



## Okul Kültürü Oluşturmada Kültürel Liderliğin Rolü ile İlgili Öğretmen Görüşleri

*The Role Of Cultural Leadership in Creating School Culture  
Teacher's Opinions About*

### ÖZET

Bulduğumuz nanoteknoloji çağında bilgiye ulaşmanın çok hızlı olduğu insan yaşamını yönlendirdiği ve insanı sermaye olarak şekillendirdiği günümüzde eğitime ve katkılarına verilen değer giderek artış göstermektedir. Neredeyse tüm ülkeler eğitim politikaları üzerinde değişim ve gelişim için çalışırken en büyük yatırımı insan eğitimine vermiştir. Bu değişen algı ile beraber okul yönetim sistemine ve öğretmenlere biçilen roller ile beklentilerde de değişimler yaşanmaktadır. Okul yönetiminin benimsediği kültürel liderlik özellikleri, öğretmenlerin de kendilerinin yerine getirmesi gereken sorumlulukları etkin bir biçimde gerçekleştirmelerine katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın amacı kültür ile liderlik terimlerini açıklamaya çalışan kuramlar ışığında okul yöneticilerinin kurum kültürünü oluştururken kültürel liderliklerinin rolünü incelemektir. Bu araştırma, nitel araştırmanın yöntem ve teknikleri kullanılarak hazırlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu Diyarbakır ili Kayapınar ilçesinde farklı kademelerde görev yapan 20 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem seçimi için en uygun olarak maksimum çeşitlilik örneklem tekniği tercih edilmiştir. Veriler görüşme yöntemi ile elde edilmiş ve katılımcılara yönelik görüş almak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma 2022-2023 eğitim ve öğretim yılının güz döneminde yapılmıştır. Görüşler okul yöneticilerinin kültürel liderlik özellikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişki, kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özellikleri ve okul kültürünün öğretmen davranışları üzerindeki etkileri olmak üzere üç temel çerçevede sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Liderlik, Örgüt Kültürü, Kültür, Kültürel Liderlik Ve Okul Yönetimi

### ABSTRACT

In the age of nanotechnology we live in, the importance given to education is gradually increasing in this period where access to information is very fast, directing human life and using it as capital. While countries are trying to develop their education policies, the biggest investment has been given to human education. The roles of school administration and teachers are also changing. The cultural leadership styles exhibited by the school administration play an important role in the effective fulfillment of their duties by the teachers.

The aim of this study is to examine the role of cultural leadership of school administrators in creating corporate culture within the framework of the theories that define the concepts of culture and leadership. This research is a research conducted by using qualitative research methods and techniques. The study group of the research consists of 20 teachers working at different levels in the Kayapınar district of Diyarbakır province. Maximum diversity sample, which is one of the most suitable sample types, was used for sample selection. The data were collected in the first semester of the 2022-2023 academic year by using a semi-structured interview form from the teachers selected by the interview method. The views are presented in three basic frameworks: the relationship between the cultural leadership characteristics of school administrators and corporate culture, the differences or similarity characteristics of cultural leadership behaviors according to the gender of school administrators who have cultural leadership characteristics, and the effects of school culture on teacher behaviors.

**Keywords:** Leader, Leadership, Culture, Organizational Culture, Cultural Leadership And School Management

### GİRİŞ

Kültür, bir toplumun hayatını şekillendiren, onu önemseyen değerlerle bunları değerlendiren normların bütünü olarak tanımlanmaktadır. Birey, yaşamını devam ettirebilmek için kendi yaşadığı toplumun kültürünü erken yaşta ailesinden öğrenmektedir (Akt. Turan, Durceylan ve Şişman, 2005). Kültür bir milleti diğer milletten ayıran en belirgin özelliği ile toplumsal kültür kimliğinin oluşmasına katkı sağlar.

Örgüt kültürü, çalışanlarına ve yapılan işin becerisine göre biçimlenir ve örgüte ait ortak değerler oluşturarak örgütsel yaşamı şekillendirir. Birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerden oluşan örgüt için, örgütlerin oluşturmuş olduğu kültür de kendine özeldir ve örgütleri birbirinden ayırt edici özellikler barındırmaktadır (Demirtaş, 2010). Örgütler kendi içerisinde hedeflerini belirlerken; yaşadığı toplumun kültüründen esinlenerek, kendine yakın olan kültürleri de

Ceylan Ziytak Doğan<sup>1</sup>

Medet Aydın<sup>2</sup>

Ahmet Arslan<sup>3</sup>

Hanife Ağırbaş<sup>4</sup>

Hanifi Gültekin<sup>5</sup>

### How to Cite This Article

Ziytak Doğan, C., Aydın, M., Arslan, A., Ağırbaş, H. & Gültekin, H. (2023). "Okul Kültürü Oluşturmada Kültürel Liderliğin Rolü ile İlgili Öğretmen Görüşleri", Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences, 9(64):2901-2918. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/JOSH.AS.69519>

Arrival: 16 March 2023

Published: 31 May 2023

International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

This journal is an open access, peer-reviewed international journal.

<sup>1</sup> Müdür, MEB, Diyarbakır, Türkiye

<sup>2</sup> Müdür, MEB, Diyarbakır, Türkiye

<sup>3</sup> Müdür, MEB, Diyarbakır, Türkiye

<sup>4</sup> Şube Müdürü, MEB, Diyarbakır, Türkiye

<sup>5</sup> Müdür, MEB, Diyarbakır, Türkiye

benimseyerek hedeflerini gerçekleştirebilmek için toplumsal kültürden değerli olan değer yargılarını, ait oldukları örgüte taşırlar. Toplumsal örgüt olarak okullar, Millî Eğitim Bakanlığı'nın belirlemiş olduğu 2023 eğitim vizyonunda plan ve program çerçevesinde, önceden belirlenmiş hedeflere ve kazanımlara ulaşmak amacıyla, 21.Yüzyılda artık yalnızca beceri kazandırmaya yönelik çalışmalar günlük yaşam için yeterli olmamaktadır. Asıl olan bireyin ait olduğu toplumca kabul gören milli, ahlaki, mesleki, maddi, manevi kıstasları içeren tüm değerleri kapsayan bir gelişme göstermesine fırsat vermektir. Bu fırsatlar sayesinde öğrencilerimizin bireysel yetenekleri ve ilgileri ön planda tutularak öğrencilerimize gelişme, olgunlaşma, ilerleme ve toplumsal değerler ışığında beceri ve alışkanlıklar kazandırmak hedeflenmektedir.

Bir milletin, bir toplumun ve bireyin geleceğini etkileme gücü olan tüm kademelerdeki okulların farklı kültüre sahip olması gerekmektedir. Bu gereklilik, okulun toplumun bir parçası olan bireyleri tanıması için önemlidir. Genel anlamda bakılırsa tüm okulların işleri yürütmek, aksaklığa mahal vermemek için oluşturmuş olduğu farklı bir kültür vardır. (Deal ve Peterson, 1999). Okulların da bireylerden oluştuğunu ve her bireyin biricik olup farklı özelliklere sahip olduğu düşünürsek okulda oluşmuş olan kültürel ortama yeni bireyler katıldıkça kurumdaki iklim, yaşanan yenilikler, teknolojik gelişmeler, çağdaşlaşma yoluna atılan adımlar da olumlu ya da olumsuz etkilenecektir. Okulda oluşan kültürün ileriki aktarımı tarihsel süreç içerisinde üyeleri etkilemiştir. Okulun bulunduğu çevrenin kültürü çocuklara aktarılırken birey ve toplum arasındaki uyum oldukça kolaylaşmaktadır. Eğitimin amaçlarından biri olarak kabul edilen kültürel mirası gelecek nesillere aktarma, örf ve adetlerini benimsetme, değer yargılarını aşılama büyük bir önem ve titizlikle yapılmalıdır. Kültürümüzü ve farklı kültürleri tanıma fırsatını güçlü ve dinamik bir kültüre sahip olan okul yöneticisinin kültürel liderlik özellik taşıması ile kültürel değerler okullarda öğretilmektedir. Okul yönetimi, Öğretmenlere, velilere ve öğrencilere dönük bir eğitim, öğretim hizmeti vermekle birlikte kendi okul kültürünü de üretir, yenileştirir ve yaşatır. Okul kültürünün oluşturulmasında, devamının uygun bir şekilde sürdürülmesinde, okul yöneticisinin donanımlı, bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olması ile yaptığı uygulamaları ve çalışmaları geliştirmesi kültürel lider özelliği sayesinde gerçekleşebilir. Kurum içinde okul müdürünün davranışsal özellikleri, sahip olduğu değerler ile liderlik tutumlarının çalışanlar üzerinde büyük bir etkisi olduğu bilinmektedir. (Çelik, 2011). Okul kültürünü kurmak, muhafaza etmek ve genişletmek açısından okul idarecilerinin örgütsel değerlere sahip çıkması ve yönetim sürecinde değerlerle hareket etmesi oldukça önemlidir. Değerlerden yoksun bir kurumun varoluşunu devam ettirebilmesi mümkün olmayacağı gibi başarılı çalışmalarda da öncülük edemezler. Zamanla körelen bir kurum olur ve eğitimin kalitesi de düşer. Aranılan nitelikli bir okul durumundan yoksun kalır.

Okul kültürü özünde okulun içinde bulunduğu sosyal çevresi tarafından aktarılan normlar, inançlar, değerler, ritüeller, törenler, gelenekler ve mitolojileri kapsayan bütün yargılardan ve tutumlardan oluşmaktadır (Çelik, 2000; Demirtaş 2010; Devos, Bouckenooghe, Engels, Hotton ve Aelterman, 2007; Maslowski 2001). Kültür örgütün kalbini oluşturur (Posner, 2010), ancak diğer unsurlarda kültür içerisinde büyük yer edinmiştir. Araştırmalar, Öğrencilerin öğrenmesi üzerinde okul kültürün olumlu etki bıraktığını söylemiştir (Barr, J. J. 2011). Okul yöneticilerinin ve kurum çalışanlarının okul kültürü ile ilgili algıları ile değer sistemlerine dair algıları arasında manalı bir bütünlük vardır (Fırat, 2007). Okul yöneticisinin benimseyip hayata geçirdiği değerlerin; okul kültürünün oluşması için örgütsel açıdan düşünüldüğü zaman kilit taşı görevi gördüğü söylenebilmektedir. Örgütsel kültürün oluşturulmasında yalnızca kurum müdürünün değil oluşan kültürün korunması ve geliştirilmesinde aynı zamanda öğretmenlerin de benimsediği değerler, tutum ve davranışlar önemli bir rol oynamaktadır. Okul müdürlerinin örgüt kültürünün değerini iyi özümsemesi, anlaması ve yaşatması gerekir. Okul kültürünü içselleştirmelidir. Çünkü bireylere, resmi işlemlerin yetersiz olduğu durumlarda neyin doğru neyin yanlış olduğunu anlatabilmek için kuvvetli bir örgüt kültürünün benimsenip geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

Okul kültürü okullarda yönetici ve çalışanların kolektif davranışları ve ortak anlayışlarını sağlamada en önemli husus olarak görülmektedir. Cafoğlu'nun (1995) da görüş bildirdiği üzere kurumdaki tüm personellerin aynı değerler ve inançlar çevresinde bulunabilmesi için, örgütte herkesin iştirakçi ortak bir kültürü var etmesi gerekir. İdarecilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin, personelin, veli ve çevre ile iletişimi sonucu ortaya çıkan etkileşim, paylaşım, yardımlaşma ve işbirlikçi olması kurum kültürünün yapı taşlarıdır. Ama burada okul yöneticisi en önemli kişidir. Yöneticinin taşıması gereken en önemli özelliği ise okul yönetiminde kültürel lider özelliği gösterebilmektir. Yapılan araştırmalar öğretmenlerin ve personellerin okul kültürünün en değerli yasal kişisi olarak okul yöneticilerini olduğu görülmektedir. (İbicioğlu, 1999; Çelik, 2000). Bunun yanı sıra yapılan araştırmalar okul yöneticilerinin bildirişim becerileri ve ikna etme kabiliyetleri ile kurum kültürü arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu da açıklamaktadır (Şimşek, 2003). Öyle ki, Pehlivan'ın (1998) da belirttiği gibi, okul yöneticisinin tavırları fazlaca önem teşkil etmektedir. Bu husus, öncelikle eğitim-öğretim yükünü sırtlamış ve istendik davranış aşılamayı hedefleyen bir okulun en etkili kişisi olmasından, ardından da hem öğrenciler hem de personeller için rol model olacak tavırlar sergilemeleri gerektiğinden kaynaklanır. Araştırmacılara göre, okul kültürü okulların öğrenme çevresinde ve öğrencilerin başarılı olmasında farklılıkların oluşmasında katkı sağlamaktadır.

