

Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarının İncelenmesi

Ozan TOSUN¹

Süleyman ELİVEREN²

Onur KESER³

Abdullah KAYA⁴

Özet

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarının incelenmesidir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma 2023 yılında Diyarbakır ilinde yürütülmüştür. Araştırmaya Diyarbakır ilinde bulunan okullarda görev yapmakta olan 165 okul yöneticisi katılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, cinsiyet ve kıdem durumunun kültürel liderlik davranışlarında etkili olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca kadın okul yöneticilerinin, okuldaki görevi müdür olanların, ilkokulda görev yapanların davranışlarında kültürel liderlik özelliklerini gösterdikleri, kıdemin artması ile birlikte kültürel liderlik davranışlarının da daha yoğun görüldüğü belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Liderlik, Kültürel Liderlik.

Examining the Cultural Leadership Behaviors of School Administrators

Abstract

The purpose of this research is to examine the cultural leadership behaviors of school administrators. Survey model, one of the quantitative research methods, was used in the research. The research was carried out in Diyarbakır in 2023. 165 school administrators working in schools in Diyarbakır province participated in the research. SPSS program was

¹Kırmasirt Ortaokulu, Sur/Diyarbakır, ozantosun21@hotmail.com.

²700.Yıl Ortaokulu, Bağlar/Diyarbakır, suleymaneliveren@hotmail.com

³Abdulkadir Eriş Güzel Sanatlar Lisesi, Yeşilyurt/Malatya, onur.keser44@gmail.com.

⁴Alabaş İmam Hatip Ortaokulu,Çınar/Diyarbakır, fk.1970313@gmail.com.

used in the analysis of the research data. As a result of the research, it was determined that gender and seniority were effective in cultural leadership behaviors. In the study, it was also determined that female school administrators, those who work at the school, and those who work in the primary schools how cultural leadership characteristics in their behaviors, and cultural leadership behaviors are seen more intensely with the increase in seniority..

Keywords:School Administrator, Leadership, CulturalLeadership.

Giriş

Örgütlerin bireysel ve toplumsal ihtiyaçları karşılamak üzere tasarlandığını belirten Doğan'a(2015) göre eğitim örgütleri, bireyleri hayata hazırlamak, yeteneklerini geliştirmek, toplumun ihtiyaçlarına uygun alanlara yönlendirmek ve toplumun kültürünü gelecek nesillere aktarmak için kurulmaktadır. Aydın'ın (2000) belirttiği gibi eğitim, insanın toplumsal aidiyetini yeniden inşa etme ve geleceğini belirleme çabasıdır. Eğitimin formel örgütlenmesi, toplumun örgütlenme etkinliği olan okuldur. Eğitim sistemi içerisinde okulun temel görevi, öğrencilerin istenilen davranışları kazanmalarına uygun ortamı oluşturmaktır (Taymaz, 2021).

Okulun hedeflerine ulaşılması, okuldaki eğitim düzeyi, geliştirilen ilişkilerin kalitesi, müdürün yönetim algısı ve gösterdiği yönetsel yeterlilikle doğrudan ilişkilidir (Sezer ve Akan, 2018). Gürbüz ve arkadaşlarına (2013) göre okul yöneticisinin sorumlulukları arasında personeli yönetmek, okulun fiziksel yapısını düzenlemek, okul ortamıyla aktif olarak etkileşimde bulunmak ve öğrenci gelişiminin tüm yönlerini denetlemek yer almaktadır. Bu nedenle, okul müdürlerinin liderlik nitelikleri, eğitim-öğretim faaliyetlerinin verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi açısından oldukça önemlidir.

Elmore'un (2000) belirttiği gibi yöneticinin temel sorumlulukları, örgüt çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmek, bu gelişmeler etrafında ortak beklentiler kültürü oluşturmak, örgüt mekanizmalarının bütünlüğünü sağlamak ve çalışanlara sorumluluklarıyla tutarlı sorumlu davranış kazandırmak olarak özetlenebilir. Bir okul yöneticisi, tüm paydaşları aktif olarak görevlendirerek daha etkili sonuçlar elde etmek için personelini etkileyebilmeli ve etkili liderlik davranışları gösterebilmelidir (Akbaşlı, 2018). Bu çalışmada okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarının incelenmesi amaçlanmıştır.

Liderlik

Liderlik etmek, öncülük etmek anlamlarına gelen "leadership" kavramı dilimizde lider olarak kullanılmaktadır. Kelimenin kökü; yol göstermek, kılavuzluk etmek, örnek olmak, yol göstermek, etkilemek anlamlarına gelen "kurşun (lead)" dur. Bass'a (1981) göre liderlik, grubun ortak amaçlarına ulaşmak için gerekli faaliyetler açısından bireysel davranışın yönlendirilmesidir.

Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğuna inananlar çok olsa da bu inanç "geçersiz, saçma ve sorgulanabilir" olarak ifade edilmiştir (Gardiner, 2006). Liderliğin bireyin doğasında bulunması gerektiğine inananlara göre liderin kişisel özellikleri arasında sıra dışı yetenek, süper güç, bitmeyen enerji, öngörü, sezgi, isabetli karar verme ve karşı konulamaz ikna kabiliyeti bulunmaktadır (Yukl, 2010)

Lider kelimesi Anglo-Sakson kökenli olup, yol ve yön anlamına gelir (Adair, 2002). Güçlü'ye (2022) göre lider kelime anlamı olarak insanları bir yolculuğa çıkarmak, yola rehberlik etmek demektir. Rost'un (1991) belirttiği gibi lider kelimesinin İngilizce sözlükte ilk tanımı 1755 yılında Samuel Johnson tarafından "liderlik etmek", "önce gitmek", "kaptan" şeklindeydi. 1828'de, Webster's American Dictionary ilk olarak bir liderin statüsünü tebaası olarak tanımlanmıştır.

Bass'a (2008) göre liderliğin farklı tanım ve kavramları üzerine birçok çalışma bulunmaktadır. Liderlik araştırmalarında, liderliğin tanımı ve ne olduğu konusunda tam bir fikir birliği yoktur. Liderlik; takipçileri ve karşı karşıya kalınan durumları içeren karmaşık bir olgudur (Curphy vd. 2019).

56 ülkeden 84 sosyal bilimci 1994 yılında Kanada'nın Calgary kentinde küresel bir proje için bir araya geldiklerinde dil ve kültürel farklılıklara rağmen evrensel değerleri içinde barındıran unsurlar üzerinde anlaşma yapmışlardır. Bu çalışmada liderliğin ait olduğu organizasyonun etkinliğini ve başarısını etkileme, motive etme ve teşvik etme yeteneği olduğu sonucuna varmışlardır (Bass, 2008).

Liderlik, bireylerin belirlenen hedeflere ulaşmak için ekip üyelerini etkileme süreci olarak tanımlanır. Bu tanımın dört ana bileşeni vardır. Bunlar (Northouse, 2013):

Liderlik bir süreçtir: Liderliği bir süreç olarak tanımlamak liderlere özgü bir özellik değil, liderler ve takipçileri arasındaki etkileşimden doğan bir durumdur. Bu süreç liderliği tek yönlü bir durumdan çıkarıp, liderin etkilediği ve etkilendiği bir olguya dönüştürür.

