öğretmen olarak kendimi güven içinde hissediyorum.	3,98
Öğretmenlik mesleğini öğrencileri sevdiğim için yapıyorum.	4,25
Bu okulda önemli bir öğretmen olduğumu hissediyorum.	4,07
Bulduğum okulda bir öğretmen olarak bana başkalarına yardım edebilme imkânı sağlanmaktadır.	4,05

Bulduğum okulda bir öğretmen olarak saygı görüyorum.	4,16
Öğretmen olduğum için gurur duyuyorum.	4,38
Bulduğum okulda bir öğretmen olarak girişim gücümü kullanabiliyorum.	3,94
Bulduğum okulda bir öğretmen olarak sosyal ilişkilerimi geliştirebilme imkânları sağlanmaktadır.	3,97
Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.	3,95
Bulduğum okulda amaçların belirlenme sürecine katılma fırsatına sahibim.	3,96
Bulduğum okulda bir öğretmen olarak yeteneklerimi kullandığımı ve gizil güçlerimi geliştirdiğimi hissediyorum.	4,00
Bulduğum okulda bir öğretmen olarak anlamlı bir iş yaptığıma inanıyorum.	4,30
Bu okulda kendimi yenileme ve yenilikleri uygulama imkânı bulabiliyorum.	4,01
<b>Toplam</b>	<b>3,99</b>

Tablo 5 incelendiğinde bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin “katılıyorum” ( $\bar{x}=3,99$ ) düzeyinde olduğu görülmektedir. Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerine göre “Öğretmen olduğum için gurur duyuyorum.” ( $\bar{x}=4,38$ ) maddesi bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin en yüksek katılım gösterdiği ifadedir. “Bir öğretmen olarak ekonomik açıdan durumumdan memnunum.” ( $\bar{x}=3,09$ ) maddesi ise bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenleri tarafından en düşük katılım gösterilen ifade olmuştur.

### 3.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacında “Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmaktadır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için İkili Korelasyon (Bivariate Correlation) yöntemi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki ilişki Tablo 6’da gösterilmektedir.

**Tablo 6.** Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki ilişki

İkili Korelasyon	Okul Müdürleri	İş Doyumu
	1	0,621
Okul Müdürleri	p	0,00
	N	219

Tablo 6 incelendiğinde okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında pozitif yönde (0,621) yüksek bir korelasyon olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt amacında “Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin; a) hizmet

süreleri, b) öğrenim durumları, c) cinsiyetleri, d) yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorularına cevap aranmaktadır.

**a) Hizmet Süresi:** Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin hizmet süreleri açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği “Tablo 7 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları”nda gösterilmiştir.

**Tablo 7.** *Kruskal wallis analizi sonuçları*

	Hizmet Süresi	N	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p
<b>Kültürel Liderlik</b>	1-5 yıl	142	112,01	2	,418	,81
	6-10 yıl	60	105,92			
	11 yıl ve üstü	17	107,59			
	<b>Toplam</b>	<b>219</b>				

Tablo 7 incelendiğinde okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin hizmet süreleri açısından ( $\chi^2_{(2)}=,418$ ;  $p=,81$ ;  $p>,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamaları dikkate alındığında; 1-5 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin sıra ortalamaları 6-10 ile 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin sıra ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin 1-5 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin algıları 6-10 ile 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Ayrıca 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin sıra ortalamaları 6-10 yıl aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamalarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin algılarının 6-10 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

**b) Öğrenim Durumu:** Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin öğrenim durumları açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin öğrenim durumları açısından farklılık gösterip göstermediği “Tablo 8 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları”nda gösterilmiştir.

