



Kosovo Educational Research Journal

Volume 5, Issue1, 16-37.

ISSN: 2710-0871

<https://kerjournal.com/>

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK ROLLERİNİN İNCELENMESİ¹

Volkan DEMİRCİ²

ÖZET: Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin kültürel liderlik özelliklerine ne düzeyde sahip olup olmadıklarının incelenmesidir. Araştırma nicel bir çalışma olup ifade edilen amacı doğrultusunda nicel araştırma deseninden yararlanılmış ve verilerin analizinde ise SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri toplamak amacıyla Yıldırım (2001) tarafından “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi” adlı doktora tez çalışması için geliştirilmiş olan Kültürel Liderlik Rollerini Ölçeği izinleri alınarak kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, 2022-2023 öğretim döneminde Rize, Mersin, Şanlıurfa, Konya, Erzurum, İzmir ve İstanbul illerinde ilkokul, ortaokullar ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerden oluşturulan bulgulara göre okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma verilerine göre cinsiyet değişkenine bağlı olarak okul Yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Liderlik, Çok Kültürlülük, Okul Yöneticileri, Kültür, Öğretmen.

To cite this article: Demirci, V. (2024) **OKUL YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK ROLLERİNİN İNCELENMESİ**. Kosovo Educational Research Journal, 5(1), 16-37.

¹ Bu çalışma, 2023 yılında Volkan Demirci tarafından hazırlanan, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesine dayanmaktadır.

² Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Öğrencisi, volkan_demirci22@erdogan.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2055-7469

Examining the Cultural Leadership Roles of School Administrators

ABSTRACT: The aim of this study is to examine whether school administrators have cultural leadership characteristics or not. The research is a quantitative study and in line with its stated purpose, the quantitative research design was used and the data were analyzed using the SPSS program. In order to collect the data, the Cultural Leadership Roles Scale, which was developed by Yıldırım (2001) for his doctoral thesis named "The Effect of School Administrators' Cultural Leadership Roles on Teachers' Job Satisfaction and Professional Ethics", was used with permission. The universe of the research consists of school administrators working in primary schools, secondary schools and high schools in the provinces of Rize, Mersin, Şanlıurfa, Konya, Erzurum, İzmir and Istanbul in the 2022-2023 academic year. According to the findings created from the data obtained within the scope of the research, it has been determined that the relationship between school principals' levels of fulfilling their cultural leadership roles is a significant, positive and strong relationship.

According to the research data, it was seen that there was no significant difference between the views of school administrators about the level of fulfilling their cultural leadership roles, depending on the gender variable.

Keywords: Cultural Leadership, Multiculturalism, School Administrators, Culture, Teacher.

1. GİRİŞ

Savaşlar, terör ve ekonomik sorunlar dünya genelinde ve özellikle ülkemizin yakın coğrafyasında önemli göç dalgalarına ve bununla beraber yoğun bir demografik hareketliliğe sebep olmaktadır. Bu hareketlik sonucunda çok kültürlü toplumlar ve çok kültürlü öğrencilerden oluşan okullar ortaya çıkmıştır.

Çok kültürlü eğitim bazı araştırmacılar tarafından eğitimin niteliğinin artmasına yardımcı olacak bir eğitim şekli olarak kabul görmektedir (Gay, 1994). Çok kültürlü eğitim, öğrencilerin yetiştikleri dünyayı ve içinde buldukları töre ve kültürü anlayabilmeleri, bu kültürler arasında bir köprü kurabilmeleri ve toplumun geneline uyan yeni bir kültürün geliştirilebilmesi için önem arz etmektedir (Banks, 1995). Farklı ülkelerden gelen insanların bir arada yaşadığı uluslarda toplumun her kesimine hitap edecek bir düzen oluşturmak o toplumun huzur ve refah içerisinde bir arada yaşayabilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu hususta önemli iş yüklerinden biri de toplumun gelişmesine katkı sağlayan öğretmenlere düşmektedir (Başbay ve Kağnıcı, 2011). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin farklı etnik kökenlere sahip öğrencilerin yaşadıkları güçlükleri sezebilecek, onlarla etkili iletişim kurabilecek ve akademik olarak iyi bir şekilde yetişmelerine temel desteği sağlayabilecek potansiyele sahip olmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin, çok kültürlü eğitimin gerekliliklerine uygun şekilde eğitim alabilmeleri için uygun programların hazırlanmasına ihtiyaç olduğu çoğu eğitimci ve uzmanlar tarafından desteklenmektedir (Wells, 2008).

Gerek mülteci/göçmen gerekse göçmen olmayan çocuklar için okullar, çok kültürlü bir topluma ve küreselleşen dünyaya uyum sağlamayı kolaylaştırması beklenen kültürel bağlamlardır (Schachner, 2019; Schwarzenhal vd., 2017). Bu nedenle eğitimin kültürel farklılıkları göz önünde bulunduracak şekilde düzenlenmesi, farklı kültürel özelliklere sahip öğrencilere yönelik eğitim eşitsizliklerini ve onların eğitim sürecinde yaşadıkları sorunları ortadan kaldırmak için dönüştürücü bir potansiyele sahiptir (Gay, 2015). Eğitimde eşitliğin ve başarının sağlanması ve eğitim sisteminin daha kapsayıcı

özelliğe sahip olabilmesi, eğitimin kültürel farklılıklara uygun bir şekilde düzenlenmesi ile mümkün olabilmektedir (Kotluk ve Kocakaya, 2018). Eğitim kurumlarında öğrencilere kendi kültürel miraslarını ve dillerini korumanın yanı sıra diğer kültürler hakkında bilgi edinebilecekleri, aynı zamanda akademik bilgi ve becerilerini geliştirebilecekleri fırsatlar sunulmalıdır (Gay, 2015; Ladson-Billings, 1995a; 1995b).

Okul yönetimlerinin ve öğretmenlerin çok kültürlü eğitime yönelik tutumları, sınıflarındaki farklılıkları ne düzeyde algılayacakları ve bu duruma bağlı olarak nasıl bir öğretim şekli geliştirecekleri önemli bir konu olarak kabul edilmektedir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin sınıflarında bulunan öğrencilerinin sahip olduğu kültürel değerlerini gözlemlemesi ve öğrencilerinin davranışlarını bu kültürel değerlerin şekillendirdiğinin bilincinde olması gerekmektedir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin karşılaştığı kültürleri bilmeleri ve davranışları anlamlandırabilmeleri için yüksek bir kültürel zekâyâ ihtiyaçları bulunmaktadır (Banks, 2013). Bu bağlamda çok kültürlü okullarda yöneticilik yapan okul yöneticilerinin üstlenmiş oldukları kültürel liderlik daha da önem kazanmaktadır.

Konuyla ilgili alan yazında yapılan çalışmalarda bu görüşü destekler niteliktedir. Polat (2009) çalışmasında, eğitimin amacını bireyi tek tipleştirme yerine onu olduğu gibi kabul edip onun yeti ve yeteneklerini geliştirmeye odaklanılması gerektiğini ifade etmiştir. Bu nedenle öğrencilerin biyolojik, cinsel, ırksal, dinsel, kültürel, ekonomik, siyasi kökenli farklılıklarını doğal kabul edebilen eğitimcilerle ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur. Eğitim, bu değişimi yakalayabilmenin en önemli aracıdır.

