



Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

**İLK VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN CANLANDIRICI
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜ
YORDAMASI**

Servet DALGIÇ

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2019

İLK VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN CANLANDIRICI LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜ YORDAMASI

Servet DALGIÇ

Danışman
Prof. Dr. Halil IŞIK

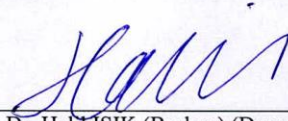
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

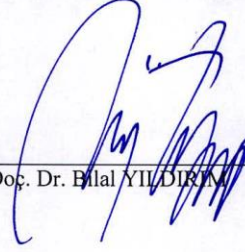
Van, 2019

KABUL VE ONAY

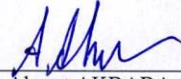
Servet DALGIÇ tarafından hazırlanan "İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Canlandırıcı Liderlik Davranışlarının Örgütsel Kültürü Yordaması" başlıklı bu çalışma, 26.04.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Halil IŞIK (Başkan) (Danışman)



Doç. Dr. Bilal YILDIZ



Doç. Dr. Ahmet AKBABA

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

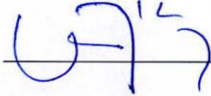
Doç. Dr. Fuat TANHAN
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Yüzüncü Yıl Üniversitesi yerleşkesinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun Yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

26 /04 / 2019



Servet DALGIÇ

ÖZET

DALGIÇ, Servet. *İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Canlandırıcı Liderlik Davranışlarının Örgütsel Kültürü Yordaması*, Yüksek Lisans Tezi, Van, 2019.

Bu çalışmanın amacı, ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, okul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu araştırmanın evrenini, 2018 – 2019 eğitim-öğretim yılında Van ili merkez üç ilçedeki (Edremit, İpekyolu, Tuşba) resmi ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmuştur.

Van ili merkez üç ilçedeki (İpekyolu-Edremit-Tuşba) öğretmen mevcudu en az 10 ve en fazla 40 olan resmi 12 ilkokul ve 16 ortaokulda görev yapan toplamda 787 öğretmen çalışma evrenini oluşturmaktadır. Öğretmen mevcudu 10'nun altında olan okullar, 40'tan fazla olan okullar ile imam hatip ortaokulları çalışma evrenine dâhil edilmemiştir. Öğretmen mevcudu 10 ve üstü olan okullar “küçük, orta, büyük” şeklinde kümelendirilmiştir. İlk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, okul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranışları ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için 31 madde ve 6 boyuttan oluşan “Canlandırıcı Liderlik Göstergeleri Ölçeği” ile 37 madde ve 4 boyuttan oluşan “Örgütsel Kültür Ölçeği” uygulanmıştır. Verilerin analizinde, ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova), korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizi gibi analizlerden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Van merkez üç ilçede (İpekyolu-Edremit-Tuşba) çalışmaya katılan öğretmenlerin canlandırıcı liderliğe ilişkin algıları yüksek bulunmuştur. Çalışmaya katılan öğretmenlerin, “cinsiyet, medeni durum, görev yapılan okul kademesi, branş” değişkenlerine göre canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmazken; “okulda çalışma süresi” değişkeninde toplam ölçek puanında anlamlı bir farklılaşma bulunmazken, “hayal kurma” alt boyutunda ise anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra çalışmaya katılan öğretmenlerin “mesleki kıdem” değişkenine ilişkin canlandırıcı liderlik algılarında anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmıştır.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel kültür toplam ölçek puanına ilişkin algıları yüksek düzeyde çıkmıştır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin, “cinsiyet, görev yapılan okul kademesi, branş” değişkenlerine göre örgütsel kültüre ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık bulunmazken; “okulda çalışma süresi” değişkeninde örgütsel kültür toplam ölçek puanında anlamlı bir fark bulunmazken; “güç kültürü” alt boyutunda ise anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra çalışmaya katılan öğretmenlerin “mesleki kıdem” değişkenine ilişkin örgütsel kültür algılarında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Van merkez üç ilçede görev yapan öğretmenlerin canlandırıcı liderliğin toplam ölçek puanına ilişkin algıları ile örgütsel kültürün toplam ölçek puanına ilişkin algıları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Korelasyon düzeyinde ($r= 0,552$; $p=0,000 < 0,05$) aralarında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmada, canlandırıcı liderlik ile örgütsel kültür arasında pozitif doğrusal bir ilişki ortaya çıkmıştır. Buna göre canlandırıcı liderlikteki artış örgütsel kültürdeki artışın % 30,7’sini açıklayabiliyor. Yani örgütsel kültürün % 30,7’si canlandırıcı liderlikle açıklanmaktadır.

Anahtar Sözcükler

Canlanma, canlandırıcı liderlik, örgütsel kültür, yordama.

ABSTRACT

DALGIÇ, Servet. , The Prediction of Organizational Culture By Uplifting Leadership Behaviors of Primary and Secondary School Directors, Van, 2019.

The general purpose of this study is to determine the relationship between the uplifting leadership behaviors of school principals and organizational culture in line with the opinions of teachers working in primary and secondary schools. The universe of this study consists of the teachers working in official primary and secondary schools in three districts (Edremit, İpekyolu, Tuşba) in Van province in the 2018 - 2019 academic year.

There are a total of 787 teachers working in 12 primary schools and 16 secondary schools in Van province center three districts (İpekyolu-Edremit-Tusba) with at least 10 and maximum 40 teachers. schools with less than 10 teachers, schools with more than 40 schools and imam hatip secondary schools are not included in the study universe. Schools with a total of 10 and more teachers are grouped as small, medium and large. Uplifting Leadership Indicators Scale consisting of 31 items and 6 dimensions in order to determine the relationship between the revitalizing leadership behaviors of school principals and organizational culture in line with the opinions of the teachers working in primary and secondary schools Organizational Culture Scale was applied. In the analysis of the data, mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance (Anova), correlation and simple linear regression analysis were used. According to the findings, the following results were achieved:

The teachers' perceptions about uplifting leadership were found to be high. While there was no statistically significant difference in the perceptions of gender, marital status, tasked school level, branch '' according to the variables of uplifting leadership; A significant. Besides, there was a significant difference between the teachers' attitudes towards professional seniority.

Teachers' perceptions about organizational culture total scale score were high. While there was no significant difference in the perceptions of the teachers related to organizational culture according to the variables of gender, duty level of school. In

addition, there was a significant relationship between the teachers' attitudes of organizational culture regarding the professional seniority variable. There was a moderate, positive and significant relationship between teachers' perceptions about total scale score of uplifting leadership and teachers' perceptions about total scale score of organizational culture. Correlation level ($r = 0,552$; $p = 0,000 < 0,05$) revealed a positive and moderate relationship between them.

In this study, a positive linear relationship between uplifting leadership and organizational culture emerged. Accordingly, the increase in uplifting leadership can account for 30.7% of the increase in organizational culture. In other words, 30.7% of the organizational culture is explained by the uplifting leadership.

**Key Words**

Revival, uplifting leadership, organizational culture, routine.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	v
1. BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçlar	5
1.3 Araştırmanın Önemi	6
1.4 Sınırlılıklar	6
1.5 Tanımlar	7
2. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1 Canlandırma	8
2.2 Canlandırıcı Liderlik (Uplifting Leadership)	11
2.2.1 Canlandırıcı Liderliğin Aşamaları	17
2.3 Örgüt ve Örgüt Kültürü	20
2.4 Örgüt Kültürü İle İlişkili Kavramlar	24
2.4.1 Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	25
2.4.2 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık	26
2.5 Örgüt Kültürünün Özellikleri	28
2.6 Örgüt Kültürünün Kapsamı ve Önemi	29
2.6.1 Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü	31
2.6.2 Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler	32
2.7 Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültür	42
3. BÖLÜM: YÖNTEM	45
3.1 Araştırmanın Modeli	45
3.2 Araştırmanın Evren ve Örnekleme	45
3.3 Veri Toplama Araçları	48
3.3.1 Ölçeklerin Güvenirlilik Hesaplaması	50
3.4 Verilerin Analizi	51

4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	53
4.1 Katılımcı Özellikleri	53
4.2 Canlandırıcı Liderlik ve Alt Boyutları	54
4.2.1 “Hayal Kurma” Alt Boyutu	56
4.2.2 “İlham Verici Cümleler” Alt Boyutu	57
4.2.3 “Rakiple İş Birliği” Alt Boyutu	57
4.2.4 “Çekme Gücü” Alt Boyutu	58
4.2.5 “İtme Gücü” Alt Boyutu	59
4.2.6 “Anlamli Ölçüm” Alt Boyutu	60
4.3 Katılımcı Özellikleri İle Müdürlerin Canlandırıcı Liderlik Düzeyi Arasındaki İlişki	61
4.3.1 Katılımcıların Canlandırıcı Liderliğe İlişkin Algılarının “Cinsiyet” Yönünden İncelenmesi	61
4.3.2 Katılımcıların Canlandırıcı Liderliğe İlişkin Algılarının “Eğitim Durumu” Yönünden İncelenmesi	62
4.3.3 Katılımcıların Canlandırıcı Liderliğe İlişkin Algılarının “Medeni Durum” Yönünden İncelenmesi	63
4.3.4 Katılımcıların Canlandırıcı Liderliğe İlişkin Algılarının “Görev Yapılan Okul Kademesi” Yönünden İncelenmesi	63
4.3.5 Katılımcıların Canlandırıcı Liderliğe İlişkin Algılarının “Branş” Yönünden İncelenmesi	64
4.3.6 Katılımcıların Canlandırıcı Liderliğe İlişkin Algılarının “Okulda Çalışma Süresi” Yönünden İncelenmesi	65
4.3.7 Katılımcıların Canlandırıcı Liderliğe İlişkin Algılarının “Mesleki Kıdem” Yönünden İncelenmesi	66
4.4 Örgütsel Kültür ve Alt Boyutları	68
4.4.1 “Güç Kültürü” Alt Boyutu	70
4.4.2 “Rol Kültürü” Alt Boyutu	71
4.4.3 “Başarı Kültürü” Alt Boyutu	72
4.4.4 “Destek Kültürü” Alt Boyutu	73
4.5 Katılımcı Özellikleri İle Örgütsel Kültür Düzeyi Arasındaki İlişki	74
4.5.1 Katılımcıların “Cinsiyeti” İle Örgütsel Kültür Algısı	74