**Tablo 8.** *Kruskal wallis analizi sonuçları*

	Öğrenim Durumu	N	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p
<b>Kültürel Liderlik</b>	Ön Lisans	16	110,03	2	,732	,70
	Lisans	193	110,86			
	Yüksek Lisans	10	93,30			
	<b>Toplam</b>	<b>219</b>				

Tablo 8 incelendiğinde okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin öğrenim durumları açısından ( $\chi^2_{(2)}=,732$ ;  $p=,70$   $p>,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında; lisans mezunlarının sıra ortalamaları ile ön lisans mezunlarının sıra ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin lisans mezunlarının algıları ile ön lisans mezunlarının algıları birbirine yakındır. Ayrıca yüksek lisans mezunlarının sıra ortalamaları ön lisans ve lisans mezunlarının sıra ortalamalarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin yüksek lisans mezunlarının algılarının ön lisans ve lisans mezunlarının algılarına göre düşük olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

c) **Cinsiyet:** Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin cinsiyetleri açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Mann-Whitney U analizi yapılmıştır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin cinsiyet farklılıkları açısından değişiklik gösterip göstermediği “Tablo 9 Mann-Whitney U Analizi Sonuçları”nda gösterilmiştir.

**Tablo 9.** Mann-Whitney u analizi sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
<b>Kültürel Liderlik</b>	Erkek	37	121,97	4513,00	2924,000	,21
	Kadın	182	107,57	19577,00		
	<b>Toplam</b>		<b>219</b>			

Tablo 9 incelendiğinde okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin cinsiyetleri açısından ( $U=2924,000$ ;  $p=,21$   $p>,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamaları dikkate alındığında; erkeklerin sıra ortalamalarının kadınlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin erkeklerin algılarının kadınlara oranla daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

d) **Yaş:** Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin yaşları açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin yaş farklılıkları açısından değişiklik gösterip göstermediği “Tablo 10 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları”nda gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Kruskal wallis analizi sonuçları

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p
<b>Kültürel Liderlik</b>	21-25	85	112,00	2	1,207	,55
	26-30	70	103,33			
	31 yaş ve üstü	64	114,64			
	<b>Toplam</b>	<b>219</b>				

Tablo 10 incelendiğinde okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin yaşları açısından ( $\chi^2_{(2)}=1,207$ ;  $p=,55$   $p>,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamaları dikkate alındığında; 31 yaş ve üstü aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamaları 21-25 ile 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin 31 yaş ve üstü aralığındaki öğretmenlerin algıları 21-25 ile 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Ayrıca 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamaları 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarının 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

### 3.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt amacında “Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri; a) hizmet süreleri, b) öğrenim durumları, c) cinsiyetleri, d) yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorularına cevap aranmaktadır.

a) **Hizmet süresi:** Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin, hizmet süreleri açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin hizmet süreleri açısından farklılık gösterip göstermediği “Tablo 11 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları”nda gösterilmiştir.

**Tablo 11. Kruskal wallis analizi sonuçları**

	Hizmet Süresi	N	Sıra Ortalaması	sd	x <sup>2</sup>	p
İş Doymu	1-5 yıl	142	103,93	2	5,671	,06
	6-10 yıl	60	115,83			
	11 yıl ve üstü	17	140,15			
	<b>Toplam</b>	<b>219</b>				

Tablo 11 incelendiğinde bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, hizmet süreleri açısından ( $x^2_{(2)}=5,671$ ;  $p=,06$   $p>,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamaları dikkate alındığında; 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin sıra ortalamaları 1-5 ile 6-10 yıl aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri 1-5 ile 6-10 yıl aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine göre daha yüksektir. Ayrıca 6-10 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin sıra ortalamaları 1-5 yıl yaş aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla 6-10 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri 1-5 yıl aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

**b) Öğrenim Durumu:** Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin, öğrenim durumları açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin öğrenim durumları açısından farklılık gösterip göstermediği “Tablo 12 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları”nda gösterilmiştir.

**Tablo 12. Kruskal wallis analizi sonuçları**

	Öğrenim Durumu	N	Sıra Ortalaması	sd	x <sup>2</sup>	p
İş Doymu	Ön Lisans	16	127,91	2	3,528	,17
	Lisans	193	110,07			
	Yüksek Lisans	10	80,00			
	<b>Toplam</b>	<b>219</b>				

Tablo 12 incelendiğinde bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, öğrenim durumları açısından ( $x^2_{(2)}=3,528$   $p=,17$ ;  $p>,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamaları dikkate alındığında; ön lisans mezunlarının sıra ortalamaları lisans ve yüksek lisans mezunlarının sıra ortalamalarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ön lisans mezunlarının iş doyum düzeyleri lisans ve yüksek lisans mezunlarının iş doyum düzeylerine oranla daha yüksektir. Ayrıca lisans mezunlarının sıra ortalamaları yüksek lisans mezunlarının sıra ortalamalarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla lisans mezunlarının iş doyum düzeylerinin yüksek lisans mezunlarının iş doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

**c) Cinsiyet:** Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin, cinsiyetleri açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Mann-Whitney U analizi yapılmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin cinsiyet farklılıkları açısından farklılık gösterip göstermediği “Tablo 13 Mann-Whitney U Analizi Sonuçları”nda gösterilmiştir.