Liderlik etkiye sahiptir: Liderliğin en önemli bileşenlerinden biri etkidir. Hogan ve arkadaşları (1994) liderliği, güç ve komuta sahibi olmaktan ziyade başkalarını ikna etme ve

etkileme çabası olarak görmektedir. Araştırmalar, liderlerin örgütsel yapıyı, örgüt kültürünü, çalışan motivasyon düzeylerini, performansı, çalışılan saatleri, karar verme davranışının kalitesini, iletişim modellerini, değişime yönelik tutumları ve ekip halinde öğrenmeyi etkilediğini göstermektedir (Güçlü, 2022).

Liderlik grupla gerçekleşir: Liderlik başkalarının katkılarıyla amaçları gerçekleştirme sürecidir. Lider tek başına istenen amaçları gerçekleştirememektedir. Hedefler örgütteki diğer kişilerin ortak çabalarıyla ulaşılabilir hale gelmektedir (Blake ve Mouton, 1985).

Liderlik ortak amaç gerektirir: Liderler, hedeflere ulaşmak için birlikte çalışan bireylere enerji harcamaktadırlar. Ortak hedefler, ortak çaba ve karşılıklı etkileşim gerektirdiğinden, liderlerin ekibin geri kalanına karşı zorlayıcı ve etik dışı davranışlar sergilemesini engellemektedir. Aynı zamanda liderlerin ve takipçilerinin ortak yarar için işbirliği yapma olasılığını da arttırmaktadır (Rost, 1991).

Liderlik ve Yönetim

Bu alanlarındaki araştırmacılar, iki sürecin birçok yönden benzer olduğu ve birinin diğerinin yerine geçebileceği, bazen tamamen ayrı veya tamamlayıcı olabileceği fikrinin oluşabileceğini vurgulamaktadır (Kotter, 1990; Bolden, 2004; Northouse, 2013).

Liderlik ve yönetim konusunu ilk kez 1977'de Harvard Business Review'da tartışan Zaleznick, liderlerin ve yöneticilerin kuruluşlarına önemli ama farklı katkılar sağladığını savunmuştur. Liderler değişimi ve yeni yönleri desteklerken, yöneticiler istikrarı ve statükoyu tercih emektedir. Ayrıca lider, başkalarının zihinlerini anlamaya ve sadakatlerini kazanmaya çalışırken, yöneticiler güçlerini kullanarak ve işlerin nasıl sonuçlanacağını incelemek için enerji harcayarak kendilerine verilen işi yaparlar (Lunenburg ve Ornstein, 2012).

Yugl (2013), yöneticilerin istikrara, düzene ve verimliliğe değer verdiğini, kişiselleştirmeden ve risk almaktan kaçındığını, kısa vadeli sonuçlara odaklandığını savunmaktadır. Liderler esnekliğe, yeniliğe ve uyarlanabilirliğe değer vermekte, bireyleri ekonomik sonuçlar kadar önemsemekte, hedef ve stratejiler konusunda daha uzun vadeli bir görüşe sahip olmaktadır. Yöneticiler, işlerin nasıl yapıldığını önemseyerek çalışan performansını artırmak için çaba sarf etmektedirler. Liderler ise insanlar için bu çalışmaların ne anlama geldiğini önemserler ve insanları yapmaları gereken en önemli şeylere ikna etmeye çalışırlar.

Northouse'e (2013) göre yönetim ve liderlik arasında açık farklar olsa da, iki kavram arasında örtüşmeler de vardır. Yöneticiler, hedeflerine ulaşmak için bir takımı etkilemeye

çalıştıklarında liderlikle meşgul olurlar. Liderler planlama, organize etme, kadro oluşturma ve kontrol etme ile uğraşmaktadırlar. Her iki süreç de bir amaca ulaşma bağlamında bir grup insanı etkilemeyi içermektedir. Gosling ve Mintzberg'e(2003) göre yönetim ve liderliğin ayrılması eksik bir tanımlama olabilmektedir. Bu iki kavram bir taraftan birbirlerinden farklı anlamlar içermiş olsalar da biri olmadan diğeri de olmamaktadır.

Kotter(1988), liderlik ve yönetimin organizasyonlarda iki farklı eylem sistemi olduğuna, ancak birbirlerinin tamamlayıcısı olabileceğini vurgulamaktadır. Kotler, Liderliğin değişime yönelik sürekli bir çaba olduğunu, yönetimin ise karmaşıklığın üstesinden gelmekle ilgili olduğunu belirtir. Liderlik süreci; insanları harekete geçmeye teşvik eder, kurumsal bir vizyon geliştirir ve iletişim kurarak, yetki vererek ve belirli ihtiyaçları karşılayarak insanları bu vizyonla uyumlu hale getirir. Yönetim süreci; planlama ve bütçeleme, kadro oluşturma izleme ve problem çözmeyi içermektedir. Yönetim süreçleri belirsizliği azaltarak organizasyonu dengelemektedir(Lunenburg ve Ornstein, 2012).

Yönetim, liderler tarafından ortaya konan vizyon ve stratejinin uygulanmasını, organizasyonel bileşenlerin koordine edilmesini, organizasyonel altyapının yönetilmesini, strateji ve politikaların uygulanmasında karşılaşılan günlük sorunların çözülmesini içermektedir. Yöneticiler lider, liderler de yönetici olabilmektedir. Yöneticiler lider olduklarında, eylemleri organizasyonel birimlere vizyon, yön, strateji ve ilham sağlayarak vizyonu ve iç değerleri güçlendirmektedir(House ve Aditya, 1997).

İnsanlar yönetici olmadan liderlik edebilir ve lider olmadan yönetici olabilirler. Bazı araştırmacılar liderliğin ve yönetimin tamamen aynı kavram olduğuna inanırlar. Bu düşüncenin temel nedeni, yöneticilerin kararlılık ve verimliliği önemli bulmaları, liderlerin ise yenilik yapmaya ve insanların yapması gerekenleri etkilemeye değer bulmalarıdır. Örneğin; yöneticiler planlama ve bütçelemeden, insanları organize etmekten, sorunları izleme ve çözmeden sorumludur; liderler işlerin nasıl yapılacağına karar verir, işbölümü yapar ve insanları motive eder ve motive ederler(Kotter, 1990).

Göka (2011), liderleri yöneticilerden ayırmanın temelinin güç ve otorite olduğunu savunmaktadır. Bir lider, takipçileriyle olan ilişkilerinin kalitesi ve sıklığıyla güç kazanmakta; bir yönetici, gücünü sahip olduğu konum, statü ve yasal otoriteye dayalı güçten almaktadır. Liderler esnekliğe, yeniliğe ve uyuma değer verirken uzun vadeli stratejileri vardır. Yöneticiler ise işin nasıl yapıldığı ve çalışanların tam potansiyellerini nasıl ortaya çıkardıkları ile ilgilenirler.

Liderlik Stilleri

Dönüşümcü Liderlik: Eraslan'a (2006) göre teknolojinin artan gelişimi, değişen çevresel faktörler ve bilgi büyümesinin yaşadığı sosyokültürel ve ekonomik farklılaşma, liderlik düşüncesinde değişimlere ve 21. yüzyılın ihtiyaçlarına uyarlanmış liderlik anlayışlarının oluşmasına neden olmuştur. Bu yeni liderlik modeli dönüşümcü liderliktir.

Anderson'un (2017) aktardığına göre Byrne'ye göre dönüşümcü liderlik, takipçilerin düşüncelerini, inançlarını ve eylemlerini daha yüksek motivasyon araçlarına dönüştürür; liderlerin, takipçilerine başarılarını ve performanslarını daha yüksek seviyelere çıkarmaları için ilham verdiği bir liderlik tarzıdır.

