

Subject Area  
Education Management

Year: 2022  
Vol: 8 Issue: 101  
PP: 2695-2716

Arrival  
04 July 2022

Published  
31 August 2022

Article ID Number  
63903

Article Serial Number  
17

Doi Number  
<http://dx.doi.org/10.29228/8/sssj.63903>

**How to Cite This Article**  
Akkoyunlu, N. (2022).  
"Okul Müdürlerinin  
Kültürel Liderlik  
Rollerini Gerçekleştirme  
Düzeylerinin  
İncelenmesi"

International Social  
Sciences Studies Journal,  
(e-ISSN:2587-1587)  
Vol:8, Issue:101;  
pp:2695-2716



Social Sciences Studies  
Journal is licensed under  
a Creative Commons  
Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

## Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerinin İncelenmesi

### Analysis of the Levels of School Directors in Achieving the Cultural Leadership Roles

Nurcan Akkoyunlu<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Müdür Yardımcısı., İzmir Karabağlar Şerif Remzi Ortaokulu, İzmir, Türkiye

#### ÖZET

Araştırma liselerde görev yapan okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin farklı değişkenlere göre gerçekleştirme düzeylerinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, betimsel istatistikler, t-testi, tek yönlü ANOVA testi kullanılarak çözümlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin, yöneticilerin kültürel liderliğini kabul ettikleri söylenebilir. Araştırmaya katılanların cinsiyetine göre kültürel liderlik algısı incelendiğinde, katılımcıların cinsiyetlerine göre kültürel liderlik algıları anlamlı farklılık göstermediği, kadınların kültürel liderlik algısının, erkeklerden daha yüksek olduğu, katılımcıların kültürel liderlik algılarının yaş durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği, araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre kültürel liderlik algısının yüksek lisans mezunlarında daha fazla olduğu, katılımcıların kıdemlerine göre Kültürel Liderlik Algılarında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı, araştırmaya katılanların medeni duruma göre kültürel liderlik algısında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürleri, Kültürel Liderlik, Rol

#### ABSTRACT

The research was conducted to examine the level of realization of cultural leadership roles of school principals working in high schools according to different variables. A descriptive survey model was used in the research. The data of the research were analyzed using descriptive statistics, t-test, and one-way ANOVA test.

According to the results of the research; It can be said that teachers accept the cultural leadership of administrators. When the perception of cultural leadership according to the gender of the participants in the research is examined, the perception of cultural leadership does not differ significantly according to the gender of the participants, the perception of cultural leadership of women is higher than that of men, the perception of cultural leadership of the participants does not differ significantly according to age, and the perception of cultural leadership according to the educational level of the participants in the research. It is understood that there is no significant difference in the perception of cultural leadership according to the seniority of the participants, and that there is no significant difference in the perception of cultural leadership according to the marital status of the participants.

**Keywords:** School Principals, Cultural Leadership, Role

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

Doğaları gereği birer toplumsal varlık olan insanlar çeşitli ihtiyaçlarını karşılayabilmek için etkileşim içinde oldukları diğer insanlarla işbirliği yaparlar. Bu işbirliği süreci aslında örgütsel bir davranış olup, aynı amacı güden insanları aynı doğrultuda hareket etmeye yönlendirir. Bu durumda en geniş yelpazeye sahip örgütün toplum olduğunu söylemek yanlış olmaz. Toplumsal yaşamda önemli işlevleri yerine getiren örgütler özünü yine toplumdan alırlar. Doğal bir süreç içinde hem toplumdan etkilenen hem de toplumu etkileyen özgün bir yapıya sahip olan örgütler aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş insanların meydana getirdiği bir topluluktur (Türkoğlu, 2008).

Toplumu bir arada tutan kültürel öğeler, örgüt içinde de aynı işlevi görür ve örgütsel bağları güçlendirerek devamlılığı sağlar. Kültürel öğeler, toplumsal bağlamda bireylerin aynı iklimde uyum içinde yaşamlarını sürdürmelerine yardımcı olurken, örgütsel bağlamda ortak sosyal olguların sayısını artırarak örgüt üyelerini birbirine yaklaştırır. Örgüt içinde süregelen toplumsal ilişkiler ile varsayımlara ışık tutan ve sözlü bir aktarımda bulunmadan insanların toplumsallaşmalarını sağlayan varsayımlar dizini kültür olarak adlandırılır (Schimmoeller, 2006; akt: Balkar, 2015).

Kültür, örgüt içinde kişilerin bireysellikten sıyrılıp örgütsel bir kimliğe bürünmesine fırsat tanır. Kültürün özgün bir niteliğe sahip oluşu örgüt kültürünün de aynı doğrultuda kendine has bir yapıya sahip olmasında etkilidir. Örgütte

kişiler arası iletişim ya da paylaşımlar kültürün temelini oluşturur. Örgüt kültürü örgütteki tutum ve düşünme süreçleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olan ve gelenekler, inançlar, değerler ve beklentiler sisteminde bütünlüğü vurgulayan bir olgudur (Şahin, 2003, s. 16).

Bu bağlamda örgüt kültürü çalışanların kendi oluşturdukları örgüt dilini konuşup yalnızca aynı örgütteki kişilerce anlaşıldığı özel bir sisteme benzetilebilir. Örgüte ait değer, inanç ve tutumlar örgüt içinde filizlenip kökleştiği için çalışanların örgütle özdeşleşmesi ve ait olma duygusunun yaşanma olasılığı yükselebilir. Bu araştırmada okul kültürü ve lider arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek adına anket çalışmasının yapılması, literatürü destekleyici nitelikte olacaktır.

Bir kişinin gücünün yetmediği bir taşı kaldırmak için birden fazla insanın güçlerini birleştirmeleri şeklinde betimlenen örgüt; ortak çaba gerektiren belirli amaçları etkili ve yeterli biçimde gerçekleştirmek için, birden fazla insanın yetki ve sorumluluk hiyerarşisi içindeki etkinliklerinin yer aldığı bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Örgüt amaçlarına ulaşabildiğinde hem toplumsal işlevini yerine getirerek topluma faydalı olduğu hem de örgütsel işlevini gerçekleştirerek örgütün verimliliğini ve etkililiğini yükselttiği söylenebilir (Yaman, 2009).

Yönetici olgusunun yerini liderliğin almaya başladığı çağdaş eğitim yaklaşımlarında, eğitim öğretim süreçlerinin doğru biçimde işleminde vazgeçilmez unsurlardan olan öğretmenlerin okula ve öğretim işine karşı geliştirdikleri duygu durumları okul kültürü bağlamında ele alınması gereken önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. İş doyum kavramının devreye girdiği bu noktada, işte geçirdikleri süre boyunca fiziksel, duygusal ve sosyal anlamda kendini maddi ve manevi olarak doyurabildiğini hissedebilmek kişinin iş doyumunu yaşadığının göstergesidir. Dolayısıyla öğretmenlerin nitelikli ve güçlü kültürlü bir eğitim ortamında görevlerini yerine getirmeleri hem kendilerinin iş doyumunu yaşamalarında hem de öğretimin niteliğinin yükselmesinde etkili olduğu ileri sürülebilir. Öğretmenin verimli bir biçimde öğretim işini gerçekleştirebileceği güçlü kültürlü okul, işgörenleremotivasyon sağlayarak iş doyum düzeyini de olumlu yönde etkileyebilir. Dinamik yapısıyla gün geçtikçe önem kazanan okullar, kültürün güçlü değerler temelinde yönetildiği olumlu bir eğitim iklimi oluşturarak, yerine getirdikleri işten doyum sağlayan öğretmenlerle çalışma isteği duyan başarılı kültürel liderlere ihtiyaç duyarlar (Tabancalı, Cengiz, 2018).

Cafoğlu'nun (1995) da belirttiği gibi, okuldaki bütün işgörenlerin aynı inanç etrafında toplanabilmesi için, örgütte herkesin katıldığı ortak bir kültürün yaratılması gerekir. Öğretmen, yönetici, öğrenci ve yardımcı personelin iletişimi sonucu ortaya çıkan etkileşim, okul kültürünün belirleyicileridir. Fakat burada en önemli unsur okul yöneticisidir. Nitekim araştırmalar, öğretmenlerin, okul kültürünün en önemli resmi temsilcisi olarak okul müdürlerini gördüklerini ortaya koymaktadır (İbicioğlu, 1999; Çelik, 2002). Ayrıca araştırmalar okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında doğrusal bir ilişki bulunduğunu da ortaya koymaktadır (Şimşek, 2005).

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı liselerde görev yapan okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin farklı değişkenlere göre gerçekleştirme düzeylerinin incelenmesidir. Alt problemler şu şekildedir:

### 1.2.1. Alt Problemler

Alt problemler şu şekildedir:

- ✓ Katılımcıların demografik özellikleri nelerdir?
- ✓ Lise öğretmenlerinin okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile ilgili görüşleri nelerdir?
- ✓ Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirmesine ilişkin görüşleri arasında;
  - a) Cinsiyetlerine,
  - b) Yaşlarına
  - c) Medeni durumlarına
  - d) Eğitim durumlarına
  - e) Mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Okul etkinliğinin altı temel boyutundan biri olan okul kültürü ve ortamının bozulması okul etkinliğini ciddi manada etkileyecektir. Bu araştırmanın okul etkinliğini saptamak kapsamında, taşınabilir eğitim merkezlerinde okul kültürünün etkilerini araştırarak çözüm önerileri sunmasıdır. Yapılan araştırma konusunda, okul kültürünün birer

birimi olan okul yöneticileri, öğretmenler için etkili okul kültürünün oluşturulmasında hangi değişkenlerin nasıl etkilediğini öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine başvurarak açıklamaktadır. Ayrıca öğretmen veya yöneticilerin hangi değişkenlerle göre okul kültürünü farklı değerlendirdiklerini bilmek, okul içi iletişimi güçlendirmesi ve kuruma karşı bireylerde aidiyet duygusu geliştirmesi yönünde yararlı olacağı düşünülmektedir.

Öğretme ve öğrenme eylemine yönelik olumlu tutum geliştirmeyi okulun güçlü bir kültüre sahip olması ile ilişkilendiren araştırmaların varlığı, okullarda kültürel liderliğin önemini artırmıştır. Okul yöneticileri üstlenecekleri kültürel liderlik rolleri ile güçlü bir okul kültürü oluşturarak okulun işlevselliğini artırabilir. Güçlü okul kültürü, çalışanlara örgütsel kimliğe sahip olma olanağı sağladığı için belirlenen ortak hedeflere ulaşmada örgütte sorumluluk üstlenmek bir zorunluluk olmaktan çıkıp, yapılmasından mutluluk duyulan işler haline gelebilir. Yaman (2009) tüm örgütler için kültürel değerlerin önemli olduğunu ifade eder. Dolayısıyla öğretmenler, öğrenciler ve genel olarak okulun iklimi okul yöneticilerinin tutumuna bağlı olarak oluşacak kültürden etkilenecektir. Araştırma okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin incelenmesi açısından önemlidir.

#### 1.4. Sayıtlar

- ✓ Anket uygulamalarına katılan deneklerin vermiş oldukları cevaplarında içten ve samimi oluşlarının yanı sıra gönüllü oluşlarıdır.
- ✓ Katılımcıların araştırmada kullanılan Kültürel Liderlik Ölçeği'ne içtenlikle ve yansız olarak cevap verdikleri kabul edilmiştir.

#### 1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma,

- ✓ Bu araştırma 2021-2022 öğretim yılı ile sınırlıdır.
- ✓ Veri toplamada kullanılan anket maddeleri ile sınırlıdır.

#### 1.6. Tanımlar

*Lider:* İnsanları bir amaç peşinde birleştirebilen üstün özellikli kişidir (Paksoy, 2002).

*Kültürel Liderlik:* Okulun belirlenen misyon doğrultusunda hedeflerine ulaşabilmesine imkan sağlayacak olan ve örgütsel kültür kuramından türeyen bir kavram olarak okul yöneticisinin kullandığı liderlik türlerinden biridir (Çelik, 1997, s. 103).

*Okul Kültürü:* örgütün özgün bir kimlik elde etmesine imkân veren ve örgütün çalışanlardan beklentilerini içeren inanç, tutum, değerler ve varsayımların tümü anlamına gelen örgüt kültürü kavramından türemiştir (Aslan, Özer ve Bakır, 2009).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine yönelik araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı Latince işleme ya da toprağı işleme anlamına gelen cultura ya da cultus kelimelerinin karşılığıdır. Kelime bir bütün olarak, gerçekleştirilen üretimler sonucunda insanların elde ettikleri ürünlerin toplamına vurgu yapmaktadır. Bu kavram zaman içinde değişim göstererek yaşam biçimiyle ilişkilendirilmiştir. Bunun sonucunda ise kültür uygarlık ve eğitimle aynı anlama gelen bir kavram olarak kullanılmaya başlamıştır. Kültür, insanların, belirli bir grubun ya da toplumun inanç biçimlerini, gelenek ve göreneklerini, düşünce ve inanışlarını kapsayan toplumsal ve psikolojik niteliklerin bir araya gelmesiyle oluşur (Tosun, 1990).

Kültür, bireylerin dünya görüşlerini ve insanların davranışlarını algılama biçimini belirlerken aynı zamanda, aynı topluluğa ait kişilerin paylaştığı tutum, düşünce sistemi, değerler ve yaşam biçimlerini değerlendirmeye yarayan bir kavram olarak ifade edilebilir. Kültür kavramına dair en geniş tanımlardan biri Morgan tarafından “farklı insan topluluklarının sürdürdüğü farklı yaşam şekilleri” olarak ileri sürülmüştür (Terzi, 2000, s. 5).

Bireylerin farklı kişisel özellikleri beraberinde farklı kültürel davranışları da getirir. Linton'a göre kültür, sonradan kazanılmış davranışlar ile belirli bir topluluğun üyeleri tarafından birbirine aktarılan ve paylaşımına açık davranışların sonucunu yansıtırken, Wissler kültürü toplumsal bir yaşama biçimi olarak nitelendirmiştir (Öztürk, 2003, s. 318). Kültürün temelinde toplumsallık ve paylaşım kavramları yer aldığından insanların birbirlerini davranış, inanış, düşünce ve duygu bakımından etkilemeleri kaçınılmazdır. Dünya var olduğu sürece varlığını koruyacak olan kültür insanlıkla birlikte ortaya çıkmıştır. Kültür içinde toplumsallık barındırır ve nesiller arası

aktarımla çoğalır. Manevi doyum kazandırarak, insanın doğayla bütünleşmesini kolaylaştırır. Kültür toplumsal bir kavramdır. Sosyal ilişkiler, insana sonradan kültüre dönüşecek olan duygu ve davranışlar öğretir. Kültür önce ailede başlar. Bunu takip eden süreçte çalışma hayatı ve toplum bireye öğrenme ve sosyalleşme olanağı sunar. Zamanla bireylerin birbirleriyle paylaşımları sonucu yaygınlaşan kültür topluma hakim olarak tutum ve davranışlara yön verir. Kültür bir anda ortaya çıkmaz; aksine uzun yıllar boyunca etkisini koruyarak toplumun tüm boyutlarında kendini gösterir. Kuşaktan kuşağa aktarılan kültür genlere kazınmış bir kod olmaktan çok, toplumsal yaşantının bireylere sağladığı ortak paylaşımlar bütünüdür.