Arslan ve Çalmaşur (2018) çalışmalarında; ilköğretimde görev yapan okul yöneticilerinin çok kültürlü eğitim tutum puanlarında cinsiyet değişkeni açısından, okuldaki görev değişkenine göre, branş değişkenine göre değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılığın bulunduğunu belirlemişlerdir. Aynı zamanda ilköğretimde görev yapan okul yöneticilerinin çok kültürlü eğitim tutum puanlarında okul türü değişkenine göre anlamlı farklılığın bulunduğu ve bu farkın ortaokulda görev yapan yöneticiler lehine olduğu tespit edilmiştir.

Okul yöneticileri çok kültürlü eğitimin esas kültürü koruyarak ve merkez alarak geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Arslan ve Çalmaşur (2018) tarafından çok kültürlülüğe ilişkin tutumların farklılıkların tanınması, insanların birbirlerini anlaması vb. boyutlarda genel olarak olumlu olduğu, pratiğe dönüştürme noktasında ise çekimsiz oldukları görülmüştür. Çok kültürlülüğün eğitim uygulamalarına yansıtılmasında etnik ve ideolojik noktalarda art niyet taşımaması ve ana dilde eğitime zarar vermemesi gerektiği vurgulanmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Kültür, günümüz dünyasında en çok kullanılan terimlerden biridir. Kültür, bir milletin dinî, ahlâkî, hukukî, fikrî, estetik, dilsel, iktisadi ve teknik hayatının ahenkli toplamıdır (Kafesoğlu, 1997). Bir milletin maddi ve manevi değerlerinin toplamı olarak da tanımlanabilecek olan kültür, başta sosyal, iş ve toplum hayatı olmak üzere insan hayatının her alanında en küçük ayrıntılarda tecelli eder. Kültür ve kültürel gelişmeler bu nedenle tüm sistemler üzerinde yakın bir etkiye sahiptir (Wyer vd., 2013). Eğitim sistemleri, bir milletin kültürünü nesilden nesile aktararak milletin bekasını öncü rol oynayan ve ülkenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağını yetiştiren sistemlerdir (Sarier, 2013). Okullar girdi olarak aldıkları öğrencileri kültürlendirirler.

Kültürleşme sürecine dahil olarak öğrenciler kendilerini içinde buldukları toplumu öğrenirler. Kültür, onu toplumun istediği şekilde şekillendirin insanları eğitir, böylece kültürel birlik ve toplumsal barışı sağlar (Yıldırım, 2001; Conway, 2000). Her okulun kendine özgü inançları, varsayımları, değerleri, normları, anlam kalıpları, gelenekleri, törenleri ve hikayeleri vardır. Başka bir deyişle, herkes okulun kendine ait bir örgüt kültürü vardır (Şişman, 1994; Schein, 2010). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip okulların hedeflerine ulaşması, zayıf örgüt kültürüne sahip okullardan daha etkili ve verimlidir

(Hoy ve Miskel, 2010, s. 174-179; Aksu ve diğeri, 2003). Güçlü örgüt kültürüne sahip okullar girdi olarak gönderilen para, öğrenci ve işçi en etkin ve verimli şekilde kullanılmaktadır yaptığı yatırımların boşa gitmesine izin vermez.(Turan, 2014).

Okul yöneticileri, örgüt kültürünü etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmelidir. Okulun kültürel ve sosyal yönlerine önem vermeli ve okullarında kültürel liderliği geliştirmelidirler, yapabilmeli. Kültürel liderlik; ortak düşünce, inanç, semboller, kabuller, gelenekler ve normlar aracılığıyla paydaşların ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirilme sürecidir. (Yıldırım, 2001; Baker, 1992) Kültürel bir lider olarak okul yönetimi, başarılı bir okul yaratmak için gerekli tüm adımları atmalıdır.

Ortak, ilham verici bir vizyon etrafında okul personeli, öğrenciler ve veliler kombine; Çalışanlar arasında etkin işbirliğini ve güveni güçlendirir, değişen değerler ve normlar aracılığıyla yeni semboller, törenler, gelenekler okulun kültürü ve okulun akademik ve kurumsal gelişimi için bir cephe oluşturarak gelişimin önünü açar (Bento, Okul yönetiminin kültürel liderlikte ve oynaması gereken bir takım görevleri bulunmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde müdürlerin kültürel liderlikle ilgili görevine şu cümlelerle vurgu yapılmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2016a):

“Okul yöneticileri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar.”

Milli Eğitim Temel Kanununun 1. Maddesinde (MEB, 2016b):“....Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan yurttaşlar olarak

yetiştirmek” ve aynı kanununun 28. Maddesinde ortaöğretimin amaç ve görevlerine dair

(MEB, 2016).

“Bütün öğrencilere ortaöğretim seviyesinde asgari ortak bir genel kültür vermek suretiyle onlara kişi ve toplum sorunlarını tanımak, çözüm yolları aramak ve yurdun iktisadi sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunmak bilincini ve gücünü kazandırmak” ifadeleriyle de okul yöneticilerinin genel kültür kazanımlarının yanı sıra genel kültürün aktarımı yönünden sorumluluklarına da vurgu yapılmıştır.

Okul Yöneticilerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin bir analizin alanda oldukça özgün bir çalışmaya temel oluşturabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple bu konuda bir çalışma ihtiyacı görülmüştür.

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri incelemektir

1.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Amaç: Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirme düzeylerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur.

1. Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri nedir?

2. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Okulun bulunduğu yerleşim yerine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinin kültürel liderlik düzeylerini yerine getirme düzeyleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Öğrenim durumuna bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinin kültürel liderlik düzeylerini yerine getirme düzeyleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Mesleki deneyimlerine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinin kültürel liderlik düzeylerini yerine getirme düzeyleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
6. Yabancı dil bilip bilmeme düzeyine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinin kültürel liderlik düzeylerini yerine getirme düzeyleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın ele aldığı konu ise okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleridir. Bilgi çağından kültür çağına geçtiğimiz bu süreçte okulların rekabet avantajı sağlamak için kültürel liderlik rollerini iyi yapan okul yöneticilerine ihtiyacı vardır. Halen geleneksel yönetim biçimlerinden kurtulamamış okul liderleri ve örgütleri için verimliliği artırma yönünde değişimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanlar ve yöneticilerin hiyerarşik bağlarla birbirine bağlı olduğu, ortak değer ve ihtiyaçlardan ziyade uyulması gereken kurallardan ibaret okulların varlığı dikkati çekmektedir (Yörük ve Şahin, 2012). Yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini yeterince yerine getiremedikleri (Yıldırım, 2001, Tuna, 2014, Uygur, 2010) bulunmuştur. Bu araştırma, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirme düzeyinin tespiti, kültürel liderlik rollerini yerine getirmelerini engelleyici durumların tespiti ve artırılması için neler yapılabileceğine ilişkin öneriler koymasından açısından önemlidir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

1-Araştırma, 2022-2023 eğitim öğretim yılında İzmir, Mersin, Rize, İstanbul, Konya, Şanlıurfa ve Erzurum illerinde il merkezleri, ilçe ve köylerdeki devlet okullarında görev yapan 175 okul yöneticisine uygulanan ölçek verileri ile sınırlıdır.