Judge ve Piccolo'nun (2004) aktardığı gibi dönüşümcü liderlik fikri, Berne'den Bernard Bass tarafından, bir süreklilik üzerinde karşıtlar olarak tartışılan işlemsel liderlik anlayışında daha da geliştirilmiştir. Bunlar birbirinden farklı kavramlardır ve iyi liderlerin her ikisinin de özelliklerini sergileyebilme özellikleri bulunmaktadır

Bass ve Avolio'a (1990) göre dönüşümcü liderliğin amacı, beyin ve kalpten başlayan; vizyonu, içgörüyü ve anlayışı genişleten; amacı tanımlayan, eylemleri inançlar, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getiren; kalıcı, kendini gerçekleştirmenin sonucu olan değişim yoluyla insanları ve kuruluşları değiştirmektir. Dönüşümcü liderler, takipçilerin başarı ve kendini gerçekleştirme arzusunu artırırken grup ve organizasyonların büyümesini desteklemektedirler. Dönüşümcü liderler, takipçilerine onları ödüllendirerek veya cezalandırarak anında kişisel kazanç sağlamak yerine grup ve organizasyonların bireysel farkındalığını arttırmaktadırlar. Bu tip liderler, takipçilerinde güven oluşturmakta ve onları bir hayatta kalma meselesinden başarıya, büyümeye ve gelişmeye taşımaktadırlar.

Dönüşümcü liderler karizmatik davranışlar sergiler, ilham verici motivasyonel, entelektüeldirler, teşvik edicidirler ve takipçilerine bireyselleştirilmiş düşüncelerle davranmaktadırlar. Bu davranışlar, takipçilerin tam potansiyellerine ulaşmalarına ve en yüksek performans seviyelerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Dvir vd. 2002). Dönüşümcü liderler, ilişki kurma bağlantılarını kolaylaştırarak, kuruluşun vizyon ve hedeflerine ulaşmak için amacın paylaşıldığı bir güven ortamı yaratarak takipçilerinin kişisel değerlerini dönüştürürler (Stone vd, 2004).

Bass (1985), dönüşümcü liderlik üzerine yaptığı araştırmasında dönüşümcü liderliğin üç boyutundan bahsetmiştir: Bunlar; idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve kişisel destektir. Bass ve Avolio (1990) araştırmalarında bu üç boyuta öneri motivasyonu boyutunu

eklemişlerdir. Bu bağlamda bakıldığında dönüşümcü liderliğin dört boyutu ortaya çıkmaktadır.

İdealleştirilmiş Etki: Dönüşümcü liderler, takipçileri tarafından saygı duyulan ve beğenilen rol modellerdir. Takip edenler, liderle özdeşleşmekte ve onu taklit etmektedirler. Net bir vizyona ve amaç duygusuna sahip olmanın yanı sıra, liderler risk almaya isteklidir (Bass, 1998). Bu liderler, kişisel özellikleri, gösterdikleri karizma ya da benimsedikleri etik davranışlar nedeniyle rol model olarak görülmektedir. Bu liderler tipik olarak etik, güven, dürüstlük ve amaç konularında üstündür. Bu tür liderlerin başlıca ayırt edici özellikleri arasında; alışılmışın dışında yeteneklere sahip olmak, takipçilerinin başarılarını kutlamak ve gücü pozitif kazanç için kullanmak bulunmaktadır(Kirkbride, 2006).

İdealleştirilmiş etki faktörünün iki alt boyutu vardır: davranışsal etki ve atfedilebilir etki (Northouse, 2013). Karip'e(1998) göre davranışsal alt boyutlar, liderin kendisi için önemli olan değer ve inançlar hakkında konuşma, bir amaç duygusunun önemini vurgulama, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alma ve ortak farkındalığın önemini vurgulama gibi davranışları çağrıştırmayı içerir. Liderin etki boyutu, astlara kendisiyle çalışmaktan gurur duymalarını sağlamak, grubun çıkarlarını ön planda tutmak, astların saygısını kazanmak, güven ve güç görünümünü oluşturmak gibi davranışları içerir.

İlham Veren Motivasyon: Dönüşümcü liderler, başkalarına ilham veren, ilham veren ve onlara meydan okuyan şekillerde hareket eder. Bu liderler beklentileri net bir şekilde iletirler ve ortak bir vizyona bağlıdırlar. Takipçilerinin katılacağı ve üzerinde çalışacağı heyecan verici ve iddialı bir gelecek vizyonunu ifade etme eğilimindedirler (Bass ve Riggio, 2006).

Bu liderler, takipçilerine yüksek beklentiler yükler, çabalarını odaklamak için semboller kullanır, önemli hedefleri basit terimlerle açıklar ve herkesin anlamasını sağlar. Bu liderlik tarzının temel özellikleri arasında; iyimser ve erişilebilir bir gelecek görüşü sunmak, beklentileri çerçevelemek ve anlamı şekillendirmek, karmaşık sorunları basit bir dille basitleştirmek ve bir öncelik ve amaç duygusu yaratmak bulunmaktadır(Kirkbride, 2006).

Entelektüel teşvik: Dönüşümcü liderler aktif olarak yeni fikirler üretmeye ve işlerinde yeni yolları ve araçları takip etmeye isteklidirler. Başkalarında yaratıcılığı teşvik ederler ve asla başkalarının önünde birini alenen eleştirmez veya düzeltmezler. Entelektüel uyarımı tercih ettikleri için deney yapmayı, yaratıcı düşüncüyü vurgulamayı ve astlarda üst düzey ihtiyaçları harekete geçirmeyi tercih eder, başarılarına güvenmezler (Bass, 1985).

Dönüşümcü liderler, organizasyondaki konumu ne olursa olsun, çalışanların herhangi bir konuda ifade ettikleri düşünce ve görüşleri önemser ve karar alma süreçlerine aktif katılımlarını destekler. Bu liderler onları her şeyi incelemeye ve bütünü değiştirmek için açık fikirli olmaya zorlar. Bu amaçla çalışanlar, liderleri bakış açılarını ve seçimlerini yeniden gözden geçirmeye teşvik eder. Hiçbir şey çok iyi, çok organize, çok politik değildir. Bu sayede her şeye karşı çıkılabilir, her şey değiştirilebilir ve her şey ortadan kaldırılabilir (Avolio, 1999).

Bireyselleştirilmiş düşünme: Dönüşümcü liderler, gelişmek için başkalarının ihtiyaçlarına ve potansiyeline değer verir. Bu liderler, organizasyonda bireysel farklılıklara saygı duyan bir atmosfer yaratır. Takipçilerle etkileşimi destekleyen liderler, bireysel kaygıları anlar (Bass, 1998).

Bass ve Riggio'ya (2006) göre dönüşümcü liderler, her takipçiye bir mentor ve akıl hocası gibi davranarak her bir takipçinin başarısına ve büyüme ihtiyaçlarına odaklanır. Takipçilerini her zaman daha yüksek bir potansiyele ulaştırmak için çabalar. Yeni öğrenme ortamları sağlayan bu destekleyici ortamlarda bireyselleştirilmiş değerlendirme uygulanmaktadır. Liderler, bireysel farklılıkları dikkate alarak ve eylemleri için onları kabul edilebilir hissettirerek ihtiyaç ve isteklere bakarlar. Bireysel zihniyete sahip liderler, takipçileriyle olan etkileşimlerini kişiselleştirir ve onları aktif olarak dinler. Bir lider, gelişimlerini kolaylaştırmak için sorumluluklarının bir kısmını takipçilerine devreder. Devredilen görevler, takipçinin yardıma ihtiyacı olup olmadığını görmek ve kaydedilen ilerlemeyi değerlendirmek için izlenir. Ancak takipçiler kontrol edildiklerinin farkında değildirler.