4.5.2 Katılımcıların “Eğitim Durumları” İle Örgütsel Kültür Algısı	75
4.5.3 Katılımcıların “Medeni Durumu” İle Örgütsel Kültür Algısı	76
4.5.4 Katılımcıların “Görev Yapılan Okul Kademesi” İle Örgütsel Kültür Algısı	77
4.5.5 Katılımcıların “Branşı” İle Örgütsel Kültür Algısı	77
4.5.6 Katılımcıların “Okulda Çalışma Süresi” İle Örgütsel Kültür Algısı	78
4.5.7 Katılımcıların “Mesleki Kıdemi” İle Örgütsel Kültür Algısı	79
4.6 Canlandırıcı Liderlik İle Örgütsel Kültür Arasındaki Korelasyon İlişkisi	81
4.6.1 Canlandırıcı Liderliğin Örgütsel Kültürü Yordaması	83
5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	85
5.1 Sonuçlar	85
5.2 Öneriler	87
5.2.1 Uygulayıcılar İçin Öneriler	88
5.2.2 Araştırmacılar İçin Öneriler	89
KAYNAKÇA	91
EKLER	98
Ek 1. Kişisel Bilgi Formu	
Ek 2. Canlandırıcı Liderlik Göstergeleri Ölçeği	
Ek 3. Örgütsel Kültür Ölçeği	
Ek 4. Veri Toplama Onayı	
Ek 5. Canlandırıcı Liderlik Ölçeği İzin Onayı	
Ek 6. Örgütsel Kültür Ölçeği İzin Onayı	

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. İlçelere Göre Okulların Sayısal Olarak Dağılımı	46
Tablo 2. İlçeler Bazında Okulların Öğretmen Mevcudu ile Ölçeklerin Sayısal Dağılımı	47
Tablo 3. Canlandırıcı Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Kültür Ölçeğine Yönelik Cronbach's Alpha Katsayıları	50
Tablo 4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Testlerine İlişkin Bulgular	51
Tablo 5. Demografik Değişkenlere Göre Katılımcı Özellikleri	53
Tablo 6. Canlandırıcı Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular	55
Tablo 7. Canlandırıcı Liderlik: Hayal Kurma Boyutu	56
Tablo 8. Canlandırıcı Liderlik: İlham Verici Cümleler Alt Boyutu	57
Tablo 9. Canlandırıcı Liderlik: Rakiple İş Birliği Alt Boyutu	58
Tablo 10. Canlandırıcı Liderlik: Çekme Gücü Alt Boyutu	59
Tablo 11. Canlandırıcı Liderlik: İtme Gücü Alt Boyutu	59
Tablo 12. Canlandırıcı Liderlik: Anlamlı Ölçüm Alt Boyutu	60
Tablo 13. Katılımcıların "Cinsiyeti" İle Canlandırıcı Liderlik Arasındaki İlişki	61
Tablo 14. Katılımcıların "Eğitim Durumları" İle Canlandırıcı Liderlik Arasındaki İlişki	62
Tablo 15. Katılımcıların "Medeni Durumu" İle Canlandırıcı Liderlik Arasındaki İlişki	63
Tablo 16. Katılımcıların "Görev Yapılan Okul Kademesi" İle Canlandırıcı Liderlik Arasındaki İlişki	63
Tablo 17. Canlandırıcı Liderliğin "Branş" Değişkenine Ait t- testi Sonuçları	64
Tablo 18. Katılımcıların "Okulda Çalışma Süresi" İle Canlandırıcı Liderlik Arasındaki İlişki	65
Tablo 19. Katılımcıların "Mesleki Kıdemi" İle Canlandırıcı Liderlik Arasındaki İlişki	66
Tablo 20. Örgütsel Kültür ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular	69
Tablo 21. Örgütsel Kültür: Güç Kültürü Alt Boyutu	70

Tablo 22. Örgütsel Kültür: Rol Kültürü Alt Boyutu	71
Tablo 23. Örgütsel Kültür: Başarı Kültürü Alt Boyutu	72
Tablo 24. Örgütsel Kültür: Destek Kültürü Alt Boyutu	73
Tablo 25. Katılımcıların “Cinsiyeti” İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişki	75
Tablo 26. Katılımcıların “Eğitim Durumları” İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişki	75
Tablo 27. Katılımcıların “Medeni Durumu” İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişki	76
Tablo 28. Katılımcıların “Görev Yapılan Okul Kademesi” İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişki	77
Tablo 29. Katılımcıların “Branşı” İle Örgütsel Kültür Algısı	77
Tablo 30. Katılımcıların “Okulda Çalışma Süresi” İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişki	78
Tablo 31. Katılımcıların “Mesleki Kıdemi” İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişki	79
Tablo 32. Canlandırıcı Liderlik ile Örgütsel Kültür Arasındaki İlişki	81
Tablo 33. Canlandırıcı Liderliğin Örgütsel Kültüre İlişkin Anova Tablosu	83
Tablo 34. Canlandırıcı Liderliğin Örgütsel Kültüre İlişkin Regresyon Analizi	83

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde problem durumu üzerinde durularak, araştırma problemi genel hatlarıyla ele alınmıştır. Daha sonra araştırmanın genel amacının ne olduğu belirtilerek, alt amaçları maddeler halinde verilmiştir. Araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları üzerinde durulmuş ve son olarak da tanımlar genel hatlarıyla ele alınmıştır.

1.1. Problem Durumu

Yönetim sözcüğü, insanın yeryüzüne ayak basmasından bugüne dek devam eden, sanayi devrimi, savaşlar ve teknolojik ilerlemenin de etkisiyle zamanla değişime uğrayan bir özellik kazanmıştır (Memduhoğlu, 2010). Yönetim sürecinin bugüne dek geçirdiği aşamalara bakıldığında klasik, neoklasik ve modern yönetim teorileri olarak üç dönemden bahsedilebilir. Özellikle 1920’li yıllardan itibaren tarih, ekonomi, hukuk, psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji, siyasal bilimler, sosyal antropoloji, iş idaresi ve pazarlama gibi disiplinlerden meydana gelen davranış bilimleri, önemli süreçlerden geçmiştir. Yönetimsel ve örgütsel çerçevede ortaya konan araştırmalar, yönetimin kuram ve uygulamasında dikkate değer ilerlemeler ve faydalı sonuçlar meydana getirmiştir (Ilgar, 1996).

Kimi araştırmacılar tarafından birlikte, kimi araştırmacılar tarafından ayrı olarak ele alınan ve yönetim alanı içerisinde bulunan yönetici ve liderlik kavramları üzerinde değişik çalışmalar yürütülmüştür. Örgütü önceden belirlenen amaçlara ulaştırma, örgütün varlığını sürdürebilmesini sağlama, bunun için de her türlü faaliyeti ortaya koyan, bunlara kaynak sağlayan ve bu kaynakları da isabetli kullanan, örgütteki iş ve işlemleri sağlayan kişi yöneticidir. Yöneticilerden aynı zamanda birer lider de olmaları, bu yönde hareket etmeleri istenen bir durumdur (Şişman, 1997). Çoğu zaman lider sözcüğüyle aynı anlamda ve birbirinin yerine kullanılan yönetici kavramı, özellikle klasik düşünürler tarafından her iki kavram aynı anlamda kullanılmış ve böylece her yöneticinin aynı zamanda bir lider olduğunu da kabul etmişlerdir (Şimşek, 2002).

Bugünün şartlarında, bilgiye dayalı piyasada, bilgiye sahip olabilen ve hatta üretebilen örgütler rekabet avantajı elde edebilirler. Bu nedenledir ki bu kaynağı yaratan çalışan, örgüt için gün geçtikçe değerlenmektedir (Özcan, 2011). Yöneticiler ya da liderler, çalışanlarının verimliliklerini ve çalışma hayatının kalitesini olumsuz yönde etkileyebilecek nedenleri ortadan kaldırma yönünde çaba sarf etmeleri, olumlu bir çalışma ortamının ortaya çıkmasını sağlamış olurlar. Geçmişten günümüze hızlı bir değişim gösteren liderlik ve liderlik türleri, özellikle örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda önemli hale gelmiştir. Bu hızlı değişim süreci içindeki liderliğe bağlı olarak, son zamanlarda liderlikte yeni bir kavram olan canlandırıcı liderlik (uplifting leadership) dikkatleri üzerine çekmeye başlamıştır. Canlandırıcı liderlik, insanların daha fazla çaba göstermelerini, liderliklerini dönüştürmelerini ve daha yüksek bir amaca ulaşmalarını sağlar. Canlandırıcı liderlik, insanları yenmekle tehdit eden güçler karşısında liderlere direnç sağlayarak, herhangi bir organizasyonda daha iyi bir performansa giden bir yol sağlar. (LeadershipNow, 2019).

Canlandırıcı liderlik, insanın kendi kendini gerçekleştirme isteğini yaratır, insanda hizmet etme isteğini ortaya çıkarır. Canlandırıcı liderlik, insanları yukarıya çeken ilham verici ve kapsayıcı bir rüya hakkındadır (O'Reilly, 2018). Canlandırıcı örgütler ve liderleri, bir plândan ve hatta bir vizyondan daha cesur davranarak, başkalarının da bunun bir parçası olmasına ilham vererek adeta imkânsız bir hayali dile getiriyorlar. Hayalperestler, insanları iradelerine karşı değişmeye zorlamazlar. Bunun yerine, insanlara daha önce benzeri görülmemiş bir değişim olasılığına inanabilmelerini sağlamak için onların ideallerini, isteklerini ve inançlarını ortaya çıkarırlar. Hayalperestler insanlara bu şekilde hitap ederek onları değişmeye teşvik ederler.

Canlandırıcı liderlik, halk eğitiminden özel teşebbüslere kadar tam olarak bir işin nasıl yapılacağına dair ilham verici fikirler ve pratik kanıtlarla doludur. Canlandırıcı liderlik, büyük bir değişim ve bu değişimin nasıl gerçekleştirileceğiyle ilgilidir. Bu değişim birkaç şirkette veya takımında değil, bütün ülkelerin dönüşümünü de içeren büyük ölçekte bir liderliktir. Krizi uzun vadeli başarıya dönüştürmek, muazzam miktarda sıkı çalışma ve büyük liderlik becerileri gerektirmektedir. Canlandırıcı liderlik, büyük dönüşümün nasıl sürdürülebileceğine dair etkileyici ve ilham verici hikâyeler anlatır. Böylece canlandırıcı liderlik, sonsuza dek sürdürülen yolu değiştirebilir (LeadershipNow,2019). Beklentilerin üzerinde bir performans sergileyen kuruluşlardaki

liderler, gerektiğinde örnek olmak adına önden liderlik ederek organizasyonu ve onun performansını arttırır. Canlandırıcı liderlik; etrafındaki herkesi ahlaki, duygusal ve ruhsal yönden büyütme ve iyileştirmek için liderliği onların ötesine taşıyarak, böylece herkesi kendine bağımlı hale getirmek değildir. Canlandırıcı liderlik, sadece stiller arasında bir seçim yapma veya bir beceri ve yeterlilikler bütünü de değildir. Canlandırıcı liderlik, belirgin karşıtlıkları olan niteliklerin, özelliklerin ve davranışların kaynaşması ve akışıdır. Bu kaynaşma, kişisel bütünleşme ve bütünlük meselesi olarak bireyler arasında ortaya çıkar; topluluklar boyunca kolektif bir kabiliyetin kazanımı olarak belirir. Bu kaynaşma, ilerlemeyi ve sürdürülebilirliği sağlamanın bir aracı olarak zamanla gelişir (Hargreaves ve Harris, 2015).