2- Elde edilen veriler, okul yöneticilerinin ölçeklere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

3-Araştırma, sadece okul yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır ve araştırmaya öğretmen görüşleri dahil edilmemiştir.

4-Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görüşleri, araştırmada kullanılan ölçek sorularına okul yöneticileri tarafından verilen cevaplarla sınırlıdır.

1.5. Sayıtlar

1-Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ölçek maddelerine verdikleri cevaplar gerçeği yansıtmaktadır.

2-Bu çalışmada okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirme düzeyi ile arasında ilişki olup olmadığına ilişkin çalışma yapılmıştır.

3-Kullanılan ölçek, araştırmanın konusu hakkında gerekli verileri toplamak için yeterlidir.

4-Araştırmada yer alan okul yöneticileri, ölçek sorularına ciddi bir şekilde içtenlikle cevaplamışlardır.

5- Kaynaklardan elde edilen bilgiler gerçeği yansıtmaktadır.

1.6. Tanımlar

Okul Yöneticisi: İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürü, müdür yardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görev yapan kişilerdir (Yıldırım, 2001).

Kültürel Liderlik: Okul iklimini meydana getiren ortak fikir, ortak akıl, inanç gelenek ve kurallar ile beraber paydaşların hedeflere yönelik harekete geçirilme sürecidir. (Yıldırım, 2001; Baker, 1992)

Kültür: Bir topluma ait, inanışları, geleneksel el sanatlarını, halk oyunlarını, yaşam biçimlerini içine alan bir bütünün genel adıdır. Kültür kısaca bir topluma ait maddi ve manevi her şeydir. Kültür fikir de ve eylemde bir örüntü halindedir. (Malinowski, 2003)

2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR

Çok kültürlülük farklı isimlerle ifade edilmiştir. Bu isimlendirmeler; kültürel yeterlilik, evrensel yeterlilik, kültürel duyarlılık, çok dillilik, kültürlerarası iletişim, kültürlerarası etkileşim, farklı kültürlere uyma gibi isimlerle karşımıza çıkmaktadır (Fantini, 2006, akt: Kaya, 2013).

Çok kültürlülük bir diğer ifadeyle kültürlerarası yeterlilik; değişik kültürlerle ve bu farklı kültürlerden gelen insanlarla etkili iletişim için ihtiyaç duyulan duyuşsal, bilişsel ve davranış beceriler şeklinde ifade edilmiştir (Bennet, 2011, akt: Kaya, 2013).

Çok kültürlülük; etnik ve kültürel çeşitliliğin etkili olduğu bir toplumda yaşamayabilme becerisi olarak ifade etmiştir (Banks 1994, akt: Kaya, 2013)

Kaya (2007) modern bir toplumda, tek çeşit insan ve tek çeşit kültür anlayışının kabul edilebilir bir anlayış olmadığını belirtmektedir. Çeşitli etnik, dini ve kültürel gruplardan oluşan toplumlarda çok kültürlülük kavramını toplumsal barışın oluşması açısından çok önemli olduğunu vurgular.

2.1. Çok Kültürlü Eğitimin Tarihsel Gelişimi

Kültür, süreç içinde çeşitli değişimler gösterir ve bu değişimlerden etkilenir. Bu etkilenmeler olumlu veya olumsuz olabilir. Kültürler farklı kültürlerden etkilenir, bu etkilenme sonucunda kendi içinde farklı birçok alt kültürü meydana getirebilir. Aynı toplumda yaşayan insanlar ortak geçmişleri, yaşadıkları bölge, ekonomik uğraşları ve sosyal-ekonomik konumlarına göre çeşitli kültürler oluştururlar (Cırık, 2008, s.27). Bu doğrultuda kültürü etkileyen çok farklı etkenlerin olduğu, bu doğrultuda aynı toplum içinde kültürün çeşitli etkenler nedeniyle farklılaştığı söylenebilir. Bu şekilde aynı kültür içinden çeşitli alt kültürlerin ortaya çıktığı ifade edilebilir (Polat ve Kılıç, 2013).

Çok kültürlülük kavramı öncelikle Amerika Birleşik Devletleri'nde meydana çıkmaya başlamıştır. Bu kavramın ortaya çıkmasında coğrafi keşiflerle birlikte meydana gelen kültürel çeşitlilik etkili olmuştur (Polat, 2013).

1960'lı yıllarda ABD'de toplumsal çeşitliliğin artarak, insan hakları hareketlerinin ve etnik grupların aynı zamanda kadınların eşit hak ve imkân taleplerinin artmasıyla 1970'li yıllarda çok kültürlülük ve çeşitlilik kavramları oluşmuştur (Başbay ve Bektaş, 2009, s.33).

2.2. Çok Kültürlü Eğitimin Temel Özellikleri

Eskiden beri süregelen her bireye aynı okul, aynı program şeklinde devam eden eğitim sisteminin toplumsal adaletin sağlanacağına olan düşünce yeni gelişmeler doğrultusunda farklılaşmaya başlamıştır. İnsana verilen önem artmış, eğitimcilerin bireyleri daha iyi ve yakından tanıması gerektiği düşüncesi hâkim olmaya başlamıştır. Kişilerin sadece biyolojik ve psikolojik özellikleri üzerinde değil sosyo-kültürel özelliklerinin de üzerinde durulması gerektiğinin önemi ortaya çıkmıştır (Polat, 2009).

Çok kültürlü eğitim; yaş, fiziksel engel, sosyal statü, etnik yapı, dil, din gibi bireysel farklılıkların doğal olduğunun benimsendiği, bu farklılıklara saygı ve hoşgörü gösterildiği bir ortam oluşmasını amaçlayan eğitimidir (Bank ve Bank, 1993; akt. Polat, 2009).

Çok kültürlü eğitim; değişik ırk, etnik yapıda olan ve sosyal grupları içine alan okullarda her öğrenciye eşit eğitim imkânı sunmayı hedefleyen eğitim yaklaşımıdır (Banks ve diğerleri, 2001).

Çok kültürlü eğitim, çoğulculuk kriterine göre eğitim ortamının düzenlenmesini, hiçbir öğrenciye ayrımcılık yapmadan eşit imkânlar sunan bu doğrultuda eğitim programlarını düzenleyen eğitim felsefesidir (Börü, 2018).

Çok kültürlü eğitim merak, özeleştirici, görüşleri ve bulguları inceleyip değerlendirip bir karara varabilmeyi, bireylere, farklı düşüncelere saygı, hoşgörüyü beraberinde getirir. Aynı zamanda etnik merkezci bir düşünceden uzaklaşma hedefine yönelik yürütülen eğitim süreci olarak ifade etmektedir (Parekh, 2002).

Çok kültürlülük farklılığın çok geniş bir açıdan incelendiği din, dil, etnik köken, mezhep, cinsiyet, yaş, cinsel yönelim ve bunların dışında hayat şekillerinin incelendiği görülmekte. Bu anlayışta her kültürün önemli olduğu ve kültürler arası karşılaştırmanın doğru olmadığı ifade edilmektedir. Kültürlerin kendi özellikleri içinde ele alınması gerektiği, kendi doğrularıyla değerlendirilmesi önemlidir. Her kültürün kendine ait özellikleri vardır ve bunları başka kültürlerle mukayese etmenin yanlış olduğu bilinmelidir (Özensel, 2012).