Malinowski, kültürü kendi örneğiyle şu şekilde açıklar: Afrika'da doğmuş çocuğun yaşadığı sosyal çevresinden uzaklaştırılıp Fransa'ya götürülmesi farklı sonuçlar doğuracaktır. Çocuk burada, kendi ülkesinde zorlu doğa koşullarının ve ormanlar içinde bürüneceği biçimden çok daha farklı bir kişiliğe sahip olacaktır. Kendi ana dilinden farklı bir dile maruz kalma, değişik inanç, gelenek ve değerlerin sonucunda farklı bir toplumun kültürüyle bütünleşen çocuk artık kökenlerinden uzaklaşarak değişik bir grubun kendisine sunduğu kültür ile ilişki içinde olacaktır (Çelikten, 2006).

Sosyal bir varlık olan insanın ait olduğu değil, içinde bulunduğu toplumun yaşam biçimini benimsemesi kültürün toplumsal sistemi düzenleyen önemli bir araç olduğunu gösterir. Kültür doğuştan getirilen bir miras olamamakla birlikte bireyleri zaman içinde belirli ölçüde şekillendirebilen ve toplumsal değer ve inançların kazandırılması sürecini hızlandıran etkileşim süreçlerini içerir. İnsanlar toplumun her alanında birbiriyle etkileşim içinde sosyalleşme süreçleri yaşarlar. Bu etkileşim sonucu ortaya çıkan kültür kişiye özgü niteliktedir. Toplumsal bağlamda ise kültür tarihten izler taşıyan, nesilden nesle aktarılan ve kişiler arası ortak paylaşımların yoğun olarak görüldüğü bütünleştirici bir araçtır. Bu bakımdan, toplum ve kültür birbirine bağlı, birbirinden etkilenen ve beslenen iki kavram olarak ele alınabilir. Şişman'a (2002) göre, kültür genetik ile ilgisi olmayan bir olgudur; sonradan öğrenilir ve kazanılmasında zamana ihtiyaç duyulur. İnsan toplumda varlığını sürdürürken kültürü öğrenmekle kalmayıp davranışa dönüştürecek biçimde içselleştirir. İnsan ilişkileri çevreyle bütünleşmeyi sağladığı için bireylerin kültür kazanma sürecini hem kolaylaştırır hem de hızlandırır.

Dünya var olduğu sürece varlığını koruyacak olan kültür insanlıkla birlikte ortaya çıkmıştır. Kültür içinde toplumsallık barındırır ve nesiller arası aktarımla çoğalır. Manevi doyum kazandırarak, insanın doğayla bütünleşmesini kolaylaştırır. Kültür toplumsal bir kavramdır. Sosyal ilişkiler, insana sonradan kültüre dönüşecek olan duygu ve davranışlar öğretir. Kültür önce ailede başlar. Bunu takip eden süreçte çalışma hayatı ve toplum bireye öğrenme ve sosyalleşme olanağı sunar (Ataman, 2001, s. 501).

Kültür, toplumda hem kişiler arası uyumu yapılandırır hem de bireylerin sosyal yaşam içinde uymaları gereken kuralları gösteren bir dizi davranış kalıbı içerir. Toplumun kendisi kültürü oluştururken aynı zamanda içinde bulunan öğelerle toplumsal düzen kurma rolünü de üstlenir. Birey için kişilik ne derece vazgeçilmez ise, kültür de toplum için aynı anlama gelmektedir (Çetin, 2004, s. 242). Dolayısıyla kültür, insanı kuşatır ve insan içinde bulunduğu kültüre göre kendini şekillendirir. Kültürel bağlamda aynı değerleri taşıyan insanlar tutum, hayatı yaşama ve algılama biçimi olarak benzer davranışlar sergilerler. Bu durumun temelinde yine kültür bulunmaktadır. İnsan toplumdan ayrı düşünülmemeyeceğine göre yaşanan etkileşimler kültürlenmeyi sağlar. İnsanlar içinde buldukları kültürel ortamı yorumlar ve kendi davranışlarını bu kültüre göre yeniden düzenlerler (Öztekin, 2005).

Kültür, toplumsal yaşamda ortaya çıkan sorunları, oluşturduğu belli davranış kalıpları ve güçlü kişisel uyum aracılığıyla çözümlenme noktasında önemli bir işleve sahiptir. Tıpkı toplumsal kültür gibi örgütsel kültür de zaman içinde grup üyelerince belirli standartlar doğrultusunda değil özgün bir biçimde oluşturulur. Örgüt kültürü, bulunduğu çevrenin özellikleri ve toplumsal sistemi gibi dış kaynaklı nitelikler ile üyelerin kişilikleri ve örgüt yöneticilerinin davranışları gibi iç kaynaklı niteliklerin bir araya gelmesiyle özgün bir kimliğe bürünür. Oluşturulan kültür, üyeler arasındaki paylaşımlar aracılığıyla ve kültürün davranışa yansımaları sonucunda, örgütte etki alanını genişleterek ortak davranışlar ortaya çıkarma sürecinde önemli rol oynar (Öztekin, 2005).

Kültür, toplumda hem kişiler arası uyumu yapılandırır hem de bireylerin sosyal yaşam içinde uymaları gereken kuralları gösteren bir dizi davranış kalıbı içerir. Toplumun kendisi kültürü oluştururken aynı zamanda içinde bulunan öğelerle toplumsal düzen kurma rolünü de üstlenir. Birey için kişilik ne derece vazgeçilmez ise, kültür de toplum için aynı anlama gelmektedir (Çetin, 2004, s. 242). Dolayısıyla kültür, insanı kuşatır ve insan içinde bulunduğu kültüre göre kendini şekillendirir. Kültürel bağlamda aynı değerleri taşıyan insanlar tutum, hayatı yaşama ve algılama biçimi olarak benzer davranışlar sergilerler. Bu durumun temelinde yine kültür bulunmaktadır. İnsan toplumdan ayrı düşünülmemeyeceğine göre yaşanan etkileşimler kültürlenmeyi sağlar. İnsanlar içinde buldukları kültürel ortamı yorumlar ve kendi davranışlarını bu kültüre göre yeniden düzenlerler. Kültür, toplumsal yaşamda ortaya çıkan sorunları, oluşturduğu belli davranış kalıpları ve güçlü kişisel uyum aracılığıyla çözümlenme noktasında önemli bir işleve sahiptir. Örgütsel kültüre ait tanımlar incelendiğinde örgüt kültürünün

temelinde davranış biçimini şekillendiren inançlar, paylaşılan değerler ve düşüncelerin varlığı göze çarpmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürünün örgütteki düşünce ve davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt kültürü bu yönüyle örgüt içinde inanç, değer, algı ve duygu birliği oluşturmada önemli bir role sahip olmasına rağmen çevresiyle tamamen bağlantısız bir kavram olarak nitelendirilmemelidir. Örgütün kültürünü yaratan gelenek ve çevredir.

## 2.2. Örgüt Kültürü

Armstrong örgüt kültürünü “örgüt içerisinde tutum, davranış ve etkileşim şekillerini biçimlendiren ve eylemlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren paylaşıma açık inançlar, beklentiler ve varsayımlar” olarak ele alırken, Hofstede “grupları birbirinden farklılaştıran biçimde, aklın işbirliği yoluyla işlevselleştirilmesi” olarak tanımlamıştır. (Terzi, 2000, s. 24).

Öztekin (2005), bireylerin davranış, anlayış ve alışkanlıklar bütününe kültür olarak nitelendirmiştir ve bireylerin bir amaç uğruna bir araya gelip örgütün amacına uygun davranışlar ve alışkanlıklar ortaya koymasını örgüt kültürü olarak ifade etmiştir. Bu yaklaşımlar, örgütün yalnızca üretim süreçlerden meydana gelen organizasyonlar olmadığı gösterir. Sosyal bir kavram olarak toplumda birleştirici role sahip olan kültür, örgütte de insanların birbiriyle iletişimini kolaylaştırır ve örgütün sisteminin sağlam temellere oturtulmasında etkili olur. Tıpkı toplumsal kültür gibi örgütsel kültür de zaman içinde grup üyelerince belirli standartlar doğrultusunda değil özgün bir biçimde oluşturulur. Örgüt kültürü, bulunduğu çevrenin özellikleri ve toplumsal sistemi gibi dış kaynaklı nitelikler ile üyelerin kişilikleri ve örgüt yöneticilerinin davranışları gibi iç kaynaklı niteliklerin bir araya gelmesiyle özgün bir kimliğe bürünür. Oluşturulan kültür, üyeler arasındaki paylaşımlar aracılığıyla ve kültürün davranışa yansımaları sonucunda, örgütte etki alanını genişleterek ortak davranışlar ortaya çıkarma sürecinde önemli rol oynar.

Örgütsel kültüre ait tanımlar incelendiğinde örgüt kültürünün temelinde davranış biçimini şekillendiren inançlar, paylaşılan değerler ve düşüncelerin varlığı göze çarpmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürünün örgütteki düşünce ve davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt kültürü bu yönüyle örgüt içinde inanç, değer, algı ve duygu birliği oluşturmada önemli bir role sahip olmasına rağmen çevresiyle tamamen bağlantısız bir kavram olarak nitelendirilmemelidir. Örgütün kültürünü yaratan gelenek ve çevredir (Şimşek, 2005). Her örgüt içinde oluşturduğu davranış kalıplarıyla üyelerine birer kimlik kazandırarak diğer örgütlerden ayrılmayı sağlar. Sözü edilen davranış kalıplarının ne anlama geldiğini, hangi süreçlerden sonra oluştuğunu ve örgütün performansı üzerinde ne gibi etkileri olduğunu anlamamızı sağlayan bir kavrama kültür adı verilir. Balcı'ya (2001) göre örgüt kültürünün örgütteki işlevsel etkileri aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Diğer örgütlerden ayrıldığını gösteren sınırları çizer. Diğer örgütlerden farklı kültürel değerlere sahip olmaktadır. Grup üyelerinin kimlik kazanmasına imkan tanır. Her çalışanın örgüt için bir kimlik kazanması ön plana çıkarılır ve bu durum örgütsel bağlılığı artırır. Örgüt yapısında bulunan sosyal sistemin dengeli biçimde yürütülmesini kolaylaştırır.

Örgütsel kültür kuramı, örgütü bir makine olarak ele almayı reddetmiş ve klasik yönetim anlayışını terk ederek 1970'lerden sonra örgütlerde ve eğitim alanına hızlı bir giriş yapmıştır. Okulun fabrika ya da bilgisayar gibi mekanik tasarım olduğu düşüncesi bir süre sonra yerini toplumsal ve insani öğelerin ön plana çıktığı anlayışa bırakmıştır. Bu süreç sonunda örgütlerin karmaşık, çözümlenmesi zor kültürel yapısı incelenmeye başlanmıştır (Şahin, 2003, s. 35). Pettigrew'in 1979 yılında yayınlanan “Örgütsel Kültürleri İncelerken” adlı makalesinde örgüt kültürü kavramına ilk kez rastlanmış olmasına karşın yönetsel uygulamalarda kültür yarım yüzyıldan fazla bir zamandır önemli bir yere sahiptir. 1950'li yılların başlangıcıyla örgüt kültürü teorik bakımından incelenmiş ve bunun üzerine araştırmalar yapılmıştır. 1970'li yıllarda ise örgüt kültürü üzerine uygulamalı analizler yapılması yönünde fikir birliğine ulaşılmıştır. 1980'lerle birlikte örgüt kültürü, örgütsel davranış alanında dikkatlerin en çok toplandığı bölüm olduğu için bu konu üzerine birçok araştırma yapılmış, birçok kitap ve makale yayınlanmıştır (Özkalp ve Kırel, 2000).

Kültürün en derin ve soyut biçimi olan varsayımlar diğer kültürel öğeleri de şekillendirir. Varsayımlar aracılığıyla insanlar ya da sosyal gruplar yaşadıkları çevreye karşı doğru tutum geliştirmeyi öğrenirler (Şişman, 2002, s. 3). İnsan ilişkilerinde varsayımlar etkileşim sonucunda ortaya çıkarken örgütlerde ortak norm ve değerlerin oluşmasını sağlar. Varsayımlar örgüt kültürünün temelini oluştururlar. Örgüt, insanların dış dünya ile ilgili geniş bir bakış açısı geliştirmesine ve belirli ölçütler çerçevesinde değerlendirme yapmasına imkân tanıyarak karşılaşılan durumlar ile olayların doğru biçimde algılanmasını kolaylaştırır ve ulaşılan yargıların temellerine sağlam bir dayanak oluşturur (Gizir, 2008).

Normlar örgüt bağlamında ele alındığında örgütteki kişilerce benimsenmiş davranış kalıpları olarak ele alınabilir. Normların benimsenip davranışa dökülebilmesi normların örgütün kültürel değerleri doğrultusunda

şekillendirilmesine bağlıdır. Örgütte bulunan kültürel normlar farklı biçimlerde ortaya çıkabilir; bazı durumlarda, çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri tutumları, örgüt içinde kendini gösteren davranışları, otoriteye saygı duyulmasını ve sorumlulukların paylaşılmasını belirli bir çerçeveye oturtarak düzenleyen kurallar ve kıstaslar bütünü olarak karşımıza çıkabilir. Geliştirilen normları içselleştirerek kendisinden beklenen davranışları sergileyen kişiler örgütün performansını da artıracaktır. Nitekim Lee ve Yu'a (2004) göre, örgüt kültürü örgütün işlevsel performansı üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahiptir (Rızaoğlu, Ayyıldız, 2008).