Organizasyon ve yönetim açısından son yıllarda üzerinde en çok konuşulan konulardan birisi örgütlerin kültürel yönüdür. Nitekim 80'lerden bu yana kültür ve onunla alakalı başka kavramlara olan alaka gitgide arttığı görülmektedir. Örgüt ve örgütsel yaşamla alakalı pek çok araştırmada kültür ile ilişkili noktalara dikkat çekilmektedir. Hatta yapılan pek çok çalışmada örgüt kültürü ile örgütün başarısı arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Kaldı ki organizasyonları içinde buldukları toplumun kültüründen ayrı düşünmek imkânsızdır. Nitekim toplumun sahip olduğu kültürel nitelikler ve değerler, organizasyon, yönetim ve yönetici kavramlarının idrak edilmesine olduğu kadar yönetim şekline, yönetim süreç ve uygulamalarına da etki etmektedir. İnsanlar, sahip oldukları kültürü organizasyonlarına taşımaktadırlar. Bundan dolayıdır ki organizasyonlar, gerek içinde yaşadıkları toplumun kültüründen etkilenmekte, gerekse de kendi içindeki üyeleri yoluyla toplumun kültürünü etkilemektedir (Yılmaz ve Oğuz, 2005). Kültür, insandan insana geçiş yapabilen bir unsurdur. İnsanın, yine insan tarafından inşa edilmiş ve hayata aktarılmış olan çevresini ifade eder. Kültür, bir organizasyonu meydana getiren kişilerin içsel ve dışsal ilişkilerindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini içine alır. Bu sayede kültür, o örgüt üyelerinin paylaşımında bulunduğu ancak onu diğer örgütlerden farklı olan bir yaşam biçimidir (Hasanoğlu, 2004).

Kültür en genel anlamda bir topluluğun yaşama biçimidir. Yazılı veya sözlü her kurumun bir kültürü vardır. Kurum kültürü, kararların hangi kurallara dayanarak verildiğinin ve o kurumda ilişkilerin hangi yörüngede yürütüldüğünün bir tespitidir.

Bunlar; değerler, davranış kuralları ve iş yapmayla ilgili yol ve usullerdir. Kurum kültürü ile ilgili bilinçli olma, iş görenlerin verimliliğinin ve iş doyumunun en önemli unsurudur (Baltaş, 2004). Kültürü oluşturmada ve yaymada en önemli toplumsal kurumlardan biri okuldur. Okul bilgiyi üreten, tüketen ve yayan bir örgüttür. Burada, okula ait örgütsel kültür, bilimsel gelişmeye ve yeniliğe açık, insan unsuruna önem veren ve kişinin kendini her şekilde gerçekleştirmesine olanak tanıyan bir örgütsel kültür olmayı gerektirmektedir. Okul, kültür değişimini sağlayan ve değişik kültürel unsurları bir noktada toplayan çok önemli toplumsal organizasyondur. Okul denen her organizasyonun kendine özgü kişiliği ve hisleri vardır (Çelik, 2002). Kültür; toplumsal yaşamın eğitim, bilim, sanat, felsefe, yönetim, siyaset gibi diğer alanlarında çokça kullanılan ifadelerden biridir. Kültür kavramı; bilgi, inanç, sanat, hukuk, moral, töre, bireyin toplumdan kazandığı bütün yetenek ve alışkanlıklar gibi çok geniş bir içeriğe sahip komplike bir bütündür. Kültür bu şekliyle bir milletin yaşama şeklini ifade eder (Güçlü, 2014).

Örgüt kültürü, belirli bir örgütün asıl değerler ve inanışlarını iş görenlerine aktaran simge, seremoni ve mitolojilerin birleşimidir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001). Örgüt kültürü, örgüt içerisinde yer alan kişiler ve gruplar arasında yer alan ilişkileri çevreyle olan ilişkileri, etkinlikleri, diğer yandan örgütsel yaşamı düzenleyerek organizasyonun geleceğini belirleyen, örgüt içerisinde yer alan bireylerce kabul edilmiş ve onları bir noktada buluşturma özelliğine sahip olan tutumlar, davranışlar, değerler ve normların birleşimidir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).

Okul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranışlarının, örgüt kültürünü ne düzeyde yordadığı ve bu canlandırıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin çalışma performanslarını, okula katkılarını nasıl etkilediği son zamanlarda araştırılması gereken önemli bir problemdir. Bu araştırma da, bu problem çerçevesinde ayrıntılı değerlendirmelerde ve belirlemelerde bulunulması amacıyla planlanmıştır. Liderlik vasıflarına ama özellikle de canlandırıcı liderlik vasıflarına sahip bir okul yöneticisinin örgüt kültürü üzerinde kuvvetli bir etki oluşturması muhtemeldir. Bu nedenle bu çalışmada ilk ve ortaokul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranışlarını hangi düzeyde gösterdikleri ve bu davranışların örgüt kültürünü ne düzeyde yordadığı noktasında çalışma yürütülmüştür.

Okul lideri durumunda olan müdürler ile okul kültürü, eēitim sisteminin en önemli bileŒenlerini oluŒturmaktadır. Bir okuldaki müdür, o okulun lideri konumundadır; çünkü örgüt kültürünün Œekillenmesinin ve zmsenmesinin baŒında okul müdürü gelmektedir. Okulun kimliēini oluŒturan örgüt kültürünün, ēretmenlerin okulda üstlendikleri bireysel ve toplumsal yükümlülükleri yerine getirmelerinde, okulu sahiplenmelerinde büyük bir öneme sahiptir. Bu noktada da okul müdürlerine önemli görevler dŒmektedir.

1.2. AraŒtırmanın Amacı ve Alt Amaçlar

Yapılan bu alıŒmanın amacı, ilk ve ortaokullarda görev yapan ēretmenlerin grŒleri doērultusunda, okul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranıŒları ile örgüt kültürü arasındaki iliŒkiyi belirlemektir. Bu genel amaç ıŒıēında aŒaēıdaki soruların cevapları irdelenmeye alıŒılmıŒtır.

1. İlk ve ortaokullarda görev yapan ēretmen grŒlerine göre, okul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranıŒları ne düzeydedir?
2. ēretmenlerin, okul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranıŒlarına iliŒkin grŒleri; a-) cinsiyet, b-) eēitim durumu, c-) medeni durum, d-) görev yapılan okul kademesi, e-) branŒ, f-) okuldaki alıŒma süresi ve g-) mesleki kıdem deēiŒkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. İlk ve ortaokullarda görev yapan ēretmen grŒlerine göre, örgüt kültürü ne düzeydedir?
4. ēretmenlerin örgüt kültürüne iliŒkin grŒleri; a-) cinsiyet, b-) eēitim durumu, c-) medeni durum, d-) görev yapılan okul kademesi, e-) branŒ, f-) okuldaki alıŒma süresi ve g-) mesleki kıdem deēiŒkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. ēretmenlerin grŒlerine göre, okul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranıŒları, örgüt kültürünü ne düzeyde yordar?

1.3. Araştırmanın Önemi

Alanyazına yeni bir liderlik türü olarak giren canlandırıcı liderliğin, araştırılması gereken bir liderlik türü olduğu söylenebilir. Bunun yanında, kimi okullarda okul müdürlerinin canlandırıcı davranışları sergiledikleri, bunun da okul kültürü üzerinde olumlu bir etki yarattığı; canlandırıcı davranışların sergilenmediği kimi okullarda ise, örgüt kültürünün olumsuz yönde etkilendiği ve sonucunda zayıfladığı görülmektedir. Örgüt kültürü üzerinde, okul müdürünün canlandırıcı liderlik özellikleri dikkate alınarak, konunun daha bütüncül ve kapsamlı bir şekilde araştırılması, aralarındaki ilişkinin belirlenmesi açısından önemlidir. Okul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi bu araştırmanın öncelikli önemini oluşturmuştur. Bu öneme bağlı olarak, okul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranışlarının tanınması da araştırmanın bir diğer önemidir. Ayrıca, bu araştırmanın alana teorik katkı sunmasının yanında, karar alıcılara ve uygulayıcılara da pratik katkı sağlaması hedeflenmiştir.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırmanın öneri ve planlama aşamasında belirlenen sınırlılıklar ve araştırma sürecinde ortaya çıkan sınırlılıklar aşağıda listelenmiştir.

1. Bu çalışma 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Van ili merkez üç ilçede bulunan resmi 12 ilkokul ve 16 ortaokulda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
3. Araştırmacının görev yaptığı okul çalışmaya dâhil edilmemiştir.
4. Örnekleme alma yoluna gidilmemiştir. Öğretmen mevcudu en az 10 ve en fazla 40 olan 28 okulun tümü çalışma evrenine dâhil edilmiştir.
5. İmam hatip ortaokulları çalışma evrenine dâhil edilmemiştir.
6. Anket çalışması için resmi izin olmasına rağmen, bir okuldaki özel bir durumdan dolayı bu okula anket uygulanmamıştır.

7. İlkokullarda çalışan öğretmenlerin büyük bir bölümünün yaş itibariyle büyük olmasından kaynaklı bu okullarda anket uygulama ve anketlere dönüt noktasında birtakım zorlukların yaşanmasına sebep olabileceği değerlendirilmektedir.

1.5.Tanımlar

Çalışmada geçen bazı kavramların tanımları aşağıda kısaca verilmiştir.

Öğretmenin Kıdemi: Bir öğretmenin, öğretmenlik mesleğine başlamasından itibaren aralıksız geçirdiği süredir.

Az Kıdemli Öğretmen: Beş yılını doldurmamış kıdeme sahip olan öğretmen.

Kıdemli Öğretmen: Öğretmenlik mesleğinde altıncı yılına girip, on yılını doldurmuş olan öğretmen.

Yüksek Kıdemli Öğretmen: Öğretmenlik mesleğinde on bir yıl ve üstü çalışmış olan öğretmen.

Küçük Okul: Öğretmen sayısı bakımından en az 10, en fazla 20 olan okul.

Orta Büyüklükte Okul: Öğretmen sayısı bakımından en az 21, en çok 30 olan okul.

Büyük Okul: Öğretmen sayısı bakımından en az 31, en çok 40 olan okul.

Yordama: Çıkan sonucu açıklayabilme, tahmin etme, kestirme, etki etme.

2. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde canlandırmanın ne olduğu, duygusal ve ruhsal canlandırma, sosyal ve toplumsal canlandırma, canlandırıcı performans kavramlarına yer verilerek; canlandırıcı liderliğin (uplifting leadership) ne olduğu ve canlandırıcı liderliğin aşamaları üzerinde ayrıntılı durulmuştur. Daha sonra örgüt ve örgüt kültürü, örgüt kültürü ile ilişkili kavramlar, örgüt kültürünün özellikleri, örgüt kültürünün kapsamı ve önemi kavramları üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulmuş ve son olarak da eğitim kurumlarında örgütsel kültür ele alınmıştır.