2.3. Çok Kültürlü Eğitimin Amaçları/ Hedefleri

Çok kültürlü eğitimin amacı öğrenciyi merkeze almaktır. Öğrenci merkezli bir eğitim olduğu için sunulacak eğitimin amacı ve özelliği her ülkeye göre farklılık gösterebilir. Ülkeler çok kültürel eğitim ile hedefledikleri kendi ülkelerinin özelliklerine göre şekillendirebilir. Her ülkenin eğitime bakış açısı, hassasiyeti farklıdır. Fakat çok kültürlü eğitim ile ülkelerinin demokrasiye bakış açısı arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir (Polat, 2009).

Çok kültürlü eğitim etnik, kültürel çeşitliliğe imkân sağlayan, öğrencileri başarıya ulaştırmak için eşit akademik imkân sağlamayı hedefleyen bir eğitim felsefesine dayanır. Bu doğrultuda; eğitim programları, öğretim materyalleri ve örgütsel oluşumu da kapsayan, eğitim-öğretimin her unsurunu ve eğitim politikalarının çoğulculuk ilkelerine göre şekillendirmeyi amaçlayan eğitim politikasıdır (Polat, 2009).

Çok kültürlü eğitim tek şekil insan yetiştirmeye, tek şekil kültüre göre hareket etmeye karşı bir eğitim amaçlamaktadır. Her bireyin kültürel açıdan farklılıklarına saygı gösteren, bireylere eşit imkânlarla göre gelişim imkânı sunan, farklı kültürlere karşı saygılı ve duyarlı bireyler yetiştirmeyi hedeflemektedir. Tüm bireylerin bireysel farklılıklarının, değerlerinin önemli olduğunu benimseyip tüm kültürlere eşit mesafede bir yaklaşım gösterir. Çok kültürlü eğitimin amacı özgür fikirli, sorgulayan, düşünen, kendi kültürünü tanıyan, başka kültürlerin farklılıklarına saygı gösteren, farklılıkların zenginlik olduğunu benimseyen ve özeleştirici yapabilen bireyler yetiştirmeyi hedefler (Polat ve Kılıç, 2013).

Çok kültürlü eğitim eleştiri yeteneğini geliştirir, duyarlı, hoşgörülü bireyler yetiştirir şeklinde ifade ederek çok kültürlü eğitimin önemine vurgu yapmıştır (Parekh, 2002).

Çok kültürlü eğitim; kültürel açıdan farklı öğrencilerin eğitim imkânlarını eşitlenmesine imkan sağlar. Kültürel farklılıkları hedefleyen, kültürel çoğulculuğu koruyan, öğrencilerin farklı kültürlerde iş yapabilmelerine fırsat tanıyan, çoklu sistemlerde yeterliliği geliştirmeyi amaçlamaktadır (Demir, 2012).

Çok kültürlü eğitim yaklaşımları farklı kültürlerin tanınarak, farklı kültürlerden gelen kişilerin imkân ve fırsat eşitliğinden yararlanmasını amaçlar. Aynı zamanda, kültürel farklılıkların korunarak, farklı kültürlerde yaşama becerisi gösterebilmeyi hedefler.

2.4. Çok Kültürlü Eğitimde Eğitim Programı, Öğretim ve Sınıf İklimi

Sınıf ortamında bulunan öğrencilerin kültürel yönden farklılıkları hızlı bir şekilde çoğalmaktadır. Bu doğrultuda öğrenci ihtiyaçlarını karşılayacak öğretim ortamı ve sınıf iklimi oluşturmak gerekmektedir. Öğretmenin derse hazırlığı, eğitim programı, sınıf iklimi, öğrencilerin başarısı çok kültürlü eğitimin parçasıdır (Banks, 2013).

Çok kültürlü bir eğitim programı için, kültür, değerler, sosyalleşme gibi öğelerin düzenleyici olarak ele alınması gerekmektedir. Çünkü çok kültürlü bir program disiplinler arası oluşturulur.

Çok kültürlü eğitimin temel amacı, farklılıkların tanınıp hoş görülüp ahenkli ve verimli eğitim ortamının oluşturulmasına çalışılmasıdır (Yalçın, 2002: 46)

Sınıf yönetimi eğitimin hedeflerinin amacına ulaşması için öğrenciyi güdüleyici bir şekilde yürütülmelidir (Özdayı, 2004).

Sınıf ikliminin belli başlı boyutlarına dikkat çekmek gerekmektedir. Bunlar; sınıf ortamının fiziki düzeni, plan program etkinlikleri, davranış düzenlemeleri, zaman yönetimi ve etkileşim imkânları şeklinde ifade edilebilir (Başar, 1999: 13-14).

Çok kültürlü eğitimin iyi uygulanmadığı durumlarda ülkelerin toplumsal huzuru bozacağı ifade edilmiştir (Öksüz, Güven-Demirci, 2016).

Çok kültürlü eğitimle ilgili detaylı bilgi sahibi olunmalı ve bu konuda her öğrencinin faydasına olacak bir anlayış uygulanmalıdır.

2.5. Çok Kültürlü Eğitim Programına Eleştiriler

Çok kültürlülük birçok kişi tarafından eleştirilmektedir. Bunun nedeni birçok sorunun neden olacağı yönündedir. Bu sorunlar; bölünme, çatışma ve karga gibi istenmeyen olaylara sebep olacağı yönündedir. Bu görüşte olanlara göre çok kültürlülük politikaları insanları bir millet olarak birleştirmektense bölmektedir şeklindedir. Bu durum bütünleşmeyi imkânsız hale getirmekle beraber, siyaset, kültür ve medeniyet kavramlarında da sorun oluşturmaktadır” (Altınbaş, 2006; Akt. Başbay ve Bektaş, 2009,s.34).

Çok kültürlülük kavramı ve beraberinde gelişen tartışmalar hazırda bulunan eğitim politikalar üzerine düşünmeyi, yeni eğitim politikalarının oluşmasına sebep olmaktadır. Millet devlet görüşüyle iletlenen eğitim sürecinin eleştirilip zenginlik içeren eğitim politikaları oluşturmaktadır. Farklı yaşam şekillerini göz önünde bulundurup eşit olarak bir arada tutulmasına pek imkân olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda çok kültürlülük tartışmalarına odaklanılmasına ve eğitimin bu doğrultuda düzenlenmesine yönelik beklentiler arttığı görülmektedir (Ünal,2004).

Vatandaş (2002) çok kültürlülüğü uzun bir zamana yayılmış, değiştirilmesi istenen öğelerin değişiminin zorlanmadan gerçekleştirildiği bir asimilasyon politikası olarak belirtmektedir.

Tekinalp (2005), çok kültürlü toplumsal yaşam, kendi içinde bölünmeyi, ayırmayı ve değişik bir biçimde 'biz' ve 'öteki' ayrılığını getirdiğini ifade etmektedir. Bu durumun sorun olarak karşımıza çıkacağını vurgulamaktadır. Bölünme, ayırma, tanıma, dışlanma, uyumsuzluk, çatışma gibi olaylara neden olabileceği, bu kavramın toplumu bölebileceğine dikkat çekmektedir.

Erkal (2005) “farklılıkların tanınması ve bunlara saygı duyulması ayrımcılıkların ortadan kaldırılmasına değil, çatışmalara neden olacağını belirterek çok kültürlülüğe karşı bir düşünce öne koymuştur.