Bass ve Avolio'nun (1993) belirttiği gibi dönüştürücü liderlik yapılarına sahip örgüt kültürlerinde, genellikle bir amaç ve aile duygusu vardır. Sadakat uzun vadedir. Liderler ve takipçiler ortak çıkarları, ortak bir kaderi ve dayanışma duygusunu paylaşırlar. Dönüşümcü liderliğe dayalı bir kültür, bir organizasyonun performans kültürünün üzerine inşa edilebilir ve geliştirilebilir. Dönüştürücü varsayımlara, normlara ve değerlere uyum sağlamak, insanları hedeflerine ulaştırmaktan alıkoymamaktadır. Bu hedefe ulaşmak, başarı için ortak amaç, uyum ve koordinasyona bağlıdır. Liderler ve üstler, organizasyonda yönetici olarak hareket eder ve üyelerin örgütsel kültüre katılmasını sağlar. Bunu zorunlu olduğu için değil, yeni üyelerin kültürün bir parçası olmasını kişisel bir zorunluluk olarak gördükleri için yapmaktadırlar.

Etkileşimci Liderlik: Durumsallık yaklaşımı, tek bir davranış modelinin doğru hedefe ulaşamayacağını ve liderin davranışının içinde bulunduğu koşullara göre şekillenmesi gerektiğini savunan modern liderlik yaklaşımında önemli bir duraktır. Bu bağlamda liderler bazen demokratik bazen de otoriter davranırlar. Liderlik perspektifindeki bu davranışsal farklılık, etkileşimci liderliğe karşı dönüşümcü liderlik gibi farklı liderlik tercihlerini ortaya koymaktadır (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2008). Etkileşimci liderlik aynı zamanda literatürde operasyonel veya işlemsel liderlik olarak da adlandırılır. Etkileşimci bir liderlik tarzı geriye dönüktür ve geleneksel yapılara değer verir. Bu liderlik tarzında lider, astın geçmiş iş tecrübesini işi bitirmenin bir yolu olarak kullanır ve onlar da bunu aktif olarak kullanmaktadırlar (Ulukan, 2006).

İşlemsel liderlik, genellikle liderler ve takipçiler arasındaki maliyet ve faydaların değiş tokuşu olarak tanımlandığını belirten Kuhnert ve Lewis'e (1987) göre işlemsel liderlikte, liderin takipçilerine istediklerini karşılığında istediklerini sunduğu birbirine bağlı bir ilişki vardır. Takipçilerin liderin taleplerini karşılama önemli olduğu gibi, liderin de takipçilerinin beklentilerine cevap vermesi son derece önemlidir. İşlemsel liderlik, liderin takipçilerinin değişen ihtiyaçlarına nasıl cevap verdiğine bağlıdır.

Avolio ve Bass'a (1993) göre işlemsel liderlik anlayışına dayalı bir örgüt kültüründe, iş koşulları, çalışma koşulları, disiplin kuralları ve ödül yapıları açıkça tanımlanmıştır. Bu örgüt kültüründe üyeleri motive etmeye yönelik kurallar vardır. Sadakat geçicidir ve kişisel çıkarlar ön plandadır. Bir kuruluş, herkesin performansı için ödüllendirildiği bir pazar yeridir. Çalışanlar, meslektaşlarından mümkün olduğunca bağımsız çalışırlar. İşbirliği müzakereye dayalıdır ve sorun gidermeye veya ortak görevlere bağlı değildir. Taahhütler, kuruluşun performans için sunduğu ödüllerin düzeyine göre değişir. Kurumun misyon ve vizyonu ile çalışanların özdeşleşmesi düşüktür. Üst, esas olarak aracı ve olasılık paylaştırıcı konumundadır. Bu tür bir örgüt kültüründe, yenilik eğilimi ve risk alma düzeyi mümkün olduğunca sınırlandırılmıştır.

Proaktif yönetim, takipçi görevleri sırasında önde gelen standartlardan sapmaları ve hataları aktif olarak izlemek ve gerektiğinde düzeltici önlem almak için harekete geçer (Avolio ve Bass, 2002). Hoy ve Miskel'e (2020) göre etkileşimci liderliğin bu boyutu, liderin standartları karşılama konusundaki ısrarından kaynaklanmaktadır. Yani lider performansı kontrol eder ve bir şeyler ters giderse düzeltmek için hemen harekete geçmektedir.

İstisnai olarak reaktif yönetimde lider, yalnızca hatalar yapıldığında ve standartlar karşılanmadığında eleştirerek veya azarlayarak müdahale eder. Lider, bir sorunun var olduğunu belirlemeden ve takipçilerinin sorunu fark etmesini sağlamadan önce görevin tamamlanmasını bekler (Avolio ve Howell, 1993). Karip'e(1998) göre reaktif istisna yönetiminde lider, sorun kronikleşene kadar müdahale etmemektedir.

Serbest Bırakıcı liderlik: Genel olarak, bırakınız yapsınlar liderlik, liderin mevcudiyetinin nominal kaldığı zamandır. Karip'e (1998) göre liderler, herhangi bir takas veya sözleşme olmaksızın astlarını kendilerine bağlı tutarlar. Bu genellikle liderlik niteliklerine sahip olmayan atanmış liderler için geçerlidir. Bu liderler liderlik yapmaktan kaçınır, karar vermeyi aklamaz, ödüllendirmez ve astlarını motive etmek için hiçbir çaba sarf etmemektedir. Astların yardım ve soru taleplerine cevap vermezler veya cevap vermeyi geciktirirler. Bu liderlik tarzında taviz yoktur, ancak serbest bırakma vardır.

Bazı çalışmalarda işlemci liderliğe ait alt boyut şeklinde değerlendirilen serbest bırakıcı liderlik, bazı araştırmalarda ise liderlik tarzı olarak kabul görmektedir. Buna sebep olarak Bass ve Avolio'nun çalışmalarında pasif istisnalarla yönetim ile serbest bırakıcı, işlemci ve dönüşümcü liderlik türlerinin bütün alt boyutlarda zıt yönlü ilişkiye sahip olması gösterilmektedir. Bu yönüyle düşünüldüğünde işlemci ve dönüşümcü liderlik tarzlarıyla zıt bir durumu ifade eden serbest bırakıcı davranışları bir liderlik tarzı biçiminde düşünülebilir (Yavuz, 2008).

Liberal Liderlik: Bu tür liderlik davranışı, takipçilerinin örgütte birbirlerine yaklaşmasını kabul ettikleri bir liderlik tarzıdır. Bir organizasyonda liderin rolü ile takipçinin rolü arasında bir ayrım yoktur. Liderler kuruluşlarında güç kullanmaktan kaçınırlar. Takipçiler, organizasyonda hedeflerin oluşturulmasında ve bunlara ulaşılmasında ön saflarda yer alır. Liderler, örgütün dış çevre ilişkilerini önemser ve takipçilerine bilgi ve kaynak ihtiyaçlarını sağlar. Takipçiler kendileri ve birbirleri üzerinde sağladıkları kontrol sistemi ile örgütün işleyişini sağlarlar. Özgürleştirici liderlik tarzı özellikleri, kriz zamanlarında kuruluşların dağılmasına neden olabilmektedir(Kılınç, 1996).