Kültürel liderlik kavramının doğuşu, 1980'li yıllarda örgütsel kültürle ilgili yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Kültürel liderlik, örgüt kültürünü koruyup geliştirmeye uğraşan bir liderlik çeşididir. Kültürel liderlik, örgütün kuvvetli kültürel yapısını meydana getirmek ve geliştirilmesine yönelik ilerleyen zamanda şekillenir. Çağın özelliklerine uygun yeni bir kültürü meydana getirme var olan kültürü müdafaa etme, onarma, yaratma, değiştirme ve biçimlendirme eski kültürü zayıflatma yeni kültürü güçlendirme ve canlı tutma becerisine sahiptir.

Okul ise, yaşadığımız toplumun geleceğinin kurulduğu yapısal bir kurumdur. Eğitim kurumları, bilgi, beceri ve alışkanlıkların önceden belirlenen amaçlara göre planlı ve programlı bir şekilde öğretildiği kurumlardır. Okul öğretmenler, çalışanlar, öğrenciler ve idarecilerden meydana gelen topluluktur. Okulun süreçleri ve amaçları toplumun gereksinimlerine yöneliktir ve gücünü toplumsal gerçeklerden almaktadır. Okul toplumsal gereksinimleri ve beklentileri karşılamak için sorumluluklarını yerine getirir.

Kültürel lider okul müdürü de öğretmenlerin okula bağlılığını artıracak etkin çalışmalarda bulunması, öğretmenlerin motivasyonunu, yenilikleri, değişimleri öğrenebilen ve mesleki alanda gelişmeleri takip ettirmeyi sağlayandır. Öğretmen kendini okulun bir parçası olduğunu hissetmesi gerekir. Kültürel liderlik tutumu özünde, kurumda var olan örgütsel kültürün başarılı veya başarısız olmasında önemli bir rol oynamaktadır (Başaran, 1986: 246). Okul yöneticilerinden kültürel liderlik tutumlarını çok fazla sergileyebilen okulların başarısı da daha fazla artacaktır. Kurumların fazlaca etkinleşebilmesi için oldukça iyi bir şekilde eğitilmiş, profesyonel çalışabilen, kültürel liderlik özellikleri sergileyebilen önderlere gereksinim duyulmaktadır. Çünkü okullar sürekli değişime uğrayan kurumlardır. Sağlam ve güçlü kültüre sahip olan bir okul ancak kültürel liderlik özelliğini taşıyan yöneticilerin becerilerine ve yeteneklerine bağlıdır. Bu yöneticiler sayesinde başarıyı doruğa taşırlar.

Bu çalışmanın temel amacı okul yöneticisinin kültürel liderlik özelliklerinin kurum kültürü oluşturmada öğretmenler tarafından nasıl algılandığını incelemektir.

Çalışmada kurum kültürünün temelinde değerlendirilen liderlik, yöneticilik, okul kültürü, kültürel liderlik ve okul yönetim boyutlarını ele alıp incelemek de amaçlanmıştır. Araştırmanın alt amacı ise okul yönetiminde kültürel liderliğin kurum kültürüne yansımalarına ilişkin ulaşılan sonuçları kurum kültürlerine aksettirmek ve bu alana rehberlik etmektir.

Ülkemizde de okul yöneticilerinin yönetimlerin de farklı bir bakış açısı ile farklı kültürleri barındıran, bu kültürleri tanıyıp okulun kültürünü oluşturması için var olan kültüre yeni bir kültür katması öğretmen, öğrenci ve velilerin üzerinde olumlu etki yaratmasını sağlar. Okul yöneticilerinin vizyonunu değiştirmesi için alacağı hizmet içi eğitimler ile yeniliği takip eden, öncülük eden, kültürel liderlik özelliği taşıyan eğitim yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

### **Okul Yöneticiliği**

Etkili ve verimli bir okul için okul yöneticileri büyük önem taşımaktadır. Çünkü okul yöneticileri bilgi birikimleri ile hareket edip sergiledikleri becerilerle kurumun geleceğine şekil verip, bir plan doğrultusunda var olanı geliştirme çabası içine girmektedirler (Garies ve Tschannen-Moran, 2005). Yöneticiler ancak ahenkli bir şekilde ve iş birliğiyle, etkili ve verimli bir şekilde çalışarak, belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelip örgütlenmiş kişileri hedefler doğrultusunda yönlendirebilirler. Bu durum bir sorumluluk hatta zorunluluktur. Yöneticilik tutumlarının geleneksel yönetici ve modern yönetici olarak iki farklı kavramla birbirinden ayrıldığı görülmektedir. Geleneksel yöneticilik genel anlamda emir komuta zincirine sıkı sıkıya bağlı, itaatkâr olunmasını tercih eden, otoriteye düşkün bir yöneticilik anlayışını çağırıştırılmaktadır. Buna göre başarılı bir yönetici tamamen otorite ile ölçülmektedir. Modern yöneticilik anlayışında ise durum çok farklıdır: Modern yöneticinin başarı kriteri otoriteden ziyade etkin, verimli ve ikna ederek yönetmeye ve saygın olması ile alakalıdır. Modern yöneticilikte sadece var olan değerleri takip eden değil yenilerini de üreten ve bu hususla toplumu ayakta tutan örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir liderdir (Bursalıoğlu, 1994).

Ülkemizde okul idareciliği profesyonel bir meslek konumunda değil, öğretmen mesleğinin yanı sıra verilen ikinci bir görevdir (Baltacı, 2017). Bu durum okulları yönetecek okul idarecilerinin yönetim alanında bazı aksaklar yaşanmasına neden olmaktadır. Okulun başarısı okul müdürünün yönetim sürecindeki başarısı ile doğrudan orantılıdır. Etkili bir okul yöneticisi, okulunu ve personellerini çok iyi tanıyan ve onlardan beklentilerini iyi aktarandır.

- ✓ Kurumunun amaçlarını ve politikasını iyi hedefleyen ve stratejik planını okul personeliyle hazırlayanıdır.
- ✓ Okul müdürün vizyonu ve misyonu olmalıdır.
- ✓ Okul çevresini ve kültürünü iyi tanımalı ve paydaşları ile sürekli iletişim içinde olmalıdır.
- ✓ Öğrencisinin yaş ve gelişim seviyesine uygun program ve müfredatı uygulamalıdır.

- ✓ Okulun eğitim öğretim işleri ile uğraşmalıdır.
- ✓ Okulun özellikleri doğrultusunda ders araç, gereçleri temin etmesi ve kullanabilecek duruma getirilmelidir.
- ✓ Güler yüzlü, hoşgörülü, sabırlı sevgi dolu olmalıdır ve empati kurabilmelidir.
- ✓ Yenilikleri takip eden ve rehberlik etmesi gerekmektedir.
- ✓ Okul yöneticileri, aynı zamanda öğrenci başarısına da fazlaca önem vermelidir. Öğretmenleri karar alma sürecine katmalı, öğretmenini desteklemeli ve onlara güvendiğini hissettirmelidir.
- ✓ Okul yöneticilerinin görev anlayışı yalnızca yasal ve teknik sorumlulukları yapmak olmamalı. Okul müdürünün görevi okuldaki sermaye ve insan gücünü en etkin şekilde kullanıp en doğru zamanda değerlendirmeli, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak olmalıdır.
- ✓ Okul müdürü okulun değerlerini, normlarını, inançlarını ve farklı kültürünü oluşturmalı var olan kültürü güçlendirmeli, kültürü yeniden yaratma özelliğine sahip olmalı ve yaşatmalıdır.
- ✓ Okul yöneticisi değişen ve gelişen yeniliklere ayak uydurmalı, örgütte yansıtılmalı ve rehberlik etmelidir.
- ✓ Okul yöneticisi mevzuatı ve yönetmelikleri iyi bilmeli, yenilikleri takip etmelidir.
- ✓ Okul yöneticileri iyi bir liderlik özelliği taşımalı. Personel arasında dengeli ve adaletli olmalı, yeri geldiğinde personelini idare edebilen özelliğe sahip olmalıdır.
- ✓ Okul yöneticisi kurumu en iyi şekilde yöneten, bütün öğrencilerin seviyelerinin en tepe noktası seviyeye ulaşmasında payı olan liderdir. Okul yöneticiliği profesyonel bir meslek haline gelmelidir. Ayrıca iyi bir lider özelliği taşımalıdır.

## Okul Yönetimi

Yönetim, örgütün önceden belirlenen hedeflerinin yerine getirilmesiyle alakalı kolektif kararlar verip, uygulama ve harekete geçme süreci olarak ifade edilmektedir (Sezer, Ş. 2018). Tortop (1983); yönetim kavramını, bir arada toplanan bireylerin ortak hedeflerini gerçekleştirmek için yeteneklerini, var olan enerjilerini tetikleyecek eylemleri ve bu eylemleri yönlendirebilen prensipler olarak ifade etmektedir. Erdoğan (2010) ve Memduhoğlu (2010); en genel manasıyla yönetim kavramını, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için madde ve insan sermayesinin en etkin ve verimli olarak kullanılması süreci olarak tanımlamaktadır. Eğitim yönetimi kavramı ise eğitim kurumu örgütlerini önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için, kaynakları verimli biçimde kullanma, eğitim amaçları ve politikaları gereğince kararlar verme ve bu kararları hayata geçirme sürecidir (Erdoğan, 2000). Okul müdürlerinin yönetimdeki başarılı uygulamaları, büyük oranda kurum paydaşlarını etkileyip paydaşların okulun misyonu doğrultusunda tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olacaktır (Teyfur,2011). Okulun günlük rutinleri ile ilgilenirken, aniden karşılaşılan problemlere alternatif çözümler sunabilen okul yöneticileri, nitelikli ve farkındalığı yüksek liderler olarak görülmektedir (Buluç, 2009).

Daha önce yapılmış olan araştırmalar, okul yöneticilerinin iş yüklerinin fazla olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin daha katılımcı, paydaşlar arası iş birliğine dayalı ve lider bir yöneticilik tutumu sergilemeleri gerektiğini sonucuna ulaşılmıştır. (Foster, 2007; Grogan ve Andrews, 2002; Hess ve Kelly, 2005; Morrison, 2007). Kurum yöneticilerinden beklenen yönetsel açıdan bazı gerekli tutumlar vardır: lider tavırlar, etkili bir iletişim becerisi, örgütsel yapıya uyum ve saygı, personeli akademik ve sosyal açıdan geliştirme, yapılması beklenen işi kolaylaştırma, çalışanı motive etme, ilgili ve anlayışlı tavırlar, bilgi paylaşmaya açıklık (Gümüseli, 2001; Mombourquette, 2013). Bunun yanı sıra müdürlerden beklenen kendini geliştirip öğrenen bir müdür olması, yönetsel açıdan tutum ve davranışlarıyla paydaşlara güvenli bir iklimi hissettirmesi gibi tavırlardır (Gray ve Lewis, 2011). Yapılan araştırmalar okul yöneticilerinin; paydaşların ve kurumun beklentileri yerine getirmediği durumlarda aksi bir davranış sergileyip, daha otoriter ve sert bir tutum sergilediklerini göstermiştir (Greenfield ve Ribbins, 2005; Kouzes ve Posner, 2011). Okulun beklentilerini karşılamada gayet başarılı olan müdürün, iletişime de fazlaca açık olup iş birliği ve ekip ruhunu önemseydiği de görülmektedir (Dunham, 2005; Hoy ve Miskel, 2010; Karip, 2004; Şişman ve Turan, 2004).