2.6. Çok Kültürlü Eğitimde Öğretmen Eğitimi

Çok kültürlülük kavramıyla birlikte farklı kavramlar da ortaya çıkmıştır. Bu kavramlardan bazıları çok kültürlü eğitim, çok kültürlü toplum, çok kültürlü okul, çok kültürlü öğretmen gibi kavramlardır. Eğitimin en temelinde yer alanlardan biri öğretmen olduğu için çok kültürlü eğitim politikalarında önemli bir yeri vardır. Çok kültürlü toplumların eğitim sistemlerinde çok kültürlü öğretmen yetiştirilmesi önemlidir. Öğretmen yetiştirilmesi eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için çok önem verilmektedir. Son zamanlarda öğretmen yetiştirme çalışmalarında, öğretmen adaylarının kültürlere duyarlı bir anlayışta olmaları istenmektedir. Verilen eğitimlerde bu amaç üzerine yoğunlaşmıştır. Bu doğrultuda öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri ve öğrenme öğretme ortamının öğrencilerin en üst seviyede faydalanabileceği şekilde yürütecek öğretmenlerin yetiştirilmesi vurgulanmaktadır. Öğretmenlerin kültürel farklılıkların bilincinde olduğu bu bilinçle eğitim sürecini yürüten öğretmenler yetiştirmek önemlidir (Ünlü ve Örtün, 2013, s.289).

Eğitime yüklenen anlam süreç içinde değiştiği için öğretmenlerden beklentiler de değişmektedir. Öğretmen daimici ve esasicilik felsefesinin etkisindeydi. Bu yüzden sabit davranışları öğrencilere doğrudan aktarması beklenirdi. Ama zamanla daimici ve esasicilik felsefesi yerini ilerlemeci ve yeniden kurmacı felsefesi aldı. Bu felsefi akımların etkisiyle öğretmenlerden beklenenler de değişti. Öğretmen öğrencinin kendini tanımasını, yeteneğini ortaya çıkarmasını beklemelidir (Polat, 2009). Yeni görüşle birlikte öğretmenlerin öğrencilerin geçmişini ve bireysel özelliklerini dikkate alması önemseniyor. Öğrenci farklılıklarının önemsendiği, eğitim-öğretim sürecinin bu doğrultuda zenginleştirildiği ortam oluşturulmalı. Bu yüzden öğretmenlerin belirtilen bu özelliklere göre yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu da çok kültürlü eğitim kavramını ifade etmektedir (Polat, 2003).

Yaşanan kültürel hareketlilikten dolayı çok kültürlü eğitimin programlarda yer verilmesi hedeflenmektedir. Bu değişikliklerin amacına ulaşması programların uygulayıcısı olan öğretmenlere

bağlıdır. Bu yüzden öğretmenlerin çok kültürlü eğitim ile ilgili bilgi sahibi olmalı ve ilkelerini önemsemelidirler. Sınıf ortamında nasıl uygulamaları gerektiğini bilmelidirler. Sınıf ortamında değişik kültürlerden gelen çocuklara imkân tanınması yönünden öğretmenin görevi çok önemlidir (Polat ve Kılıç, 2013).

2.7. Çok Kültürlü Eğitimde Okul Yöneticileri

Eğitim kurumlarını belirlenen hedeflere ulaştırmak için, insan ve kaynakları yetkin bir şekilde kullanmak okul yöneticilerinin görevlerindedir. Aynı zamanda belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulayarak Türk Milli Eğitiminin temel amaç ve ilkelerini yürütmekle yükümlüdür (Taymaz, 2003: 20).

Eğitim örgütünü yürütülecek okul yöneticilerin belirlenen ilkeler doğrultusunda yetiştirilmesi önemlidir (Can ve Çelikten, 2000).

İyi bir okul yöneticisi, okuldaki muhtemel meseleleri önceden belirleyerek bu yönde uygun yöntemler oluşturan kişidir sorunları önceden tespit eden ve uygun stratejiler geliştiren kişidir. Okul yöneticisi; ekip çalışması, sosyal etkinlikler, okul-çevre iletişimi, veli iletişimi, kaynak bulma-kullanma, öğretmenlerin mesleki yönden gelişimi, öğretmenlerin tutumu, kaynakların etkili kullanılması gibi konularda sorun yaşayabilir yaşayabilir (Açıklalın, Şişman ve Turan, 2007: 9798).

Çok kültürlü eğitimde okul müdürleri, devletin eğitim politikalarını, bu politikalar doğrultusunda oluşturdukları özel ve genel hedefleri gerçekleştirmek ile sorumludur (Akınlar, 2018).

2.8. Çok Kültürlü Eğitimde Okul Yöneticileri Kültürel Liderlik Roller

Okul yöneticileri, örgüt kültürünü etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmekle görevli kişilerdir. Okuldaki kültürel ve sosyal yapıya önem göstermeli bu doğrultuda önderlik yapmalıdır. Kültürel liderlik, bir okulda okul kültürünü oluşmasını sağlayan ortak paylaşımları desteklemek için öncüdür (Yıldırım, 2001). Okul yöneticisi, kültürel lider olarak okul kültürünün fonksiyonel ve hedeflere ulaşmak için temel özelliklerine sahip çıkarken okul kültürünün içinde bulunduğu hızlı değişim ve dönüşüm sürecinde amaca hizmet etmeyen özellikleri de değiştirir (Çelik, 2013).

Kültürel liderlik özelliğine sahip olan okul yöneticisi, başarılı bir okul oluşturabilmek için paydaşlarını destekleyen, onlara ilham veren, belirleyen amaç etrafında onları birleştiren bir rol edinir. Paydaşları arasında işbirliğini destekler ve güveni güçlendirir. Oluşturduğu olumlu atmosfer sayesinde okulun her türlü gelişiminin önünü açar (Bento, 1999; akt: Gökalp, s:2). Aynı zamanda bu özelliklere sahip okul yöneticisi; güçlü, esnek, öğrenen örgüt kültürü oluşturarak örgütü ve çalışanlarını mevcut sisteme ve değişime hazır hale getirir. Bu koşulları oluştururken; okul kültürünün toplumun kültürüne, çevreye ve mevcut işleyişe uygunluğunu da oluşturur (Gökalp, 2018).

Okul yöneticileri okul kültürünü tanıtarak, davranışlarıyla okul kültürünün önemini ve gerekliliğini hissettirmelidirler. Resmi rolleriyle de değerlerin ve normların okulda yer etmesiyle ve okulun çevreyle bütünleşmesine katkı sağlamalıdır (Çelik, 2013).

Kültürel liderlik okul örgütü için oldukça önemlidir. Okul yöneticilerinin mevzuattaki vazifeleri arasında yer almaktadır. Okullarının performanslarının denetlenmesi ve değerlendirilmesinde görevleri vardır. Bu görevleri, Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde ele alınmıştır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2016a):

“Okul yöneticileri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar.”

Okul müdürünün kültürel liderliğinin, Milli Eğitim Bakanlığının yönetmeliğinde de önemle ele alındığı görülmektedir. Okul müdürünün; kurum kültürünün geliştirilmesinde, okulun verimliliğinin

artırılmasında, okul-çevre bütünlüğünün sağlanmasında, öğrenci, veli ve tüm personelin motive olması için görev ve sorumlulukları olduğu görülmektedir(Gökalp, 2018).