Semboller aracılığıyla grup üyeleri birbirlerini yakından tanıma fırsatı bulur ve grup içi dayanışmanın daha sağlam temeller üzerine kurulmasına yardımcı olur. Grup üyelerinin giydiği üniformalar, taktıkları rozetler, kurum duvarlarındaki belirli anlamlar taşıyan tablo ya da farklı görseller örgütte coşku oluşturmak, bir bütünün parçası olduğunu üyelere hatırlatmak ve misyona uygun davranışlar geliştirilmesi konusunda farkındalık yaratır (Eren, 2001, s. 136–137). Ayrıca semboller örgüt üyeleri arasında paylaşım duygusu yarattığı için geçmişe dair ortak anılar biriktirmeye yardımcı olurken, bütünleştirici yönüyle hedefleri belirli bir plan doğrultusunda gerçekleştirmeyi kolaylaştırır.

Canlı bir organizma niteliğinde olan örgütlerde iletişim örgütün devamlılığı ve sürekliliğinin sağlanması açısından en temel gerekliliktir. Örgütsel kültüre biçimini veren değerler ve normlar dil aracılığıyla aktarılır (Türkoğlu, 2008).

Dil örgütte üyeler arasında anlaşma sağlamasının yanı sıra yöneticilere de örgütü dil araçlarını kullanarak daha etkili biçimde yönetmenin yolunu açar. Örgütsel bağlamda başarılı olarak nitelendirilen liderler, grup üyeleriyle olan iletişimlerinde dili etkin biçimde kullanırlar ve konuşmaların dinleyicileri sıkımayacak ölçüde örneklerle, öykülerle, şemalarla ve cevabı merak uyandıran sorularla zenginleştirirler. Her dil, içinde doğup geliştiği kültürün özelliğini yansıttığına göre örgüt içinde kullanılan dil de kendine özgü nitelikler taşır. Dolayısıyla örgütlerin dili kendi içinde yalnızca o örgüt üyelerinin anlayabileceği semboller ya da kavramlar barındırabilir. Bu sembol ya da kavramların doğru biçimde anlaşılıp kullanılabilmesi yalnızca o örgütün üyelerinin başarabileceği bir yeterliliklidir; bu yapısıyla dil örgüt içinde birleştirici özelliğiyle üyeler arasında bütünlük oluşturur (Gizir, 2008).

Örgütlerde adetlere örnek olarak toplantılar, belirli zamanlarda düzenlenen partiler ya da ödül törenleri verilebilir. Adetlerin tüm üyelere derinlemesine anlatılması örgütü güçlendirir ve adetlerin hayata geçirilmesini kolaylaştırır (Terzi, 2000, s. 49-50). Üyeler tarafından benimsenen adetler kültürün güçlenmesinde ve devamlılık göstermesinde oldukça etkilidir. Adetler kültürel değerler, inançlar ve ideolojilerin şekillenmesini sağlarlar; somut olarak kültürü açığa çıkarmada yararlı araçlardır ve kültürü gerçeğe dönüştürürler (Şahin, 2003, s. 81). Böylelikle artık gözle görünen davranışlar haline gelen adetler o kültüre ait üyelerce benimsenerek davranış olarak kendilerini gösterirler.

Örgüt üyelerinin değerlerini, normlarını ve davranış biçimlerini içine alan örgüt kültürü, paylaşılan bir olgudur ve örgütün kimliğiyle bütünleşmiştir. Örgüt kültürü iş görenlere örgütsel davranış biçimleri kazandırır ve örgüt içi ilişkiler üzerinde önemli etkiye sahiptir (Yaman, 2009). Üyeler arasında ortak davranış kalıpları oluşturan örgüt kültürü örgüte anlam kazandırarak üyelerin örgütsel davranış göstermesinde önemli bir işlev görür. Örgüt kültürü, çalışanlar için motivasyon kaynağı olmakla birlikte örgütün beklenti ve vizyonunu açıklayıcı bir rol üstlenir. Örgüt kültürünün işlevleri çeşitlidir. Buna örnek olarak, çalışanlara örgütün misyon ve amaçlarını tanıtmak, amaçları gerçekleştirmek için yapılabilecek eylemleri sıralama, başarıya nasıl ulaşılabileceğini üzerine yönlendirmeler yapma, örgütsel iletişimin önemini aktarma gibi konularda rehberlik eder (Şimşek ve Fidan, 2005, s. 21). Diğer bir deyişle kültür, örgütte üyelerin tutum ve davranışları için hem bir yol haritası niteliğindedir hem de üyelerin birliğini sağlayan bütünleştirici bir sistemdir.

Kültür sosyal bir yapılandırıcı görevinde sosyal sistemin dengesini güçlendirme, insan ve davranışlarının anlaşılmasını sağlama, doğru-yanlış ve uygun olan- olmayanı gösterme, amaç duygusu kazandırma, vizyon belirleme ve mevcut anlamları zenginleştirme, biçimsel olmayan örgütlerin varsayımları, normları, değerleri, ideolojilerini oluşturma, ait olma, işten zevk alma, yönetime güvenme ve çalışanlar arasında etkileşimi geliştirme gibi çeşitli kolaylaştırıcı işlevlere sahiptir (Şahin, 2003, s. 95).

Sosyal bir nitelik taşıyan örgüt kültürü üyelerin davranış, değer ve tutumlarının birleşiminden doğar ve örgüt içinde özdeşleşmeyi kolaylaştırır. Kültürün özelliklerinden biri olan sonraki nesillere aktarım örgütsel kültür için geçerlidir; oluşturulan kültür örgüte yeni katılan üyelere aktarılarak süreklilik kazanması sağlanır. Örgüte katılımı gerçekleştiren birey değişim, iletişim, kontrol, karar verme ve değerlendirme gibi süreçlerden geçip kültürlenme yaşayarak örgütsel döngünün bir parçası haline gelir. Örgütsel döngünün elemanları tüm örgütlerde aynı olsa da örgütün kültürü kendisini meydana getiren insanlara has olarak farklı değer, kural ya da normlarla eşsiz bir niteliktedir. Belirli bir standart doğrultusunda oluşturulmadığı için örgütün amaç, yönetim, değer ve inançları

örgütü meydana getiren kişilere bağlı olarak değişiklik gösterir. Bazı örgütler yapı olarak birbirine benzese de taşıdıkları farklı özellikleriyle birbirlerinden ayrılırlar (Dinçsoy, 2011).

Değişme ve yenilenme özelliğine sahip olan kültür örgütte istek ve ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden şekillendirilebilir. Örgüt için hayati olan değerlerin korunması ve gerekli olan değişimlerin yerine getirilmesi örgüt kültürüne uyum sağlanabilen ve paydaşlığı destekleyen bir nitelik kazandırır. Bunların yanı sıra, farklı görüşler ışığında örgütsel kültüre dair yapılan açıklamalar dört önemli özelliği ön plana çıkarmıştır. Bunlardan birincisi, örgüt kültürü öğrenilen veya sonradan kazanılan bir olgudur. İkincisi, örgüt kültürü tüm üyelerce paylaşılarak zenginleşen bir yapıdadır. Üçüncüsü, örgüt kültürü yazılı bir düzenleme değildir; değer ve inançlar aracılığıyla grup üyelerinin düşünce yapısını şekillendirme gücüne sahiptir. Son olarak, örgütsel kültür düzenli olarak tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranış kalıplarıdır (Eren, 2006, s. 138). Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüte kimliğini veren, grup üyelerinin davranış ve düşünce sistemlerini düzenleyerek kişiler arası ilişkileri etkileyen sosyal bir olgudur.

Örgütsel kültürün bir başka getirisi ise sağladığı motivasyon ve aidiyet duygusudur. Örgüt kültürü ihtiyaç duyulan manevi desteği onaylanmış norm ve değerler aracılığıyla üyelere ileterek bireysel kabul görme ve örgütsel kimlik geliştirmeyi kolaylaştırır. Örgütsel kültür ne denli güçlü olursa hedeflere ulaşmak için uygulanan stratejiler ya da eylemler de aynı oranda kesin ve net olur. Bu şekilde, örgütteki kişilere izlemeleri gereken yol ile ilgili yol göstericilik yaparak hem çalışanların performansını etkiler hem de örgütün etkililiğini ve sürekliliğini korur. Her kültür özgün bir nitelikte olduğu için kültürün ait olduğu örgütün işleyiş süreçlerini, çalışanların tutumlarını, grup içi ilişkileri ve örgüte adanmışlık duygusunu farklı biçimlerde etkilemesi kaçınılmazdır. Grup içi iletişim, insan ilişkileri ve grup çalışmaları örgütte kültürü güçlendiren etmenlerdir. Örgütsel kültürün etkililiğinin sağlanması büyük ölçüde yöneticilere bağlı olarak gelişen bir durumdur (Tiryaki, 2005). Karar verme, çalışanları harekete geçirme, iletişim süreçlerini kolaylaştırma ve performansı artırma gibi birçok işlevin yerine getirilmesinde büyük bir paya sahip olan kültür doğru biçimde yönetildiğinde örgüte büyük oranda fayda sağlayacaktır.

### 2.3. Liderlik

Liderlik 1950'li yıllardan sonra alan yazında kendine fazlasıyla yer bulmaya başlamış ve değişik tanım ve yorumlamalara maruz kalmıştır. Toplumsal yapı içinde yaşamını sürdürmek zorunda olan insanlar bir araya gelerek oluşturdukları örgütleri yönetebilmek için bir takım düzenlemelere ihtiyaç duymuşlardır. Bu ihtiyaçların başında ise örgütü yönetebilecek doğru kişiyi bulmak gelmiştir. Burada devreye elindeki kaynaklarla en iyi sonucu elde edebilen kişi olarak tanımlanan liderler girmektedir (Türkmen, 1996). Örgütün başarıya ulaşmasında en önemli değişkenlerden biri olan lider üstlendiği sorumlulukla amaca yönelik düzenlemeler yaparak grup üyelerinin aynı yönde hareket etmesini sağlar.

Liderler örgütte var olan sorunları ortaya koyma, bu sorunların çözümü için farklı seçenekler üretme ve başarılı bir örgütün gerektirdiği nitelikleri örgüte adapte edebilmek için kararlı ve güçlü bir duruş sergilemenin yanı sıra diğer kişileri etkileyecek biçimde ikna edici ve yol gösterici tavırlar ortaya koymalıdır. Liderlik vasfına sahip olan kişiler, içlerinde doğal bir örgütlenme becerisi taşıdıkları için kendilerinin kontrol mekanizması olarak nitelendirilmesini istemezler. Çünkü onlar için asıl olan insanlara kendilerini ve yaptıkları işi kontrol etme yetisi kazandırmaktır. Örgüt tarafından seçilen liderler karar vericiliğini, enerjikliğini, dirençliliğini, zekasını ve etkileyiciliğini kullanarak örgüt üyelerinin yerine getirmesi gereken faaliyetleri düzenlerler. İnsan ilişkilerinde de başarılı olan liderler örgütteki kişilerle güçlü bir etkileşim içine girer ve onları amaçlarına yönelik olarak teşvik ederler açmaktadır (Yıldırım, 2001).

Kendisine verilen sorumlulukları liderlik becerisiyle bütünleştirip rasyonel davranamayan liderler, örgütü elverişsiz hizmet koşullarına mahkum ederek gelişimi engeller. Çalışanların kendi işlerinde başarılı olmalarına imkan veren kişisel yetenek, tecrübe ve bilgi birikimi anlamına gelen yetkinlik liderlik için önemli bir gerekliliktir. Gehring (2007) liderlerin esneklik, özgüven, karizma, yardımseverlik ve başarıyı ön planda tutma becerilerine sahip olması gerektiğini bildirmiştir. Sahip oldukları yetkinlikler liderlerin hitap ettikleri örgüte daha kolay ulaşmasını sağlar ve örgütü hedeflere yaklaştırır. Sosyal bir etkileşim sürecinin yaşandığı örgütlerde liderler, uzun vadeli planlar yaparak örgütteki kişilerin motivasyonunu artırmaya gayret eder; böylelikle başarının temelini oluşturan performansı da dolaylı olarak yükseltmiş olur. Liderlik ruhtan kaynaklanır ve kişilik ile görüşün birleşmesi ile oluşur. Uygulanması ise bir sanattır (Adair, 2008, s. 89). Kısacası, kişilik özellikleri ve sahip olduğu liderlik yetkinliklerinin bir araya gelmesiyle liderler diğer insanlar üzerinde güçlü bir etki bırakarak önemli sorumlulukları yerine getirirler (Bektaş, 2021).

Yönetim alanında sıklıkla birbirinin yerine kullanılan lider ve yönetici kavramları öz olarak birbirlerinden farklılık göstermekle beraber, birbirlerini tamamlayıcı bir özelliğe de sahiptirler. Amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları etkili kullanabilecek kararlar alma anlamına gelen yönetim sürecinin başındaki kişiye yönetici denir (Eren, 2001, s. 32). Grup için amaç belirleyen ve bu amacın gerçekleşmesinde üyeleri harekete geçiren yani yönlendiren kişiye ise

lider adı verilir (Sönmez, 2008). Liderlik kişiye, ait olduğu grup tarafından verilen bir görevdir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için kendilerini yönlendirmesi istenen lider gruptan doğan lider, doğal lider ya da seçilmiş lider olarak adlandırılmaktadır (Aydın, 2000, s. 238). Bu liderler sergiledikleri liderlik davranışları ile hem kendisi örgütle bütünleşir hem de örgütteki diğer kişilerde bütünleşme sağlar.

#### 2.4. Kültürel Liderlik

Bir grubun üyeleri arasında köprü görevi gören normlar, inançlar, sayılılar ve adetlerin birleşimi olarak nitelendirilen örgüt kültürü, örgütün başarısında rol oynayan en temel unsurlardandır. İşgörenlerin kişisel özellikleri, kurum içindeki ilişkiler ve örgütün yapısı kültürü etkilemektedir. Bu kültür kurumun inançlarını ve değerlerini çalışanlara aktarır ve aynı zamanda örgüt içindeki herkesin, ortak amaçlar doğrultusunda çalışması için baskı yapar (Karaköse, 2008).

Örgüt kültürü adeta bir tutkal görevi üstlenerek örgütsel unsurları ve çalışanları bir arada tutar. Örgütsel kültürü oluşturan sayılılar, değerler, normlar ve semboller zamanla değişip farklı bir bütüne dönüşebilirler. Değişen özelliklerin bir süreç içerisinde olduğu bilinmektedir. Bu süreç, bilinçli ve bilinçsiz oluşmakta ve kültürel değerlerin değişmesine yol açmaktadır (Yıldırım, 2001).