Bass ve Avolio (1990) özgür liderliği, liderlikten kaçınma veya liderlik eksikliği olarak tanımlamaktadır. Bu liderlik tarzında, tipik olarak takipçilerle etkileşim ve fikir birliği oluşturma yoktur. Kararlar genellikle ertelenir ve takipçiler geri bildirim ve ödüllerden mahrum kalır. Lidere bağlılık azdır. Liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya ve onları motive etmeye çalışmamaktadır(Skogstadvd, 2007). Bu tür liderlik yaklaşımında lider,

gerçekte bir liderlik pozisyonuna aday gösterilmiş veya bir liderlik koltuğunda oturuyor olsa bile, kendisine verilen görev ve sorumluluklardan aşağı yukarı vazgeçer. Özgürleştirici liderlik tarzı, beceriksizliği sadece varlık olarak sunmakla kalmaz, aynı zamanda sıfır liderliği tanımlar (Lewin, 1939).

Bu liderler, çalışanların yardım istemesi ve uzaklaşması, sorulara cevap vermemesi veya cevapları geciktirmeyi tercih etmemesi için teşvik etmektedir. Bu özellikler göz önüne alındığında, bu liderlik tarzı, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin özelliklerine sahip olmadıkları görülmektedir (Rowold ve Schlotz, 2009).

Şafaklı'ya (2005) göre bu liderlik yönteminin en olumsuz yanı çalışanın amaç ve kontrolden uzak olmasıdır. Bu durum çalışanlar arasında hüsrana sebep olmakta, bu da tüm iş gücüne yayılarak örgütte kaos ve düzensizliğe yol açabilmektedir. Akan ve Yalçın'a (2015) göre liberal liderin önderlik ettiği örgütlerde çalışanların kendilerini gerçekleştirmeleri ve ortak hedefleri içselleştirmeleri mümkün olmamakta, çalışanlar arasında kafa karışıklığı doğması muhtemeldir.

Bu liderlik tarzı, bilim insanları tarafından yapılan araştırmalarda, örgütlerin Ar-Ge departmanlarında ve çalışanların kendini sorumlu hissettiği ve sorumluluktan kaçınmadığı örgütlerde kullanılabilir (Cinel, 2008). McColl-Kennedy ve Anderson'e (2005) göre bu yaklaşım, işin lidere olan bağımlılığını azaltır ve çalışanların kendini tamamen özgür görme gibi faydalar sağlar. İnsanlar gerektiğinde birlikte çalışmayı, oluşturdukları ekiplerle sorunları çözmeyi, yeni fikirleri değerlendirmeyi ve uygun kararlar almayı bu şekilde seçerler. Ancak bu, kararsızlığı ve ilgisizliği, yüksek düzeyde problemden kaçınmayı ve dolayısıyla düşük performans ve motivasyonu yansıtan olumsuz bir liderlik tarzı olduğundan, çalışanlar arasında çatışmaya ve düşük morale yol açabilir.

Özgürleştirici bir liderlik tarzında liderler, takipçilerine kişisel veya örgütsel kararlar almaları için mutlak özgürlük verir. Liderler bu kararlara daha az dahil olurlar ve gerektiğinde bilgi paylaşımını sağlarlar (Tuncer, 2014). Benzer bir durumda liderin amacı, geri planda kalan stratejiler uygulayarak çalışanların fikirlerini bağımsız olarak ifade etmelerini sağlamak ve bu fikirleri hayata geçirerek örgüte fayda sağlamaktır (Macit, 2003)

Vizyoner Liderlik: Vizyon ve amaç farklı kavramlar olsa da, amaç bir yön, kapsayıcı bir çerçeve sağlar. Vizyon ise belirli bir yön, arzulanan geleceğin bir görüntüsüdür. Amaç soyut, vizyon somuttur (Senge, 2008). Vizyon, gelişim evrelerinde görünmez, soyut ama elle tutulur

bir durumdur. İletim ve bakım aşamalarında eklemlerin dinamik hareketlerine çevrilir, tezahür ettirilir ve paylaşılır (Aytaç, 2000).

Vizyoner liderlik, 1990'lardan beri eğitim, politika ve yönetim gibi çok çeşitli alanlarda araştırmaların odak noktası olmuştur. Vizyoner liderliğin cazibesi, kuruluşların gelecekle ilgili belirsizliği ortadan kaldırmayı başarmasıdır. Organizasyonlardaki hızlı değişimler, gelecekle ilgili kararları yönlendirir. Sürekli değişim sürecinde, kurumu geleceğe taşıyabilen ve tanımlanan vizyonla aynı hizaya gelen vizyoner liderler, kurumun bakışlarını üzerine çekmeyi başaran liderler, geleceğe yön veren liderler olarak kabul edilirler(Çelik, 1997).

Vizyoner liderler, geleceği farklı görürler ve üstün analitik ve sentez becerilerine sahiptirler. Vizyoner liderler, organizasyonun her seviyesinde bir vizyonu başarıyla gerçekleştirebilir ve kurumsallaştırabilir. Böyle bir lider sadece güce sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda fikirleriyle takipçilerini de etkiler. Organizasyonda vizyonun kabulü dikte edilmez veya baskı yapılmaz. Vizyon, örgüt ve çalışanlar nezdinde doğru algılanan, doğru zamanda planlanan, çalışanlar arasında heyecan ve bağlılık yaratan bir sözleşmedir (Çelik, 1997). Vizyoner liderler kişisel vizyonlarını yaratır ve ardından bunu takipçileriyle ortak bir vizyonda birleştirir. Bir vizyonu iletmek, insanları harekete geçmeye motive eden faktörlerden biridir. Vizyon açıkça iletilmediği için insanlar harekete geçmemektedir. İnsanlar hangi yöne gideceklerine karar vermek için zaman harcarlar; bu onları yorgun ve tepkisiz yapmaktadır(Heath ve Heath, 2010).

Vizyoner liderler, örgütsel vizyonu net bir şekilde iletme yeteneğine sahiptir. Bu liderlerin kişisel özellikleri, takipçilerine güven ve dürüstlük aşılar. Yüksek performansı önemseyen ve sergileyen bir örgüt kültürü yaratarak takipçilerini güçlendirirler (Sashkin ve Sashkin, 2003). Doğan'a(2022) göre vizyoner liderler, takipçilerini birleştirmek, sorunlu bilgileri uygun şekilde analiz etmek, sorunları çözmek için yeni içgörüler yaratmak ve olasılıkları artırmak için düşünce gücüne ihtiyaç duyarlar. Vizyoner bir liderin sürekli olarak farklı yaklaşımlar önermesi ve çevresinde yeni anlam ve bilgiler keşfetmesi beklenmektedir.

Bulut ve Uygun'a(2010) göre genel olarak bakıldığında vizyoner liderlerin temel özellikleri; denetleme ve yargılama, etkin stratejik düşünme yeteneği, olasılıkların farkında olma ve zamanı yönetme becerisi, içgüdü, sezgi, güvenilirlik, adalet, zaman kaybını önleme, çalışkan ve mücadeleci, açık sözlü olarak ifade edilebilir. Bu tür liderler yenilikçi, düşünme ve sentez yapabilme, sürekli öğrenmeye eğilimli, olayları diğerlerinden farklı, çok boyutlu görebilen, iletişim kurmada iyi, kendine güvenen ve sürekli gelişen, başarısızlıktan

korkmayan, risk alabilen, değiştirebilen, her değişikliği öğrenmenin bir yolu olarak görür ve değişirken mütevazı kalmaktadır.