2.9. Türkiye’de Çok Kültürlü Eğitimde Okul Yöneticileri

Eğitim sistemi ne kadar düzgün işlerse enerjisi o kadar yüksek olur. Ülkemizde bu sistemi yürüten ve enerjiyi yüksek tutan okul yöneticileridir (Bursalıoğlu, 1997: 3).

Okul yöneticileri, farklı ülkelerden gelen insanların bir amaç etrafında toplanmasının olumlu bir durum olduğunu ifade etmektedirler. Fakat ülkemizin alt yapısının da buna hazır olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Çok kültürlülüğü kaynaştırmanın bayağı vakit aldığı, bu yüzden okul yöneticilerin çaba göstermesi gerektiği, fedakarlık yapması gerektiği belirtiliyor (Demirçelik, 2012).

2.10. Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Çok Kültürlülük Eğitim Algılarına İlişkin Literatür

Okul yöneticileri çok kültürlülükle ilgili eğitim veren bir kurum olmadığını belirtmekte. Bunun yaşantı yoluyla, birikimlerle oluşturduklarını ifade ediyorlar.

Okul yöneticileri, çok kültürlülük konusunda ülkemizde de teori ve uygulama bilgilerinin bir arada olduğu kaynağın olmadığı düşüncesi var.

Yabancılara Türkçe eğitim seminerlerinde karşılıklı etkileşim sayesinde iki taraf da bir şeyler öğrenebiliyor.

Çok kültürlülükle ilgili bilgi birikimi açısından üniversiteler de başlangıç seviyesinde. Bilgi sürekli gelişip ve değişiyor. Bu değişimlerin yakalanabileceği programların olması iyi olacaktır.

Yabancı öğrenci sayısı artmakta olmasına rağmen bu alanda yapılan çalışmaların yetersiz olduğu vurgulanmaktadır. Özel ya da devlet aracılığıyla bu konuda herhangi bir seminer, panel gibi paylaşımlar yer almamaktadır. Yeni bir kavram olarak hayatımıza girdiği için bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Öğrencilerden öğrenilenlerle okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmeye çalıştıkları belirtilmiştir.

Yöneticilerin kendi çabalarıyla, deneme-yanılma yoluyla öğrenmeye çalıştıkları, bu yönde sistemli bir eğitimin verilmesinin eğitimde kaliteyi artıracaklarını ifade etmektedirler (Demirçelik, 2020).

3. YÖNTEM

Çalışmanın araştırma yöntemi ile ilgili araştırmanın deseni, evreni ve örnekleme, çalışma grubu, veri toplama araçları ile verilerin analizine ait bilgiler bu bölümde ele alınmıştır.

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada nicel desenleme yöntemi kullanılmıştır. Nicel desenlemede olgu ve olaylar nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle gözlem ve ölçmelerin tekrarlanabildiği ve objektif yapıldığı sayısal araştırmalardır. Nicel desenlemede küme örnekleme kullanılacaktır. Küme örnekleme, evrenin hacim olarak büyük olduğu ve geniş bir coğrafi alana yayıldığı durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Küme örneklemede, evreni temsil etmesi gereken kümelerin seçimi önemlidir. Bu bağlamda evren, çeşitli ve benzer gruplara ayrılır (Tashakkori ve Teddlie, 2010).

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme/Çalışma Grubu

Bu araştırmanın evrenini, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı Rize, Mersin, İzmir İstanbul, Konya, Erzurum ve Şanlıurfa illerindeki resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde 2022-2023 öğretim yılında görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında nicel verileri elde edebilmek için 210 okul yöneticisinden oluşan çalışma grubu, uygun örnekleme yönteminin kullanılması ile oluşturulmuştur. Çalışma grubu seçilirken okul yöneticilerinin okullarında çok - kültürlü öğrencilerin bulunmasına dikkat edilmiştir. Tablo.1'de Okul Yöneticilerine ait demografik bilgiler belirtilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Değişkenler	Grup	<i>n</i>
Okulun Yerleşim Yeri	İl	36
	İlçe	112
	Köy	27
Cinsiyet	Kadın	70
	Erkek	105
Öğrenim Durumu	Lisans	142
	Yüksek Lisans	32
	Doktora	1
Yabancı Dil Durumu	Evet	81
	Hayır	94
Hizmet Yılı	1-5 yıl arası	36
	6-10 yıl arası	50
	11-15 yıl arası	47
	16 -20 yıl arası	13

21 yıl ve üzeri	29
Toplam	175

Tablo.1 incelendiğinde, araştırma kapsamında yapılan çalışmaya katılan 175 yöneticiye ait demografik özellikler sunulmuştur. Katılımcı yöneticilerin Okulun bulunduğu yerleşim yerine dağılımına bakıldığında 36 kişi il merkezinde 112 kişinin ilçe merkezinde 27 yöneticinin köy de görev yaptığı görülmüştür. Katılımcıların cinsiyet durumlarına bakıldığında 105 yöneticinin erkek 70 yöneticinin kadın olduğu görülmüştür. Katılımcıların, öğrenim durumlarına bakıldığında 142 yöneticinin lisans 32 yöneticinin yüksek lisans 1 yöneticinin ise doktora yaptığı görülmüştür. Katılımcıların yabancı dil bilip bilmeme durumlarına bakıldığında 94 yöneticinin yabancı dile sahip olduğu 84 yöneticinin yabancı dile sahip olmadıkları görülmüştür. Katılımcıların hizmet yılı incelendiğinde 1-5 yıl arası 36, 6-10 yıl arasında 50, 11-15 yıl arasında 47, 16-20 yıl arasında 13, 21 yıl ve üzeri hizmeti olan ise 29 yönetici olduğu görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Araçları

Nicel çalışmada verileri toplayabilmek için, Yıldırım (2001) tarafından “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Ölçeği” kullanılmıştır. Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Ölçeği Yıldırım (2001) tarafından “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi” adlı doktora tez çalışması için geliştirilmiştir. İki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde okul yöneticilerine ilişkin demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin 21 maddeden oluşan ölçek yer almaktadır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. “Tamamen Katılıyorum” (5) “Hiç Katılmıyorum” (1) aralığında sınıflandırılarak oluşturulan beşli likert tipidir .

3.4. Veri Toplama Süreci

Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Ölçeğini uygulamak için gerekli resmi izinler alınmıştır. Ölçekler, çalışma evrenindeki okul yöneticileri belirlenerek 210 okul yöneticisine ulaşacak şekilde dağıtım yapılmıştır. İlgili okul yöneticilerine bu araştırmanın bilimsel amaçlı ve gönüllülük esaslı olduğu belirtilmiştir. Dağıtılan ölçeklerden 175 okul yöneticisinden geri dönüş sağlanmıştır ve yapılan inceleme sonucu bu ölçeklerden 175 tanesi geçerli sayılmıştır. Diğer 35 ölçek ise boş olarak görülmüş ve değerlendirilmeye alınmamıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizi kısmında; nicel analiz tekniklerinden olan erik analizi kullanılmıştır. Bu içerik analizi ile hedeflenen; ulaşılan verilerden açıklamaya yardımcı olabilecek bazı kavramları elde edebilmektir. Elde edilen veriler incelenerek yeni kodlar oluşturulmuştur. Verilerin analizinin yapılması sürecinde, verilerin arasında bulunan anlamlı olan kısımlara isim verilmek suretiyle kodlama yapılmaktadır.