2.1. Canlandırma

Aerodinamikte kalkış (canlanmak), yerçekimi kuvvetine rağmen, kocaman kuşların ve devasa uçakların yükselip havalanması için kanatlar tasarlanmıştır. Bu durum hava akımı ile de kuvvet bulmaktadır. Canlanma; insanda, kurum ve kuruluşlarda heyecan yaratan, onlara daha fazla güç veren ve bu sayede de performanslarını da artıran bir güçtür. Bu şekilde ortaya çıkan güç, zaferlere de kapı aralar. Bireysel olarak canlanma, kişinin hislerini etkiler. Canlandırmak, canlandırmanın performans üzerindeki etkisi ve bunu başarıya yollarıyla alakalıdır. Canlanma etkisi çok büyük; ama çapı küçük olan bir kelimedir. Bu deyiş, duygusal ve ruhsal beraberlik manasına gelir. İş ve hayattaki başarımla alakalı birbirine karışmış manaları da bulunmaktadır (Hargreaves, Boyle ve Harris, 2014).

Canlandırma, bireyin duygusal ve ruhsal yönlerden canlanışını ifade eder. Bu yönlerden canlanan bireylerin, sosyal ve toplumsal boyutlarda da canlanması sağlanmış olur. Nihayetinde canlandırma; duygusal, ruhsal, sosyal ve toplumsal canlanma sağlayan bireyin her yönüyle harekete geçip canlandırıcı bir performans ortaya koymasını ifade eder. Aşağıda bu kavramlara kısaca değinilmiştir.

Duygusal ve Ruhsal Canlandırma: Canlandırıcı fiil ve sözcükler etrafa yayılım gösterir. Bu deyişin tesiri, çevreye dağılmakta ve diğer insanlara, organizasyonlara da tesir etmektedir. İnsan, kendisinde canlılık hissettiğinde çevresindeki insanlara da

canlılık katar. Zincir halkası gibi, canlanan insanlar da başka başka insanlara canlılık katar. Böylelikle canlandırma, karşılıklı meydana gelen bir faaliyettir. Birbirlerinin ruhuna canlılık katan insanlar, bu yolla çok daha yüksek erdemlere ulaşarak, kendi sınırlarını da aşmış olurlar (Harris, 2015). Canlandırıcı liderler; insanları büyüterek, insanların zor şartlar altında yükselmelerini, umutlarını yükseltmelerini sağlarlar. Canlandırıcı liderler, duygusal ve ruhsal bir yükseliş neticesinde insanların performanslarını geliştirmelerine, her zamankinden daha iyi yapmalarına ve rakiplerinden daha yüksek bir performans göstermelerini sağlayarak, onlara ilham kaynağı olabilirler (LeadershipNow, 2019). Beklentilerin ötesinde performans gösteren liderlerin çoğu, insanların ruhunu ve umutlarını yükseltmenin yollarını bulur (Hargreaves ve Harris, 2015).

Sosyal ve Toplumsal Yükseliş (Canlandırma): Canlanma, kişinin sadece duygularına hitap etmemektedir. Bunun yanında kuvveti ve içinde bulunduğu durumu da gözler önüne serer. Canlanma hareketi, insanların tercihlerini artırabilir, hayatın şartlarını daha iyi hale getirebilir. Canlanma hareketi, toplumlar içerisindeki mücadele ve gelişmenin itici gücüdür. Canlanma; liderlerin, herkesin; özellikle de diğerleri kadar şanslı olmayanların beklentilerini yükseltmek için oluşturabilecekleri ortak bir güçtür (Sisodia, Wolfe ve Sheth, 2007).

Kişisel bir düzeyde yükselme, duyguları ve düşünceleri etkiler. Bu durum, insanların morallerini artırır. Böylece kişiyi her durumda daha dikkatli düşünmeye teşvik eder. Birkaç ilham verici sözün büyük bir fark yaratabileceği zamanlar böyledir. Bir ekranda, bir e-postanın sonunda veya haftalık bir bültende olabilir. İşte diğer insanlardan ilham verici bazı alıntılar: *“Kurumunuz zorluklar yaşarken ve birbirinizi teşvik etmeniz gerektiğinde, bunlardan birini veya ikisini iletişiminizde kullanmayı deneyin. Hala daha iyi; kendi ilham alan cümlelerinizi yazmanıza yardımcı olmak için bu fikirleri kullanın. Bazıları başarılı oldukları için başarılılar. Fakat çoğu başarılı olduğu için kararlılar. Dünya “Pes et” dediğinde, umut “Bir kez daha dene” diye fısıldar. İmkânsız olan ile olası arasındaki fark, bir kişinin kararında yatar. Yedi kez düş, sekizincide ayağa kalk”* (Hargreaves ve Boyle, 2014).

Canlandırıcı Performans: Canlandırıcılığın duygusal, psikolojik ve ortak sosyal güçleri bulunmaktadır. Bireylerin gayretlerini ve bunun sonuçlarını iyileştirmek için de

bir gücü olduğu anlamına geliyor (Peters ve Waterman, 1982). Kişilerin ve kurumların eskisine göre daha güzel çalışmasını sağlayan canlandırıcı performans, kişilerin rakiplerini geçmelerine yardımcı olmakta ve yetersiz imkânlarla rağmen, başarının yakalanması için ilham kaynağı olmaktadır (Collins, 2001). Bunu başarmalarının yolu canlandırıcı liderlikten geçer. Canlandırıcı liderlik, kurum içerisinde ve kurumun etkilediği grupta ruhsal, duygusal ve ahlaki canlanış sağlayarak performansı artırıp güçlendirir (Bass, 1985). Çalışanlarının tutkularını, akıllarını ve taahhütlerini arttıran liderler, kayda değer sonuçlar verir. İnsanları doğal olarak değişime itmek yerine, onları içlerine çeken ekipler oluştururlar (LeadershipNow, 2019).

Sürdürülebilir yüksek başarımda; kazançtan çok, değerlere önem verildiğini ifade eden kaynaklar yer almaktadır. Bromberg ve Theokas (2013)'a göre büyük kuruluşlar, iş görenlerinin yaptığı çalışmalar için, itici bir bağlanmayı teşvik ettiği durumlarda, ortaya konan sıra dışı başarımları mükâfatlandırır. Yapılan çalışmaların maddi kazançtan çok, ruhsal ve toplumsal değerler kazandığında başarı devamlılık arz eder duruma gelir. İş görenler, kurumlarının zaman geçirmeye değer şeylere katkı sunarak, insanların yaşam kalitelerini ve deneyimlerini iyileştirecek önemli şeyler için gayret edilmesi gerektiğini ifade ederler. Artı yöne doğru ilerleyen performans, yine de sadece sürece kilitlenme ile ortaya çıkmamaktadır. Sadece istemek ve inanmakla değil, daha çok duygusal zekâyâ sahip olmak ve diğer bireylere daha iyi katkı yapmakla alakalıdır. Bu; performans artırmanın inatçı, duygusuz, ikiyüzlü olması anlamına gelmemektedir. Fakat yüksek performansın sadece sıkı çalışma ile olabileceği anlaşılmaktadır. İflas eden bir iş yeri hiç kimse için sosyal bir değer oluşturmaz. Eğer insanlar umutlarına ulaşacaklarsa, esin kadar emek de harcamalıdır.

Zor şartlarla yüz yüze gelen canlandırıcıların, toplum eğitiminde zafere çıkmalarında, öğretmen ve öğrencilerin herhangi birinin, ilerlemeye dair bir güç oluşturmanın etkili olduğu varsayılmaktadır. Canlandırıcı liderlerin de yine aynı zamanda öğrenciler arasındaki en iyiyi ortaya çıkarmak için daima onların katkılarına ihtiyaç duymaktalar. Yüzlerce bireysel canlandırıcının hedefe ulaşmasıyla ve ulaşılan bu hedefin sadece birkaç yıllığına değil uzun süreli olarak devam ettirebilmesiyle oluşan bu sistemin kalıcı olduğu düşünülmektedir. Ayrıca; bu sistemin oluşmasında diğer insanların öğrenmeye olan doyumsuz arzuları, katkısı, tutkusu, baskısı, performansı ve başarıya ulaşmak için şartsız bir talep için birleşmelerinin etkisi az sayılamayacak kadar

bir realitedir (Fullan ve Boyle, 2014).

2.2. Canlandırıcı Liderlik (Uplifting Leadership)

Canlandırıcı liderlik; birlikte yer aldığı organizasyonun ve organizasyondaki bireylerin daha günele varması için psikolojik, duygusal ve ahlaki dirilme sağlayarak, motivasyonu artırır. Bireylerin hayallerini canlandırmak suretiyle, zekâlarının ve yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlar. Canlandırıcı lider, grubundaki arkadaşlarının eksik bıraktığı noktaları tamamlayarak, onlarla sağlam ve güvenilir ilişkiler kurar. Canlandırıcı liderler, karşı takımdaki kişilerle iş birliği yapıp, var olan koşullardan daha iyi ve güzel koşullara ulaşmak adına her daim bir gelişim ve dönüşüm içinde mücadelesine devam eder. Hâlihazırdaki beklentilerin üstüne çıkabilmek için ekibiyle iş birliği yaparak kurumundaki diğer bireyleri de etkilemektedirler. Bu liderler, değerlendirme aşamasında bilinen klasik ölçme-değerlendirmeden ayrı olarak, değerlendirilecek kişilerle olumlu ve güçlü ilişkiler kurma yoluna gidip, öğrencilerinin durumunu netleştiren ve bunu tespit eden kişilerdir.

Canlandırıcı liderlik, aslında hayali bile kolay olmayan bir idealin peşinden gitmektir. Kişiler, gayreti elden bırakmadan ve cesurca bunun için çalışırlar. Bu kişiler tarafından, başkalarının görmezden geldiği hatta görmek istemediği, pek de ihtimal dâhilinde olmayan durumlar planlanır. Bu bireyler, kendi faydaları için zıt kuvvetleri kullanırlar. Sahip oldukları bilgilerle karşılaştıkları durumları zekice yorumlarlar. Ayrıca büyük bir iş gücü ve toplumu kapsayan durumlarda bu yorumlama yeteneği de kullanılır. Kişiler, bu canlandırıcı seyahatlerini tamamen kendi sorumlulukları olarak görmek yerine, ortaklaşa bir sorumluluk durumu gibi görüp, amaçlarına varma yolunda değerlendirme yaparlar (Hargreaves vd., 2014).

Canlandırıcı önderler, hayal kurar ve bunu örgütüyle de paylaşırlar. Canlandırıcı liderler, ekiplerinin isteklerini karşılayabilmek ve aynı amaca yürürken ekibindeki kişilerin birbirlerinin iyiliğini düşünmesini sağlamak amacıyla ekiplerini cesaretlendirir, teşvik eder veya ekiplerinden bu desteklerini çekebilirler. Ekipler, düşmanlarının dostluğunu kazanır ve düşmanlarının rakipleriyle iş birliği yapar. Başarıya doğru giden yola; olağanüstü durumlar, hatalı ya da kısa süreli kalkınmalar sağlayan ani nihayetlerle değil; sadece ulaşılması mümkün olan gelişme sözü verilerek varılır (Harris, 2015).