**Tablo 13. Mann-Whitney u analizi sonuçları**

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İş Doymu	Erkek	37	113,85	4212,50	3224,500	,69
	Kadın	182	109,22	19877,50		
	<b>Toplam</b>		<b>219</b>			

Tablo 13 incelendiğinde bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, cinsiyetleri açısından ( $U=3224,500$ ;  $p=,69$   $p>,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamaları dikkate alındığında; erkeklerin sıra ortalamalarının kadınların sıra ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla erkeklerin iş doyum düzeylerinin kadınların iş doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

**d) Yaş:** Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin, yaş faktörü açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin yaş faktörü açısından farklılık gösterip göstermediği “Tablo 14 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları”nda gösterilmiştir.

**Tablo 14. Kruskal wallis analizi sonuçları**

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p
İş Doymu	21-25	85	107,34	2	,383	,83
	26-30	70	113,56			
	31 yıl ve üstü	63	108,59			
<b>Toplam</b>		<b>219</b>				

Tablo 14 incelendiğinde bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, yaş faktörü açısından ( $\chi^2_{(2)}=,383$ ;  $p=,83$   $p>,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamaları dikkate alındığında; 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamaları 31 yıl ve üstü ile 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeyleri 31 yıl ve üstü ile 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca 31 yıl ve üstü yaş aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamaları 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamalarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla 31 yıl ve üstü yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeyleri 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine oranla daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

#### 4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının aritmetik ortalamalara göre “katılıyorum” düzeyinde olduğu sonucuna varılmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmeleri, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları konusunda olumlu bir algıya sahip olduklarına işaret etmektedir. Bu bulgu, Çek (2011) ve Derin (2003) tarafından yapılan araştırmaların bulgularını destekler niteliktedir. Okul müdürlerinin kültürel liderlik düzeyi ortalamalarına göre “Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.” maddesi okul öncesi öğretmenleri arasında en yüksek katılıma sahiptir. Bu maddenin eğitimin hedefleri arasında bulunan ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı bireyler yetiştirmek parolasına uygun düşüğü görülmektedir. “Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler

düzenlemektedir.” maddesi ise bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenleri tarafından en düşük katılım gösterilen ifade olmuştur. Bu maddeye göre öğretmenlerin “katılıyorum” düzeyinde olmaları oryantasyon eğitimine verilen önemi ortaya koymaktadır. Araştırmanın bu bulguları, Çek (2011) ve Değirmenci (2006) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla örtüşmektedir.

Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin aritmetik ortalamaya göre “katılıyorum” düzeyinde olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum yeterliği konusunda hem fikir oldukları söylenebilir. Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerine göre “Öğretmen olduğum için gurur duyuyorum.” maddesi bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenleri arasında en yüksek katılıma sahiptir. Bu maddeden yola çıkarak öğretmenlik mesleğinin, bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenlerine göre kutsal kabul edildiği ve kıvanç kaynağı olarak görüldüğü sonucuna varılabilir. “Bir öğretmen olarak ekonomik açıdan durumumdan memnunum.” maddesi ise bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenleri tarafından en düşük katılım gösterilen ifade olmuştur. Bu maddenin “kararsızım” düzeyinde ve en düşük katılım gösterilen madde olmasına dayanarak öğretmenlerin iş doyumunu artırıp daha verimli bir eğitim birimi oluşturulmasında, ekonomik faktörlerin diğer faktörlere oranla geri planda kaldığı söylenebilir. Ayrıca “Öğretmenlik mesleğini öğrencileri sevdiğim için yapıyorum.” maddesinin “tamamen katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, Çek (2011) tarafından yapılan araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Dolayısıyla “Öğretmenlerin, öğrencileri severek bu mesleği icra etmeleri iş doyumunu açısından önemlidir.” sonucu çıkarılabilir.

Okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazın incelendiğinde; Çek (2011), Değirmenci (2006), Derin (2003) ve Yıldırım (2001) tarafından yapılan araştırmaların bulguları ile paralellik göstermektedir. Dolayısıyla okul müdürleri, kültürel liderlik davranışlarını geliştirdiği ölçüde öğretmenlerin iş doyum düzeyleri artabilir. Böylelikle okul birimi içerisinde verilen eğitimin kalitesine olumlu yönde etki edeceği söylenebilir.

Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin hizmet süreleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna varılmıştır. Alanyazın incelendiğinde; Büyükelbaşı (2003), Hiçyılmaz (2013), Şahin-Dinçsoy (2011) ve Yıldırım (2001), tarafından yapılan araştırmalarda hizmet süreleri açısından istatistiksel olarak farklılık bulunurken; Değirmenci (2006) ve Özüberk’in (2014) araştırmalarında ise herhangi bir farklılığa rastlanmamış olup araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Öte yandan sıra ortalamalarının sonuçları doğrultusunda; okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin 1-5 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin algılarının, 6-10 ve 11 ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum, mesleğe yeni başlayan genç öğretmenlerin kültürel liderlik algılarının daha yüksek olduğu ve hizmet süreleri arttıkça kültürel liderlik algılarında birtakım değişimler meydana geldiği biçiminde yorumlanabilir.

Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının öğretmenlerin, öğrenim durumları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir değişiklik meydana getirmediği sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazın incelendiğinde; Çek (2011) ve Değirmenci (2006) tarafından yapılan araştırmalarda öğrenim durumu bakımından herhangi bir farklılığa rastlanmazken; Şahin-Dinçsoy (2011) tarafından yapılan araştırmada, öğrenim durumu değişkenine göre ön lisans mezunları lehine anlamlı fark bulunmuştur. Çek (2011) ve Değirmenci (2006) tarafından yapılan araştırmalar, araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmekteyken; Şahin-Dinçsoy (2011) tarafından yapılan araştırmanın bulguları, araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Öte yandan sıra ortalamalarının sonuçları ışığında; okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin lisans mezunlarının algıları ile ön lisans mezunlarının algıları birbirine yakındır. Ayrıca okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin yüksek lisans

mezunlarının algılarının, ön lisans ve lisans mezunlarının algılarına göre düşük olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna varılmıştır. Büyükelbaşı (2003), Çek (2011), Değirmenci (2006), Özüberk (2014) ve Yıldırım (2001) tarafından yapılan araştırmalarda herhangi bir istatistiksel farklılığa ulaşılmamış olup; araştırmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Diğer taraftan Hiçyılmaz (2013) ve Şahin-Dinçsoy (2011) tarafından yapılan araştırmalarda anlamlı bir farklılık bulunmuş olup araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Ancak sıra ortalamalarının sonuçları doğrultusunda; okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin erkeklerin algılarının, kadınlara oranla daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum, erkek öğretmenlerin kültürel liderlik algılarının, kadın öğretmenlere göre daha işlevsel bir boyutta olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin yaşları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çek (2011) ve Özüberk (2014) tarafından yapılan araştırmalar, araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmekte iken; Değirmenci (2006), Hiçyılmaz (2013) ve Şahin-Dinçsoy (2011) tarafından yapılan araştırmalar, araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Ayrıca sıra ortalamalarının sonuçları ekseninde; okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin 31 yaş ve üstü aralığındaki öğretmenlerin algılarının, 21-25 ile 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, yaş ile birlikte edinilen deneyimin öğretmenlerin kültürel liderlik algılarını olumlu yönde etkilediği biçiminde yorumlanabilir.

Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin, hizmet süreleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna varılmıştır. Çek (2011) ve Yıldırım (2001) tarafından yapılan araştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Değirmenci (2006) tarafından yapılan araştırmada ise anlamlı bir farklılık bulunmamakta olup araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Öte yandan sıra ortalamalarının sonuçlarına dayanarak; 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, 1-5 ile 6-10 yıl aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine göre daha yüksektir. Nitekim yaşı ilerlemesiyle birlikte kuruma olan bağlılığın artması, işten alınan tatmin düzeyini olumlu yönde etkilemiş olabilir.

Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin, öğrenim durumları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çek (2011) ve Değirmenci (2006) tarafından yapılan araştırmalar, araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Ayrıca sıra ortalamalarının sonuçları doğrultusunda; ön lisans mezunlarının iş doyum düzeylerinin, lisans ve yüksek lisans mezunlarının iş doyum düzeylerine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, ön lisans mezunlarının iş doyum imgeleminin daha yüksek tutarlılığa sahip olmasından kaynaklanabilir.

Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, öğretmenlerin cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna varılmıştır. Çek (2011) ve Değirmenci (2006) tarafından yapılan araştırmalar, araştırmanın bulgularını desteklemekte iken; Yıldırım (2001) tarafından yapılan araştırma, araştırmanın bulgularını desteklememektedir. Ayrıca sıra ortalamalarının sonuçlarına dayanarak; erkeklerin iş doyum düzeylerinin, kadınların iş doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum, erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere oranla, okuldan beklentileriyle elde ettikleri arasında daha uyumlu bir ilişki olduğu biçiminde yorumlanabilir.

Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, yaş faktörü açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çek (2011) ve Değirmenci (2006) tarafından yapılan araştırmalar, araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Öte yandan sıra ortalamaları dikkate alındığında; 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin, 26-30 ve 31 yıl ve üstü yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durumu,



yaş ilerledikçe okula olan aidiyetin arttığı ve okuldan alınan tatminin ivme kazandığı şeklinde yorumlamak mümkündür.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında aşağıdaki önerilere yer verilebilir:

- Okul müdürleri, oryantasyon eğitimine önem vermeli, okulun tüm paydaşlarının okula adapte olabilmeleri için birim yapısı içinde çeşitli etkinlikler düzenlemelidir.
- Okul müdürleri, iletişim becerilerini ustalıkla kullanıp çalışanlarını güven içinde hissettirebilmelidir. Bu itibarla, Millî Eğitim Bakanlığı ve Yüksek Öğretim Kurulu iş birliği ile okul müdürlerine yönelik etkili iletişim eksenli çeşitli hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmelidir.
- Okul müdürleri, okulu ve çevreyi iyi analiz etmeli, okulun ve çevrenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit edip tüm paydaşlarla birlikte takım çalışması yaparak hareket etmeli, öğretmenleri de sürece dâhil ederek olumlu yönde strateji geliştirmelidir.
- Okul müdürleri, öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini, normlarını yansıtabilmeli ve öğretmenlerin kendilerini her fırsatta yenilemelerini teşvik etmelidir. Dolayısıyla kültürel liderliği içselleştirmeli, iletişim kanallarını açık tutmalıdır. Ayrıca öğretmenleri; çeşitli proje, seminer ve eğitsel faaliyetlere katılımları hususunda cesaretlendirmelidir.
- Okul müdürleri, eğitimin kalitesini arttırmak için öğretmenlerin iş doyumunu azami düzeye çıkarmaya gayret etmelidir. Aynı zamanda öğretmenlerde var olan yetenek ve gizil güçleri açığa çıkartıp yaratıcılıklarını desteklemelidir. Bu bağlamda, ders dışı etkinliklere önyak olup gezi, gözlem, sergi, proje gibi faaliyetlere alan açmalıdır.
- Okul müdürlerinin, kültürel liderlik rollerini aktif olarak kullanabilmeleri için kültürel liderlik ve iş doyumunu konulu hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenebilir.