Örgütü etkileyen çevresel, toplumsal ve ekonomik değişimlere uyum sağlamayabilmek için kültürel değerler kendini yenilemek zorundadır. Grup üyelerinin duygu ve düşüncelerine önem veren ve ilişkilerin özüne iletişimi koyan liderler, doğal bir sonuç olarak daha çok benimsenir ve bıraktıkları izler kolaylıkla silinmez. İçinde önderlik kavramını da barındıran liderlik, gücünü resmi bir otoriteden almaz. Yönetici ise yaptırımlarını yasal bir zemine dayandırarak uygulamaya çalışır. Bu durumda herhangi bir otorite yetkisi olmayan lider, çalışanlar üzerinde güçlü bir tesir bırakabilirken, gücünü otoriteden alan yönetici grup üyelerinin gözünde herhangi bir etkiye sahip olmayabilir. Örgütün ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan durumlarla başa çıkabilmek için egemen kültürün değiştirilmesi gereken zamanlar olabilir. Bu değişimin sağlanmasıyla birlikte örgütün etkililik seviyesi de artacaktır. Örgütün etkililiği hedeflere ulaşma, verimlilik, toplumun örgütten faydalanması noktasında hayati bir konumda bulunur (Yıldırım, 2001).

Örgütün etkili biçimde hedeflerini gerçekleştirmesinde en büyük pay sahibi ise örgütün yönetimidir. Değişme ve gelişme arzusunu örgüte yansıtabilen liderler, uyum yeteneği güçlü ve süreklilik arz eden etkin bir kültür oluşturabilir (Dinçsoy, 2011). Fakat bu süreçte kültürel öğelerin dikkatli biçimde ele alınması ve yapılacak değişimlerin örgütün temelini sarsmadan planlı ve özverili biçimde yürütülmesi gerekir. Kültürün değiştirilmesi kültürel öğelerin de değişime uğraması anlamına gelir (Şişman, 2007, s. 98).

Örgüt kültürüne egemen olan değerler, çalışanlardan beklenen tutum ve davranışlar, örgütün başındaki kişi tarafından diğer kişilere aktarılır. Eğer bilgilendirme süreci otorite aracılığıyla yapılıyorsa ve içinde güdüleme ya da motivasyon taşımadan salt emir vermeyi içeriyorsa, bu durumda yalnızca insanları yönetme söz konusudur. Örgüt üyelerine bilgi aktarımının temelinde onların duygu düşüncelerine öncelik vererek etkileşimi üst düzeyde tutma amacı güdüldüğünde ise, liderliğin ön planda olduğu bir yönetim ortaya çıkar. Dolayısıyla örgütlerin yönetiminde üst düzey başarının yakalanabilmesi için lider yönetici vasfı taşımak büyük önem taşımaktadır. Ancak örgütsel süreçler incelendiğinde, bu iki özelliği de kendi içinde barındırabilen kişilere rastlama olasılığı oldukça düşüktür. Tarihsel süreçler incelendiğinde hem yönetici hem lider olan kişi sayının bir hayli az olduğu göze çarpmaktadır. Yöneticiliği liderlik becerileriyle harmanlamayı başaranlara çok nadir rastlanmaktadır (Çelik, 1999).

Başarılı liderler ihtiyaçlar doğrultusunda örgüt kültürünü yeniden şekillendirerek örgütün performansını, çalışanların ise motivasyonunu artırmayı amaçlarlar. Bu liderler, kültürel değerleri somutlaştırarak örgüt çalışanlarına aktarırlar. Kültürün belli amaçlara yönelik olarak değiştirilmesi aslında kültürün yönetilebildiğinin de bir göstergesidir. Örgütsel bağlamda kültürün yönetimini üstlenerek örgüt çalışanlarını ortak paydada buluşturup ortak amaç doğrultusunda ilerlemeleri için yönlendiren kişi kültürel lider olarak tanımlanır. Kültürel öğelere hakim olarak kültürün oluşturulması ve tekrar biçimlendirilmesi noktasında vizyonunun önemini içselleştirmiş ve yeni değerlerin örgütle uyumlu içinde gelişebilmesi için gerekli önlemleri alabilen kişi kültürel liderdir (Erçetin, 2000, s. 60). Yöneticisi olduğu örgütü iyi analiz edebilen kültürel lider kültürün gücünü ortaya çıkararak yönetsel süreçler için önemli bir avantaj kazanır. Örgüt içinde güçlü bir kültür olsa bile bunu doğru biçimde anlayıp değerlendiremeyen lider kültürel lider olarak adlandırılmaz.

Kültürel lider örgütteki değerleri ve normları doğru şekilde yorumlayarak örgütte bir ortaklık duygusu yaratmaya çalışır. Böylelikle örgütte paylaşılan değerler artacak ve üstten gelen emirlere gerek kalmadan çalışanlar kendilerinden beklenen davranış biçimlerini düzenleyebileceklerdir. Kültürel liderliğin temelinde güçlü bir örgütsel kültür oluşturma çabası yatar fakat oluşturulacak bu kültür örgüt üyelerine otorite yolu ile değil onları etkileyerek ikna etme yolunu kullanarak oluşturulmalıdır. Kültürel lider yalnızca güçlü bir örgütsel kültür yaratarak ve



esnekliğe dayalı olarak eşitlikçi bir yönetim biçimiyle etkili bir lider olabilir (Çelik, 1999, s. 181). İçinde baskı ya da kontrol unsurları bulunan bir örgütte ön plana çıkan liderlik özellikleri değil yalnızca yönetmeyi amaçlayan yöneticilerdir.

Etkili kültürel liderler başarılı olmak için, üç değişik içsel bağımlı faaliyet üzerinde düşünmelidirler. Birincisi, vizyon ve stratejilerin örgüt için iki önemli unsur olduğunun bilincinde olmalıdır. İkincisi, örgüt kültürünün ne şekilde hal alacağıyla ilgili olarak sürekli planlamalar yapmalı, başarılı uygulama sonuçlarından emin olmak için zorunlu süreçler, sistemler ve yapılar değiştirilmeli ve yeniden değerlendirilmelidir. Üçüncüsü, kültürel lider, kültürel değişime direnci artırmamalı, çalışanlara bunu desteklerini alarak kabul ettirmeli ve etrafında kenetlenmelerini sağlamak için değişim kültürünü yavaş yavaş örgüte aşılmalıdır (Keçecioğlu, 2003, s. 138-139).

Modern yönetim biçimlerinde kendine fazlasıyla yer bulan ve bir grubun ortak noktalarından hareketle paylaşılan değerleri, düşünceleri, hikâyeleri içeren örgütsel kültür örgütü başarıya götüren önemli değişkenlerden biridir. Bu sebeple kültürel liderlik böyle güçlü bir yapıya sahip olan örgütsel kültürün doğru biçimde yönetilmesini gerektirir. Buradan hareketle kültürel liderliğin iki önemli yönü vurgulanabilir. Bunlardan ilki liderin etkili olmasının oluşturacağı kültürün etkililiği ile doğru orantılı olduğudur. Etkili bir kültürel lider beraberinde güçlü bir örgütsel kültür getirir. İkincisi ise, örgütsel kültürün lider tarafından nasıl yönetildiğidir. Güçlü bir örgüt kültürü ancak etkili biçimde yönetildiğinde potansiyelini açığa çıkarabilir. Kültür doğru biçimde yönetilmediğinde örgüte herhangi bir fayda sağlamaz, aksine örgütte çatışmalara ve uyumsuzluklara yol açar (Şahin,2010).

Sutherland ve Gosling'e (2010), göre kültürel liderliğin başlıca 2 rolü vardır. Bunlar; liderin kültürün örgüt için ne denli bir önemli bir kavram olduğunu grup üyelerine aktaran ve kültürel etkinliklere katılım sağlanmasını teşvik eden savunma rolündeki lider ve kültürel faaliyetlere katılım göstermeleri için grup üyelerine kaynak ve imkân temin eden kolaylaştırıcı rolündeki liderdir. Üstlendiği bu roller kültürel lidere örgütsel bağlılık, motivasyon, işbirliği ve verimlilik sağlama noktasında birer yol gösterici unsur niteliğindedir. Örgüt kültürü adeta açığa çıkarılmayı bekleyen değerli bir maden gibi kendini yönetecek donanımlı bir lider tarafından değerlendirilmek ister. Örgüt kültürünün öneminin yeterince kavranmadığı örgütlerde birlik ve beraberliği sağlayan dengeleyici unsur ortadan kalkar. Örgütün en üst düzey temsilcisi olan kültürel lider, çalışanların yaşadıkları çatışma durumlarında tarafsız bir duruş sergiler, örnek davranışlar sergiler, birlik vurgusu yaparak grup üyelerini ortak amaç etrafında toplamayı başarır ve örgütün misyonu doğrultusunda çeşitli eylemlerin yapılmasına öncülük eder (Çelikten, 2006). Kültürel lider kültür aracılığıyla ortak ruh oluşturarak çalışanları etkiler, örgütte kültürün temsilciliğini yapar, paylaşımların artmasını destekler ve değişimin öncüsü konumunda bulunur.

## 2.5. Okul Kültürü

Okul kültürü, örgütün özgün bir kimlik elde etmesine imkân veren ve örgütün çalışanlardan beklentilerini içeren inanç, tutum, değerler ve varsayımların tümü anlamına gelen örgüt kültürü kavramından türemiştir (Aslan, Özer ve Bakır, 2009). Okul kültürü, örgüt kültürü gibi kültürel öğeler aracılığıyla bütüncül bir sistem olarak varlığını sürdürür. Leithussad'a (1999) göre, düşünce ve kuralların bileşimi olan okul kültürü okul üyelerinin nasıl davranmalarına gerektiğine dair içinde bir takım değerler barındırır. Deal ve Peterson ise okul kültürünü tarihsel süreçler boyunca birikerek oluşmuş adetler, norm ve değerler olarak tanımlar. Tıpkı örgüt kültürü gibi okul kültürü de yazılı değildir ve yazılı kurallardan daha geniş bir etki alanına sahiptir. Okula yüklenen temel işleve bağlı olarak okul kültürü ayırt edici özelliği ile okulların birbirinden ayrılmasını sağlayan dinamik yapı bir sistemdir (Özdemir, 2006).

Okul kültürü törenlerin ya da diğer ritüellerin uygulanış biçimi, hikâyeler, semboller ve metaforları içeren iletişim süreçleri, okulun konumu ve okul binasının inşa biçimi ve okula egemen olan ortak dil kavramları açısından çeşitli biçimlerde oluşabilir. Okul kültürünü oluşturan okulun tarihi, hikâyeler, törenler ve inançlar okul kültürünün anlaşılmasını kolaylaştırır. Okul kültüründe değerler iletişim kanallarını harekete geçirmek ve örgütteki paylaşımcı ruhu güçlendirmek için kullanılırken, semboller okuldaki değerlerin dış çevreye aktarımını sağlar ve hikâyeler tarihe vurgu yaparak okulun güçlü temellerine işaret eder. Okul iklimini daha olumlu hale getirmek isteyen okul yöneticileri gerçekleştirilen toplantılarda ve diğer etkinliklerde anlattığı hikâyelerle daima başarı ve beraberlik vurgusu yapar ve sembollerini okul üyeleri arasındaki iletişimi güçlendirmek için sıklıkla kullanırlar (Özdemir, 2006, s. 87). Okulda kullanılan değer, sembol, dil ve hikâyeler okul yöneticisinin yönetim becerisine bağlı olarak kültürün güçlendirilmesinde ve okul üyelerinin davranışlarının şekillendirilmesinde etkili bir görev üstlenir.

Slater, Goldring, Bolman, Thurston ve Crow (1994) uygun öğrenme ortamı oluşturma, okulun misyonunu belirleme, güçlü öğretimsel liderlik uygulamaları ortaya koyma, iletişimi daima ön planda tutma ve hem öğrenci hem öğretmenler açısından beklentileri üst düzeyde tutmayı okula ait kültürel öğeler olarak adlandırmışlardır. Hoy ve Miskel'e göre (1996) okul kültürü öğretmenlerin birbiriyle anlaşması, doğru iletişimin kurulması, fikirlerin net biçimde ifade edilmesi, istek düzeyinin yüksek olması ve öğrencilerle yakınlık kurulmasını temel alır. Toplumsal

bir yapıya sahip olan okul kendi kültürünü yaratarak insanları örgütün somut ve mantıksal boyutundan çok soyut ve informal boyutuyla etkiler. Bürokratik kuralların ve otoritenin azaldığı, tüm yetkinin tek elde toplanmadığı bir kültürde okul örgütünün üyeleri değer ve normlara sahip çıkabilecektir. Bu doğrultuda okul üyeleri davranışlarını düzenleyebilecek ve örgütle özdeşleşme duygusu güçlenecektir (Şahin, 2010).

Sergiovanni'ye (2006) göre okul kültürü varlığının dört seviyesi vardır. Bunlardan birincisi, insanların olaylara yaklaşımları, davranışlarını ve sözlerini gösteren yapılardır. İkincisi, insanların oluşturduğu kurallar ve normlar, birbirine benzeyen sorunlara sunulan çözümlerin uygunluğu, karşılaşılan olay ve durumları ele alış biçimleri, kabul gören veya görmeyen tutumların sınırlarını belirleyen bakış açılarıdır. Üçüncüsü, insanların karşılaştıkları durumları ele alırken ve anlamlandırırken kullandığı dayanakları, faaliyetlerinin ifade ettiği anlam ile önceliklerini kapsayan değerlerdir. İnsanlar bu süreçte yalnızca kendileri için değeri olan durumları değil, aynı zamanda kendileri için önemli olmayan durumları da değerler doğrultusunda tanımlar. Sonuncusu ise kendileri ve birbirleri hakkında sahip oldukları fakat dile getirilmemiş olan inançlar, diğer insanlarla girdikleri etkileşimleri, içinde buldukları örgütün yapısı olan varsayımlardır. Okul birey merkezli bir yapıya sahip olduğu için yapılan işler ve sürdürülen ilişkiler katı kurallar ışığında değil değerler etrafında gerçekleşir (Simitçioğlu, 2009).

Kültür okulun davranışsal düzenlemelerine damga vurur (Balcı, 2002, s. 56). Okullar işleyiş olarak birbirine benzese de benimsenen kültür birçok açıdan farklılık göstermektedir. Bunun nedeni de kültürü oluşturan unsurların insan kaynaklı olması; diğer bir anlatımla kültürün öznel bir nitelik taşımasıdır. Okul kültürünün kaynağının insan olması örgütün dinamizmini sağlayan değişimi de beraberinde getirecektir çünkü insanlar arasındaki etkileşimler örgütün kültürel açıdan yeniden yapılanmasına olanak tanıyacaktır. Reyes'e (1992) göre okul düzenli olarak belirli kurallar çerçevesinde işleyen bir mekanizma değil, siyasi, kültürel, toplumsal birçok işlevi olan önemli bir yapıdır. Okul topluluğu içinde üyelerin birbirlerine karşı olan tutum ve davranışlarına yön veren okul kültürü durağan değildir; aksine informal süreçleri içine alarak örgütsel süreçler için daima bir yol haritası çizer (Zeytin, 2000).