Taylor ve Rosenbach'ın (1989) belirttiği gibi bir vizyoner liderliğin temel bileşenleri arasında en dikkate değer olanı, onu yaratma ve yürütme yeteneğidir. Bu anlamda vizyoner liderlik üç durum yaratır. Birincisi, liderler, kuruluşun gelecekte izleyeceği gelişme düzeyini gösteren uzun vadeli bir vizyon geliştirir. İkincisi, liderler kuruluşun geleceğini şekillendiren bir vizyonun temel bileşenlerini anlarlar. Üçüncüsü, lider yarattığı vizyonu takipçilerine yönlendirir ve farklı yollardan bu vizyonu onlara kabul ettirir.

Etik Liderlik: "Ahlak" kelimesi Yunanca "ethos" kelimesinden türemiştir. Etiği felsefi bir disiplin olarak ilk kez Aristoteles tanımlamıştır ve iki farklı anlamı içinde barındırır. Birincisi, ahlak, alışkanlıkları, gelenekleri ve göreneklere ifade eder. İkincisi, ahlaki kuralları anlayan ancak hemen kabul etmeyen ve bunları iyi davranış gösteren alışkanlıklar olarak gören biri olarak kullanılır. Etik, belirli bir durumda doğru ve yanlış, iyi ve kötü hakkında karar vermeye rehberlik eden, bireyin dikkatini yaşamın amacına çeken ve bir yaşam biçiminin hangi ahlak ve erdemleri içerdiğiyle ilgilenen felsefe dalıdır(Cevizci, 2008;Northouse, 2013).

Etik liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için etik kural ve değerleri özümseyerek hareket etmektir. Etik liderler güven, doğruluk, dürüstlük, sadakat ve işbirliği gibi evrensel değerleri çalışma ortamlarına yaymalıdır. Etik davranışın içselleştirilmesi üst yöneticiler tarafından başlatılmalı, orta düzey yöneticiler hedef alınmalı ve örgütteki herkese aktarılmalıdır (Aydın, 2010). Brown ve Trevino'nun (2006) belirttiği gibi etik liderler, dürüstlük, adalet ve güvenilirliğin normatif etik kurallarına göre hareket ederek kendilerini farklılaştırırlar. Bu liderler adil ve dengeli kararlar verir ve bu kararların sonuçlarının ahlaki önemini aktif olarak değerlendirmektedir

Harvey (2004) etik bir liderin sahip olması gereken nitelikleri arasında; değer ve ahlaki farkındalık yaratma, sorumluluk verme, başkalarına örnek olma, değerlere dayalı kararlar verme, politika ve uygulamalara bağlılığı sağlama, ahlaki değerler sağlama bulunmaktadır. Eğitim, fikirlere değer verme, dengeli ve hızlandırılmış değişime odaklanma, etik değerlere sahip insanları organizasyona kazandırmadır.

Kültürel Liderlik

Kültür, insanların maddi ve toplumsal çevreleriyle uyum içinde yaşamak için oluşturdukları, toplumsal tarih, yaşam biçimi, üretim gibi toplumsal ilişkileri ve bunlarla ilgili

durumları içeren tüm maddi ve manevi yapılardır (Tezcan, 1993; Köse, 1993; Tetik ve Ercan, 2001). Örgütsel anlamda kültür, bir örgütün içinde veya bir parçası olarak davranış kalıplarına yol açan paylaşılan değerler ve inançlar sistemidir (Siehl ve Martin, 1990).

Örgüt kültürü, örgüt temsilcilerinin davranışlarına yön veren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Örgüt kültürü, çalışanlara işteki uygulamalar, değerler ve varsayımlar açısından ne yapmaları ve ne yapmamaları konusunda rehberlik eden inançtır (Tezcan, 1993).

Schein'e(2004) göre bir örgütte neler olup bittiğini anlamak için kültürel bir bakış açısına sahip olmak gerekir. Dünyayı kültürel bir mercekten görmeyi öğrendiğimizde, başlangıçta mistik, sinir bozucu ve bazen saçma görünen her şey anlam kazanmaya başlamaktadır.

Örgüt kültürü liderler tarafından oluşturulur ve liderliğin en önemli işlevlerinden biri, kültürün yaratılması, yönetilmesi ve kültürün gerekli durumlarda ne zaman ve nasıl değişeceğinin belirlenmesidir. Kültür ve liderlik aynı madalyonun iki yüzü gibidir ve ayrı ayrı anlaşılabilir. Liderlik araştırması, bir liderin yaptığı en önemli şeyin kültür yaratmak ve yönetmek olduğu sonucuna varmıştır. Buna ek olarak, birçok çalışma, bir liderin yöneticilerden farklı ve benzersiz yeteneğinin, örgüt kültürüyle uyumlu olması olduğunu vurgulamıştır (Schein, 1985).

Örgüt kültürü esasen örgütleri bir arada tutan ve örgüt içindeki bireylere bir kimlik duygusu sağlayan bir yapıştırıcı görevi görür. Bir örgütün üyelerinin değerler, inançlar ve gelenekler gibi kültürel faktörleri içeren sosyal etkileşimlerinin anlamını anlamalarını sağlar (Deal ve Kennedy, 1982;Smircich, 1983; RhoadsveTierney, 1992).

Örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve beklentilerle ilgilidir. Kültürel liderler, kültürü şekillendirmeye yardımcı olur ve onu başkalarına iletmenin yollarını ve araçlarını tanımlamaya çalışır ama daha da önemlisi kültürü tanımlayan değerleri koruyan davranışlar sergilemektedir(Sergiovanni, 1987).

Bir kuruluşun temel değerleri, daha sonra liderlik tarzına dönüşecek olan liderliğiyle başlar. Çalışanlara bu değerler ve liderlerin davranışları rehberlik etmektedir. Bu sayede örgüt içindeki davranışlar daha uyumlu hale gelir. Davranışlar, değerler ve inançlar güçlü bir bütünleşme oluşturduğunda güçlü bir örgüt kültürü oluşur. Liderler, çalışanların örgüt kültürünü sürdürme çabalarını takdir etmelidir. Bu durum örgüt üyelerinin yaşadığı çatışmayı yatıştırarak ve örgüt için sağlam çalışma koşulları sağlayacaktır (Kane ve Urrabazo, 2006).

Sutherland ve Gosling'e(2010) göre kültürel liderlik, bir örgütte kültür oluşturmaya ve geliştirmeye çalışan, örgütte güçlü ve esnek bir yapıya sahip olmaya çalışan bir liderlik tarzıdır. Erdoğan'a(2002) göre kültürel liderler içinde buldukları kültüre uygun davranırlar ve o kültürü bireysel potansiyellerini artırmak için bir araç veya katalizör olarak görürler. Ek olarak, başkalarının potansiyelini artırmak için kültürel ilişkileri geliştirmede de rol oynarlar.

Bir kültüre mensup olanlar, insanları anlaşılır ve inandırıcı kılan şeyleri fark edip ortaya koymalı ve bilinmezliklerini azaltmalıdır. Başkalarının da aynı anlayışa sahip olması için, kapsamlı ve tekrar tekrar iletilmesi gerekir. Bu girişimler her zaman lider tarafından yönlendirilmemelidir; bunun yerine, kültürel liderlik rolleri, grup içinde farklı roller üstlenen kişiler tarafından üstlenilebilir (Trice ve Beyer, 1991).