## 5. Kaynakça

- Akdoğan, A. (2014). *Türkiye'deki uluslararası bakalorya pyp programı uygulayan okulların etkili okul özellikleri ve okul kültürü açısından incelenmesi* (Tez No. 356627) [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Akduman, G. G. (2013). Okul öncesi eğitimin tanımı ve önemi. B. G. Uyanık (Ed.), *Okul öncesi eğitime giriş* içinde (ss. 2-15). Pegem Akademi.
- Aliyev, R. (2011). *Farklı kültürlerden gelen yükseköğretim öğrencilerinin eğitim ortamlarındaki ilk etkileşim algılarının ve kültürlenme düzeylerinin incelenmesi* (Tez No. 302916) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Arı, M. (2003). Türkiye'de erken çocukluk eğitimi ve kalitenin önemi. M. Sevinç (Ed.), *Erken çocuklukta gelişim ve eğitimde yeni yaklaşımlar* içinde (ss. 31-35). Morpa Kültür.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*. 467, 31-51.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi* (10. baskı). Gazi.
- Ayık, A. & Fidan, M. (2014). İlköğretim kurumlarında örgütsel iletişim ile okul kültürü arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 29, 108-134.
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki (Erzurum ili örneği)* (Tez No. 210539) [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri* (3. baskı). Nobel.
- Büyükelbaşı, Ö. (2003). *Resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin*

- yönetici ve öğretmen alguları* (Tez No. 137251) [Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Büyükköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (19. baskı). Pegem Akademi.
- Can, N. (2014). *Öğretmen liderliği* (4. baskı). Pegem Akademi.
- Çek, F. (2011). *Bağımsız anaokulu ve ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişki* (Tez No. 286508) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetim* (5. baskı). Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik* (7. baskı). Pegem Akademi.
- Çelikkaya, H. (1993). Kültür ve eğitim. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, 23-30.
- Çiçek, A. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini güdülemede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Rize ili örneği)* (Tez No. 120705) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Değirmenci, S. (2006). *Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* (Tez No. 190224) [Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Demirel, Y. & Akça, F. (2008). İşe bağlı stresin duygusal bağlılık üzerine etkisi: Sağlık sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 33, 43-55.
- Derin, Ö. (2003). *Dershane yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkileri* (Tez No. 135004) [Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dinçer, Ö. (2013). *Örgüt geliştirme* (3. baskı). Alfa.
- Erdoğan, İ. (2014). *Eğitim ve okul yönetimi* (3. baskı). Alfa.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (11. baskı). Beta.
- Fırat, N. (2007). *Okul kültürü ve öğretmenlerin değer sistemleri* (Tez No. 215787) [Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gedikoğlu, T., Şahin, S. & Büyükelbaşı, Ö. (2004). İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen alguları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19, 73-83.
- Gülнар, B. (2007). *Örgütlerde iletişim ve iş doyumunu*. Literatürk.
- Hiçyılmaz, Y. (2013). *İlköğretim okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları* (Tez No. 342358) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2012). Okullarda kültür ve iklim. S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* içinde (ss. 163-201). Nobel.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi* (25. baskı). Nobel.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme yöntemi: Örgütlerde güdülemeye duyarlı bir yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(4), 117-132.
- Mahmutoğlu, A. (2007). *Millî eğitim bakanlığı merkez örgütlerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık* (Tez

- No. 215674) [Doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özüberk, İ. (2014). *İlkokul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine etkisi* (Tez No. 394702) [Yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Poyraz, H. & Dere, H. (2006). *Okul öncesi eğitiminin ilke ve yöntemleri* (3. baskı). Anı.
- Sevimli, F. & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- SPSS. (2008). SPSS Statistics for Windows, Version 17.0. Chicago: SPSS Inc.
- Şahin-Dinçsoy, B. (2011). *Ortaöğretim okullarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri* (Tez No. 296301) [Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Şişman, M. (2014a). *Örgütler ve kültürler* (4. baskı). Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2014b). *Öğretim liderliği* (5. baskı). Pegem Akademi.
- Tan, Ç. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi* (Tez No. 300428) [Doktora tezi, Fırat Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Tanrıoğen, Z. M. (2013). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkisi* (Tez No. 357103). [Doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Taymaz, H. (2009). *Okul yönetimi* (9. baskı). Pegem Akademi.
- Tekin, H. (1991). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme* (6. baskı). Yargı.
- Uygur, N. (2013). *Kültür kuramı* (4. baskı). Yapı Kredi.
- Yıldırım, B. (2001). *Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi* (Tez No. 108589). [Doktora tezi, Fırat Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim örgütlerinde kültürel liderlikle meslek ahlakı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(13), 218-238.