Örgütsel yapı, konum, kültürel öğeler ve çevresel faktörler okulun iklimine etki eder (Özdemir, 2000, s. 131). Okulda yer alan öğretmen, öğrenci, personel ve okul yöneticisi okul örgütünün kurucu unsurlarıdır. Okulda tüm üyelerin ortak bir inanç etrafında birleşerek oluşturdukları kültür okulun işleyişinde büyük bir sorumluluk üstlenir. Okulun kişiliği anlamına gelen kültür, hem genç kuşaklarda toplumsal kültür bilinci oluşturma hem de kazandırılması hedeflenen bilgi ve becerileri öğrencilere doğru biçimde aktarma görevi taşır. Etkili okul kültürü, okula aidiyet hissetme, öğrenci ve öğretmenleri tutum ve inançlarına şekil verme, ortaya çıkan sorunları çözme, güven duygusunu artırma ve öğrencilerin performansında artış meydana getirme gibi çok çeşitli faydalar sağlar (Çelik, 1999, s. 96).

Okul kültürü, okulun tarihi, büyüklüğü, bulunduğu çevre, öğrencilerin sosyoekonomik durumları, okuldaki teknolojik imkânlar, okul paydaşlarının beklentileri, okulun resmi ya da özel olması ve genel anlamda eğitim sistemi gibi çeşitli etmenler tarafından belirlenir. Okul kültürünü belirleyen bu faktörler eğitim öğretim süreçlerini, okulların hedeflerini, okulların etkililiğini ve başarılarını önemi ölçüde etkiler. Kültürün belirlenmesinde okullar farklı özelliklerden dolayı bazı açılardan değişiklik gösterebilir de okul kültürü, okul üyelerinin okulun amaçlarıyla ilgili farkındalık geliştirmelerine ve okul örgütüyle bütünlük kurmalarına yardımcı olur. Araştırmacılar, okul kültürünün okulların öğrenme sürecinde ve öğrenci başarısında gözle görünür farklılıklar yarattığını vurgularlar (Almedia, 2005; akt: Firat, 2007). Okuldaki akademik, sosyal ve duygusal tüm süreçleri etkileyen güçlü ya da zayıf kültür yöneticisi, öğretmen ve öğrencileri doğrudan ya da dolaylı yollardan etkisi altına alabilir. Bunun sonucunda ise akademik başarı ya da başarısızlık, sosyal doyuma ulaşmış ya da ulaşamamış öğrenciler, motivasyonu düşük ya da yüksek öğretmenler ve liderlikten doyum alan ya da alamayan yöneticiler grubunun ortaya çıkması olası bir durumdur.

### 2.5.1. Okul Kültürünün İşlevleri

Bilgi toplumunda gitgide önem kazanarak en hayati kurumlardan biri haline alan okul eğitimin ve eğitimle ilgili olan tüm kavramların en geniş kapsamda uygulanabildiği tek örgüttür. Bilgi toplumundaki gelişmelere ayak uydurmak bilgi toplumunda egemen olan kültürün benimsenmesiyle gerçekleşebilir (Çelik, 2002, s. 90). Okul ait olduğu toplumun kültürünü kendi içindeki sentezleyerek üyelerine bu kültürden faydalanma fırsatı tanır. Güçlü örgütsel kültür aracılığıyla okul, toplumsal kültürün gelecek nesillere iletilmesini, sosyal bir birey olarak öğrencinin toplumsal hayata uyum sağlamasını ve öğrenciye hedeflenen bilgi ve yeteneklerin kazandırılmasında önemli ölçüde etkilidir (Terzi, 2000, s. 98). Dolayısıyla, etkili bir okul için okul kültürü vazgeçilmez bir unsurdur. Bunun yanı sıra, okul kültürü öğrencileri de doğrudan etkileyerek kendilerine aktarılan kültürü değerlendirme ve dengelemeye yönlendirir. Okul kültürü hem öğrencinin okula uyum sağlamasına ve kendisinden beklenen davranışları ortaya koymasına hem de olumsuz çevresel durumlara karşı kendisini korumasına yardım eder (Çelik, 2002, s. 136). Okul örgütünün belirlediği hedeflere ulaşılabilmesi için örgüt kültürünün gerektirdiği bazı işlevleri yerine getirilmesi

gerekir. Bu durumda eğitim örgütlerinde çalışanların ihtiyaç ve yeteneklerinin, örgüt içindeki iletişimin, etkileşimlerin, çatışmaların, kullanılan dilin, sembollerin, kahramanların, informal liderlerin dikkate alınması gerekecektir (Seki, 2004).

Okul kültürü kendine has bir kimlik taşıdığından her okulda farklı biçimde kendini göstermektedir. Okul kültürü bilimselliği daima ön planda tutan, insanı değerli gören ve kendini gerçekleştirme yolunda her türlü kolaylığı sağlayabilmesi bakımından tüm okulların vazgeçilmez bir parçası olma niteliği taşır (Çelik, 2002, s. 4).

Okul kültürü, bireylerin davranışlarını şekillendirip değiştirme gücüne sahiptir; böylelikle amaçlanan tutum ve becerilerin ortaya çıkmasına olanak tanır. Örgütsel öğrenme kültürünün etkin kullanılmasıyla anlam kazanır. Eğitim örgütlerinde üst düzey başarı elde etmeyi hedefleyen, performans bağlamında beklentisi yüksek olan, etkili ve işbirlikçi öğretim tekniklerine değer veren, değişimin gerisinde kalmamayı amaç edinen ve gelişmeyi destekleyen güçlü bir örgüt kültürü oluşturulursa başarı beraberinde gelecektir. Kültürle ve kültürel öğelerle harmanlanan okul kültürü eğitim hizmeti vermekle kalmaz, yönetici-öğretmen, öğretmen-öğrenci ve öğretmen-veli iletişim süreçlerini kapsayan ilişkileri güçlendirerek olumlu bir okul iklimi oluşturur (Çelik, 1997).

Okulun toplantılarında tartışılabilir konular, öğretim tekniklerinin uygunluğu, işgörenlerin kendilerini geliştirmeye ne derecede istekli oldukları ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri ile ilgili çeşitli düşüncelerden oluşmaktadır. Bu beklentiler okul kültürünü biçimlendirip örgütsel davranışlarının ortaya çıkmasını sağlarlar. Okulda çalışanların birikimleri ve birbirleriyle etkileşimleri ortamda paylaşılan tutum, davranış, inanç ve eğilimlerin gözle görünür hale getirir. Bu durumun sonunda ise bir örgüt olarak okulda önemli bulunan durumlara, ne tür olguların önemsiz olarak nitelendirildiğine ve belirlenecek tutum ya da alınacak kararlarda grup içinde birlik ruhu ortaya çıkmaktadır (Balcı, 1993, s.289). Çalışanların olumlu bir okul kültüründe güdülenmesi, diğer çalışanlarla işbirliği yapması ve verimli biçimde görevlerini yerine getirmesi yöneticilerin örgüte adanmışlık düzeyini artırmasının yanı sıra öğretmen iş doyumunu ve öğrenci başarısını da gözle görünür biçimde yükseltir (Yaman, 2009).

İnsan ilişkilerinin büyük önem taşıdığı okul ortamında kültür okuldaki tüm bireyleri hem maddi hem manevi açıdan etkiler. Okul kültürü, manevi açıdan öğrencilerin okula uyum ve toplumsal kültürü benimseme süreçlerini kolaylaştırırken öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonlarını artırma gibi önemli işlevleri de üstlenir. Kültürün bir örgüt olarak okula sağladığı manevi yararlar okulun etkililiği ve topluma yararlılığını sürdürülebilirliği olarak değerlendirilebilir. Okul kültürünün en göze çarpan maddi çıktısı ise okulun en önemli çıktısı olarak kabul edilen öğrenci başarısıdır. Hoy ve Tarter (2006) okulun başarıyla ilgili tutumunun, öğretmenlerin ve yöneticilerin yaşadıkları beraberlik duygusu ve öğretmenlerin veli ve öğrenciye duydukları güvenin öğrenci başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu özelliklerin temelini oluşturan okul kültürü paylaşılan değerler aracılığıyla eğitim süreçlerinin en etkili şekilde yürütülmesini sağlar.

### 2.5.2. Güçlü Okul Kültürü

Yeni teknolojiler ışığında değişen yaşam şartlarına uyumu kolaylaştırmak, öğrencilerin bilgi çağının gereklerine göre donanımlı bireyler olmasını sağlama eğitimin başlıca görevlerindedir (Sağlam ve Sağlam, 2005). Eğitimin bireylere ulaşmasını sağlayan okul ise okuma yazma ve diğer basit becerilerin yanında karmaşık ve daha soyut bilgi ve düşünceleri kazandırmak için kurulmuş sosyal içerikli bir kurumdur. Bilgiyi üretip topluma aktarımını sağlayan okul içinde bulunduğu koşullardan ayrı düşünülemez; dolayısıyla okul günümüz toplumunun yaşadığı gelişim ve değişim sürecini en çok hissedilen örgütlerin başında gelir. Bilgi toplumunda okul, bilimsel gelişmelerin gerisinde kalmayan, yeniliği reddetmeyen, insana "birey" olduğu için değer ve önem veren örgütsel bir kültüre sahip olmalıdır (Çelik, 1997, s.75). Kendini tüm gelişmelerden soyutlamış olan bir okul toplumsal beklentileri karşılayamaz ve kültürel açıdan kendini ileriye taşıyamaz.

Kültür korodaki solistlerin uyum içerisinde şarkı söylemelerini sağlayan yönetmen gibidir. Her bireyin uyum içerisinde olması kültürel değerlerin ortaklaşa benimsenmesi ile gerçekleşebilir (Ediger, 1997). Bu benzetme okul düzeyine indirildiğinde ise okul örgütündeki tüm üyeler aynı değer ve inanç etrafında toplanmayı başardıklarında kültürel açıdan bütünleşmeyi sağlayarak güçlü bir okul kültürüne sahip olacaklardır. Nitekim okul örgütündeki üyeleri bir araya getirebilecek en güçlü araç okul kültürünü oluşturan öğelerdir. Örgütsel öğeleri tam manasıyla örgütün gelişimi için kullanabilen okul örgütlerinde, öğrenci ve öğretmenler başarı, motivasyon ve verimlilik açısından istedik yönde gelişim göstermektedirler (Stolp, 1995;akt. Yaman, 2009). Güçlü gelenekleri, törenleri, ritüelleri ve sembolleri içeren ve derinden algılanan okul kültürü, öğrenci başarı ve motivasyonu ile öğretmenlerin verimlilik ve tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir. Güçlü bir okul kültürü hem öğretmenlerde hem öğrencilerde örgüte ait olma hissi yaratıp onların bu doğrultuda istedik davranışlar geliştirmelerine olanak sağlayabilir.

Olivia ve Pawlas (2005), güçlü okul kültüründe değerler, mizah, hikâyeler ve seremonilerin önemli yer tuttuğunu belirtirken, iletişimin kurum içinde bilgi aktarma ve yayma sürecinde oldukça işlevsel olduğunu ve öğretmenlerin birbiriyle kurdukları ilişkilerin motivasyonu artırdığını ifade eder. Okullardaki bu kültürel öğeler eğitim öğretim süreçlerinin işleyişini, okulun iklimini ve okul örgütünün üyelerinin düşünce ve davranışlarını etkiler. Okullar bu öğeleri doğru biçimde kullandığında örgüt kültürünün gücünden faydalanabilecek ve hem çalışanlar hem de öğrencilerin doyum yaşamasını sağlayabilecektir. Okul kültürünün temel yapıtaşı olan öğeler okulun örgütsel hedeflerini gerçekleştirmede önemli rol oynarlar ve okulun işleyişine yön verirler (Özdemir, 2006).

Hewison (2004) kültürel örgütlerin, değer temelli kurulduklarını ve onlar için değerlerin ve normların, para gibi maddi kaynaklardan daha önemli olduğunu belirtir. Okuldan okula göre farklılık gösterse de sahip olduğu öğeler yardımıyla güçlü bir kültüre sahip okullar, çalışanların örgütsel adanmışlığının yüksek düzeyde olduğu, sağlıklı ilişkilerin kurulduğu ve sürekliliğin sağlandığı bir iklim ortamında varlığını sürdürür. Öğrenciler ve öğretmenler arasında birlik ve beraberlik ruhunun hâkim olduğu bir okulun, güçlü bir örgütsel kültüre sahip olduğu düşünülebilir. Okul kültürünün güçlü olması okuldaki eğitim öğretimin kalitesi üzerinde de etkilidir (Çelik, 2003, s. 89). Çünkü böyle bir okul ikliminde öğretmenler öğretme işine öğrenciler de öğrenmeye yüksek düzeyde güdülenmişlerdir.

Güçlü okul kültüründe okul paydaşlarının güçlü bağlar kurmasını sağlayan değer ve normlar bulunur. Okul yöneticileri öğretmenlerini kendilerini geliştirebilecekleri çeşitli kurs, hizmet içi eğitim ya da lisans üstü eğitime dahil olmaya teşvik eder. Okulda hakim olan etkili iletişim, katılımcı yönetim anlayışı, işbirliği, kontrol mekanizmalarının aldığı yerinde kararlar okulun üyelerine rahat bir ortam sağlama ve bunun sonucunda yaşanan doyumla öğrenci, öğretmen, veli, yönetici ve bir bütün olarak okul ile ilgili olumlu çıktılar alınmasına öncülük eder (Şimşek, 2005, s. 230).

Okul ikliminde bu örgütün üyelerinin ortak hareket etmesini sağlayan başlıca etmen kültürdür. Okul kültürünü oluşturan değerler ve normlar ne derecede güçlü ise okul örgütündeki öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin ortak hareket etme becerisi de aynı oranda güçlü olacaktır. Güçlü okul kültürü bireysel ve örgütsel açıdan gelişmeyi sağlarken aynı zamanda örgütte işbirliğinin önemini ortaya koyar. Eğitim-öğretim süreci içinde belli hedefleri gerçekleştirmek için çaba gösteren öğretmenler güçlü bir kültürün hüküm sürdüğü okul ortamında kendi yeteneklerini ortaya çıkarma fırsatı bulurlar. Böylelikle öğretmenler çabalarının olumlu sonuçlanması yönünde ortak duygularla ve bireyler arası saygınlık anlayışının içerisinde işbirliğine yönelirler (Moore, 1999; akt. Terzi, 2000). Davranış beklentilerinin karşılandığı okul kültüründe amaçlara ulaşmak kolaylaşır, okul içi iletişim etkili biçimde kullanılır ve öğretmen öğrenci, veli ve yöneticiden oluşan okul üyelerinin birbirini destekleyici tutumları güçlü bir motivasyon kaynağı oluşturur.