Savunuculuk ve kolaylaştırmayı kültürel liderlik rolünün iki ana unsuru olarak tanımlanmaktadır. Liderler, birer savunucu olarak, kültürel değerleri savunurken, kurum içinde dağıtılan, zamana ve mekana yayılan faaliyetlerle kültürü mikro, orta ve makro düzeyde gündeme getirmeye çalışırlar. Kültürel liderler, kolaylaştırıcı rollerinde, başkalarının kültür yoluyla deneyimlemesine olanak tanıyan içgörü ve vizyon sağlamaktadır (Sutherland ve Gosling, 2010).

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarının incelenmiş olduğu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmıştır.

Örnekleme

Araştırma 2023 yılında Diyarbakır ilinde yürütülmüştür. Araştırmaya Diyarbakır ilinde bulunan okullarda görev yapmakta olan 165 okul yöneticisi katılmıştır (Tablo 1).

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

		F	%
Cinsiyet	Erkek	93	56,4
	Kadın	72	43,6
Okuldaki Görev	Müdür	71	43,0
	Müdür Yardımcısı	94	57,0

Kıdem	1-5 Yıl	110	67,3	
	6-10 yıl	35	21,2	
	11-15 yıl	15	9,1	
	16-20 yıl	3	1,2	
	21 yıl ve üstü	2	1,2	
Çalışılan Kurumu	Eğitim	İlkokul	117	71,0
		Ortaokul	28	17,0
		Lise	20	12,0
		Toplam	165	100,0

Tabloya göre araştırmaya katılan öğretmenlerden %56,4'ü erkek, %57'si müdür yardımcısı, %67,3'ünün kıdemi 1-5 yıl, %71'inin çalıştığı eğitim kurumu ilkokuldur.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anket formunun birinci bölümünde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla sorulmuş 4 soru (Cinsiyet, okuldaki görev, kıdem, çalışılan eğitim kurumu) bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen “Kültürel Liderlik Ölçeği” bulunmaktadır. 21 sorudan oluşan Kültürel Liderlik Ölçeği 5’li likert tipindedir. Kültürel Liderlik Ölçeğinde; Cronbach Alpha analizi Yıldırım (2001) tarafından yapılmış ve ölçeğin güvenirlik katsayısını Cronbach Alpha= 0.88 olarak bulmuştur. Bizim çalışmamızdaki Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.89 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre ölçeğin madde geçerliliği yüksek derecede güvenilirdir.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizi öncesinde verilerin normal dağıldığını doğrulamak için normallik analizi yapılmış, bu kapsamda ANOVA ve t testi (parametrik test) kullanılmıştır. Analizin yorumlanmasında $p=0,05$ anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir.

Bulgular

Okul yöneticileri eğitimin tüm paydaşlarını eğitimin hedeflerine ulaşmak adına bir arada tutmaktadırlar. Bu çalışmalarını onların demografik özelliklerine göre değiştirebilmektedir. Araştırmada okul yöneticilerinin bazı demografik özelliklerine göre kültürel liderlik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Cinsiyetleri ile Kültürel Liderlik Özelliklerinin Analizi

Cinsiyet	N	\bar{x}	Sd.	t	p
Erkek	93	4,242	0,574	0,853	0,002
Kadın	72	4,560	0,726		

Tabloya göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyetleri ile kültürel liderlik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$). Kadın okul yöneticilerinin kültürel liderlik özelliklerinin aritmetik ortalaması ($\bar{x}=4,560$), erkek okul yöneticilerine göre ($\bar{x}=4,242$) daha yüksektir.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Okuldaki Görevleri ile Kültürel Liderlik Özelliklerinin Analizi

Okuldaki Görev	N	\bar{x}	Sd.	F	p
Müdür	71	4,259	0,648	0,233	0,768
Müdür Yardımcısı	94	4,208	0,803		

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin okuldaki görevleri ile kültürel liderlik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Kültürel liderlik özelliği puanı aritmetik ortalaması yüksek olanlar müdür olanlarken ($\bar{x}=4,259$), düşük olanlar ise müdür yardımcısı olanlardır ($\bar{x}=4,208$).

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Kıdemleri ile Kültürel Liderlik Özelliklerinin Analizi

Kıdem	N	\bar{x}	Sd.	F	p
1-5 Yıl	110	4,539	0,706	3,562	0,000
6-10 yıl	35	4,106	0,635		
11-15 yıl	15	4,488	0,374		
16-20 yıl	3	3,932	0,209		
21 yıl ve üstü	2	4,361	0,444		
Toplam	165	3,950	0,706		

Tablo 4'e göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kıdemleri ile kültürel liderlik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p>0,05$). Kültürel liderlik özelliği puanı aritmetik ortalaması en yüksek olanlar kıdem yılı 1-5 yıl olanlarken ($\bar{x}=4,539$), en düşük olanlar ise kıdem yılı 16-20 yıl arası olanlardır ($\bar{x}=3,932$).

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Çalışılan Eğitim Kurumu ile Kültürel Liderlik Özelliklerinin Analizi

Çalışılan Eğitim Kurumu	N	\bar{x}	Sd.	F	p
İlkokul	117	4,432	0,705	4,546	0,248
Ortaokul	28	4,107	0,458		
Lise	20	3,952	0,505		
Toplam	165	3,840	0,578		

Tablo 5'e göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çalıştıkları eğitim kurumu değişkeni ile kültürel liderlik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$). Kültürel liderlik özelliği puanı aritmetik ortalaması en yüksek olanlar ilkokulda çalışan okul yöneticileri iken ($\bar{x}=4,432$), en düşük olanlar ise lisede çalışmakta olan okul yöneticileridir ($\bar{x}=3,952$).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticilerinin kültürel özellikleri okulun ikliminden, öğretmenlerin iş motivasyonlarına kadar birçok konuda etkili olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kültürel liderlik davranışlarının eğitim kurumları açısından oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmada okul yöneticilerinin kültürel liderlik özelliklerinin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu incelenmiştir.

Okul yöneticilerinin cinsiyetleri ile kültürel liderlik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kadın okul yöneticilerinin kültürel liderlik özelliklerinin aritmetik ortalaması, erkek okul yöneticilerine göre daha yüksektir. Uygur (2021) araştırmasında okul yöneticilerinin cinsiyetleri ile kültürel liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığını belirlemiştir. Cinsiyet farklılıkları bireylerin davranış biçimlerine yansımaktadır. Farklı cinsiyetlerdeki okul yöneticileri eğitimin paydaşlarını bir arada tutma ve onları bir amaca yönlendirme konusunda farklı yöntemler kullanabilmektedirler.

Okul yöneticilerinin okuldaki görevleri ile kültürel liderlik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Kültürel liderlik özelliği puanı aritmetik ortalaması yüksek olanlar müdür olanlarken, düşük olanlar ise müdür yardımcısı olanlardır. Görevin vermiş olduğu sorumluluklar okul yöneticilerinin kültürel özelliklerini yansıtmasında etkili olmaktadır.

Okul yöneticilerinin kıdemleri ile kültürel liderlik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kültürel liderlik özelliği puanı aritmetik ortalaması en yüksek olanlar kıdem yılı 1-5 yıl olanlarken, en düşük olanlar ise kıdem yılı 16-20 yıl arası olanlardır. Uygur (2021) araştırmasında okul yöneticilerinin kıdemleri ile kültürel liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığını belirlemiştir. Kıdem düzeyinin artması mesleki tecrübenin de artmasını sağlamaktadır. Bu durum da okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının farklılaşmasına, okulun iklimine göre şekillenmesine sebep olabilmektedir.