Verilerin analizine, görüşmeye katılım sağlayan öğretmenlerden görüşme sonucu elde edilen verilere ait bir veri seti oluşturulması ile başlanmıştır. Verilerden oluşturulan setler okunup, araştırmanın konusu ile ilgili olan kavramlara dikkat edilmiştir. Daha sonra detaylı olarak elden geçirilen veri setleri araştırmacı tarafından kodlanmıştır. Oluşturulan bu kodlar, araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formunda ki sorulardan oluşturulan temaların altında birleştirilmiştir. Bu şekilde elden edilen kod ve temaların tekrarlanma sıklıklarını gösteren değerleri tablo şeklinde düzenlenerek yorumlanması yapılmıştır.

Elde edilen verilerin güvenilirliğinin sağlanması için bulguların yorumlanması aşamasında, araştırmaya katılan katılımcılara ait önemli olarak görülen görüşler aynı şekilde sunulmuştur. Veriler tablo halinde sunularak, tema ve kodların değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler sonunda elde edilen verilerin analizi sürecinde, okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulların ve kimlik bilgilerinin belli olmamasına özen gösterilmiştir.

4. BULGULAR ve YORUM

Araştırmaya ait problem cümlesi ve alt problemlerine ait bulgular ile bulgulara ait yorumlara alt başlıklar halinde bu bölümde yer verilmiştir.

1-Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri nedir?

Tablo 2. Okul müdürlerinin kültürel liderlik Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	N	\bar{X}	SD
s1	175	4.05	1.060
s2	175	3.82	1.155
s3	175	3.96	1.131
s4	175	4.11	1.103
s5	175	4.10	1.102
s6	175	4.26	1.118
s7	175	3.93	1.061
s8	175	3.95	1.110
s9	175	3.88	1.121
s10	175	4.33	1.121
s11	175	4.06	1.125

	N	\bar{X}	SD
s12	175	4.21	1.075
s13	175	4.15	1.064
s14	175	4.19	1.076
s15	175	4.15	1.056
s16	175	4.13	1.083
s17	175	3.99	1.059
s18	175	4.19	1.043
s19	175	3.94	1.084
s20	175	4.03	1.106
s21	175	3.93	1.138
Ortalama	175	4.07	0.923

2- Cinsiyet değişkenine bağlı olarak okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Durumu

	Group	N	Median	SD	SE
Puan	Kadın	70	4.24	0.998	0.119
	Erkek	105	4.19	0.874	0.0853

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Durumu Mann-Whitney U Testi

		Statistic	p
Puan	Mann-Whitney U	3639	0.914

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi Erkek yöneticilerin Medyan (4,19) ve Kadın yöneticilerin Medyan (4,24) olduğu görülmektedir. Mann Whitney U test sonucunda yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür ($p>,05$).

3-Okulun bulunduğu yerleşim yerine bağlı olarak okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerini yerine getirme düzeyleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Tablo 5. Okulun Yerleşim Durumu

Kruskall-Wallis

	χ^2	d f	p
Puan	1.32	2	0.516

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi okulun bulunduğu yerleşim yerine bağlı olarak okul yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>,05$).

4-Öğrenim durumuna bağlı olarak okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerini yerine getirme düzeyleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Tablo 6. Okul Yöneticilerin Öğrenim Durumu

Kruskall-Wallis

	χ^2	df	p
Puan	0.184	1	0.668

Yukarıda görüldüğü gibi öğrenim durumuna bağlı olarak okul yöneticileri görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>,05$).

5-Mesleki deneyimlerine bağlı olarak okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerini yerine getirme düzeyleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Tablo 7. Okul Yöneticilerin Meslek Deneyimleri Durumu

Kruskall-Wallis

	χ^2	df	p
Puan	1.12	4	0.891

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi okul yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p > .05$).

6-Yabancı dil bilip bilmeme düzeyine bağlı olarak okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerini yerine getirme düzeyleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Tablo 8. Okul Yöneticilerini Yabancı Dil Durumu

Group Descriptives

	Group	N	Mean	Median	SD	SE
toplam	Evet	81	4.22	4.38	0.847	0.0941
	Hayır	94	3.93	4.10	0.968	0.0998

Tablo 9. Okul Yöneticilerini Yabancı Dil Durumu

Independent Samples T-Test

		Statistic	df	p		Effect Size
Toplam	Student's t	2.11	173	0.036	Cohen's d	0.320

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi okul yöneticilerinin yabancı dil bilip bilmeme durumuna bağlı olarak okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Bu farklılık yabancı dil bilenler lehine çıkmıştır ($p < .05$). Ortaya çıkan sonuç küçük etki büyüklüğündedir (Cohen's $d=0.320$).

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirme seviyelerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı Rize, Mersin, İstanbul, Konya, Erzurum, İzmir ve Şanlıurfa illerindeki resmi ilköğretim, ortaokul ve liselerde 2022-2023 öğretim yılında görev yapan 175 okul yöneticisine ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin görüşleri alınarak bulgular yorumlanmıştır. Bu doğrultuda bazı öneriler sunulmuştur.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Araştırma kapsamında elde edilen verilerden oluşturulan bulgulara göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma verilerine göre cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Araştırmanın bulgularıyla, (Aksu, 2003; Çek, 2011; Değirmenci, 2006; Derin, 2003; Maya, 2017; Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009; Tuna, 2014; Yıldırım, 2001) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla uyumaktadır. Aynı zamanda Uygur (2021) çalışmasında da yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları düzeylerine ilişkin algıları cinsiyetlerine göre anlamlı olarak fark olmadığı bulmuştur. Bu çalışmaya göre kadın ve erkek yöneticilerin kültürel liderlik algılarının benzer olduğu ifade edilebilir.

Öğrenim durumuna bağlı olarak okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerini yerine getirme düzeyleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Araştırmanın bulgularıyla, (Aksu, 2003; Çek, 2011; Değirmenci, 2006; Tuna, 2014) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Uygur (2021) çalışmasında; yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları düzeylerine ilişkin algıları öğrenim durumlarına göre anlamlı olarak farklılaşmadığını ifade etmiştir.

Mesleki deneyimlerine bağlı olarak okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeylerini yerine getirme düzeyleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri farklı olsa da kültürel liderlik algılarının benzer olduğu ifade edilebilir. Araştırmanın bulgularıyla, (Aksu vd., 2003; Ay, 2014; Değirmenci, 2006; Derin, 2003; Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009; Tuna, 2014) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Uygur (2021) çalışmasında; yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları düzeylerine ilişkin algıları mesleki kıdemlerine göre anlamlı fark olmadığını belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin yabancı dil bilip bilmeme durumuna bağlı olarak okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Bu farklılık yabancı dil bilenler lehine çıkmıştır. Ortaya çıkan sonuç küçük etki büyüklüğündedir.

Okul kültürünün olumlu olması informal ilişkilerin daha iyi olmasını sağlar. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personeller birbirine karşı saygılı olurlar. Yöneticiler her zaman öğrencileri ve öğretmenleri desteklerler. Böylelikle amaçların gerçekleşmesi sağlanır. Bu noktada olumlu bir okul kültürünün yöneticilerin kültürel liderlik davranışları oluşturur (Uygur, 2021).