### 2.5.3. Okul Kültürünün Değiştirilmesi ve Yönetilmesi

Toplumsal yaşamın en önemli gerekliliklerinden biri olarak kabul edilen okul, kültürü üretme, yayma ve işlevsel hale getirme gibi görevlerinin yanı sıra içinde oldukça önemli olan maddi ve manevi değerler barındırır. Toplumsal içerikli bir örgüt olarak okul içinde çalışanlar ve yaşayanlarla bir bütün oluşturarak kendi kültürünü ortaya çıkarır. Bir okulu diğerlerinden ayıran en önemli özellik olan kültür insanların düşünce ve davranışlarına biçim vermekte inanılmaz bir güce sahiptir (Barth, 2001, s. 52; akt. Akgül,2005). Okul kültüründeki bireyler içinde yaşadıkları kültüre uyum sağlayarak bu doğrultuda davranış ve tutum geliştirmeye yönelirler.

Okul ait olduğu toplumdaki kendini soyutlayamaz; bu durum toplumda meydana gelen gelişim ve değişimlerin okula da yansımaya neden olur. Bir toplumda meydana gelen gelişim ve değişimler diğer toplumlarla olan iletişimi artırır (Göde ve Susar, 1997).

Değişimin hızının her geçen gün arttığı gerçeği göz önüne alındığında sosyal bir sistem olan okulun bu değişime ayak uydurabilmek için kendini değişime zorlaması oldukça doğaldır. Değişim, toplumun değer yargıları ve seçimlerine etki eden durumları keşfedip bütüne uyum sağlamayı kolaylaştırmayı hedefler. Toplumdaki değişimlere ayak uyduramayıp kendi içine kapanan bir örgütün toplumla olan bağı zayıflar ve sürekliliği tehlikeye girer. Teknolojik açıdan son derece hızlı gelişmelerin ve değişimlerin yaşandığı günümüzde okul başta olmak üzere tüm örgütlerde değişim süreci kaçınılmaz bir hal almıştır. Bilgi toplumunun kültürünü benimseyerek vizyon belirleyen ve okulun bu yönde gelişim göstermesi için olumlu bir örgüt ortamı oluşturabilen yöneticiler yenilik ve değişim için elverişli bir okul ortamı hazırlamış olurlar. Toplumda ortaya çıkan değişimlerden en çok etkilenen kurumlardan biri olan okullar değişime uyum sağlayarak etkili ve güçlü bir okul kültürünün önünü açarlar (Balci, 2003).

Okul kültüründeki değişimler bazı durumlarda okul yöneticisinin değişmesi ve buna bağlı olarak örgütün genelinde meydana gelen değişimler olarak ortaya çıkar. Gözlemlenen bu değişim, yeni okul yöneticisinin uygulamalarının,

yönetimsel ve denetimsel becerileri ile okulda bulunan diğer yöneticilerle kurduğu ilişkilerde ortaya çıkan farklılardan kaynaklanmaktadır (Ataman,2001, s. 551). Değişime maruz kalan örgütlerde kültür de değişir. Örgütte gerçekleşen değişim kültürde uygulanacak değişimlerle sağlanmazsa başarıya ulaşmak mümkün olmaz (Yamak, 1998, s. 26). Gerekli olan kültürel değişim sağlanmadıkça örgütün işlevselliği bozulacak ve belirlenen hedeflere ulaşmakta güçlük yaşanacaktır. Okul ortamında düzeni bozacak büyüklükte bir krizin ortaya çıkması, okuldaki yapılanma ya da personel yönetimini sisteminin değişmesi, okul kültüründe değişikliği beraberinde getiren unsurlar olarak ele alınabilir. Okul kültürü toplumsal beklentilere yanıt vermek ve kendini değiştirmek durumundadır. Okullarda kültürün değişmesiyle sorumluluk bilincinin yüksek olduğu, davranışlarda bütünleşmenin yaşandığı, katılım ve paylaşımın üst düzeyde olduğu bir yeniden yapılanmanın öne açılmış olur.

Armstrong'a (1991) göre örgütte kültürel bir değişimin sağlanmasında iletişimi kuvvetlendirme, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirme mekanizmasına sahip olma, örgüt üyelerini değişime hazırlamak için bilgilendirme ve beceri kazandırma süreçlerine dahil etme ve etkililiği artırmak için ödül vurgusu yapmak oldukça önemlidir. Değişim, okul ve diğer örgütlere yenilenme olanağı verir ve örgütü tekdüzelikten kurtarır. Okul örgütündeki değişimin istenen doğrultuda gerçekleşmesi kültürün etkili biçimde yönetilmesine bağlıdır. Bu noktada, kültüre öncülük edip kültürün örgütte işlevini yerine getirmesinde en büyük sorumluluğa sahip olan okul yöneticisi devreye girer (Ataman, 2001).

Okul müdürleri, başarıyı sağlayabilmek için, öncelikle okula hakim olan kültürü bilmek zorundadırlar (Deal ve Kennedy, 1983, s. 74; akt. Elkovan, 2019). Okuldaki egemen kültürü bilen okul yöneticisi güçlü bir okul kültürünün gerektirdiklerini göz önünde bulundurarak çalışmalarına yön verir. Güçlü bir okul kültürünün temelinde bulunan motivasyon, işbirliği, güven, olumlu ilişkiler ve öğrenci başarısı gibi bir çok unsur okul yöneticisinin kültürü doğru biçimde şekillendirmesiyle ortaya çıkar.

Fullan (2002), okul müdürlerinin en önemli görevlerinin kültürel değişimi yönetmek olduğunu belirtir. Okul yöneticisi öğrenci ve öğretmenler için olumlu ve destekleyici değerleri ön plana çıkarırken okul iklimine zarar veren kültürel unsurları ortadan kaldırmak zorundadır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan okullarda yöneticiler iletişimin öğrenci, öğretmen ve veli ilişkilerinde bir anahtar olduğunun bilincindedirler. Bu doğrultuda beklentileri karşılamak için her türlü maddi ve manevi olanakları kullanarak çeşitli yönetimsel uygulamalar ortaya koyar (Balci, 2003). Okul yöneticisi kültürü kullanarak hem kişiler arası uyumun sağlanması için denge görevini görür hem de örgüte dair belirsizlikleri ortadan kaldırarak çalışanlardan beklenen tutum ve davranışlar için rehberlik yapar. Okul yöneticileri kültürel bağlamda benimsedikleri yönetim süreçleri ile birlikte okulun, öğrencinin ve öğretmenin başarısına etki eder.

İhtiyaçları karşılamak üzere devamlı olarak kendini yenileme ve değiştirme özelliğine sahip olan kültür doğru biçimde yönetildiğinde örgütlerde arzu edilen birçok durumu da beraberinde getirir. Gelişme ve değişimi reddeden kültürel değerlerin olduğu bir okul örgütünde ise işbirliğine ve ortak tutum ya da davranışlara neredeyse hiç rastlanmaz. Bu tür okullarda başarısızlık kaçınılmazdır ve başarısızlığın sorumluluğunu kimse üstlenmek istemez. Okul yöneticisi kültürel öğeler aracılığıyla okuldaki akademik ve örgütsel başarısızlığın önüne geçebilir ve olumlu bir kültürel değişim sağlayarak okulun kültürünü öğretmen, öğrenci ve veli açısından itici bir güç olmaktan çıkarıp cazip hale getirebilir.

## 2.6. Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik

Okulda bir bütün olarak tüm süreçlerde başarı sağlanmasında en "kritik faktörlerden" birisi olan okul yöneticisi okul kültürünü doğru biçimde yöneterek hedeflere ulaşmayı mümkün kılar. Kültürel liderlik örgütte faaliyetlerin daha kolay biçimde yürütülmesi ve örgüt içi iletişim araçlarının etkili bir şekilde kullanılması sürecidir. Okul yöneticisi gerek öğretmenlerle gerekse öğrencilerle ortak bir paylaşım duygusu oluşturmak amacıyla çeşitli iletişim yollarını deneyebilir. Bunların arasında bulunan semboller, hikâyeler, normlar ya da inançlar gibi kültürel öğeler okula aitlik duygusu yaratmada ve çalışanlar için performans artırmada önemli rol oynarlar. Okulun yasal lideri, okulda yasal güç kullanan, buna dayalı olarak okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişi olarak görülen okul yöneticisi kültür aracılığıyla etkili bir yönetim sağlayabilir (Balci ve diğerleri, 2005, s.196).

Hem mevcut kültürü koruyan hem de değişime yönelik olarak esnek bir yönetim benimseyebilen lider okul kültürünü kullanarak okulun vizyonu doğrultusunda çalışanları bir araya getirilebilir ve amaçları gerçekleştirebilir. Okul yöneticisi oluşturacağı kültürle birlikte öğrencilerden beklenen akademik başarıyı artırmanın yanında, kültürden alınan manevi doyumla okul içi iletişimi de artırır. Böylelikle öğretmenler öğretme becerilerini geliştirebilecekleri ve kendi yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri işlevsel bir kültürel ortamda çalışma olanağı bulurlar. Okul yöneticisinin, değere dayalı bir yönetim sergilemesi, okul kültürünün gelişmesi ile öğretmen, öğrenci ve okul ortamında bulunan diğer üyelerin okul kültürüne uyum sağlamaları, büyük ölçüde kültürel liderlik davranışlarının sergilenmesine bağlıdır. Bu örgütsel kültür, okul ortamındaki etkileşimli kitlenin coşkusal olarak

okula bağlılığını artırır ve okulla özdeşleşme duygularını güçlendirir (İbicioğlu, 1999). Güçlü norm ve değerlerin bulunduğu bir okul kültüründe okula yeni gelenler var olan kültürü kolaylıkla benimseyerek kendilerinden beklenen biçimde davranış kalıplarını üretebilirler çünkü güçlü kültürlerin gruptaki tüm üyelerce kabul görüp içselleştirilmesi ve üyelere birer kimlik örgütsel kimlik kazandırması olası bir durumdur.

Okulun sürekli gelişim ve değişim gösteren bir yapıya sahip olduğu gerçeği göz önüne alındığında, okul yöneticisi okul kültürünün temel öğelerine sahip çıktığı ve değişimin gerektiği noktalarda diğer insanları etkileme gücüyle bu değişimi sağlayabildiği ölçüde kültürel liderlik davranışı sergilemiş olur. Okul yöneticisinin diğerlerini etkileme ve yönlendirme gücünü ne kadar geniş alanda kullanabiliyorsa kültürel gelişim o denli büyük olacaktır. Okul ortamında değerlerin gücünden yararlanmayı gerektiren kültürel liderlik, önce okul yöneticisinin bu değerleri kendisinin benimseyip davranışa dönüştürmesiyle etkili olacaktır (Sönmez, 2008).

Olumlu bir okul iklimi geliştirmeyi, öğretmen ve öğrenci başarısını üst düzeyde tutmayı, öğretmen, öğrenci, veli ve okul yönetimi arasında doğru işleyen bir iletişim sistemi kurmayı amaçlayan bir okul yöneticisi, merkeze koyduğu kültürel öğelerle okulun gelişim kültürüne büyük oranda katkı sağlar. Okulda bu tür açık ve anlaşılır bir bilgi akışı hem var olan sorunların dile getirilmesinde her grup düzeyi için kolaylık sağlarken hem de insanların birbirini tanıyıp anlamasına da fırsat verir. Böylelikle okulda okul yöneticisinin liderliğinde güven temelli etkileşimlerin kurulduğu bir yatay iletişim kültürü oluşur. Kültürel liderlik, çalışanların örgüt içindeki sistemi anlayabilmelerini sağlayacak olan kültür ile bütünleşmelerine fırsat veren liderin varlığını gerektirir. Bu okullarda grup üyeleri birbirlerine anlayış göstererek çözüm odaklı davranışlar sergilerler ve örgütün amaçları doğrultusunda birbirlerine destek olarak hedefleri gerçekleştirmeye odaklanırlar (Balcı ve diğerleri, 2005).

Okul yöneticisi kültürel liderlik davranışlarını yerine getirirken değişimi sağlayıp değerleri biçimlendirme noktasında örgütün ihtiyaçlarını ve örgüt üyelerinin bireysel gelişimlerini göz ardı etmemelidir. Lider, güçlü bir değerler sistemi kurarak, örgüt içinde motivasyonu artıracak kahramanlar ortaya çıkararak, üyelerin gruba aidiyet duygusu geliştirmek için törenler düzenleyerek, değerlerin aktarılmasını sağlayacak olan kahramanlar hakkında efsaneler yaratarak örgütsel kültür oluşturabilir (Alganer, 2000). Yerine getirilmesi gereken görevlerin belirli bir otorite aracılığıyla yapılması ve benimsenen ortak değerlerden çok uyulması gereken katı kuralların varlığı beraberinde işlevsiz bir okul kültürünü getirebilir. Diğer insanlar gibi sosyal birer varlık olan öğretmenlerin böyle bir okul yönetiminde hem okula aidiyet duygusu geliştirmesi zorlaşabilir hem de kendilerini mesleki ve bireysel açıdan gelişime kapatma davranışı sergileyebilirler.

Denetim mekanizmasının varlığı, çalışmaların belirli bir plan ve programa bağlı kalarak yürütülmesi, katı kurallar ve örgütteki hiyerarşik yapı çalışanlar tarafından okulda olumlu bir bakış açısıyla değerlendirilmez. Okulların bürokratik yapısının tamamen değiştirilemeyeceği gerçeği göz önüne alındığında, iş doyumunu zora sokan ve motivasyonu düşüren unsurları azaltmak çalışanlar için rahatlama sağlayacaktır. Güçlü bir okul kültürü çalışanlarına örgütsel kimlik kazandırdığı için belirlenen ortak hedeflere ulaşma aşamasında sorumluluk üstlenmek bir zorunluluk değil yapılmasından mutluluk duyulan işler haline alır. Burada okul içi iletişim üst düzeyde olduğu için çalışanlar birlikte geçmişini yorumlama, bugünü değerlendirme ve yarını şekillendirme fırsatı bulurlar. Bu durum kültürel lider olarak okul yöneticisinin yalnızca kültürü oluşturmadığını aynı zamanda oluşturulan kültürden de etkilendiğini gösterir. Çalışanların geçmişteki hataları dile getirmeleri okul yöneticisini daha dikkatli davranmaya yönlendirirken geleceğe dair söylemler kendilerini okula ait hissetme duygusu verir (Fitzgerald, 2009; akt: Yaman, 2009).