Büyük hayal etmek yeterli değildir; ama aynı zamanda eylemin rüyaya paralel olması da şarttır. Yazarlar, başarının ortak mücadelede gerçekleştiğini göstermektedirler. Hayatta kalmak için birlikte mücadele ediliyor; ancak başarılı olmak için de çaba sarf ediliyor ve her ikisi de aynı anda gerçekleştirilmeye çalışılıyor (Hargreaves vd., 2014).

Beklentilerin ötesinde performans gösteren liderler kasıtlı olarak ciddi zorluklar ve istisnai krizler ararlar. Canlandırıcı liderlik, korkusuzlukla ilgili değildir. Bu, birinin hayalini takip etmek ve aynı şekilde yapılması gerekenleri yapmak konusundaki korkularıyla yüzleşmekle ilgilidir. Geri mücadele etmek, üstleri sarsmak, zor yollardan atmak, “sıralamak” ve beklentilerin karşılanması konusunda ısrar etmektir. Beklentilerin ötesinde performans gösteren liderler için, krizler değişim için katalizördür. Beklentilerin ötesinde performans gösteren liderler, örgütteki bireylerin ortak hayaller peşinden koşmalarını sağlamak için onların motivasyonlarını ve eylemlerini harekete geçirmede krizlerden yararlanırlar. Bir rüyanın peşindeki korkusuzluk ve kararlılık, krizlere ve zorluklara cevap olarak sadece cesur cesaret eylemlerinde değil, aynı zamanda acımasız bağlılık ve inanılmayacak çabanın sürekli eziyetinde de kendini gösterir. Liderler, kendi içlerinde asla sahip olmadıkları bir şeyi bulmaya çağırırlar. Liderler, yetkin olmak zorundalar. Sebat; sebat, amansız çalışkanlık, kendini ve başkalarını ileriye götürmek... Beklentilerin ötesinde liderlik, bir noktada neredeyse tüm liderlik için bir esas teşkil ediyor (Hargreaves ve Harris, 2015).

Canlandırıcı liderlikte bazı sorulara cevap aranmaktadır. Örneğin, daha azıyla daha fazlasını yapmak için ne gerekiyor? Öncesinden daha iyi veya diğerlerinden daha iyi nasıl yapılabilir? Zararları kazanca, iflasın yanında güçlü bir kârlılığa veya başarısızlık yıldız başarısına nasıl çevrilebilir? Canlandırıcı liderlik, herhangi bir kuruluşun, daha azla, daha fazlasını yapma, rekabet etmeyi ve her zamankinden daha iyi bir performans gösterilmesini öne sürer. Çalışanların taahhütlerini artıran liderler, kayda değer sonuçlar verir. Yedi yıl süren küresel bir araştırmanın orijinal araştırmasına dayanan canlandırıcı liderlik, çeşitli organizasyonlardan gelen liderlerin ekiplerinin performansını nasıl etkilediğini ve artırdığını ortaya koyuyor.

İş dünyası, spor ve eğitim alanlarında yüksek performans gösteren organizasyonlardaki liderlerin altı ortak özelliğini ortaya koyan yazarlar Andy Hargreaves, Alan Boyle ve Alma Harris; yükselişin doğasını, performans üzerindeki

etkisini ve bunun içinde ve ötesinde başarmanın yollarını araştırıyorlar. Bir örgütün vücut bulması; önce kurumun daha önce neler yaptığına, en iyisini, tutarlı bir şekilde bağlı olan ilham verici bir rüyayı ya da varış yerini nasıl belirlediğini tanımlayıp dile getirmekle olur. Rüyanın esnek ve azimle gerçekleştirilmesi için nasıl mücadele edileceğini; muhaliflerin direniş rüzgârlarına girerek, onların beklemeyeceği bu rüyaya ulaşmak için tam tersi bir yoldan nasıl geçileceği; kaynakları israf etmeden, aşırı borçlanmadan veya insanları yıkmadan, sürdürülebilir bir hızda nasıl takip edileceğine bağlıdır. Yine başkalarının göz ardı ettiği veya reddettiği yenilik ve iyileştirme yollarını oluşturmak; ölçümleri ve göstergeleri herkesin değer verdiği ve anladığı, dikkatli ve anlamlı bir şekilde kullanarak yönlendirmede nasıl ilerleneceğini ve izleneceğini; insanları doğal olarak değişime zorlamak yerine, onları değişime çeken ekipler oluşturmak ve zaman zaman tamamen ortadan kaldırmaya çalışmak yerine, rakiplerle ara sıra iş birliği yapmakla mümkündür.

Canlandırıcı liderlik, liderler için araçlar sağlar. İnsanların daha fazla çaba göstermesini, yaptıklarını dönüştürmesini, daha yüksek bir amaca ulaşmasını ve karşı güçler onları yenmekle tehdit ettiğinde kararlı ve esnek kalmasını isteyen liderler, tüm organizasyonlarda daha iyi performansa giden bir yol sunar. Hargreaves, Boyle ve Harris çalkantılı zamanlarda canlandırıcılığın sınırlarını ortaya koyuyor. Canlandırıcı liderlik, büyük bir değişim ve bunun nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Büyük ölçekte bir dönüşüm gerçekleştirmektedir. Krizin, uzun vadede başarıya dönüşmesi, çok fazla sıkı çalışma ve büyük liderlik becerileri gerektirir. Canlandırıcı liderlik, ilham verici hikâyeler anlatır ve sonsuza dek liderlik etme şeklini değiştirebilir (LeadershipNow, 2019).

Hargreaves, Boyle ve Harris canlandırıcı liderliğin duygusal ve ruhsal yükselişin ve etkili liderliğin kalbi olduğuna dikkat çekiyorlar. Canlandırıcı liderlik insanların umutlarını yükseltir, tutkularını harekete geçirir; akıllarını ve hayal güçlerini harekete geçirir. Aynı zamanda insanların performansını ve sonuçlarını iyileştirme gücüne sahiptir. Yazarlar; ölçümün, rekabetin, iş birliğinin, sürdürülebilirliğin ve daha fazlasının önemini özetlemekteler. Ancak, paylaşılan özelemlerin ifade edilmesinin önemindeki gücünden özel bir kaygı duyuyorlar: “Sadece kendi kendine arama başarısının göstergeleriyle dolu hayaller, boş hayaller veya boş hayaller yerine, liderliği canlandırmak, insanları kendi kendilerini gerçekleştirme isteklerini, hizmet ihtiyaçlarını

karşılıyarak yukarı çeken ilham verici ve kapsayıcı bir rüya ile ilgilidir. Canlandırıcı liderlik, topluma ve onların kendilerinden daha büyük bir şeyin parçası olma dilekleriyle alakalıdır. Canlandırıcı liderlik, insanlar için arzu edilen bir varış noktasını tanımlayan bir rüyayı ifade eder ve bunu bir zamanlar ne olduğunun veya her zaman ne olduğunun en iyisiyle uyumlu bir şekilde yapar”(LeadershipNow, 2019).

Canlandırıcı liderlik, liderlerin performansının nasıl artırılabilceği, sınırlı kaynak kullanımının nasıl en üst düzeye çıkarılabileceği, benzer organizasyonlardan nasıl daha iyi bir performans yaratılabileceği ve neredeyse hiçbir şeyden yeni bir şeyin nasıl oluşturulabileceğini gösteren ve farklı iş sektörlerinde başarılı çabaların bir derlemesidir. Canlandıran liderlik, kuruluşlar için bir vizyon yaratarak, tüm paydaşlara kapasite oluşturma konusunda çalışanların ilgisinin nasıl çekilebileceğine dair pratik rehberlik sunar. Hargreaves, Boyle ve Harris başarılı liderlerin örgütleri için yaptıkları çalışmaların benzer yönlerini fark ettiler (Hargreaves vd., 2014).

Canlandırıcı organizasyonlar ve yöneticilerin, öncelikle zirveye çıkmak; bir numara olmak, ligin en yükseğine çıkmak, kendi menfaatleri için grubun en iyisi olmak gibi tek hedefleri yoktur. Varmaya çalıştıkları yer veya öncelikli hedeflerinde ulaşacakları sıra onları canlandıran konular değildir. Örneğin; Singapur, Finlandiya, Kanada gibi uluslararası öğrenci başarı testlerinde üst sıralarda bulunan ülkeler oraya bir numara olmak veya ilk beş ülke içine girme gibi isteklerle ulaşmamışlardır (Hargreaves ve Shirley, 2012).

Bunun yanı sıra, canlandırıcı organizasyonlar ve liderleri zirveye giderken başkalarını taklit etmemektedirler. Diğerlerinin seyrettikleri yolu takip ederek veya onların uyguladıkları metotları ödünç alarak, kendisinden önce başarılı olmuş kuruluşların uygulamalarını da taklit etmemektedir. Aslında, başkalarının gittiği yoldan gidilirse, zaten onların vardıklarından daha fazlasına ulaşamaz (Hargreaves vd., 2014).

Üçüncü olarak, canlandırıcı kuruluşlar ve liderleri sadece yoldaki bütün önemli noktalara ulaşmayı hedeflememişlerdir. Onlar, hedefler tespit edip devam ederken, hedefteki her kilometre taşına zamanında varmak için çalışanlarından performans değerlendirme raporu hazırlamalarını istemediler. Başarım değerlendirme raporları yüksek başarıya varabilmek için grup üyelerine yardımcı olabilir; fakat hedeflerin net olmadığı ve başarısız sonuçların cezalandırıldığı durumlarda, hedeflere varmak için aşırı