Okul hedeflerinin etkin bir biçimde yerine getirilmesi, okulun eğitim öğretim seviyesinin ve kurumdaki ilişkilerin olumlu açıdan niteliği, okul müdürlerinin yöneticiliğe olan bakış açısı ve sergilediği yönetsel tutumlarla doğrudan ilişkilidir. Okul ortamında paylaşılan vizyon ve değerler, okulun genel amaçlarına, öğretmenlerin ve öğrencilerin bireysel amaçlarına, okulun eğitim standartlarına ve eğitim- öğretim uygulamalarına fazlaca yansıdığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin sergilediği yönetsel tutumlar, yalnızca yöneticiliğe bakış açılarını ve yöneticilik stillerini ortaya koymakla kalmaz, aynı zamanda okulda paylaşılan örgütsel değerleri ve sürdürülen eğitimin kalitesini de belirlemektedir.

Okul müdürlerinin demokratik ve katılımlı yönetim tutumları, kurum paydaşları tarafından benimsenen bir vizyon oluşturma ve okul amaçlarını yerine getirmede daha verimli ve başarılı olması beklenir. Demokratik ve kültürel bir liderlik yönetimi ile okulunu yöneten idareciler; her zaman başarıyı yakalayan ve kendini diğer kurumlara ispatlayan, yönetim tarzı ile herkese örnek davranış sergileyen, bu tutumu ile rol model olan eğitim kalitesini ve başarısını önde tutan anahtar kişidir. İyi bir yönetimin olabilmesi için lider bir yöneticinin olması gerekir. Yönetici hata yapmaz veya eksik kabul etmez düşüncesi hâkim olmamalı. Çünkü insanlar hatalarını gördükçe doğru yapmayı öğrenir. Eksiklerini gördükçe kendini yeniler, geliştirir ve düzeltir.

Okul yöneticileri okul yönetiminde bütün personellere fikirlerini ve düşüncelerini söyleme fırsatı vermesi, etkili karar alma sürecine personeli katması okulun eğitim-öğretimdeki işleyişini hızlandırır. Birlik beraberliğin ve iş birliğinin eğitimde ne kadar önemli olduğunu kavramaları büyük başarılarla atılan adımlardır.

Okul yöneticisinin dili yeri geldiğinde resmi yeri geldiğinde de sınırlı samimi dilini kullanarak iletişim becerisi gelişmiş olmalıdır. Yöneticinin bürokrasi ile iletişimi mevzuat çerçevesinde olacaktır. Yöneticinin iletişimi veli, öğretmen ve öğrenci ile yeri geldiğinde daha samimi, sıcak olması beklenirken herkesin rahat diyaloga girebilecek bir okul iklimi oluşturması önemlidir. Yöneticinin farklı dilleri bilmesi, farklı kültürleri tanınması bunu yönetiminde yansıtmaları örgütlerin farklılıkları benimsemesini sağlar. Davranış ve tutumları ile öncülük etmiş olur. Okul yönetiminin personel arasında olumlu bir iklim yaratması; personellerin birbirlerine bağlılıklarını, sorumluluk almalarını, birbirlerine güven duymalarını ve paylaşımcı olmalarını sağlar.

Okulların etkin birer kuruma dönüşmesinde, okulun benimsediği kültürel kurallar oldukça önemli bir faktörü oluşturmaktadır. Olumlu bir okul kültürünün yaratılması için ise en mühim husus o kurumun lideridir. Çünkü bir okulda belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için eğitim-öğretimi ve kurumdaki diğer paydaşları etkileyip örgütleyen, yönlendirip koordine eden ve uygun şekilde denetleyen yine kurum yöneticisidir (Gürsel, 2003). Okul müdürü kurumun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için kişileri ve süreçleri yöneten bireydir.

Yönetimin görevi, örgütün amaçlarını yaşatmak ve korumak için çalışmaktır. Yönetimin, literatürde farklı tanımlarının bulunması yöneticiye de çok fazla sorumluluk, etki ve yetki alanı yüklemiş olmaktadır. Okul yöneticileri okulun olumlu bir iklimde yönetilmesi için çabalarırken aynı zamanda paydaşlar arası takım ruhunu geliştirmeli, insan ilişkileri ve iletişimde olumlu tavırlar sergilemelidir. Okul müdürünün mevcut durumu koruma çabası içinde olması yöneticiliği zedeleyeceğinden; öğretimin gayelerini, standartlarını ve bu amaçların okul paydaşlarıncı desteklenmesini sağlayıcı tavırları sergilemesi beklenmektedir. Öğretmenlerin, öğrencilerin ve de velilerin etkililiğinin fazla olduğu bir modelde, kurum yöneticileri okul hiyerarşisinin en üst noktasında gönüllü bir lider haline gelir.

## Okul Kültürü

Tüm örgütler, çalışan üyelerinin bağlılığını örgüt ile içselleştirmeye çalışır. Örgütü içselleştiren çalışan üyeler, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görerek gerektiği kadar fedakâr davranış gösterirler. Yöneticiler açısından da bulunmaz bir insan gücü ancak örgütü içselleştiren çalışanlardır (Başaran, 1982: 241–242). Okul kültürü okuldaki bütün çalışan personellerin destekleriyle oluşan ve paylaşılan değer yargıları, inançlar ve normlar bütünüdür. Eğitim kurumlarını birbirinden ayıran ve kültürel olarak yapısını ortaya koyan hususlarla ilgili olarak; daha önce yapılmış çalışmalar, eğitim kurumlarının kültürel açıdan yapısının fiziksel unsurlarından çok yönetici-öğretmen-öğrenci iletişiminin yapısından doğduğunu ortaya koymuştur.

Okulda birliktelik düşüncesinin oluşması için işbirlikçi ve mesleki açıdan ortaklık duygusunun büyük önemi vardır. Dinamik okul kültürü yaratmada, güçlü ve baskın yeteneklerin önemsenip ortaya çıkarılması sağlanmalıdır. Her öğretmen, kurumun ortak amaçlarını içselleştirip kurum içinde ona göre tavırlar sergilemelidir. Böylece okul ortamında yüksek kalite ve olumlu standartların söz konusu olduğu bir kültürel yapıdan söz edilebilir. Öğretmenler karşılıklı saygı anlayışı ile başarıya dönük bir iş birliğine yönelirler.

Eğitim kurumundaki bütün paydaşların aynı norm ve kuralları benimsemesi ve ortak bir payda da birleşebilmesi kurum kültürünün oluşmasında en mühim adımdır. Çünkü okul kültürü kurumundaki herkesin; yani yönetici-öğretmenler-çalışanlar-veliler-öğrencilerin katkısı ile oluşan ve paylaşılan değerler, tutumlar, inançlar ve normların tümüdür. Girdisi ve çıktısı birey olan her yerde kültür terimi üzerinde önemle durulması gereken çok önemli bir olgudur. Kurumlar kültür kavramını yeterince önemsemediği takdirde kurumların etkinliğini, gücünü ve devamlılığını koruyabilmesi ve uzun süre ayakta durması mümkün değildir.

Okulda olumlu bir kültür oluşmasında en önemli kişi okul yöneticisidir. Ona büyük bir iş düşmektedir. Yöneticinin odasında oturması ya da kapılarını kapatıp kendini odasına kilitlemesi bir okul kültürü oluşturmaz. Kurum müdürünün hakkaniyetli olması, dengeli davranışları, becerikliliği, uygun zamanda ve yerde gözlemlenebilir olması, yeniliklere öncülük etmesi, girişimde bulunanları desteklemesi okulda etkili ve verimli öğrenme havası oluşturur.

Başarı oranının çok yüksek olduğu okullara bakılacak olunursa net bir vizyon, işlevsel ve güçlü bir kültür sahibi oldukları görülmektedir. Güçlü olarak nitelendirilecek okul kültürünün unsurları da şu şekilde ifade edilebilir: Sözlü olarak, davranışsal veya fiziksel olmak üzere üçe ayrılan artifaklar; kurum paydaşlarınca benimsenen mitler, öyküler ve sözel artifaktları, törenler sırasında yapılan faaliyetler davranışsal olan artifaktları, teknolojik açıdan, mekansal olarak yapılan düzenlemeler ve kullanılan iş kıyafetleri gibi öğeler ise fiziksel artifaktları meydana getirmektedir.

Değerler; kişilerin önemsedikleri bazı yargıları, olguları ifade ederek, arzu ettikleri, yapmaya gönüllü oldukları ve istekli olmadıkları tüm tutumları gösterir. Değerleri günlük yaşamda şu ifadelerle hissetmek mümkündür: " Bütün müşteriler velinimettir", "Bu kurumda en mühim kaynağımız bireylerdir." gibi.

İnançlar; bir durumun açıklamaya çalıştığı anlam kümelerinin toplamı veya kişilerin eşya ya da nesneye ilişkin bilgisini içeren tutum olarak ifade edilmektedir. Bazı durumlarda bireyler neye inanıp neye inanmayacaklarının şahsi kararını uygun bir biçimde verebilmek için başkalarından destek veya yardım beklerler.

Normlar; bireyin tavırları üzerinde yönlendirici etkiye sahip ve genellikle yazılmamış yani informal olarak varlığını sürdüren beklentilerin tamamıdır. Çalışan kişinin iş yerinde tercih ettiği kıyafetler, konuşma tarzı, başkalarına hitap şekli ve davranışları örnek olarak gösterilebilir.

Ritüeller, (Adetler); kültürel olarak kabul gören süregelen değerler sistemini güçlendirmek amaçlı yapılan törensel faaliyetlere verilen isimdir. Kurumda yapılan ritüeller, değerlendirme toplantıları, çeşitli ödüllendirme işlemleri, personel toplantıları veda veya hoş geldin yemekleri, sosyal anlamda yapılan aktivite programları örnek olarak göstermek uygundur.

Törenler; İnsanların daha önceden iyi bir şekilde tanımlanmış olan sosyal rollere uygun sergiledikleri sosyal dramlardır. Törenler sosyal olarak örgütlerin birbirine bağlılık duygusunun gelişmesine ilişkin olumlu katkılar sunmaktadır. Ayrıca gruba katılan yeni üyelerin gruba tanıtılmasını sağlamış olup kurumsal örgüt düzeninin devamlılığına hizmet etmektedir. Bunun yanı sıra sembolik mesajları da örgüt üyelerine aktarmaya neden olmaktadır.

Hikâyeler; geçmiş yıllardaki kültürel kalıpların ve benimsenen değerlerin yeni nesillere aktarımını yapmak için kurgulanmış veya geçmişte yaşanan bir olayın derin bir şekilde ve bir olay çerçevesinde yazılmış olarak bireylere ifade edilmesidir. Kurum içerisinde pozitif bir mesaj içeren öykü, kurum müdürünün katıldığı bir piknikte veya benzeri bir etkinlikte iş görenlerin öğrencileriyle nasıl ilgilendiğini anlatabilir. Bu tür bir hikâye yöneticinin okulu samimi bir ortam olarak algıladığı ve üyelerin de bunu hissetmesi anlamına gelir.

Mitler; genel anlamda bir mantık çerçevesinde açıklamaya çalışılmadan kabul görülmüş inançları içeren durumlardır. Mitler bir kültürün en içten ve derin olan inançlarını ve algısal sistemleri temsil etmiş olup bir grubun üyeleri arasındaki bağları pekiştirirken bir grubun diğerlerinden ayrılmasını da sağlamaktadır. Aynı zamanda var olan inançları da kutsallaştırmaktadır. Genellikle kurumun geçmişindeki olaylar ve kişilerle alakalı durumlar veya yaşananlar zaman içerisinde efsaneleşerek yöneticiden yöneticiye ve iş görenden iş görene aktarılır.