Okul yöneticilerinin çalıştıkları eğitim kurumu değişkeni ile kültürel liderlik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Kültürel liderlik özelliği puanı aritmetik ortalaması en yüksek olanlar ilkokulda çalışan okul yöneticileri iken, en düşük olanlar ise lisede çalışmakta olan okul yöneticileridir. Eğitim kurumlarının farklı hedefleri bulunmaktadır. Okul yöneticileri tüm paydaşları bu hedeflere göre yönlendirmektedir. Bu açıdan bakıldığında eğitim kurumunun türünün okul yöneticilerinin kültürel özelliklerini yansıtmasında etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma sonucunda, cinsiyet ve kıdem durumunun kültürel liderlik davranışlarında etkili olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca kadın okul yöneticilerinin, okuldaki görevi müdür olanların, ilkokulda görev yapanların davranışlarında kültürel liderlik özelliklerini gösterdikleri, kıdem artması ile birlikte kültürel liderlik davranışlarının da daha yoğun görüldüğü belirlenmiştir.

Kaynakça

Adair, J. E. (2002). *Inspiring leadership-learning from great leaders*. Thorogood Publishing.

- Akan, D. ve Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6(11), 123-150.
- Akbaşı, S. (2018). *Okul yöneticisi ve okul yöneticisinin yeterlikleri, kuramdan uygulamaya okul yönetimi*, (Edt: Necati Cemaloğlu, Murat Gürkan Gülcan), Ankara: Pegem Akademi.
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: a review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1–13.
- Avolio, B. J. (1994). The “natural”: Some antecedents to transformational leadership. *International Journal of Public Administration*, 17(9), 1559-1581.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. 6. Baskı. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1981). *Bass; Stodgill's handbook of leadership*. London: The Free Press, A Division of Macmillan Inc.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bass, B. M. ve Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B.M. (1985) Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13, 26- 40.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blake, R. R. ve Mouton, J.S., (1985). *The managerial grid*, vol. III. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership?*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.

- Bulut, Y. B. ve Uygun, S. (2014). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.
- Cevizci, A. (2013). *Uygulamalı etik*. Ankara: Say Yayınları.
- Cinel, M. O. (2008). Karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12 (12), 465-474.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A.(1982).*Corporatecultures*. Reading, MA: AddisonWesley.
- Doğan, S. (2015). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Eğiten Kitap.
- Doğan, S. (2022). Liderliğe genel bir bakış. N Güçlü ve S Koşar (Eds.), *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama*. 8. Baskı, (91-132). Ankara: Pegem Akademi.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. veShamir, B. (2002). Impact of transformationalleadership on followerdevelopmentandperformance: A fieldexperiment. *Academy of managementjournal*, 45(4), 735-744.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a newstructureforschoolleadership*. The Albert ShankerInstitute.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 1-32.
- Gardiner, J. J. (2006). Transactional, transformational, andtranscendentleadership: Metaphorsmappingtheevolution of thetheoryandpractice of governance. *KravisLeadershipInstituteLeadershipReview*, 6, 62-76.
- Göka, E. (2011). *Türklerde liderlik ve fanatizm*. İstanbul: Timaş.
- Gregory Stone, A.,Russell, R.F. vePatterson, K. (2004).Transformationalversusservantleadership: a difference in leaderfocus.*Leadership&Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Güçlü, N. (2022). Liderliğe genel bir bakış. N Güçlü ve S Koşar (Eds.), *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama*. 8. Baskı, (1-16). Ankara: Pegem Akademi.

- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (2013) 167-179.
- Harvey, E. (2004). Leadershipandethics. *ExecutiveExcellence*, 8(87), 13-25.
- Heath, C. veHeath, D. (2010). *Switch: how tochange thingswhenchange is hard*. Crown Publishing Group,
- Hogan, R.,Curphy, G. J., veHogan, J. (1994). Whatweknowaboutleadership: Effectivenessandpersonality. *AmericanPsychologist*, 49(6), 493–504.
- House, R. J.,&Aditya, R. N. (1997). Thesocialscientificstudy of leadership: Quoovadis?.*Journal of management*, 23(3), 409-473.
- Hoy, W. K. &Miskel, C. G. (2020). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel.
- Hughes, R. L.,Ginnett, R. C., veCurphy, G. J. (2019). *EnhancingtheLessons of Experience* (9th Ed.). McGrawHillEducation.
- Judge, T. A.,&Piccolo, R. F. (2004). Transformationalandtransactionalleadership: a meta-analytic test of theirrelativevalidity. *Journal of AppliedPsychology*, 89(5), 755–768.
- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shapingorganizationalculture. *Journal of nursingmanagement*, 14(3), 188-194.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte durumsallığın ötesi (II) karizmatik liderlik yaklaşımı. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(2), 67-108.
- Kirkbride, P. (2006), Developingtransformationalleaders: thefullrangeleadership model in action, *Industrialand Commercial Training*, (38)1, 23-32.
- Kotter, J. P. (1988). Theleadershipfactor. New York: FreePress; London: CollierMacmillan.
- Kotter, J. P. (1990). Whatleadersreally do. *Harvard Business Review*, 68, 103-111.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8 (1), 219-242.
- Kuhnert, K. W.,veLewis, P. (1987). Transactionalandtransformationalleadership: A constructive/developmentalanalysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.

- Lewin, K., Lippitt, R. ve White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. (2012). *Educational administration: Concepts and practices* (6th ed.). Wadsworth, Inc. USA
- Macit, M. (2003). Leadership and Bass transactional and transformational leadership theory. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 86-114.
- McColl-Kennedy, J. R. ve Anderson, R. D. (2005). Subordinate-manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58(2), 115–125.
- Mintzberg, H. ve Gosling, J. (2003). The five minds of a manager. *Harvard Business Review*, 81(11), 54-63.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger.
- Rowold, J. ve Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9 (Spring), 35-48.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.
- Sashkin, M. ve Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd Ed.). Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1987). *The theoretical basis for cultural leadership*. İçinde LT Sheive, I B Schoenheit (Eds.), *Leadership: Examining the elusive*, 120-133.
- Sezer, Ş. ve Akan, D. (2018). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 729-737.
- Siehl, C. ve Martin, J. E. (1990). *Organisational Culture: A Key to Financial Performance, Organisational Climate and Culture*. Jossey-Boss.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. ve Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80–92.

- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Sutherland, I. ve Gosling, J. (2010). Cultural leadership: Mobilizing culture from affordances to dwelling. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40(1), 6-26.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Taylor, R. L. ve Rosenbach, W. E. (1989). *Leadership: Challenges for today's manager*. McGraw-Hill Book Company.
- Taymaz, H. (2021). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tezcan, M. (1993). *Kültür ve kişilik*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, 2(2), 149–169.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y. ve Varoğlu, D. B. (2008). *Genel işletmecilik bilgileri*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Ulukan, M. (2006). *Futbolcuların kulübe bağlılıklarında antrenörlerin liderlik özelliklerinin rolü*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uygur, M. (2021). İlkokul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel imajı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 15-31.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, B. (2001). *Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi*. Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Yugl, G. (2013). *Leadership in organization* (8th ed.). Pearson Education.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall