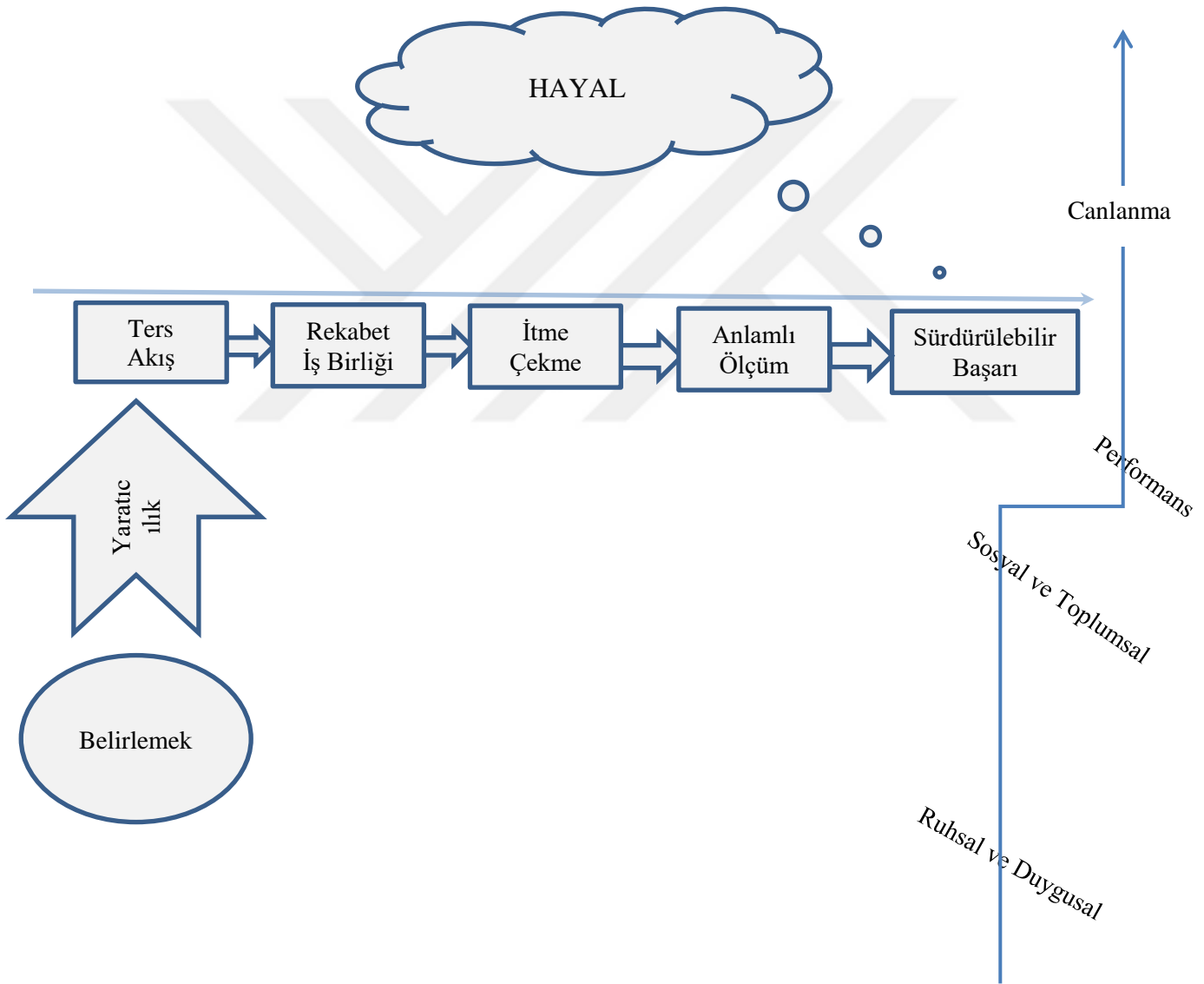
baskı duyduklarında, kişiler genel olarak başarıya ulaşma isteği yerine başarısızlık korkusuna kapılmaktadır. Bu durum, iş dünyasında genellikle çeyrek dönemde elde edilecek sonuçlara odaklanması ile uzun dönemli stratejilerin feda edilmesine neden olmaktadır (Hargreaves ve Braun, 2013; Laverty, 2004; Rappaport, 2005).

Dördüncü olarak, canlandırıcı organizasyonlar ve liderleri tarafından konulan hedeflere ulaşılması için insanların limitleri zorlanmamaktadır. Amaçlanan sonuçlardan insanları mesul tutabilmek için yukarıdan gelen acımasız değerlendirme aşamasında bilinen klasik ölçme-değerlendirmenin dışına çıkarlar. Bunun yerine değerlendirilecek kişilerle olumlu ve güçlü ilişkiler kurma yoluyla öğrencilerinin durumunu tespit ederler. Onlar, üstten gelen yüksek baskı ve yetersiz taban desteği ile insanları yükseltmekten çok aşağıda tutarlar (Hargreaves vd., 2014). Eğitimde de bu durum müfredatın daraltılmasına ve çocukların öğrenmelerini sağlamaktan çok, onları sınavlara çalışmalarına ve bu duruma odaklanmalarına sebebiyet vermektedir. Nihayetinde canlandırıcı kuruluşlar, diğerlerini geçmek için telaşlı hareketlerde bulunarak, mümkün olduğunca hızlıca zirveye çıkmak amacıyla başkalarıyla yarışmamışlardır. Aslında bu ani ve süratli yükseliş yöntemini uygulayanlar, birikimlerini çok hızlı bir şekilde harcayarak amaçlarına varamadan yıpranmaya yüz tutarlar (Ravitch, 2013).

Canlandırıcı liderler, başkalarının göz ardı ettiği veya reddettiği ileriye doğru ilerlemek için açık ama yaratıcı yollar oluştururlar. Beklentileri aşan örgütlerin liderleri, ana akıma karşı gelmek ve akışa değil, onun karşısına ya da çevresine doğru ilerleyerek ilerlemeye hazırlarlar. Bu liderler cesur, yaratıcı ve karşı sezgiseldir. Tartışmayı, anlaşmazlığı ve direnişi memnuniyetle karşılıyorlar. Olasılıksızlık ve muhalefet, onlara enerji veren müttefikleridir. Kriz, kıtlık veya tehdit zamanlarında, diğerleri kasıldıklarında genişler, mecbur oldukları zaman üstlerine meydan okurlar ve gerisini takip etmek yerine ilk hareketi yaparlar.

Güçlü ordular, rakiplerinin stratejilerini kopyalayarak ve muhalefeti bastırarak savaş kazanır; zayıf ordular, rakiplerinin beklemeyeceği sıra dışı stratejileri benimseyerek savaşı kazanır (Toft, 2001; akt.Hargreaves ve Harris, 2015). Beklentilerin ötesinde performans gösteren liderler, mevcut başarı stratejilerini taklit ederek yalnızca en iyisi kadar iyi olmak istemiyorlar. Genellikle ortak pratik ve hatta sağduyuyu karıştırmak gibi görünen karşı tahmin edici adımlar atarak en iyilerden ve diğerlerinden

daha iyi olmayı hedeflerler. Bu onların sadece yakalanmalarını değil, aynı zamanda paketin bir yana ve ötesine geçmelerini de sağlar (Hargreaves ve Harris, 2015). Hargreaves vd. (2014) çalışmalarında daha üst hedeflere götüren ve yüksek performans sağlayan canlandırıcı liderliği meydana getiren altı öge belirlemiştir. Bu süreçler; nereye gideceğine, oraya nasıl varacağına yönelik açık bir direktif belirlemeyi ele alan bir bakış açısına sahip olmayı ve bu bakış açısına ilişkin bütün grupta bilinçli olmayı ve ona göre hareket etmeyi içermektedir. Canlandırıcı liderliğin aşamaları Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1. Canlandırıcı Liderliği Sağlayan Aşamalar.

(Bu şekil, herhangi bir yerden alıntı yapılmaksızın yazar tarafından geliştirilmiştir.)

2.2.1.Canlandırıcı Liderliğin Aşamaları

Canlandırıcı liderliğe ulaşabilmek ve canlandırıcı liderlikte kilit ilkeler için gerekli olan altı aşamaya aşağıda yer verilmiştir:

Azimle Hayal Kurmak: Beklentilerin ötesinde performans gösteren liderler, şansları ne olursa olsun başarmak için beklerler; ancak “en iyi”, “dünya sınıfı” veya “bir numara” olmak için beklemezler. Aksine, ulaşılması gereken ilham verici ve tanımlanabilir bir varış noktasına sahipler. Temel bir amaçtan ziyade çekici bir rüya, yine de bir nümerik üstünlük göstergesidir. Hayalleri kovalamak, sadece bir hayal ya da spekülasyon meselesi değildir. Bu bir umut veya dileğin ötesinde bir şeydir. Beklentilerin ötesinde performans gösteren liderleri tanımlayan şey, korkunun olmaması değil, korkularıyla ve çevrelerindeki korkularla nasıl başa çıktıklarıdır. Bu liderler, korkulardan kaçmak yerine, engellerin üstesinden gelmek için savaşırlar (Hargreaves ve Harris, 2015). Beklentilerin ötesinde performans gösteren organizasyonlar, bir plândan daha cesur ve daha zorlu olan bir rüya ve bir vizyondur. Başarı deneyimi, önceki bir başarısızlığın duygusal hafızada yer alıyor olması ya da beklemekte olan birinin korkusu ile yükselir. Beklentileri aşan organizasyon sıklıkla başarısızlık, küçük düşürme, alay etme ve değişime bağlılıklarını artıracak durumlarla karşı karşıya gelir. İmkânsız bir rüya, görünüşte imkânsız bir mücadeleye yol açar. İmkânsız rüya ve üst üste gelme başarısızlığı veya yok olmanın önlenmesinin imkânsız zorluğu, onlardan kaçınmak yerine, engellerin üstesinden gelme veya kaçma mücadelesine bir cevap verir.

Yaratıcılık ve Ters Akış: Yaratıcılık, hayal gücü kullanarak yeni fikirler veya şeyler yaratma yeteneğidir. Karşı akış; bir kuruluşun yönünü, bazen meslektaşların mevcut yörüngesinin veya daha önceki geleneklerin tersi yönde değiştirmeyi içerir. Beklentileri yerine getiren organizasyonlar, ana akıma karşı koşar; akışa kapılmaz, karşısına ya da çevresine doğru ilerleyerek, hızla ilerlemeye hazırlar. Bu liderler, organizasyonlar; cesur, yaratıcı ve zekidirler.

Rakiple İş Birliği ve Rekabet: Günümüzün karmaşık küresel pazar yerinde iş

birliğinin ne kadar önemli olduğu tartışmasız bir gerçektir. Canlandırıcı liderler, iş birliği ve rekabetin ideolojik karşıtlıklarının ötesine nasıl geçileceğini ve artan değer, yeni değer, sosyal değer ve motivasyonel değer yaratan sezgisel birleşmelere girmeyi bilirler (Hargreaves vd., 2014). İş birliği ve rekabet sıklıkla karşıtlar olarak görülür. Gen, bencil ya da iş birlikçidir. Rekabet, hayatta kalabilmemize veya üst sıralara çıkabilmemize yardımcı olurken; iş birliği, birlikte başarılı olma kapasitemizi kullanmaktadır. Beklentilerin ötesinde performans gösteren liderler, bu ideolojik karşıtlıkların ötesine geçiyor ve iş birliğini rekabete yaratıcı bir şekilde aktarabiliyor.