Semboller; bir kültüre ait özel bir anlamı olan kelimeler veya objeler olarak tanımlanmaktadır. Kurumun bir işareti olarak kullanılan sloganlar, nesnelere, olgular, şarkılar veya ritüellerdeki ilişkiler ve eylemleri içermektedir.

Dil; bir kültürün en mühim unsuru olmakla birlikte bir toplumda geçmişten bugüne kullanılan semboller sisteminin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Nasıl ki her milletin ana dili varlığını sürdürmekteyse, her kurumun da informal olarak kabul gördüğü kendine özgü bir dil mevcuttur. Bu dili örgüt mensupları en iyi şekilde algılayıp kullanabilmektedir. Bir başka deyişle bir örgüt içinde her üye aynı dili kullanıp aynı şekilde iletişim kurmaktadır.

Kahramanlar; okul kültürüne olumlu tutum ve davranışlarıyla katkıda bulunan, çalışanları şevklendirip güdüleyen, çevreye karşı okulu ve okul kültürünü başarıyla temsil eden bireyler olarak tanımlanabilir. Aslında olması gereken tüm kurum çalışanlarının birer kahraman olarak nitelendirilmesidir. Bazen de kurumun bizzat yöneticisi yahut birkaç öğretmen de kurumlarda kahraman olarak tanımlana bilmektedir.

## Liderlik

Liderlik, günümüzde çok fazla ön plana çıktığı için bununla ilgili birçok araştırmalar yapılmıştır. Liderlik ile ilgili tüm görüşler günümüzde önemini koruduğu gibi; gelecekte de liderliğin önemi üzerine araştırmalar muhakkak devam edecektir. Lider, en genel anlamda, bireyleri baskı olmaksızın yönlendiren, gönüllü olarak harekete geçiren ve içten gelerek motive eden yön verici kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Bazı araştırmalarda önder veya önderlik olarak da tanımlanan lider-liderlik kavramları son zamanlarda değişen dünya düzeni ile artık yönetim alanında artık fazlaca ön plana çıkmaktadır. Lideri ve liderliği ifade edip sınırlılıklarını ve ifade ettiği alanları açıklamaya çalışmak, kendi hakimiyet ve iş alanlarının özelliklerine göre farklı içeriklere sahip

oldukları için zor olmaktadır. Çünkü her işin, her örgütün beklentileri ve iş tanımları birbirinden farklı olduğu için dolayısıyla liderden ve liderlikten beklenen davranışsal özellikler de farklılıklar gösterecektir.

Lider kişi, örgüt mensuplarının benimsediği ilkeler etrafında birleşip bütünleştiği; bir amaç doğrultusunda kişileri peşinden gönüllülük esasıyla sürükleyen ve örgüt mensuplarını belirli hedefler doğrultusunda istedik şekilde davranışa sevk eden yetenekli bireylerdir. (Avcı ve Topaloğlu, 2009, s. 3). Bir lider, örgüt mensuplarını, örgütün çıkarları doğrultusunda davranmalarını sağlamaktadır. (Koçel, 2011, s. 569). Anlaşıldığı üzere lider kişiler iş görenleri örgütün amaçları doğrultusunda bir araya getirip yönlendiren, gönüllü olarak harekete geçiren ve başka insanlardan farklı olarak doğuştan sahip olduğu etkilime özellikleri olan kişilerdir. Liderlerin etkin, çözüm odaklı, ikna edici, uzlaştırıcı ve yönlendirici olması büyük önem taşımaktadır.

Liderlerin diğer insanlardan ayrılan birtakım yetenekleri olduğu düşünülmektedir. Elbette ki bu durum, bu kalıtsal özelliklere sahip olmayan bireylerin liderlik yapamayacağı ya da bu özelliklere sahip olan kişilerin her zaman aktif ve etkili lider olabileceği anlamını taşımamaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda ortaya atılan liderlik özelliklerine sahip bireylerle ilgili ortak bir fikir birliğine varılmamış olup, çalışmalarda liderlik ile ilgili ortak noktalar olduğu gibi farklılıklar da öne sürülmüştür. Çünkü liderlerin özellikleri durumlara, olaylara göre farklılıklar ya da benzerlikler gösterebilir. Bu durumun liderin kişilik özelliklerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Araştırmaların çoğunda, bir lider kişinin sahip olması gereken özellikler; özgüven sahibi olma, güvenilir olma, yaratıcılığa sahip olma, cesaretilik ve yönetme yeteneği, strateji geliştirme, değişime ayak uydurabilme, yenilikçi olma, vizyon sahibi olma, iletişim becerisi yüksek olma, örgüte bağlı kalma, risk alabilme yeteneğine sahip olma, işbirlikçi hareket edebilme yeteneği ve karizmatik bir duruşa sahip olma şeklinde nitelendirilmiştir (Gökben ve Beceren, 2007, ss. 123-124). Bazı araştırmalarda ise lider kişilerin; kavrama yeteneği yüksek, tutarlı, kararlı, diğer bireyleri motive eden, kendine güvenen, işbirlikçi, yaratıcı, dürüst, karmaşık sorunları çözebilen, azimli, sabırlı, ileriye gören ve iletişim yeteneği yüksek olan bireylerdir (Wagen, 2007, s. 219).

ABD’de yapılan bir araştırmada, etkili bir liderlik için şu özellikler sıralanmıştır: Başarı zorunluluğu, parlak zekâ, kararlı duruş, özgüven, inisiyatif alabilme ve yönetsel yeteneğin mühim olduğu ifade edilmiştir. Bir başka çalışmada iyi bir liderin; doğru ve gerçekçi, çalışanların sağlıklarıyla ilgilenen, mizah duygusuna sahip, pozitif düşünebilen, başarıları takdir eden ve ilkelerin kurallardan daha önemli olduğunu kabul eden kişi olduğu ortaya atılmıştır. Bir örgütte liderleri lider olmayan kişilerden ayıran temel özellikler başarıma dürtüsü yüksek; motive olabilme, tutku ve azim sahibi olma, dürüst ve doğru olma, kendine güvenme, duygusal açıdan istikrarlı, girişken olma ve yüksek bilişsel şemalara sahip olma ve işletme yönetimi ile ilgili bilgi sahibi olma şeklinde sıralandığı ifade edilmiştir (Yılmaz, 2011). Başka bir çalışmada ise modern çağda bir liderde bulunması beklenen temel özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Şahin, 2004).

- ✓ Lider kişi kendini iyi tanıyıp başkalarını etkin şekilde dinlemeyi bilmelidir.
- ✓ İşinde uzman olarak davranmalı ve işleri olabildiğinde basitleştirmelidir.
- ✓ Grup mensuplarını iyi tanıyıp kendilerine güvendiğini hissettirmelidir.
- ✓ Kurumun amaçlarını, hedeflerini ve standartlarını açıkça belirleyip kişilere bildirmelidir.
- ✓ Kurumun yararına olacak şekilde gerektiğinde pratik ve doğru kararlar alabilmelidir.
- ✓ Demokratik ve adil olup grup üyelerini alan kararlar katmalı ve karşıt görüşleri de iyi dinleyip yorumlamalıdır.
- ✓ Geleceği öngörebilmeli, yaşanabilmesi muhtemel olumsuzluklara karşı tetikte olmalı ve sağduyulu olmalıdır.
- ✓ Amaçlar için sabırla, ödün vermeden, kararlılıkla ve cesaretle direnmelidir.
- ✓ Çevresine karşı sürekli olarak güven vermeli, moralleri yüksek tutmalıdır. Zor koşullara rağmen umutsuz olmamalıdır.
- ✓ İyi bir tasarımcı olup varsayımları denemelidir.
- ✓ Dürüst olmalıdır, istenildiğinde ulaşılabilir olmalıdır ve alçak gönüllü olmalıdır.
- ✓ Takım çalışmasına, iş birliğine ve birlikteliğe özendirilmelidir.
- ✓ Gerektiği zaman riskli kararlar alabilmeli, olumsuz anlamda denetleme yapmamalı ve zamana yönetiminde başarılı olmalıdır.
- ✓ Eleştirilmekten çekinmemeli ve sonuçları iyi denetlenmelidir.
- ✓ Lider etkili karar vermelidir.

- ✓ Lider örgüt üyelerini arkasında sürükleyen olmalıdır.
- ✓ Lider yolun sonunu görür ve bu yolda rehberlik eder
- ✓ Lider vizyon sahibi ve karizmatik olmalıdır.

Bu araştırmalardan anlaşılacağı üzere, lider kişileri diğerlerinden ayıran bazı üstün özellikler vardır. Bu becerilere sahip olan liderler yani örgütteki üyeleri eyleme sürükleme, etkileyip ve sürükleyebilme güçlerine sahiptirler. Ayrıca liderler örgütte diğer üyelerden daha farklı makamlara gelmektedirler. Bütün liderin kesinlikle bu özelliklerin her birine ya da hepsine sahip olmasını beklemek doğru bir davranış değildir. Bazen kurumlardaki liderlerin belirtilen birçok beceriyi taşımadıkları ya da sadece birkaçını gösterdikleri ama buna rağmen örgütte ki diğer üyeleri etkileyebildiği görülmektedir. Liderlerin belirgin yeteneklerinden en fazla karşılaşılan özellikleri; doğruluk, dürüstlük, girişkenlik, iletişime açık olma ve yüksek özgüven, vizyonu olan ve karizmatik oldukları görülmektedir. Liderlerin doğru, dürüst, istikrarlı ve tutarlı davranışlar sergilemesi, açık görüşlü ve iletişime açık olması, kendine güven duyması ve bunu hissettirmesi, izleyicilerini eyleme geçirmesi ve onları amaçlara ulaşma noktasında motive etmesi, liderin başarısı ve kitleleri peşinden sürükleyebilmesi açısından son derece önemlidir.

### **Kültürel Liderlik**

**Kültürel liderlik:** Örgüt içinde bulunduğu toplumun kültür akışından etkilenir ve örgüt kendi kültürünü bu kültürün etkisiyle oluşturur. Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının inançları ve davranışlarını içerir, böylece çalışanlar ortak bir davranış biçimi geliştirir. Kültürel liderlik örgüt kültürünü oluşturan ortak düşünce, inanç, sembol, gelenek ve normlar aracılığıyla, çalışanlarını örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmelidir. Kültürel liderlik, örgütün güçlü kültürel yapısını oluşturması ve geliştirmesine yönelik süreçleri kapsayan bir liderlik modelidir. Kültürel liderlik, örgütün değerlerinin oluşturması ve bu değerlerin tüm örgüt çalışanları için içselleştirmesi anlamını taşır. Örgüt çalışanları kültürel liderler aracılığıyla örgütteki inançları, sembolleri, değerleri, normları tanırlar ve bunlara uygular.

Kültürel lider; kurumun değerlerini yerleştiren, bu değerleri davranışlarına ve okul çalışanlarına yansıtan kişidir. Kültürel lider, okul kültürünün faydalarından yararlanarak okulu yönetir. Çalışan personellerin güçlü ve ortak bir okul kültüründe çalışmasını sağlamaya dönük uygulamalar yapmakta ve kurum kültürüne yeni değerler ekleyerek personellerini oluşturmuş olduğu yapı üzerinden yönetimi gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Geylani, 2013). Kurum yöneticilerinin etkili bir kurum kültürü oluşumu için kültürel liderlik davranışları sergilemeleri büyük önem taşımaktadır. Kurum müdürlerinin kültürel liderler olabilmeleri için okulun normlarını içselleştirmeleri ve yaşamaları önemlidir. Değerlerini tutumlarına yansıtma durumunda güçlü bir kurum kültürü meydana getirebilecekleridir (Karaköse, 2008). Kültürel liderliğin zaman, kişiler ve ortam arasında kurmuş olduğu sağlam bağlantılar, okul kültürünün sağlam bir şekilde oluşumuna hizmet sunmaktadır. Kültürel liderlik davranışları geliştiren liderler okul başarısında büyük rol oynar (Yörük & Şahin, 2012).