Eğitim ve öğretimin lideri olarak kabul edilen okul yöneticisi salt kanun ya da yönetmelikler ışığında geleneksel yöntemlere dayalı olarak görevini yerine getirme yolunu tercih ederse, okulun temel işlevlerinden olan toplumsal gelişmelere ayak uydurma ve bu doğrultuda kendi içinde değişimler meydana getirme görevini göz ardı etmiş olur. Günümüzde okul yöneticileri liderlik rolleri, iletişim becerileri, eğitim süreçleri, performans değerlendirme ve program geliştirme gibi çeşitli görevler ve sorumluluklar üstlenmektedirler. Liderliğin yalnızca otoriteye dayalı bir ilişki olmadığının vurgulandığı kültürel liderlikte karşılıklı iletişim yoluyla okula güven duygusu sağlanırlar, öğretmenler ve öğrencilerin davranışları şekillendirilir ve maddi ve manevi öğeler üst düzeyde tutulur. Okulda eğitimden önemli çıktılar elde etmek isteyen lider öğretmenler ve öğrencilere kültürel açıdan model olarak örgütsel gelişimin yolunu açar (Turan ve Şişman, 2004, s. 102).

Okul yöneticisi yapacağı kültürel uygulamalarla hem öğretmenlerin çeşitli yönlerden gelişimini sağlamak hem de eğitimin başlıca amaçlarından olan toplum kültürünü yeni nesillere aktarmak ve belirlenen yönde tutum ve davranış kazandırmak için öncelikle güçlü bir okul kültürü yaratmak zorundadır. Paylaşılan bir vizyon doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirme arzusunda olan bir okul yöneticisi öncelikle etkili bir örgütsel kültür oluşturmalı, sonrasında oluşturulan kültürden faydalanma yoluyla okulu standart kalıpların dışına çıkararak kültürel bir eğitim merkezi haline getirmeyi amaç edinmelidir (Balcı, 2003).

### 3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin analizi başlıklarına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modeli kapsamında mevcut duruma yönelik kesitsel veri sağlanmaktadır. Karasar'a (1999) göre tarama modeli geçmişte ya da hâlen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu nedenle araştırma modeli olarak tarama modeli seçilmiştir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İzmir ili Karabağlar ilçesidir. Örneklem, evren içerisinde bulunan her türden 23 resmi lisede görev yapan 1270 öğretmenden istekli olan 151 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcılar kolayda örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Katılımcıların seçimi aynı zamanda gönüllülük esasına dayanmaktadır.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak "Kültürel Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Kültürel Liderlik Ölçeği Yıldırım (2001) tarafından geliştirilmiş ve 21 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte Derecelendirme, "Hiç Katılmıyorum" 1, "Çok Az Katılıyorum" 2, "Kararsızım" 3, "Katılıyorum" 4, "Tamamen Katılıyorum" 5 olarak kodlanmıştır.

Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen, geçerliği ve güvenilirliği sağlanan Kültürel Liderlik Ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısını .88 olarak bulmuştur. Özdamar (1997) kullanılan ölçeğin Cronbach Alpha değerinin 0.80-1.00 arasında değere sahip olması durumunda güvenilir olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmada Kültürel Liderlik Ölçeği'nin toplam güvenilirlik katsayı alfa 0.948 bulunmuştur. Bu nedenle, ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Beş Dereceli Likert Tipi Ölçme Aracı Olarak Geliştirilen Anketin Puan Aralığı

Seçenek	Seçenek Puanı	Seçenek Puan Aralığı	Derece Karşılığı
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok Düşük
Katılmıyorum	2	1,80 - 2,59	Düşük
Kararsızım	3	2,60 - 3,39	Orta Derecede
Katılıyorum	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok Yüksek

Tablo 2. Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,948	,948	21

Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin 0,948 olduğu, bunda kabul edilebilir güvenilirlik seviyesi olan 0,70 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin kültürel liderlik davranışlarını güvenilir şekilde ölçtüğü söylenebilir.

#### 3.4. Verilerin Toplanması

Anket uygulanmadan önce, araştırmanın evrenini oluşturan Karabağlar ilçesindeki her türden resmi lise ziyaret edilip, öğretmenlerle görüşülüp anket uygulaması hakkında bilgi verilmiştir. Anketler Google Formlar aracılığıyla araştırmaya katılmaya gönüllü olan öğretmenlere gönderilmiştir. Araştırma verileri Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen Kültürel Liderlik Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Ölçek, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin 21 maddeden oluşan 5'li likert tipindedir. Ölçekte Derecelendirme, "Hiç Katılmıyorum" dan "Tamamen Katılıyorum"a doğru sıralanmaktadır. Ölçek tek faktörden oluşmaktadır ve ölçeğin güvenilirlik katsayı alfa 0.948 bulunmuştur. Bu nedenle, ölçek güvenilir denebilir. Araştırmanın verileri, betimsel istatistikler, t-testi, tek yönlü ANOVA testi kullanılarak çözümlenmiştir.

#### 3.5. Verilerin Analizi

Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen veriler kodlama işlemi sonrasında bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 20 programı kullanılmıştır. Veri analizinde tanımlayıcı, frekans, yüzde, ortalama, t testi ve ANOVA testinden faydalanılmıştır.

### 4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmaya ait alt problemlerin sıralanışına göre araştırmaya ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

*Alt problem 1.* Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri nelerdir?

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ilişkin dağılımları incelenmiş sonuçlar Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Yönelik İstatistikler

	f	%
Kadın	49	32,5
Erkek	102	67,5
Toplam	151	100,0

Tabloya göre, örneklem grubunun olmak üzere toplam 151 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların 49’u (%32,5) kadın; 102’si (%67,5)’i erkektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine ilişkin dağılımları incelenmiş sonuçlar Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. Katılımcıların Yaşlarına Yönelik İstatistikler

	f	%
20-30	12	7,9
31-40	68	45,0
41-50	56	37,1
51 ve üzeri	15	9,9
Toplam	151	100,0

Tabloya göre, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların 12’si (%7,9) 20-30 yaş aralığında; 68’i (%45,0) 31-40 yaş aralığında; 56’sı (%37,1) 41-50 yaş aralığında; 15’i (%9,9) 50 ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem değişkenine ilişkin dağılımları incelenmiş sonuçlar Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5. Katılımcıların Kıdemlerine Yönelik İstatistikler

	f	%
0-5	8	5,3
6-10	30	19,9
11-15	27	17,9
16-20	40	26,5
21 ve üzeri	46	30,5
Toplam	151	100,0

Tabloya göre, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların 8’i (%5,3) 0-5 yıl aralığında; 30’u (%19,9) 11-15 yıl aralığında; 40’ı (%26,5) 16-20 yıl aralığında; 46’sı (%30,5) 21 ve üzeri yıl aralığında bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durum değişkenine ilişkin dağılımları incelenmiş sonuçlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durumlarına Yönelik İstatistikler

	f	%
Evli	125	82,8
Bekar	26	17,2
Toplam	151	100,0

Tabloya göre, örneklem grubunun 125’i (%82,8) evli, 26’sı (%17,2) bekar olmak üzere toplam 151 kişiden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine ilişkin dağılımları incelenmiş sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Yönelik İstatistikler

	f	%
Lisans	120	79,5
Lisansüstü	31	20,5
Toplam	151	100,0

Tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunun 120’si (%79,5) lisans; 31’si (%20,5) lisansüstü mezunu olmak üzere toplam 151 kişiden oluşmaktadır.

*Alt problem 2.* Lise öğretmenlerinin okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile ilgili görüşleri nelerdir?

Araştırmaya katılan öğretmenlerin araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin görüşleri incelenmiş sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur.



Tablo 8.Katılımcıların Kültürel Liderlik Sorularına Verilen Cevaplar

		Hiç	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{X}$	ss.
1.Okul yöneticisi öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlamaktadır.	f	4	24	9	60	54	3,90	1,136
	%	2,6	15,9	6,0	39,7	35,8		
2.Okul yöneticisi öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlamaktadır.	f	12	25	19	56	39	3,56	1,257
	%	7,9	16,6	12,6	37,1	25,8		
3.Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemektedir.	f	9	31	24	50	37	3,50	1,232
	%	6,0	20,5	15,9	33,1	24,5		
4.Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.	f	9	25	19	60	38	3,62	1,199
	%	6,0	16,6	12,6	39,7	25,2		
5.Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaktadır.	f	13	27	14	65	32	3,50	1,248
	%	8,6	17,9	9,3	43,0	21,2		
6.Bu okulun ortak parolası ahlak, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.	f	10	24	20	49	48	3,67	1,258
	%	6,6	15,9	13,2	32,5	31,8		
7.Bu okulun yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarıyla uygulamaktadır.	f	8	14	19	42	68	3,98	1,197
	%	5,3	9,3	12,6	27,8	45,0		
8.Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.	f	5	15	15	44	72	4,08	1,129
	%	3,3	9,9	9,9	29,1	47,7		
9.Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır.	f	9	15	12	57	58	3,93	1,184
	%	6,0	9,9	7,9	37,7	38,4		
10.Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.	f	6	33	18	41	53	3,68	1,268
	%	4,0	21,9	11,9	27,2	35,1		
11.Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.	f	16	28	16	42	49	3,53	1,385
	%	10,6	18,5	10,6	27,8	32,5		
12.Çağdaş gelişmeleri ve yenilikler okul yöneticisi tarafından akılcı olarak okulumuza yansıtılmaktadır.	f	19	31	14	51	36	3,36	1,373
	%	12,6	20,5	9,3	33,8	23,8		
13.Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.	f	15	42	21	33	40	3,27	1,376
	%	9,9	27,8	13,9	21,9	26,5		
14.Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.	f	8	44	15	42	42	3,44	1,309
	%	5,3	29,1	9,9	27,8	27,8		
15.Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.	f	8	44	14	45	40	3,43	1,299
	%	5,3	29,1	9,3	29,8	26,5		
16.Bu okulda öğretmenler, kendilerini yenilemelerinde okul yöneticisi tarafından desteklenmektedir.	f	16	32	17	44	42	3,42	1,368
	%	10,6	21,2	11,3	29,1	27,8		
17.Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.	f	12	34	24	43	38	3,40	1,297
	%	7,9	22,5	15,9	28,5	25,2		
18.Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaktadır.	f	7	45	18	45	36	3,38	1,264
	%	4,6	29,8	11,9	29,8	23,8		
19.Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.	f	9	37	27	50	28	3,34	1,205
	%	6,0	24,5	17,9	33,1	18,5		
20.Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler okulun kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.	f	7	26	20	68	30	3,58	1,128
	%	4,6	17,2	13,2	45,0	19,9		
21.Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.	f	4	21	31	60	35	3,67	1,063
	%	2,6	13,9	20,5	39,7	23,2		

Tablo incelediğinde Liderlik Davranışları ortalamalarından 8.ifade ( $\bar{x} = 4,08$ ), 7.ifade ( $\bar{x} = 3,98$ ), 9.ifade ( $\bar{x} = 3,93$ ), 1.ifade ( $\bar{x} = 3,90$ ) ve 10.ifade ( $\bar{x} = 3,68$ ) ortalamaları en yüksek olan ifadelerdir. Bu ifadeleri katılıyorum seviyesinde anlam bulduğu görülmektedir. Yine 17.ifade ( $\bar{x} = 3,40$ ), 18.ifade ( $\bar{x} = 3,38$ ), 12.ifade ( $\bar{x} = 3,36$ ), 19.ifade ( $\bar{x} = 3,34$ ) ve 13.ifade ( $\bar{x} = 3,27$ ) ortalamaları en düşük olan ifadelerdir. Bu ifadelerin de kararsızım seviyesinde anlam bulduğu görülmektedir.

Kültürel liderlik davranışları genel ortalamalarının ( $\bar{x} = 3,58$ ) "katılıyorum" seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu da verilen cevapların olumlu yönde olduğunun bir göstergesi olarak belirtilebilir. Öğretmenlerin yöneticilerin kültürel liderliğini kabul ettikleri söylenebilir.

Öğretmenler okul yöneticilerinin "Madde 13.Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür." sorusuna verdikleri cevapların ortalaması ( $\bar{x} = 3,27$ ) katılıyorum ve kararsızlık arasındadır. Buradan bazı okul yöneticilerinin çevre ile yeterli iş birliği konusunda fazla çaba sarf etmedikleri söylenebilir. Ya da yaptıkları çalışmaları öğretmenlerle yeterince paylaşmadığı söylenebilir. Benzer bir durum "Madde 18.Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaktadır." ve "Madde 19.Bu okula özgü ortak

bir kültürel dil vardır.” sorularına verilen cevapların ortalamalarında da görülmektedir. Bu cevaplara göre bazı okul müdürlerinin toplumsal değerleri okulda yaşatma ve okula özel bir kültürel dil oluşturma konusunda da yeterli çaba göstermedikleri ya da bunu öğretmenlere yansıtmadıkları söylenebilir.

Öğretmenler okul müdürlerinin “Madde 8.Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.” sorusuna verdikleri cevapların ortalaması ( $\bar{x} = 4,08$ ) ile “Madde 9.Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır.” Sorusuna verdikleri cevapların ortalamaları ( $\bar{x} = 3,93$ ) birbirine yakın ve katılıyorum seviyesindedir. Bu cevaplara göre okul müdürlerinin çoğunun birazda bürokratik yönetim yapısından kaynaklı olarak konuşma ve yazı dili ile yasal yetkileri ile öğretmenleri etkiledikleri söylenebilir. Bu yetkileri bir güç olarak kullanmaları öğretmenleri etkilemiş ve bu yönde cevap vermiş olmalarını sağlamış olabilir.

Genel olarak bakıldığında bürokratik yönetim anlayışının bazı okul müdürleri üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir. Yasal çerçeve içinde kalmak örgüt kültürü oluşturmada yeterli esneklik sağlamadığından bazı okul müdürlerinin kültürel liderliği rollerini yeterince yerine getiremedikleri söylenebilir.