İtme ve Çekme: Bir kuruluş çekici, motive edici ve tutkulu liderlere sahip olabilir, Hagel, Seely ve Brown'un “Çekme Gücü” dediği şey budur. Scott Bader “common wealth” olarak çalışan işçilere, ortaklardan sorumlu direktörlere, bir kısmı hayır kurumuna giden kâr payına, bir maaş farklılık sınırlamasına ve hiçbir ürünün savaş için harcanmayacağına dair bir söz verdi. İngiltere'de düşük performans gösteren bir okul bölgesi olan Tower Hamlets, ülkenin ilk yarısında performansa geçmek için itme-çekme faktörlerini kullandı. Bölümdeki okullar bir araya geldi, büyüme için iş birliği yaptı ve mücadele edenleri destekledi. Okullar içten içe, birisinin yapabileceğinin böylelikle hepsinin de yapabileceğine inanmaya itti (Hargreaves vd., 2014). Beklentilerin ötesinde performans gösteren liderler, insanları yanlarında tutar. Örgütlerin birçoğu; orada yıllarca çalışan, uzun süredir görev yapan personeliyle mükemmelleşti ve hatta kendilerini çok öteye taşıdılar. Organizasyonları uzak tutan sadece takım ve takım çalışması değil; bu takım çalışmasının kendisinin canlı olmasıdır. Beklentilerin ötesinde performans gösteren organizasyonlar, yaratıcılık ve risk alma kültürlerine sahiptir. Çalışanların yenilikçilik ve oyun oynama özgürlüğü ve esnekliğine sahip olmalarını sağlar. İnsanları kendi rahatlık alanlarının dışına itmek zor; ancak zor olduğu kadar da başarılıdır.

Anamlı Ölçüm: Yükselen liderler; verileri bir kuruluşta güven ve desteği sağlayacak şekillerde kullanırlar. Performans analistleri, oyunda atılan adımların sayısı hakkında veri toplamak için oyuncu botlarına mikroçipler yerleştirdi. Veriler, Fiat Auto'nun atıkları sifıra indirmesine yardımcı oldu. Shoebuy.com web sitesi,

tasarımlarını sürekli yenilemek için verileri kullanır (Hargreaves vd., 2014b). Beklentilerin üzerinde performans gösteren kuruluşlar, başarıya yönelik adımları not alır; izler ve yönetir. Liderler ve takipçileri; neyi başarmaya çalıştıklarına dair kişisel olarak anlamlı, herkese açık ve paylaşılan, net bir şekilde adil ölçütler içeren göstergeleri kullanıp ilerleyerek; performans hedeflerine de hızlı ve adil bir şekilde ulaşmaya çalışırlar. Sosyal karar alma süresinde nicel sosyal gösterge ne kadar fazla kullanılırsa, bu, izlemesi amaçlanan sosyal süreçleri, yolsuzluk ve yozlaştırmaya daha fazla ortaya çıkaracaktır. Neyin değerli olduğunu ölçün; yalnızca kolayca ölçülene değer vermeyin, bunun için de (Hargreaves vd., 2014a);

- a-) Dengeli bir puan kartı oluşturun,
- b-) Yüksek kaliteli veriler üzerinde ısrar edin,
- c-) Bolca değil, dikkatli bir şekilde test edin,
- d-) Eşikten büyümeye doğru ilerleyin,
- e-) Çıtayı yükseltmek için boşluğu daraltın,
- f-) Sürülenler değil, sürücüler olun.

Sürdürülebilir Başarı: Sürdürülebilir başarı, sistematik olarak önceki liderlerin noktalarının organizasyon için güçlü bir vizyon çizgisi boyunca birleştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Kimi zaman, organizasyonun yükselişini sağlamak için liderlikte bir değişiklik veya liderlerin odağında bir değişiklik yapılması gerekir. Bir uçağın kalkış için optimum bir hız gerektirdiği gibi, canlandırıcı liderler, büyümeleri konusunda temkinlidir. Yükselen liderler, kuruluşlarının kademeli ve kasıtlı bir büyüme ile inşa edilmesini sağlar. Performans ve başarıda büyük ve erken ani artışlar aramak yerine, kısa vadeli kazanımları uzun vadeli hedeflere bağlamak gerekir. Yükselen liderler, yavaş ve istikrarlı kavramlarını benimseyerek yarış kazanırlar. Artan organizasyonlar, hedeflere doğru ilerlemeyi izlerken, yüksek seviyelere odaklanır. Yükselen liderlik, uzak olma hissini tanımlar, ancak başarısı için sağlam bir temele dayanır. Sürdürülebilir başarı, sağlam bir temel, yönetilebilir bir ilerleme oranı ve acil eylemlerin uzun vadeli sonuçlarla bağlantılı olmasını sağlama yeteneği gerektirmektedir.

Herhangi bir ilk krize karşı koymak için gerekli olan hızlı eylemlerin ötesinde,

beklentilerin ötesinde performans gösteren organizasyonlar, mümkün olduğu kadar çabuk genişlemeye ve çok hızlı hareket etmeye çalışmamaktadır. Onlar sürdürülebilir bir büyüme üzerine kuruludurlar.

2.3. Örgüt ve Örgüt Kültürü

İnsanlar bir arada ve beraberce yaşamaya adım atmalarıyla birlikte aktif ve verimli örgütler meydana getirmenin yollarını aramışlardır (Uçar, 2012). Örgüt, aralarında anlamlı bir ilişki bulunan, birbirlerinin varlığından haberdar olan sistemli bir yapıdır. Aynı amaçlar için bir araya gelen ve tüzel bir kişiliği olan yapıdır. Örgüt, bir yapıdır. Belli bir amaç için, bir araya gelen, birbirlerinden haberdar olan insan grubudur. İnsanlar tek başlarına gerçekleştiremedikleri eylemleri, hedefleri gerçekleştirebilmek adına örgüte, örgütsel yapıya ihtiyaç duyarlar.

Örgüt; bireyin ihtiyaçlarının giderilebilmesi için, birey ve madde kaynaklarının etkili kullanıldığı organizasyondur. Bu sistemde, örgüt hedefleri ihtiyaçların yerine getirilmesini sağlar (Toffler, 1981; akt; Akkaşoğlu, 2015). Örgüt sözcüğü, değişik bilim dallarından bilim adamları tarafından ele alınmış ve her bilim dalı içinde değişik tanımlar yapılmıştır. Mesela psikoloji bilimi örgütü, daha çok kişinin ortak bir gaye için, koordinasyon sonucu oluşan sosyal sistem olarak adlandırılırken; sosyolojik açıdan örgütler küçük toplumlar olarak tanımlanmıştır. Antropolojik açıdan ise belli bir kişiliğe ve bilişsel süreçlere sahip sistemlerdir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).

Organizasyon, birtakım işlemleri gerçekleştirmek amacıyla bir araya getirilmiş iş birliği sistemleridir. Yapı ve işleyiş düzenini sağlayan örgütlerin kendisidir. Örgütü veya organizasyonu hedeflerine ulaştırmada örgüt yönetimi söz konusudur. Ortaya atılan bu hedeflere ulaşabilmek için kaynakları eşgüdümleyerek yani örgütlendirerek bir araya getirmek gerekir. Örgüt, örgütsel kaynakların eşgüdümlemesiyle ortaya çıkan yapıdır (Tutar, 2017). Organizasyon, aslına bakılırsa bir sistemdir. Bu yapının iyi bir şekilde bir araya getirilebilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Örgütteki üyelerin birbirleriyle olan ilişkileri aslında örgütü örgüt yapandır. Organizasyonun kendisiyle alakalı başka organizasyonlarla olan irtibatları, bu organizasyonun bağlarındanadır. Ortaya çıkan irtibatlar ne kadar güçlü olursa, örgüt de o denli verimli olur. Örgüt, üyeleri tarafından oluşturulan bir ortak yönetim olarak kabul edilebilir.

Plânlı biçimde eşgüdümlemiş unsurlar ve eylemler topluluğu da bir örgüt oluşturabilir. Örgüt, bir haberleşme sistemi olarak da kabul edilebilir. Modern örgüt kuramı, sistemin parçalarını birleştiren üç süreci; karar, iletişim ve denge olarak kabul etmektedir’’ (Bursalıoğlu, 2015)

İnsanlar ve onların kullandığı teknolojiler, insanların birbirleriyle ve görevleriyle irtibatlarını kuran, bunu düzenleyen yapı ve süreçlerden müteşekkil bir birleşim olarak örgütü görmek mümkündür (Balcı, 2014). Örgütler, tek başımıza üstesinden gelemediğimiz, tek başımıza altından çıkamadığımız zorlukların ortadan kaldırılması için ortaya çıkar. Örgütler, başka toplumsal sistemlerle sürekli irtibattadır. Kendi başlarına değildir. Dolayısıyla örgütler birer açık sistem olarak karşımızda durmaktadır. Geniş çerçevede bakıldığı zaman örgütler, daha çok sayıda büyük bir sistemin alt sistemidir. Örgüt; yöneten ve yönetilenlerin olduğu, bundan ötürü de bürokratik formal bir yapıdır. Bu yapıda, işleri yapacak kişiler ve görevleri belirlenmiştir (Can, 1999; akt. İlğan, 2013). Yönetenler ve yönetilenlerin birlikte oluşturdukları ve bir üst kimlik olarak ortaya çıkan ortak değer de örgüt kültürüdür.

1980’li yılların başı itibariyle, alanyazında çokça telaffuz edilmeye başlanan ve hızlı bir biçimde araştırmacıların ve kuruluşların dikkatini çekmeye başlamıştır örgüt kültürü. Çok kısa bir sürede de yönetim alanyazındaki yerini de almış bir kavramdır. Pettigrew, McKinsey, Peters, Waterman, Schein ve Scheider gibi pek çok bilim insanı bu mecrada inceleme ve araştırmalar yapmıştır (Erkmen, 2010). Toplumların kültürü olduğu gibi, örgütlerin de kendine has bir kültürü vardır. Örgütsel kültür, örgütün yaşam biçimidir; örgütün yaşam felsefesidir. Günümüz dünyasında hızlı bir değişim ve gelişim gösteren çevrede yaşayan okulların hayatında, örgüt kültürü bu noktada çok daha önemli hale gelmektedir. Okulların, ayakta kalabilmesi, rakipleriyle yarışabilmesi, daha doğrusu hayatta kalabilmesi için gerek iç, gerekse de dış çevre koşullarına ayak uydurmasıyla mümkündür. Bunun olabilmesi için de, okulun tüm çalışanlarıyla birlikte ortak değerler etrafında, güçlü bir şekilde birleşmesiyle mümkündür (Unutkan, 1995).

Değişik kültür zenginliğine sahip insanlar örgütü meydana getirir. Bu insanları ortak bir noktada toplayan, görev, mesleki norm ve kriterlerle bir arada bulandıran örgüt kültürüdür. Bu insanlar, grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak, diğer örgütlerden farklı, ancak kendi aralarında ise az da olsa ortak inanç ve değerler sistemi

vücuda getirmişlerdir. Meydana gelen bu yapı, kendi içinde farklı inanç, tutum, düşünce biçimi ve ahlak anlayışının bir noktada bulunmasını sağlar. Tüm bunlar örgüt kültürünün önemine vurgu yapmaktadır (Eren, 2017). İçinde buldukları toplum aynı olmasına rağmen, kişilerin dünya görüşleri, değer yargıları arasında farklılıkların olması doğaldır. Ortaya çıkan bu farklılıkların okul denem organizasyon bünyesinde bütünlüğe çevrilmesi olanaklıdır. Okul ortamında toplumun genel kültürel değerleri mevcuttur. Bireyler, bu kültürel değerler etrafında bir araya gelerek, okulun amaçları doğrultusunda harekete geçebilirler. Örgüt kültürünün tanımı noktasında farklı bakış açıları bulunmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürü tanımında bir ortak nokta bulunmamakla beraber, “ortak değerler etrafında kenetlenme” şeklinde ifade etmek yanlış olmaz. Yöneticiler için örgüt kültürü, ciddi anlamda hayati öneme sahiptir. Nitekim örgütü ayakta ve bir arada tutan, örgüt çalışanlarının motivasyonunu diri tutan, örgüt çalışanlarını ortak perdede buluşturan güç yine örgüt kültürüdür (Tutar, 2017).