Liderliği kültürel çevrenin anlamlandırdığı, liderin de kültürel ortama yeni anlamlar kattığı farz edilirse kültürel lider var olan kültürü değiştirmeden devam ettirerek yeni bir kültürün oluşmasına ve sahip çıkmasında da görevlidir (Toprakçı, 2002; akt. Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

Kurum müdürlerinin kültürel liderlik davranışları, kurumdaki öğretmen ve öğrencilerin daha güçlü bir kurum kültüründe çalışmalarına ortam sağlar. Her kurumun kendine ait güçlü ve zayıf bir kültürü vardır. Kültürel lider, kurum kültürünün temel kıstasları üzerinde etki bırakmaktadır. Kültürel liderlik, kurum kültürüne yeni değerlerin ve simgelerin yerleştirilmesini ve geleneklerin dönüştürülmesi davranışlarını gerektirmektedir (Çelik, 2011: 51).

### **Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik**

Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Çelik'e (2000) göre, kurumda bulunan herkesin daha güçlü ve hareketli bir kurum kültüründe çalışmalarına imkân sunmuştur. Tüm okul kendine has ayrımlı kültür yapılarını bulundurmaktadır. Başarılı lider, oluşturmuş olduğu kültürü yönetebilen ve denetleyen kişidir. Öğretmen ve öğrenciyi kurum kültüründen dışlamak mümkün değildir. Kurumdaki tüm kişiler bu kültürün tesiri altına girmektedir. Başarılı bir kültürel lider olarak, okulu profesyonel bir şekilde yöneten yönetici okul kültürünün gücünden en iyi şekilde yararlanmasını bilen olarak görülür. (Çelik, 2000: 52).

Kültürel bir lider olarak kurum yöneticisi, örgütsel kültürün gidişatı ile hedeflenen niteliklere sahip öğrencinin yetişmesine yardımcı olmaktadır (akt. Çelik, 2000: 53; Hallinger & Leithwood, 1996).

Kurum kültürüne yeni değerlerin ve simgelerin eklenmesi ve geleneklerin dönüştürülmesi, kültürel liderlik tutum ve davranışlarını gerektirmektedir. Eğer kurumun yöneticisinde kurum kültürünü oluşturan ana öğeleri himaye etme ya da dönüştürme olanağına sahip bir tesir gücü varsa, kültürel liderlik etkisini gösteriyor demektir (Çelik, 2000: 53).



Okulun şekilsel yapısı çoğu zaman öğretmenlerin ilgisini çekmeyebilir. Okulun resmi yapısının olumlu bir iklime dönüşmesi örgütsel kültürün geliştirilmesine bağlıdır. Kültürel lider, okulu yaşatan ve kurumu kültürel bakımdan devamlı olarak katkı sağlayan liderdir. Okulda oluşturulan törenler, bedensel ve kültürel etkinlikler ve öğrenci ebeveynlerini okula getirmek amacıyla yapılan toplantılar, kurumun gündelik yaşamını daha hareketli hale getirebilir. Güçlü bir kurum kültürünü meydana getirmek için, kurumu bulunduğu çevrenin yaşam merkezi haline dönüştürebilir (Çelik, 2000: 54).

Örgütsel ortamda kurum müdürünün rolü, kurumun çevresel ve kültürel ilişkisi çerçevesinde ortaya koyulmaktadır. Okul müdürünün çevresiyle barışık ve iletişim içinde olması son derece önemlidir. Kültürel liderin tutumlarının liderlik yaptığı topluluğun kültürü yanında yaşamını geçirdiği toplumsal kültürü de tesiri altına alır. Çünkü okullar kültür dönüşümünü sağlayan kurumların ilk sırasında yer almaktadır. Bu nedenle kurum yöneticisinin en önemli rolü kültürel liderlik rolünü yerine getirmesidir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

Kültürel liderlik yalnız okulla da sınırlı olamaz. Kurum yöneticisi; öğretmen, öğrenci, yardımcı personeli ve ebeveynlerin isteklerini de karşılamak zorundadır. Mümkün mertebe kurumlar çevrenin kültüründen de etkilenecektir. Çünkü okul ile çevre arasında sıkı bir ilişki vardır ve birbirlerini etkilerler.

Kültürel lider olarak kurum yöneticisi, hal ve tavırları ile okul kültürüne olan sadakatini göstermeye çalışır. Değerleri özümseyen kurum yöneticisi öğretmenlerin bu değerlere uygulamasına öncülük edebilir. Bu açıdan kurum ortamında etkili kültürel liderlik, değerlerin verdiği güçten yararlanmayı gerektirir.

Okul, öğrencilere yönelik eğitim hizmeti verirken kendine has kültürünü de üretir. Kültürel lider olarak kurum yöneticisinin yaşadığı çevre, onun liderlik davranış ve tutumlarını etkiler. Okulun kültürünü oluştururken farklı kültürleri de kendi içerisinde barındırmalıdır. Zengin bir kültüre sahip olan okul yöneticileri, eğitim kurumunun vizyonunu da değiştirmektedir. Diğer kurumlardan farklılığını gösterir, eğitim öğretimdeki hedeflerini zamanla gerçekleştirir. Örgüt üyelerinin gelişimlerini destekler ve onlara liderlik yapar.

Ülkemizde Batı'ya göre daha fazla kolektif davranışçı kültürün tesiri görülür. Kültürel liderlik ortada denge rolü olarak görülebilir. Okul yöneticisi bu dengeyi sadece toplum açısından değil, uluslararası kültür açısından da kurmak zorundadır. Kültürel lider kendisini sadece kurumun kültürüyle sınırlamaz.

Eğitimin dünya çapındaki hedeflerinden biri de mevcut kültürel hazinemizi taşımak ve kültürel taşlarımızı geliştirmektir. Kültür dönüşümü ve oluşumunu sağlayan kurumların ilk sırasında okul gelmektedir. Kurum yöneticilerinden beklenen ehemmiyetli rollerden biri de kültürel liderliktir. Kültürel lider olarak kurum yöneticileri bir yandan oluşmuş kültürel değerleri en iyi şekilde açıklayıp sunmaya gayret ederken, bir yandan da kamunun faydası adına temsilciliğini yapmak zorundadır (Çelik, 1997). Sergiovanni ve Starratt (1988)'e göre kültürel lider, kültürel değerleri müdafaa ederek, önemli kültürel anlamları ortaya koyarak önemli değerleri kurumda canlı tutar. Kültürel liderlik kuruma ait misyonunu gerçekleştirebilmek için kurum müdürünün kullandığı liderlik tarzına bağlıdır (akt. Çelik, 2000).

## YÖNTEM

### Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, nitel araştırma yöntem ve tekniklerinden faydalanılarak yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemi, sosyal vakıaların bağlı buldukları ortam içerisinde araştırma ve idrak etmeyi esas alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Veriler açık uçlu sorular ile toplanmıştır.

### Katılımcılar

Araştırmanın katılımcı grubu Diyarbakır vilayeti Kayapınar ilçesinde farklı kademelerde çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örnek seçimi için en uygun örnek türlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örneklem tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemin amacı, probleme dâhil olabilecek bireylerin çeşitliliğini küçük bir örneklem grubuna yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Maksimum çeşitliliği sağlamak için, farklı kademelerden öğretmenler örnekleme dâhil edilmiştir.

**Tablo 1:** Katılımcıların demografik dağılımları

Kod	Cinsiyet	Kıdem	Yaşınız	Görev yaptığınız Okul Kademesi	Branşınız	Okul Müdürünün Cinsiyeti
Ö1	Kadın	8	40	Lise	Görsel Sanatlar	Erkek
Ö2	Kadın	7	37	Okulöncesi	Okulöncesi	Kadın
Ö3	Erkek	21	46	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Erkek
Ö4	Kadın	8	29	Okulöncesi	Rehberlik	Kadın
Ö5	Kadın	6	34	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Erkek
Ö6	Erkek	21	44	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Erkek
Ö7	Kadın	16	40	Okulöncesi	Okulöncesi	Kadın
Ö8	Kadın	9	37	Okulöncesi	Okulöncesi	Kadın
Ö9	Kadın	7	31	Okulöncesi	Okulöncesi	Erkek
Ö10	Erkek	20	44	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Erkek
Ö11	Kadın	18	39	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Erkek
Ö12	Kadın	19	40	Lise	Çocuk Gelişimi	Kadın
Ö13	Erkek	13	41	Ortaokul	Matematik	Erkek
Ö14	Erkek	14	36	İlkokul	Rehberlik	Erkek
Ö15	Kadın	9	32	Okulöncesi	Okulöncesi	Kadın
Ö16	Kadın	13	47	Ortaokul	Müzik	Kadın
Ö17	Kadın	14	41	Ortaokul	Okulöncesi	Kadın
Ö18	Kadın	22	44	İlkokul	Okulöncesi	Kadın
Ö19	Kadın	2	24	Lise	İngilizce	Erkek
Ö20	Kadın	15	40	Okulöncesi	Okulöncesi	Kadın

Araştırmaya farklı kademelerde çalışan 20 öğretmen katılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet dağılımına bakıldığında 15 kadın, 5 erkek öğretmenin olduğu; kıdem yıllarına bakıldığında 1-5 yıl 1 öğretmen; 6-10 yıl 7 öğretmen; 11-15 yıl 5 öğretmen; 16 yıl ve üstü 7 öğretmen olduğu görülmektedir. Görev yaptıkları okul kademesi açısından da ele alındığında ise 7 öğretmenin okul öncesi eğitim kurumunda, 7 öğretmenin ilkökul, 3 öğretmenin ortaokul, 3 öğretmenin de lisede görev yaptıkları görülmektedir. Branş dağılımlarına bakıldığında 1 görsel sanatlar, 1 matematik, 1 müzik, 1 İngilizce, 1 çocuk gelişimi, 2 rehberlik, 5 sınıf öğretmeni, 8 okulöncesi öğretmeni olduğu görülmektedir. Şu anda görev yaptıkları kurumların okul müdürlerinin cinsiyetlerine bakıldığında 10 kişinin erkek, 10 kişinin kadın müdür ile çalıştığı görülmektedir.

### Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmaları

Okul kültürü oluşturmada kültürel liderlik davranışlarının rolü ile ilgili öğretmenlerin görüşlerini sorgulamak için araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmadan ortaya çıkan verilerin geçerlilik ile güvenilirliği araştırmacılar tarafından teyit edilerek gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada bilgilerin toplanması, tahlil edilmesi, veri toplama aracının oluşturulması süreci gibi süreçler detaylı bir biçimde betimlenmiş, verilerin çözümlenmesi neticesinde ortaya çıkan temalar ve kategoriler doğrudan alıntılarla desteklenerek okuyucunun bilimsel genellemeler yapmasına olanak sağlanmıştır. Ayrıca maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmış, çeşitli okul türlerinde görev yapan öğretmenlerden bilgiler toplanmıştır. Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırmanın kuvvetli yanlarından biri olup sonuçların gerçekliğini değerlendirme amacıyla araştırmacı tarafından yapılan bir teşebbüs iken, nitel güvenilirlik ise araştırmacının tutumunun aynı kalması ve kararlılığını göstermektedir (Cressel,2013; Cressel,2017). Bu bilgiler ışığında görüşme formu katılımcılardan toplanarak, araştırmacı tarafından analiz edilmiştir.

### Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve oluşturulmuş, açık uçlu sorulardan geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. İlk olarak katılımcılara e-mail yoluyla ulaşılmaya çalışılmış, görüşmenin amacı ve içeriği hakkında bilgilendirilmiştir. Katılımcılara bireysel bilgilerinin hiçbir şekilde deşifre edilmeyeceği, bireysel bilgilerinin gizli kalacağı ilkesine saygı duyulacağı bilgisi verilmiştir. Yaklaşık 37-46 dakika arası süren görüşmeler öğretmenler davet edilerek araştırmacının çalıştığı kurumda yapılmıştır. Mülakatlardan elde edilen ses kayıtları bilgisayar ortamına yazılı olarak geçirilmiştir. Veriler kontrol edilerek analiz edilmek için hazırlanmıştır.