*Alt problem 3.* Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirmesine ilişkin görüşleri arasında cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Cinsiyet değişkenine ilişkin dağılımları incelenmiş sonuçlar Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Yönelik İstatistikleri

	n	$\bar{X}$	ss	t	df	p
Kadın	49	3,79	1,02	2,002	149	,073
Erkek	102	3,49	,77			

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, cinsiyete göre kültürel liderlik algısında anlamlı bir farklılık vardır,  $t(149) = 2,002$ ,  $p < .05$ . Buna göre, kadınların verdikleri cevapların puan ortalaması ( $\bar{X}=3,79$ ,  $ss=1,02$ ) ve erkeklerin verdikleri cevapların puan ortalaması ( $\bar{X}=3,49$ ,  $ss=,77$ ) olduğu görülmektedir. Farklılığı yaratan kadınlardır. Kadınlar erkeklere göre okul yöneticilerinin kültürel liderliğini daha çok kabul etmiştir denebilir. Yöneticilerin daha çok erkek olması erkeklerde bir kıskançlık yaratmış olabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durum değişkenine ilişkin dağılımları incelenmiş sonuçlar Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Yönelik İstatistikleri

	n	$\bar{X}$	ss	t	df	p
Evlü	125	3,55	,88	-1,205	149	,230
Bekar	26	3,78	,82			

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda,  $t(149) = -1,206$ ,  $p > .05$ . Buna göre, evlilerin verdikleri cevapların puan ortalaması ( $\bar{X}=3,55$ ,  $ss=,88$ ) ve bekarların verdikleri cevapların puan ortalaması ( $\bar{X}=3,78$ ,  $ss=,82$ ) olduğu görülmektedir. Evli ve bekar öğretmenler yöneticilerinin kültürel liderliğini eşit şekilde kabul ettikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan eğitim medeni durum değişkenine ilişkin dağılımları incelenmiş sonuçlar Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik İstatistikleri

	n	$\bar{X}$	ss	t	df	p
Lisans	120	3,49	,88	-2,855	149	,005
Lisansüstü	31	3,98	,70			

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, eğitim durumuna göre kültürel liderlik algısında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir  $t(149) = -2,855$ ,  $p < .05$ . Buna göre, lisans mezunlarının verdikleri cevapların puan ortalaması ( $\bar{X}=3,49$ ,  $ss=,88$ ) ve yüksek lisans mezunları verdikleri cevapların puan ortalaması ( $\bar{X}=3,98$ ,  $ss=,70$ ) olduğu görülmektedir. Farklılığı yaratan lisansüstü mezunu öğretmenlerdir. Lisansüstü eğitim almanın kültürel liderliği algılama ve anlaşılması ile ilgili olduğu söylenebilir. Lisansüstü mezunlar yöneticilerinin davranışlarına daha fazla anlam yüklemiş olabilirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş durumu değişkenine ilişkin dağılımları incelenmiş sonuçlar Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Katılımcıların Yaş Durumu Değişkenine Yönelik İstatistikleri

	n	$\bar{X}$	ss	F	Sig.	Fark
20-30	12	3,5714	,78220	,040	,989	Yok
31-40	68	3,6190	,84377			
41-50	56	3,5748	,97813			
51 ve üzeri	15	3,5524	,74423			
Toplam	151	3,5922	,87522			

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, yaşa göre Kültürel liderlik algılarında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür,  $F(3, 148) = ,040, p > .05$ . Hangi grupların anlamlı biçimde farklılaştığını incelemek için yapılan post hoc LSD ( $p > .05$ ) ikili karşılaştırmalar sonucunda, 20-30 yaş grubunun ( $\bar{X}=3,57, ss=,78$ ), 31-40 yaş grubunun ( $\bar{X}=3,61, ss=,84$ ), 41-50 yaş grubunun ( $\bar{X}=3,57, ss=,97$ ) ve 51 ve üzeri yaş grubunun ( $\bar{X}=3,55, ss=,74$ ) puanlarını aldığı bulunmuştur. Alınan puanların ortalamalarına bakıldığında ( $\bar{X}=3,59, ss=,87$ ) ortalamalar ile yaş gruplarındaki puanların birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Her yaş grubundaki öğretmenler yöneticilerinin kültürel liderliklerini aynı şekilde algıladıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem durumu değişkenine ilişkin dağılımları incelenmiş sonuçlar Tablo 13'de sunulmuştur.

Tablo 13. Katılımcıların Kıdem Durumu Değişkenine Yönelik İstatistikleri

	N	$\bar{X}$	ss	F	Sig.	Fark
0-5	8	3,67	,78	,216	,929	Yok
6-10	30	3,69	,84			
11-15	27	3,49	,97			
16-20	40	3,58	,74			
21 ve üzeri	46	3,57	,87			
Toplam	151	3,60	,84			

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, kıdeme göre Kültürel Liderlik Algılarında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür,  $F(4, 147) = ,216 p > .05$ . Hangi grupların anlamlı biçimde farklılaştığını incelemek için yapılan post hoc LSD ( $p > .05$ ) ikili karşılaştırmalar sonucunda, 0-5 yıl arası kıdem grubunun ( $\bar{X}=3,67, ss=,78$ ), 6-10 yıl arası kıdem grubunun ( $\bar{X}=3,69, ss=,84$ ), 11-15 yıl arası kıdem grubunun ( $\bar{X}=3,49, ss=,97$ ), 16-20 yıl arası kıdem grubunun ( $\bar{X}=3,58, ss=,74$ ) ve 21 ve üzeri grubunun ( $\bar{X}=3,57, ss=,87$ ) puanlarını aldığı bulunmuştur. Alınan puanların toplam puanlara ( $\bar{X}=3,60, ss=,84$ ) ve birbirlerine oldukça yakın olduğu söylenebilir. Öğretmenler yaş gruplarına göre yöneticilerinde kültürel liderlik özelliklerini aynı şekilde gördükleri söylenebilir.

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma problemi çerçevesinde, amaçlara dayalı olarak elde edilen bulguların sonuçları maddeler halinde verilmiştir.

### 5.1. Sonuç

#### 5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgular şu şekildedir:

- ✓ Katılımcıların %67,5 erkek ve %32,5 'u kadındır.
- ✓ Katılımcıların %45'i 31-40 yaş arasındadır.
- ✓ Katılımcıların %37's'i 41-50 yaş arasındadır.

#### 5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

- ✓ Öğretmenlerin, yöneticilerin kültürel liderliğini kabul ettikleri söylenebilir.
- ✓ Bu araştırma okul yöneticilerin kültürel liderlik algıları incelenmiştir. Kültürel liderlik örgütte faaliyetlerin daha kolay biçimde yürütülmesi ve örgüt içi iletişim araçlarının etkili bir şekilde kullanılması sürecidir. Okul yöneticisi gerek öğretmenlerle gerekse öğrencilerle ortak bir paylaşım duygusu oluşturmak amacıyla çeşitli iletişim yollarını deneyebilir. Bunların arasında bulunan semboller, hikâyeler, normlar ya da inançlar gibi kültürel öğeler okula aitlik duygusu yaratmada ve çalışanlar için performans artırmada önemli rol oynarlar. Okulun yasal lideri, okulda yasal güç kullanan, buna dayalı olarak okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişi olarak görülen okul yöneticisi kültür aracılığıyla etkili bir yönetim sağlayabilir.

### 5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

- ✓ Araştırmaya katılanların cinsiyetine göre kültürel liderlik algısı incelendiğinde, katılımcıların cinsiyetlerine göre kültürel liderlik algıları anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Kadınların kültürel liderlik algısı, erkeklerden daha yüksektir.
- ✓ Araştırmaya katılanların yaşa göre kültürel liderlik algısı incelendiğinde, katılımcıların kültürel liderlik algıları anlamlı farklılık görülmemektedir.
- ✓ Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre kültürel liderlik algısında yüksek lisans mezunlarında daha fazladır
- ✓ Araştırmaya katılanların kıdemine göre kültürel liderlik algısı incelendiğinde, katılımcıların kıdemlerine göre kıdeme göre Kültürel Liderlik Algılarında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.
- ✓ Araştırmaya katılanların medeni duruma göre kültürel liderlik algısı incelendiğinde, medeni duruma göre kültürel liderlik algısında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

### 5.2. Tartışma

Okul yönetimi, liderlik ve okul kültürü, birbiriyle ilişkili önemli kavramlar olarak görülmektedir (İbicioğlu, 1999). Okul yöneticisi oluşturacağı kültürle birlikte öğrencilerden beklenen akademik başarıyı artırmanın yanında, kültürden alınan manevi doyumla okul içi iletişimi de artırır. Böylelikle öğretmenler öğretme becerilerini geliştirebilecekleri ve kendi yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri işlevsel bir kültürel ortamda çalışma olanağı bulurlar. Okul yöneticisinin, değere dayalı bir yönetim sergilemesi, okul kültürünün gelişmesi ile öğretmen, öğrenci ve okul ortamında bulunan diğer üyelerin okul kültürüne uyum sağlamaları, büyük ölçüde kültürel liderlik davranışlarının sergilenmesine bağlıdır. Bu örgütsel kültür, okul ortamındaki etkileşimli kitlenin coşkusal olarak okula bağlılığını artırır ve okulla özdeşleşme duygularını güçlendirir. Okul yöneticisi oluşturacağı kültürle birlikte öğrencilerden beklenen akademik başarıyı artırmanın yanında, kültürden alınan manevi doyumla okul içi iletişimi de artırır. Böylelikle öğretmenler öğretme becerilerini geliştirebilecekleri ve kendi yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri işlevsel bir kültürel ortamda çalışma olanağı bulurlar. Okul yöneticisinin, değere dayalı bir yönetim sergilemesi, okul kültürünün gelişmesi ile öğretmen, öğrenci ve okul ortamında bulunan diğer üyelerin okul kültürüne uyum sağlamaları, büyük ölçüde kültürel liderlik davranışlarının sergilenmesine bağlıdır.

Sönmez (2008). Okul yöneticisinin diğerlerini etkileme ve yönlendirme gücünü ne kadar geniş alanda kullanabiliyorsa kültürel gelişim o denli büyük olacaktır. Okul ortamında değerlerin gücünden yararlanmayı gerektiren kültürel liderlik, önce okul yöneticisinin bu değerleri kendisinin benimseyip davranışa dönüştürmesiyle etkili olacaktır.

### 5.3. Öneriler

- ✓ Örgüt kültürünün kurumlar için taşıdığı önemin büyüklüğü göz önüne alındığında kültürel liderlik örgütün başarısında ve istikrarında sahip olunması gereken bir yönetici niteliği olarak göze çarpmaktadır. Örgüt kültürünün oluşumunda en temel unsurların başında gelen yönetici kültürel liderlik yeterliklerini sergileyerek aidiyet ve güven duygusunu ön plana çıkarabilmelidir. Bu nedenle, özellikle okul örgütünde donanımlı ve kültürel liderlik vasfına sahip yöneticilere yer verilmelidir.
- ✓ Okul yöneticilerini yetiştirmeye ve liderlik özelliklerini geliştirmeye yönelik olarak düzenlenen eğitim yönetimi programları yöneticilik için başlıca kriterlerden biri haline getirilmez. Ayrıca, eğitim yönetimi lisansüstü programlarında sunulan kavramlar ve yöntemler bilgi düzeyinde kalmamalı, yöneticilerin uygulamaya geçirdikleri ve kendilerini gerçekleştirdikleri bir uzmanlık alanı olarak ön plana çıkarılmalıdır.
- ✓ Okul yöneticisi okula özgü kültürel öğeler aracılığıyla öğretmenlere ve öğrencilere ulaşım gerekli yönlendirmeleri yaparak okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamalıdır.

### KAYNAKÇA

1. Alganer, C.U. (2000). "Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar",Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
2. Aslan, M.,Özer, N. &Bakır, A. A. (2009). *Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma*,İlköğretim Online, 8 (1): 268-281.
3. Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

4. Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
5. Aydın, M. (2000). *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
6. Balcı, A., Özden, Y. & Açıkalın, A. (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği (el kitabı)*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
7. Balci, A. (1993). *Etkili Okul -Kuram, Uygulama ve Araştırma*, Erek Ofset, Ankara.
8. Balkar, B.(2015). *Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarının Simetrik ve Asimetrik Okul Kültürü Bağlamında İncelenmesi*. International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)..
9. Çelik, V. (1997). *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
10. Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem A Yayınları, Ankara.
11. Çelikten, M. (2006). *Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Müdürün Rollerini*, Eğitim ve Bilim, 31: 56-61.
12. Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara.
13. Dinçsoy, B. (2011). “Ortaöğretim Okullarının Etkili Okul Olmasında Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rolü”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
14. Ediger, M. (1997). Improving The School Culture. Education, 1, 36-42.
15. Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
16. Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
17. Fırat, N. (2007). *Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri*, T.C.Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı.
18. İbicioğlu, H. (1999), “İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğinin Artırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2.
19. Şimşek, Y. (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 16(20), 10-15
20. Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (2): 182-196.
21. Göde, O., & Susar F. (1997). Okul Öncesi Eğitimin Önemi İle Bu Eğitimde Oyunun Ve Bedensel Etkinliklerin Rolü, *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 39-48.
22. Keçecioğlu, T. (2003). *Lider & Liderlik*, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.
23. Özkalp, E., & Kırel Ç. (2000). *Örgüt Kültürü-Örgütsel Davranış*, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
24. Öztekin, A. (2005). *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
25. Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
26. Rızaoğlu, B., & Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, Bahar: 7-20.
27. Sağlam, A.Ç., & Sağlam M. (2005). Öğretmenlik Mesleğinin Maddi Yönüne İlişkin Genel Bir Değerlendirme, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(3): 317-328.
28. Seki, H.Ö. (2004). “Okulların Güçlü Okul Kültürüne Sahip Olma Düzeyleri”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
29. Sönmez, N. (2008). “Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
30. Şahin, İ. (2003). Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri, *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1): 142-167.
31. Şahin, S. (2010). Okul Kültürünün Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *İlköğretim Online*, 9 (2) : 561-575. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ilkonline/issue/8595/106921>
32. Şimşek, Y. (2005). Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 16(20): 10-15

33. Şimşek, N.,&Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*, Tablet Kitabevi, Konya.
34. Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
35. Tabancalı, E.,&Cengiz, F. Terzi,(2018). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi,*Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*- Mersin University Journal of the Faculty of Education
36. Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
37. Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*,Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
38. Tiryaki, T. (2005). “*Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*”,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
39. Tosun, K. (1990). Yönetim ve İşletme Politikası,*İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 23: 98-130.
40. Türkmen, İ. (1996). *Yönetimsel ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
41. Yamak O. (1998). *Kalite Odaklı Yönetim*,Panel Matbaacılık, İstanbul
42. Yaman, R. (2009). “*Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri*”,Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
43. Yıldırım, B. (2001). “*Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi*”,Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
44. Zeytin,N.(2008). “*İlköğretim Okullarında Bürokratikleşme ve Okul Kültürü*”,T.C.Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Programı) Yüksek Lisans Tezi, İzmir.