Okullardaki yöneticilerin kültürel liderlik rollerini başarılı şekilde yerine getirebilmeleri örgüt kültürlerini anlayarak benimsemesi gerekmektedir. Örgüt kültürünü çevresine tanıtarak kabul ettirmesi önemlidir (Geylani, 2013)

5.2. Öneriler

1. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini iyi yürütüp, okul ortamını pozitif bir duruma getirmeleri önemlidir.
2. Yabancı dil algısı çalışmamızda da anlamlı farklılık oluşturmuştur. Bu doğrultuda yabancı dil öğrenimi desteklenmelidir.
3. Okullarda kültürel liderliğe daha çok önem verilmelidir.
4. Kültür ile ilgili okul müdürlerine, öğretmenlere uygulamalı dersler, kurslar, seminerler ve hizmet içi eğitimler verilebilir.
5. Okul yöneticileri yeniliklere açık, gelişmeleri yakından takip edebilen kültürel liderlik rolü yürütmelidir.
6. Okul yöneticileri, kendi okulunu çok iyi tanımalı bu doğrultuda kültürel liderlik rolü üstlenmelidir.
7. Kültürel liderlikle ilgili daha fazla çalışma yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akınlar, A. (2018). Türkiye 'de Azınlık ve Devlet Liselerinde Çok Kültürlü Eğitim Anlayışının Araştırılması: Çoklu Durum Çalışması (Doctoral Dissertation).
- Aksu, A., Fırat, N.Ş. ve Şahin, İ. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 9(4), 490-507.
- Banks, J. A., Cookson, P., Gay, G., Hawley, W. D., Irvine, J. J., Nieto, S., ... & Stephan, W. G. (2001). Diversity within unity: Essential principles for teaching and learning in a multicultural society. Phi Delta Kappan, 83(3), 196-203.
- Banks, R. E., Smart, B. E., & Tatlow, J. C. (Eds.). (2013). Organofluorine chemistry: principles and commercial applications. Springer Science & Business Media.
- Başbay, A., Bektaş, Y. (2009). Çok Kültürlülük Bağlamında Öğretim Ortamı ve Öğretmen Yeterlikleri. Eğitim ve Bilim, 34, s.30-43.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilme Süreci, Millî Eğitim Dergisi, (Ekim-Kasım-Aralık 2000), sayı: 148, s.43-50.
- Conway, G. E. (2000). Small scale and school culture: The experience of private schools. Retrieved February 20, 2017 from <http://www.ailiot.ael.org-eric/digest/edorc946.html>.

- Cırık, İ. (2008). Çok kültürlü Eğitim ve Yansımaları. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education), 34, s.27-40
- Çek, F. (2011). Bağımsız Anaokulu Ve İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları İle Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doymu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çelik, V. (2013). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A Akademi.
- Değirmenci, S. (2006). Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doymuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- Demir, S. (2012). Çok Kültürlü Eğitimin Erciyes Üniversitesi Öğretim Elemanları İçin Önem Derecesi. International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 7(4), s.1454-1475.
- Demirçelik, E. (2012). Çok Kültürlü Ortaöğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Güçlüklerin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Demirçelik, D. E. (2020). Eğitimde Çok Kültürlülük. Ankara: İksad.
- Derin, Ö. (2003). Dershane Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doymuna Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- EĞİNLİ, A. T. (2011). Kültürlerarası Yeterliliğin Kazanılmasında Kültürel Farklılık Eğitimlerinin Önemi. Öneri Dergisi, 9(35), 215-227.
- Erkal, M. (2005). Küreselleşme Etniklik Çok Kültürlülük, İstanbul: Derin Yayınları.
- Geylani, A. (2013). Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı Ve Toplumsal Boyutu. Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi, 1(1), 1-23.
- Gökalp, S. (2018). Okul Yöneticilerinin Kültürel Sermaye Yeterliklerinin Ve Kültürel Liderlik Rollerini Yerine Getirme Düzeylerinin İncelenmesi.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. (2010). Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama. S. Turan(Çev.). Ankara: Nobel.
- Kafesoğlu, İ. (1997), Türk milli kültürü. İstanbul: Ötüken Yayınevi.
- Kaya, İ.(2007). Azınlıklar, Çok Kültürlülük ve Mardin. D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi ,9, s. 44-55
- Maya, İ. (2017). İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri. Yönetim Bilimleri Dergisi, 15(29), 107-126.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2016). Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. 10 Aralık 2016, <http://www.resmigazete.gov.tr>.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2016a). Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. 10 Aralık 2016, <http://www.resmigazete.gov.tr>.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2016b). Milli Eğitim Temel Kanunu. 10 Aralık 2016, <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun>

- Öksüz, Yücel, Elif Güven-Demir, Adem İci. 2016. Öğretmenlerin ve Öğretmen Adaylarının “Çok Kültürlü Eğitim” Kavramına İlişkin Metaforlarının İncelenmesi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. c. 15. S. 59: 1263-1278.
- Özensel, E. (2012). Çok Kültürlülük Uygulaması Olarak Kanada Çok Kültürlülüğü. Akademik İncelemeler Dergisi (Journal of Academic Inquiries), 7(1), s. 55-69.
- Özdayı, N. (2004). Öğrenci Ve Öğretmenlerin Gözüyle Sınıf Yönetimi Sorunlarına Genel Bir Bakış. XII. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri, 1(375-394).
- Parekh, B.(2002). Çok kültürlülüğü Yeniden Düşünmek: Kültürel Çeşitlilik ve Siyasal Teori. (Çev: Bilge Tanrıseven).Ankara. Phoenix Yayınevi.
- Sarıer, Y. (2013). Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Okul Çıktıları Arasındaki İlişkilerin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi. Yayınlanmamış doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Schein, E. (2010). Organizational Culture And Leadership. (4. Baskı). San Francisco: Jossey-Bass.
- Şişman, M. (1994). Örgüt kültürü (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tahaoglu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(58), 274-298.
- Taymaz, A. H. (2003). İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tekinalp, Ş. (2005). Küreselleşen Dünyanın Bunalımı: Çok Kültürlülük Journal of İstanbul Kültür University. /1 , s.75-87
- Turan, S. (2014). Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama. Ankara: Pegem Akademi.
- Tuna, M. R. (2014). Ortaokul müdürlerinin kültürel liderlik rolünün öğrenen okul düzeyine etkisi (İstanbul- Beykoz örneği). Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uygur, M. (2021). İlkokul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel İmajı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 15-31.
- Ünlü, İ., Örtten, H. (2013). Öğretmen Adaylarının Çok Kültürlülük ve Çok kültürlü Eğitime Yönelik Algılarının İncelenmesi. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 21 (2013): s.287-302
- Ünal, İ.(2004).Eğitim-Sen 4. Demokratik Eğitim Kurultayı – Çok Dilli, Çok Kültürlü Toplumlarda Eğitim. Komisyon Raporu, s. 144-148
- Vatandaş, C. (2002). Küreselleşme Sürecinde Toplumsal Kimlikler ve Çok kültürlülük. İstanbul. Değişim Yayınları.
- Wyer, R.S., Chiu, C. ve Hong, Y. (2013). Understanding Culture: Theory, Research,

And Application. New York: Psychology Press

Yıldırım, B. (2001). Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Ve Meslek Ahlakına Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.