### Verilerin Analizi

Bu çalışmada çıkan sonuçlar içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Nitel araştırmada toplanan veriler, tanımlayıcı ve içerik analizi olmak üzere iki şekilde analiz edilir. İçerik analizinde veriler; kodlama, konuları araştırma, çıkan sonuçları kodlara ve konulara göre ayrıştırma ve sonuçları yorumlama şeklinde yöntemlerden geçirilerek yapılır (Yıldırım ve Şimşek, 1999:163-175).

## BULGULAR

### Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Özellikleri ile Kurum Kültürü Arasındaki İlişki

Okul müdürlerinin sergiledikleri kültürel liderlik özelliklerinin, kurum kültürü oluşturmadaki rolünün öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgili öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesini esas alan bu çalışmada ortaya çıkan bulgular aşağıda sunulmuştur. Görüşler kurum yöneticilerinin kültürel liderlik özellikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişki, kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özellikleri ve okul kültürünün öğretmen davranışları üzerindeki etkileri olmak üzere üç temel çerçevede sunulmuştur. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik özellikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişkisi kategori ve kodlar ile tablo 2’te gösterilmektedir.

**Tablo 2:** Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Özellikleri ile Kurum Kültürü Arasındaki İlişki

Kategori	Alt Kategori	Kodlar	Katılımcı
Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Özellikleri ile Kurum Kültürü Arasındaki İlişki	1.Kültürel Lider Olarak Okul Yöneticisinin Kişilik Özellikleri	<b>Kod 1</b> İyi Bir Dinleyici <b>Kod 2</b> Demokratik <b>Kod 3</b> Saygılı <b>Kod4</b> Güvenilir <b>Kod 5</b> Planlı <b>Kod 6</b> Anlayışlı <b>Kod 7</b> Adaetli <b>Kod 8</b> Lider	Ö2-Ö3-Ö8- Ö10-Ö13-Ö15-Ö18-Ö20
	2. Kültürel Lider Olarak Okul Yöneticisinin Tutum ve Davranışları	<b>Kod1</b> Rol Model <b>Kod 2</b> Yol belirleyici <b>Kod 4</b> Rahat ve Aşırı Serbest Tutum <b>Kod 5</b> İşbirlikçi ve Organize <b>Kod 6</b> Değerleri ön planda tutan <b>Kod 7</b> Güdüleyici	Ö12-Ö13-Ö15-Ö17-Ö19-Ö20
	3.Başarı Odaklı Kurum Kültürü	<b>Kod1</b> Personel Uyumunu <b>Kod 2</b> Olumlu Hava <b>Kod 3</b> Değerler <b>Kod 4</b> Aidiyet Duygusu <b>Kod 5</b> Güvenli Ortam	Ö1-Ö10-Ö12-Ö15-Ö18- Ö19

Kurum yöneticilerinin kültürel liderlik özellikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişkiye bakıldığında kültürel lider okul yöneticisinin kişilik özellikleri ile tutum ve davranışlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Ayrıca kültürel lider olan okul yöneticisinin kişiliği ve sergilediği davranışlara göre de başarı odaklı ve amaca dönük okul kültürünün ortaya çıktığı ve oluştuğu öğretmen görüşlerinden anlaşılmaktadır. Okul yöneticisinin kişilik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Başarı odaklı bir okul kültürü için demokratik, herkesin kararına saygılı, herkesi dinleyen ve aktif bir rolü olmalı okul müdürünün” (Ö 20).

“Okulumuzda saygı ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler söz konusudur. Okul yöneticisi okul kültürünü inşa ederken önceden planlama yapmalı, görevleri dağıtmalı, süreci temelinden yönetmelidir” (Ö18). “Tüm çalışanlarca kabul görmüş bir kurum kültürümüz var diyebiliriz. Değerlere ve adalete yönelik yönetim anlayışı mevcut. Okul yöneticisi lider olarak büyük öneme sahiptir. Kendisinde var olan resmi gücünü insani olarak ve etkileyici bir şekilde kullanmalıdır. Liderin yarattığı hava tüm kurumu etkilemektedir” (Ö15). “Okul müdürü okul kültürünü inşa ederken liderlik rolü önemlidir” (Ö13). “Başarıya dönük bir okul kültüründe iş birliği, paylaşma, yardımlaşma, ekip ruhu, empati olması gereklidir” (Ö8). “.....Kurum müdürü de davranış olarak öğretmenleri ileri iter. Derse geç giren bir öğretmen ne kadar eksik bir model olursa yöneticinin de öğretmenleri ile iletişiminin eksik olması onun eksikliğini gösterir” (Ö3). “Okul müdürünün, sosyal özellikleri ikna kabiliyeti ve adalet duygusu, okul kültürünü inşa etmesinde olmazsa olmaz rolüdür” (Ö10). “..... Okula alınan ihtiyaç malzeme listesinin ve gelen zarfların öğretmen eşliğinde açılması her şeyin saydam şeffaf olması, alınacak malzemelerde öğretmenin fikrinin sorulması kurum kültürünün oluşmasında önemlidir” (Ö2).

Okul kültürünün oluşmasında kültürel lider olarak okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile beraber okul yöneticisinin tutum ve davranışlarının da okul kültürünü oluşturmada önemli bir paya sahip olduğu görülmüştür. Kültürel lider okul yöneticisinin rol model olması, yol belirleyici, işbirlikçi, değerleri ön planda tutan, güdüleyici tutum ve davranışlarının kurum kültürünü olumlu yönde etkilediği; aşırı serbest ve rahat tutum gibi davranışlarda kurum kültürünün olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Kültürel lider yöneticilerin kurum kültürünü inşa ederken ki tutum ve davranışları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Okulumuzda iş birliği yapabilen, çözüm odaklı bir okul yöneticisi olduğu için okulumuza özgü bir okul kültürü olduğunu düşünüyorum” (Ö12). “Başarılı bir okul kültüründe yönetici iş birliğini ön plana çıkarır. Okul-aile iletişimini artırır. Öğretmenleri güdüler” (Ö13). “İş tanımınız ne olursa olsun muhatabımız insanlar ve geleceği şekillendiren öğrenciler olduğu için olumlu insan ilişkilerine yönelik bir tutum sergilenmesi çok önemlidir. Bir okulda sadece iş ve kural odaklı çalışılırsa insan ruhu yok sayılmış olunur ki bu çok yanlış bir davranıştır. Bu yüzden özellikle okullarda insanın özüne degecek ve bireylerin değerli olduğunu hissettirecek tutumlarda bulunulması gerekir” (Ö15). Okul yöneticisinin kültürel lider olması önemlidir. Çünkü çalışanlarına örnek teşkil etmesi gerekir. (Ö17) “Okulumuzda aşırı derecede serbest bir kültür var. Kültürel lider olarak okul yöneticisinin örnek olması önemli. Aşırı serbest, herkes kendi halinde bir okul kültürü de başarı odaklı ve amaca dönük olamaz bunun için okul yöneticilerinin tutumu çok önemli” (Ö19). Okul yöneticisinin kültürel lider olması okuldaki motivasyonu artırma, okul kalitesini yükseltme için önemli iken yol belirleyici ve yapıcı tutumu ile başarı odaklı bir okul kültürü oluşturabilir (Ö20).

Kültürel lider okul yöneticisinin kişilik özellikleri, davranış ve tutumları ile okulda oluşan kurum kültürünün de olumlu şekillendiği görülmektedir. Personelin uyumlu olduğu, değerlerin ön planda tutulduğu, aidiyet duygusunun olduğu, olumlu ve güvenli bir kurum kültürünün inşa edilebileceği görülmektedir. Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticilerinin oluşturduğu kurum kültürüne ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Başarı odaklı kurum kültürü oluşmuş bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum ve bu öğretmenler de aidiyet duygusu oluşturuyor. Kurumu kendi evim gibi benimsiyorum” (Ö1). “Tüm personellerin birbiri ile uyumu tam olursa başarı odaklı ve amaca yönelik bir kurum kültürü oluşmuş diyebilirim” (Ö18). Okul kültürünün amaca yönelik ve başarılı olması için bir tatmin, kabul ediş ve inancın olması gerekmektedir. Bir kişiyi inandırabilmeniz tek yolu onu manevi olarak etkilemeniz ve kurum için önemli bir parça olduğunu hissettirmeniz gerekir” (Ö15). “Öncelikle okuldaki tüm öğrenci, öğretmen ve personelin kendini güvende ve huzurlu hissetmesini önemsiyorum. Sonrası kendiliğinden gelir. Huzurlu güven veren bir ortam, o okulda başarılı bir kurum kültürü olduğunu da gösterir” (Ö12). “Temel amaç, okul kültürünü geliştirmek için öğrenciler başta olmak üzere kültürel teknolojiyi, kapsayıcı tüm eğitim anlayışını bir arada entegre etmek gerekir. Eğitimi, değerleri her yönüyle korumak gerekir” (Ö19). “Kültürel bir lider ile yönetilen okulumda alan bilgisi, aidiyet duygusu ve fedakârlık özellikleriyle donanmış öğretmen arkadaşlar ile çalışıyorum. Bu durum da okulumuzda olumlu ve pozitif bir hava yaratıyor” (Ö10).

### **Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özellikleri;**

Araştırmanın bulgularından bir diğeri de kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özellikleridir. Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılıklarını kadın yöneticinin kültürel davranışları, erkek yöneticinin kültürel davranışları olarak kategorilendirmek olanaklıdır. Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özelliklerine ilişkin kategori ve kodlar tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo3:**Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özellikleri

Kategori	Alt Kategori	Kodlar	Katılımcı
Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklı özellikleri	1.Kültürel Lider Olarak Kadın Yöneticinin Kültürel Davranışları	<b>Kod 1</b> Kuralcı <b>Kod 2</b> Dominant <b>Kod 3</b> Anaç Tavrı <b>Kod4</b> Düzenli <b>Kod 5</b> Duygusal ve Esnek <b>Kod 6</b> Samimi <b>Kod7</b> Empatik	Ö4-Ö7 Ö8-Ö10 Ö15
	2.Kültürel Lider Olarak Erkek Yöneticinin Kültürel Davranışları	<b>Kod1</b> Otoriter <b>Kod 2</b> Babacan <b>Kod 3</b> Yönetim Odaklı	Ö3-Ö4- Ö10-Ö15
Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının benzer özellikleri	1.Kültürel Lider Olarak Kadın ve Erkek Yöneticinin Benzer Kültürel Davranışları	<b>Kod 1</b> Toplum Doğruları <b>Kod 2</b> İçselleştirilmiş Toplum Kültürü <b>Kod 3</b> Tecrübe <b>Kod4</b> Bakış Açısı <b>Kod 5</b> Aktif Liderlik <b>Kod 6</b> Görev Bilinci <b>Kod 7</b> İnsan Odaklı <b>Kod8</b> Disiplinli ve Kararlı Çalışma	Ö6-Ö9-Ö11- Ö12-Ö13- Ö14-Ö19

Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özelliklerine bakıldığında; kadın ve erkeklerin genel tavırları dışında çok farklı olmayacağı görüşleri üzerinde durulurken, cinsiyetin kültürel liderlik davranışlarına çok büyük etki etmeyeceğini, asıl olanın liderlik özelliğinin olduğu görüşleri öğretmenler tarafından belirtilmiştir. Kadın davranışları ve erkek davranışlarının ayrı olmasından kaynaklanan küçük farklar olsa da cinsiyetin kültürel liderlik ile ilişkili olmadığı, kurum kültürünün de cinsiyete göre küçük farklılıklar dışında çok etkilenmediği öğretmenlerin görüşlerinde görülmüştür.

Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklı özelliklerine bakıldığında kültürel lider olarak kadın yöneticinin kültürel liderlik davranışları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Kadın liderlerin değerleri ve kuralları kurumunkilerle ters düşmeyecek şekilde daha çok esnetebileceklerini düşünüyorum.....” (Ö15). “Kadının yaradılış özellikleri olan uzlaşıya açık olması duygusallık gibi özellikler, kültürel liderlikte kolaylaştırıcı rol oynar ve avantajdır” (Ö10). “Kadın yöneticilerde genel iki tutum var:1.si anaç tavır ve duygusal bakış açısı ile taviz verici tutum olabilirken;2. Tutum ise kadın olduğu için duygusal bakış açısının suistimal edilebileceği korkusu ve kaygısı ile eril ve dominant bir karakter sergilemeleri” (Ö4) “Kadın yöneticilerin sosyal-duygusal olarak daha duyarlı ve empatik olduğunu düşünüyorum” (Ö7). “Kültürel liderlik bakımından kadın veya erkek okul yöneticilerinin farklı davranış ve rollerinin olduğunu düşünüyorum. Kadın yöneticilerin daha kuralcı olduğunu ancak ortam olarak samimi bir ortam da oluşturabildiklerini düşünüyorum.” (Ö8).

Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklı özelliklerine bakıldığında kültürel lider olarak erkek yöneticinin kültürel liderlik davranışları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Erkek yönetici ataerkil toplumdan kaynaklı, kadın öğretmenlerin kendisine karşı çekingen tutumu nedeni ile daha anlayışlı bir tavır sergileyebilir. Fakat bazen de erkeğin yaradılış özelliği ile öfke-kontrol dengesini kaybedip keskin yaptırımları olan bir yönetici duruşu da olabiliyor” (Ö4) “Erkek yöneticilerin okulda babacan bir model olduklarını ve sorunları da bu şekilde daha rahat çözdüklerini düşünüyorum” (Ö3). “..... Erkeğin otoriter yapısının kültürel liderlik davranışlarına da yansıdığını düşünüyorum” (Ö10). “..... erkek müdürlerin sadece yönetim odaklı olduklarını olaylara duygusal bakmayıp sadece sorunları çözme odaklı olduklarını söyleyebilirim” (Ö15).

Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının benzer özelliklerine bakıldığında kültürel lider olarak kadın yönetici ve erkek yöneticinin kültürel liderlik davranışları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Bana göre kültürel liderlik kadın veya erkek olma özelliğinden çok bilgi, birikim, istek ve görevini aşkla yapması başarı getirir. Roller içten üstlenilirse cinsiyetin önemi kalmaz. İnsan odaklı olmak yeterli bence” (Ö19). “Erkek veya kadın kim olursa olsun toplum kültürünü içselleştirmişse ve kültürel bir lider olmayı kendi için bir yol görmüşse kültürel lider olur” (Ö6). “Erkek ya da kadın olmak liderlikte önemli değil. Önemli olan disiplinli ve kararlı çalışmak” (Ö9). “Cinsiyeti fark etmez karakter, tecrübe ve bakış açısıyla ilgili bu biraz” (Ö11). “Kadın veya erkek yönetici olmasının bir farkı yok bence. Olaylara bakış açısı ile ilgili. Bir erkek müdür de okulun temizliği düzeni bakımından gayet iyi performans gösterebilir veya bir kadın müdür kriz yönetimini çok iyi yapabilir. Cinsiyet ayrımını doğru bulmuyorum sadece ön yargılarımız bizi yanıltabilir” (Ö12). “Cinsiyetçi yaklaşımdan ziyade okul müdürünün aktif liderliği önemlidir. Bu bağlamda çok farklılık çıkacağını düşünmüyorum” (Ö13). “Cinsiyetin okul liderliği açısından bir önemi olduğunu düşünmüyorum. Kişiler arası ilişkiler, okula aidiyet duygusunun artırılmasında okul müdürü etkili olabiliyorsa ve okulda alınacak kararlarda öğretmenler dahil ediliyorsa yöneticinin kadın veya erkek olmasının önemli olmadığını düşünüyorum” (Ö14).

### **Okul Kültürünün Öğretmen Davranışları Üzerindeki Etkileri**

Araştırmanın üçüncü ve son alt amacına yönelik bulgusu kültürel liderin oluşturduğu okul kültürünün öğretmen davranışları üzerindeki etkileridir. Okul kültürünün öğretmen davranışları üzerindeki etkisini öğretmenin kişiliğine yansımaları ve mesleğine yansımaları olarak ifade etmek olanaklıdır. Okul kültürünün öğretmenlerin davranışları üzerine etkilerine ilişkin kategori ve kodlar tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4:** Okul Kültürünün Öğretmen Davranışları Üzerindeki Etkileri

Kategori	Alt Kategori	Kodlar	Katılımcı
Okul Kültürünün Öğretmen Davranışları Üzerindeki Etkileri	1. Öğretmenin kişiliğine yansımaları	<b>Kod 1</b> Olumlu İletişim <b>Kod 2</b> Mutlu <b>Kod 3</b> İstekli <b>Kod 4</b> Azimli <b>Kod 5</b> Keyifli <b>Kod 6</b> Saygılı	Ö8-Ö11- Ö12-Ö13- Ö14
	2. Öğretmenin Mesleğine Yansımaları	<b>Kod1</b> Aidiyet Duygusu <b>Kod 2</b> Verimli ve Etkin <b>Kod 3</b> Motivasyon <b>Kod 4</b> Eğitim Yöntemi <b>Kod 5</b> Performans Yüksekliği <b>Kod 6</b> Meslek Sevgisi <b>Kod 7</b> Başarı	Ö7-Ö9-Ö10- Ö14-Ö15- Ö17-Ö19

Kültürel Liderin yönetimindeki okullarda oluşturulan okul kültürünün öğretmen davranışları üzerindeki etkilerinin kişiliğine yansımaları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Olumlu bir okul kültürünün olduğu okulda görev yapan öğretmenler daha istekli, azimli ve mutlu bir şekilde sınıflarına girer” (Ö8). “Örneğin çifte standardı olan tutarlı olmayan bir ortamda öğretmen kendini özgür ve mutlu hissedemez. Anlayış ve saygının olduğu yerde öğretmen mesleğini daha istekli ve kaliteli yapar” (Ö11). “Okul kültürü oturmuş pozitif bir ortamda öğretmenler okullarına keyifle gelir ve bu durum öğrencilere de yansır. Aksi durumda da mutsuz, performansı düşük öğretmen profilleri ortaya çıkar” (Ö12). “Okul yöneticisinin saygı ve sevgi ile yeşerttiği okul kültüründe öğretmende işini düzgün yapar ve saygı duyar herkese” (Ö13). “Olumlu okul kültürlerinde öğretmenler arasında da olumlu ilişkiler oluşur, öğrencileri de dâhil olmak üzere meslektaşları ile olumlu iletişim geliştirir” (Ö14).

Kültürel Liderin yönetimindeki okullarda oluşturulan okul kültürünün öğretmen davranışları üzerindeki etkilerinin öğretmen mesleğine yansımaları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Okul kültürü öğretmenin davranışlarını olumlu yönde etkiler, öğretmene mesleğini sevdiren gönül rahatlığı ile okula gider” (Ö17). “Öğretmenler okula daha fazla aidiyet hisseder. Okulda olumlu bir iklim oluşur, sorumluluk duygusu ile hareket ederler, okulun başarısında aktif rol alırlar” (Ö14). “Öğretmenler olumlu bir ortamda daha çok verimli olurlar ve etkili çalışırlar” (Ö9). “Öğretmenin motivasyonu ve başarısı için başarılı bir okul kültürü önemli” (Ö7). “Okul kültürüne göre öğretmenin eğitim yöntemi bile şekillenebilir; örneğin kültürü benimsetmiş bir okul yöneticisi öğretmenini de yönlendirebilir, öğretmen de bu duruma göre eğitim planlarını ve yöntemini güncelleyebilir” (Ö19). “Kendi değerlerinin ve varlığının değerli olduğunu, kendi inanışlarının önemli olduğunu hisseden her kişi kurumuna sıkı bir bağla bağlanır. Bu da başarıyı getirir. Oluşan kurum kültürüne uyma ve kurumca kabul gören davranışları özümseyen kişiler kendilerini ait hissettikleri kurumun bir parçası olmaktan mutluluk duyarlar. Zaten iyi işler herkesin kendini mutlu ve ait hissettiği ortamlarda gerçekleşir” (Ö15). “Okul kültürü öğretmenin okulu; hayatının bir parçası, ideallerinin hayata geçirilmesini sağlayan ya da bu fırsatı veren bir sahne olarak görmesini sağlar. Öğretmen rolünü en iyi şekilde oynamaya performansının zirveye çıkmasına gayret eder” (Ö10).

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada öğretmenlerin, kurum kültürünü oluşturmada kültürel liderliğin rolü ile ilgili görüşlerini değerlendirmek amaçlanmıştır. Üç kategoride incelenen araştırmanın ilk kategorisinde okul yöneticilerinin kültürel liderlik özellikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişki öğretmen görüşlerine başvurularak sorgulanmıştır. Okul yönetiminde kültürel liderlik, çağdaş yaşamda önemli yer almaktadır. Hayat yolculuğumuz içinde etkili iletişime geçebilmek, insanları anlayabilmek ve kişilerin gözünden bakabilme becerisine sahip olabilmek, kültürümüzü içselleştirerek sürdürülebilir hale getirebilmek için kültürel liderliğin önemi büyüktür. Kültürel liderlik sayesinde kendi okul kültürümüzü, çevremizin kültürünü ve başka ülkelerin kültürünü tanıma fırsatı oluşmaktadır. Kültürel liderlik kişinin kendisini etkileyen her şeyi yani çevresini anlama ve anlamlandırma işidir.

Güçlü bir okul yönetimine sahip olan okul idarecilerinin, kurum yönetiminde rastlanan sıkıntıları sezme, fark etme, anlama, yorumlama gücü kazanabilmesine, analiz yapma ve değerlendirme yapabilmesine, sistematik düşünebilme, duyuşsal ve bilişsel yetenekler arasında mantıklı ilişki kurabilmesine katkı sağlaması beklenir. Sağban (2011) “Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi (Afyonkarahisar İli Örneği)” çalışmasında cinsiyet, medeni durum, görev, hizmet yılı, eğitim durumu ve okul türü değişkenlerinin, katılımcıların örgütsel bağlılık ve kültürel liderlik düzeyine etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyesinin artırılmasında kurum yöneticisinin davranışlarından kültürel liderlik rollerinin etkili

olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmanın sonuçları neticesinde kurum müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında olumlu yönde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde örgütsel kültür okulun başarılı veya başarısız olmasında önemli bir durumdur. Yöneticilerin kültürel liderlik özelliklerini daha çok tanınmasıyla kurumların başarısı da daha fazla olacaktır.

Kılınçarslan (2013) “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi İncelemiştir. İzmir vilayeti Karabağlar ilçesi örnekleminde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, kurum yöneticilerinin liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlenmiştir. Çalışmada; öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, araştırmanın bağımlı değişkenidir. Bilgilerine başvurulmuş öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu ve mesleki kademeleri ise araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, kurum yöneticilerinin liderlik tarzlarının alt kategorilerinde öğretmenlerin cinsiyet, okul türü ve eğitim durumlarına durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği; yaş, branş ve hizmet süresine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyesi alt kategorilerine ilişkin ayrıntılı incelendiğinde; branşa, hizmet süresine ve okul türüne göre anlamlı farklılıklar gösterdiği; cinsiyete, yaş düzeyine ve eğitim kademesine göre anlamlı farklılıklar göstermediği görülmüştür. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Akgül (2019) da yaptığı “Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişki” araştırmasında Tokat ili merkez ilçedeki ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerinin görüşlerinden yola çıkarak yöneticilerin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin iş doyum seviyesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Araştırma da cinsiyet, yaş, branş, kıdem yılı, eğitim durum, okul türü ve okulun bulunduğu sosyo- ekonomik çevre değişkenlerinin katılımcıların kültürel liderlik ve iş doyum düzeyine etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda kurum yöneticilerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin algı düzeyi cinsiyet, eğitim düzeyi, görev türü, yaş ve kıdem açısından anlamlı bir farklılık göstermezken kurum türü ve kurumun bulunduğu sosyo-ekonomik çevre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sonuçlar doğrultusunda, özel liselerde görev yapan öğretmenler kurum yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını yeterli ve tesirli bulmaktadır. Ayrıca, okulun olduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi arttıkça, öğretmenlerin kültürel liderlik algısı düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Öğretmenlerin kültürel liderlik algı düzeyleri ve iş tatmini düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Buna göre, okul yöneticileri kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyi arttıkça, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri de artmaktadır. Verilere bakıldığında araştırmamızın sonucu ile eş değer özellikler taşıdığı görülmektedir. Kurum yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını geliştirmenin önemli olduğu ortaya koyulmuş olup kurum yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları ile kurum kültürü arasında iş doyum gibi olumlu hedefler için önemli bağlantı olduğunu söylemek mümkündür. Bu sebeple, Millî Eğitim Bakanlığı ve Eğitim Fakülteleri yönetici yetiştirme programlarında yöneticilerin liderlik rollerini geliştirici eğitimlere ve programlara öncelik vermelidir.

Okul yöneticileri, okulun devamlı gelişimine destek olarak, okulu öğrenen bir örgüte dönüştürme vizyonundan önce yöneticinin buna kendisi inanmalı ve uygulamalıdır. Okul müdürleri kültürel liderlik davranışlarını öğretmenler dâhil diğer nihai yararlanıcılarına ve kurumlara örnek teşkil edecek şekilde kullanırlarsa; yönetici yetiştirme programlarını geliştirmede yeni düzenlemelere rehberlik edebileceklerdir.

Araştırmanın ikinci kategorisinde kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özellikleri öğretmen görüşlerine başvurularak sorgulanmıştır. Kadın ve erkek cinsiyetinin cinsiyetinden kaynaklanan farklı tutum, davranış ve kişilik özellikleri olsa da kültürel liderlik davranışlarına bakıldığında cinsiyetin liderlik davranışlarına etki etmediği, asıl olanın toplumun normlarına uygun, tecrübeli, görev bilincinde olan aktif liderlik olduğu görülmektedir.

Geylani (2013) “Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu” çalışmasında kültür ve liderlik kavramlarını tanımlayan kuramlar çerçevesinde okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımını incelemiştir. Kültür, liderlik, okul liderliği ve kültürel liderlik kavramlarına ilişkin alan yazın taranarak var olan bilgiler elde edilmiş ve kültürel liderlik kavramı okul yönetimiyle ilişkilendirilmiştir.

Okul yöneticileri sadece okullarındaki tekniksel konularla ilgili olan, çeşitli resmi yönetim süreçlerini uygulamaya koyan ve mevcut olanı koruyan bir anlayıştan uzaklaşarak, okullarını daha donanımlı yönetmek amacıyla, okulun başarısı için değişimi hedefleyen ve bunu oluştururken de okul topluluğunu etkileme yöntemiyle yönlendirmeyi amaçlamaktadırlar. Bunu başarmak için geleneksel yönetici profilinden, eğitim liderine doğru bir yönelim yapmaları gerekmektedir. Sonuç itibarıyla eğitim örgütlerinde liderlik tutum ve davranış biçimleri kurumu etkilemesi gibi her açıdan büyük önem taşımaktadır.

Çalışmanın son kategorisinde kurum kültürünün öğretmenlerin davranışları üzerine etkilerine ilişkin öğretmen görüşlerine bakıldığında; öğretmenlerin kişilik gelişimlerine de mesleklerine de olumlu yönde katkı sağladığı görülmektedir.

Akçekoce ve Bilgin (2016), “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı” adlı çalışmasında; liderlik stillerinin, öğretmenlerden üst seviyede başarı elde ederek kurumun kurulma amaçlarını kanıtlanmasında püf noktası olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinin tek tip liderlik biçimine sahip olması, öğretmenlerden yüksek seviyede performans sergilemeleri için yeterli değildir. Okul müdürünün, öğretmenlerden üst düzey performansı elde edebilmek için kendisinde olması gereken en önemli liderlik özelliği, “Güven” dir. Bu sonuç, liderlik tanımının “güven” faktöründen yoksun olamayacağını göstermektedir.

Kültürel liderlik çağımızda okullarımızın ihtiyaç duyduğu bir liderlik biçimidir. Okul yöneticileri, okulun kültürünü tanıması ve yeni kültürleri aktarırken öğrencilerini, öğretmenlerini, çalışanlarını ve velilerine daha faydalı olacak çalışmaları takip ederek okulu daha kaliteli bir eğitim ve çağın şartlarına uygun donatılmış sınıflar ile başarıya götüren yolları bilen anahtar kişidir. Okul yönetiminde kültürel liderlik uygulandığında; okul yöneticisi örgüt üyelerine uygun davranışlar sergiler ve demokrasinin hâkim olacağı bir okul iklimini oluşturur. Olumlu bir okul ikliminde örgüt üyelerinin motivasyonu güçlü ve dinamiktir.

### Öneriler

- ✓ Okullara belli kalitede ve kalifiyeli yönetici kazandırmak adına, Millî Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler tarafından öğretmen yetiştirme programı geliştirilmelidir.
- ✓ Okul müdürleri iletişim ve etkileşim yöntemlerini başarılı şekilde uygulayabilecek yeterliliğe kavuşturulmalı. Çünkü kültürel liderlik olumlu insan ilişkileri gerektirir.
- ✓ Kurum müdürleri ve öğretmenlerin iş doyumunu arttırmaya yönelik teşvik ve ödenek politikası getirilmeli ve bunlar adaletli şekilde uygulanmalıdır.
- ✓ Araştırmada konu edilen kurum yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin kurum kültürünü oluşturmadaki rolüne ilişkin öğretmen görüşlerine bağlı olarak kültürel liderlik ile öğretmenlerin motivasyon, tükenmişlik, performans ve okul etkililiği üzerinde araştırmalar yapılabilir.
- ✓ Okul müdürleri, çalıştıkları kurumun tarihi ve toplumdaki yeri hakkında bilgi sahibi olmalı ve bunları öğrenci, öğretmen ve okulun yakın çevresine doğru aktarabilmelidir.
- ✓ İleriki yıllarda uygulamaya konulacak olan yeni eğitim sisteminin kültürel liderlik ve iş tatmini kavramlarını nasıl etkileyeceği üzerine kapsamlı bir çalışma yapılabilir.
- ✓ Kültürel liderlik üzerine yurt içi ve yurt dışında yapılmış araştırmalar incelenerek karşılaştırmalı bir çalışma yapılabilir.
- ✓ Kültürel liderlik iş birliğine, dayanışmaya ve toplum bilincine dayanmaktadır. Bu nedenle okul müdürleri farklı zaman dilimlerinde okulun yakın çevresini gönüllülük esasına bağlı olarak bir araya getirerek okul içi ve dışı faaliyetler düzenlemelidir.
- ✓ Kültürel liderliği yalnızca eğitimciler ve kurum yöneticisi ile sınırlandırmayıp tüm kurum paydaşlarını içine dâhil edecek biçimde araştırma yapılabilir.

### KAYNAKÇA

Akçekoce, A., Bilgin, K. Ufuk (2016), Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2.) 119.

Akgül, D. (2019). *Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.

Avcı, U. & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma . Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi , 2009 (1) , 1-20 .

Aydın, A., Erdağ, C. & Sarier, Y. (2010). Eğitim yönetimi alanında yayınlanan makalelerin konu, yöntem ve sonuçlar açısından karşılaştırılması. *Eurasian Journal of Educational Research*, 39, 37-58.

Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED), 3(1), 1-15.



- Barr, J. J. (2011). The relationship between teachers' empathy and perceptions of school culture. *Educational Studies*, 37(3), 365-369.
- Başaran, İ. Ethem, (1982), "Örgütsel Davranış", Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınlan No: 108. Birinci Baskı, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1986). "Öğretmenlerin Yönetime Katılması" Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt:19, sayı: 1-2.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 57 (57) , 5-34 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuvey/issue/10340/126685>
- Bursalıoğlu, Z. (1994). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem A.
- Cafoğlu, Z. (1995). Okulların güçlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(4), 549-557.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd edition). SAGE Publication
- Çelik, V, (1997), "Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini", (145-156), *Verimlilik Dergisi*, Sayı 3, MPM Yayını, Ankara.
- Çelik, V, (2000) *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem Yayını, 2. Baskı, Ankara.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Deal, T. E., & Peterson, K.D. (1999). *Shaping school culture: the heart of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Demirtaş, Z. (2010), *Liselerde Okul Kültürü İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki*. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), 208–223.
- Doğan, B., Aşkun, O. B. ve Yozgat, U. (2007). *Türkiye’de yönetsel değerler ve yönetici profili üzerine bir araştırma*. İstanbul: Beta
- Dunham, J. (2005). *Developing effective school management*. London: Taylor & Francis Group. Erden, A. (2009).
- Erdoğan, İ. (2000), *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. (8. Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık
- Fırat, Nejla. "Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007
- Foster, L. (2007). *Changing Secondary School Leaders' Role In Public Education*, Ed. (Tirozzi, G.N.) *Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past—Preparing for the Future*, National Association of Secondary School Principals.
- Gareis, C. R. & Tschannen-Moran, M. (2005, Nov.). *Cultivating principals' sense of efficacy: Supports that matter*. Paper presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Nashville, TN.
- Geylani, A. (2013), *Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu*, *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1): 1-23
- Gökben Çetin, N. Beceren, E. (2007). *LİDER KİŞİLİK: GANDHİ*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (5), 111-132.
- Greenfield, T., & Ribbins, P. (2005). *Greenfield on educational administration: Towards a humane science*. London: Taylor & Francis Group.
- Gray, D. & Lewis, J. (2011). *A paradigm shift in preparing instructional leaders*. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 2(6),1-23
- Gümüşeli, D. D. A. İ. (2001). *Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28 (28), 531-548.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.

- Hoy, W. K., Miskel, C. (2010), *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çeviri Editörü: Selahattin Turan), Ankara: Nobel Yayınevi.
- İbicioğlu, Cengiz “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışları”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Karaköse T. (2008). Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Educational Sciences: Theory & Practice*, 8(2): 555-579.
- Kaya, H. ve Demirtaş, Z. (2009). Okul kültürünün öğrenci başarısı üzerine etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,6(2), 55–67.
- Kılınçarslan, S. (2013). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık düzeyleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kluckhohn, Clyde, 1949, *Mirror for Man*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetişim. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz. (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (1. Baskı). İçinde (s. 1-27). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özdemir, S. (2014), *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi.
- Pehlivan, İ. (1998). *Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik*, Ankara: PeGem Yayınları.
- Posner, B. Z. (2010). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. *Journal of Business Ethics*,97, 535-541.
- Sağban, Ş. (2011). *Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Sergiovanni, T.S. and Starrat, R.J. (1988), *Supervision Human Perspectives*, Mc Graw-Hill Book Company.
- Şahin, D. S. (2004). Okul Müdürü ve Öğretmenler İle Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme (). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 39 (39), 458-474.
- Şimşek, Y. (2003). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (Eskişehir İ li örneği) Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi.
- Tahaoğlu, F. & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(58), 274-298.
- Teyfur, M. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi. (Doktora tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Toprakçı, E.(2002), *Eğitim Üzerine, Ütopya Yayınevi*, Ankara.
- Tortop, N., 1983, *Yönetim Bilimi, “S” Yayınları*, Ankara.
- Turan, S. , Durceylan, B. & Şişman, M. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari Ve Kültürel Değerler . *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 7 (13) , 181-202 .
- Türk Dil Kurumu. (2000), *Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü*. İkinci Baskı. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Tylor, EB (1971). *İlkel Kültürler: Mitoloji, Felsefe, Din, Dil, Sanat ve Geleneklerin Gelişimi Üzerine Araştırmalar*.
- Yıldırım, A, & Şimşek, H. (1999) *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yılmaz H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. B. 1. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Yörük, S., Şahin, B.(2012),Ortaöğretim Müdürlerinin Etkili Okul Olmasında Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerini, *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*. 5(3), 352-368.
- Wagen Van Der L. (2007). *Human Resource Management For Events*. First Edition. USA: Elsevier Ltd.