Ortaya çıktığı günden bu yana üzerinde sık sık tartışmaların yaşandığı, bu tartışmaların gölgesinde gelişen bir kavramdır örgütsel kültür. Yapılan bu tartışmalar, iki ana problem etrafında toplanmıştır. Ortaya çıkan tartışmalardan birincisi tanımlama sorunu, başka bir deyişle örgütsel kültürün “ne olup, ne olmadığı” konusudur. Bazı kuramcılar, “örgütlerin sahip olduğu bir şey” olarak örgütsel kültürü tarif ederken; başka kuramcılar ise “örgütün kendisi” olarak örgütsel kültürü tarif etmişlerdir. Örgütün sahip olduğu bir şey olarak örgütsel kültürü tarif edenler de aslında kendi içlerinde de bir fikir birliğine varamamışlardır. Burada ortaya çıkan farklı görüşler; örgütsel kültürün bir iç değişken mi yoksa dış değişken mi noktasında çıkmaktadır. Örgütün kendi içinde meydana gelen bir özellik veya kişilik olarak örgütsel kültürü kabul eden kimi yazarların aksine; kimi yazarlar da örgütsel kültürü, örgütteki bireylerin, örgütün dış çevresinden getirdikleri özellikler olarak kabul etmektedirler (İpek, 1999).

Örgütteki her bir bireyin, kendi alt kültürünü, ideolojisini, inançlarını, değerlerini, normlarını, efsanelerini diğer örgüt üyelerine paylaşması ve bunların üyelerce benimsenmesiyle oluşan ve tamamen örgüte özgü yeni bir inanç ve beklentilerin oluşmasıyla örgüt kültürü meydana gelir (Karşı, 2004). Ortaya çıkan bu paylaşım geniş olduğu müddetçe örgüt kültürü o ölçüde güçlü olur. Örgütü örgüt yapan, örgüt üyelerini belli bir hedef peşinde koşturan, üyelerin sadakatlerini sağlayan ve

örgüte bir şahsiyet kazandıran da örgüt kültürüdür (Çelik, 2002). Schein (1996), kültür ve de alt kültürler; örgütlerin ekonomik, politik ve teknolojik çevreye uyum göstermesi ve de kendilerini yetiştirmelerinde çok değerli bir iş çıkardığı görülmektedir. Bir topluluk tarafından kabul edilip inanılan, değişik coğrafyalarda nasıl bilineceğini, düşünüleceğini, nasıl bir tepki verileceğini belirleyen varsayımlar toplamıdır kültür. Normlar, kültürün oldukça net bir şekilde ortaya çıkan yansımalarıdır. Burada dikkat çekilmesi gereken nokta; normların, örgüt üyelerinin pek çoğunun hiç sorgulamadan, araştırmadan kabul ettiği özellikler olmasıdır. Üyeler; bu durumun, farklı bir kültür grubuyla karşılaşınca kadar farkında bile değillerdir (Akt: İra ve Şahin, 2011).

Örgütler, insan eliyle ve insanların gereksinimleri sonucu oluşturulmuş sosyal birlikteliklerdir. Örgütler, büyük insan topluluğu içinde küçük gruplardır. Dolayısıyla bu küçük gruplar çatısı altında bir araya gelen üyelerin her biri, aslında büyük insan topluluğunun özelliklerini, daha alt grupların özelliklerini taşırlar. Bu bakımdan toplumsal yapı içinde oluşturulmuş örgütlenmeler, bünyelerinde birçok başka başka kültür özelliklerini, değerlerini ihtiva eder. Bundandır ki her örgüt içinde farklı farklı alt kültürleri görmek mümkündür. Örgütün çatısı altında bir araya gelen alt kültürler, örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için yeni bir üst kültür etrafında şekillenmeye başlar. Elbette oluşan bu yeni kültür, geniş kültürden bağımsız da değildir. Bunu geniş kültürün bir alt dalı olarak görmek mümkündür. Bu şekilde belli idealler uğruna örgüt çatısı altında şekillenen bu yeni kültür, örgütün alt kültürleri üstünde daha baskın bir özelliğe de sahiptir. Ancak bu şekilde, bireyler ortak bir nokta etrafında bir araya gelebilirler (Şişman, 2007). Kültür, örgüt üyeleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürü, üyelerin davranışlarına yön veren, onları belli bir amaca sevk ederek o amaç doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan bir özelliğe sahiptir. Nitekim örgüt kültürünün bu birleştirici gücünü etkin kullanmamak veya yerinde kullanmamak, örgütün gücünün zayıflamasına yol açarak varlığını tehlikeye sokabilir (İra ve Şahin, 2011)

Örgütler, sadece ortak paydalar etrafında şekillenen bir yapı değildir. Bu yapının bir de zihinsel ve duygusal bir boyutu da bulunmaktadır. Zihinsel ve duygusal özellikleri de bünyesinde barındıran örgüt, bu sayede örgütsel kültürü sağlar. Örgütsel kültür sayesinde bireyler iş birliği içinde belli bir amaç için harekete geçen birer sosyal organizasyon olarak ifade etmek mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005). Güçlü'ye

(2014) göre; bireylerin içinde buldukları dünyayı hep birlikte yaratmasını, yeniden şekillendirmesini sağlayan faal, diri bir olgudur örgüt kültürü. Örgütsel davranışın ve başarımın kuvvetli bir biçimde etkilenmesinde örgüt kültürü büyük önem taşımaktadır. Sosyal ilkeler; paylaşılmış değerler ve sosyal kimlikler yoluyla, örgüt üyelerinin hareketlerini kontrol edip, bütün örgüt üyelerinin ortak gayeler etrafında toplanmalarını ve aynı şekilde hareket edip düşüncelerini sağlamaktadır. Örgütsel başarıda, güçlü bir örgüt kültürünün varlığı ve önemi dikkate değer bir durumdur. Bu noktadan hareketle; okul kültürü, eğitim örgütlerinin başarısında çok önemli bir faktördür.

Paylaşılan değerler, bir kurumun veyahut bir örgütün kültürünü meydana getirir. Buradaki kültürel değerler; örgütteki iletişimi, alınan kararları, bireylerin örgütte ne şekilde yükseldiği ile ilgili olması muhtemeldir. Aynı hizmet sektöründe iş yapan başarılı işletmeleri, başarılı olamayanlardan ayıran en önemli özelliklerin, firma felsefesinde ve kültüründeki farklılık olduğu yapılan iki araştırmayla tespit edilmiştir. Açık bir kültür, olumlu bir miras, kaliteli bireylere ve performansa verilen önem çok iyi işletmelerin bazı ortak değerleridir. Kültür; iş davranışlarını, insan etkinliğini saran ve buna şekil veren çok önemli bir faktördür. Yönetmelik politikalar, kurallar, roller daha çok organizasyonların hedef ve gereksinimlerinden etkilenir. Tutum, davranış, değer, norm, gelenek ve alışkanlıklar ise organizasyonun faaliyetleri ile ilgili olmakla birlikte, ulusal kültür özelliklerinden büyük ölçüde etkilenir. Her örgüt, her grup farklı farklı örgüt kültürüne sahiptir. Ortaya çıkan bu farklılığın ana nedeni, araçların, ihtiyaçların farklı farklı olmasıdır. Bir üniversite ile bir sanayi işletmesindeki çalışma ortamı ve uyulması beklenen politikalar, kurallar, roller ve benzeri özelliklerin benzer olmayacağı nettir. Buna rağmen, mesela Türk insanının genel kültür özelliklerinden gelen gelenek, değer, inanış ve alışkanlıklar her iki tür organizasyonda gösterebilir (Aydınlı, 2003).

2.4. Örgüt Kültürü ile İlişkili Kavramlar

Alanyazında örgüt kültürüyle birlikte sık kullanılan bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramların, örgüt kültürüyle olan ilişkisinin, benzer ve farklı yönlerinin ortaya çıkarılması örgüt kültürünün daha net bir şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır.

2.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Kimi zaman örgüt kültürünün yerine kullanılan örgüt iklimi, örgüt kültürü ile ilişkili olmakla birlikte farklı bir kavramdır. Örgüt iklimi, bir örgütün üyeleri tarafından tecrübe edilen, davranışlarını etkiler. Bir organizasyonu öbür organizasyondan ayıran, görünürde devamlılık gösteren, organizasyon üyelerinin karşılıklı temasları yoluyla meydana gelen ve çalışanların örgütün psikolojik yapısına ilişkin algılarıdır. Kısaca örgüte egemen olan psikolojik havadır. Örgüt üyelerinin içinde buldukları durumu algılama ve yorumlamalarına bağlı psikolojik özellikler bütünüdür (Doğan, 2007). Organizasyona kimliğini kazandıran, iş çevresi içinde yaşayan ve çalışan bireylerce direkt veya dolaylı olarak algılanan ölçülmesi olası niteliklerdir. İklimi; bir örgütteki ortak psikolojik güçlerin görüntüsü oluşturur. Örgüt kültürünün, örgütte meydana getirdiği hava ve atmosfer, örgütün psikolojik ortamı “örgüt iklimi” olarak dikkati çekmektedir (Tutar, 2017).

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi her ne kadar birbiriyle ilişkili, aynı düzeyde kavramlar olarak algılansa da, aslında örgüt iklimini içine alan, örgüt iklimini oluşturan, örgüt iklimi üzerinde etkiye sahip olan bizatihi örgüt kültürünün kendisidir (Karcıoğlu, 2001). İş görenlerin değerleri ve inançları, onların örgüt politikaları, pratikleri ve prosedürlerinin açıklamasını etkiler. Varsayımların paylaşılması kültürü meydana getirir. İş görenlerin algıları iklimi karşılamaktadır. Örgüt kültürü; örgüt iklimini içine alır. Bireylerin davranışlarını, tutumlarını, çalışanların düşüncelerini iç çevrenin nasıl şekillendirdiği ve etkilediği noktasında örgüt iklimi ana rol oynar (Vural ve Coşkun, 2007). Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki birçok fark bulunmaktadır: Kültür belirleyici, iklim ise değerleyicidir. Örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha kısa sürelidir. Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin temel değerleriyle, örgüt iklimi ise psikolojinin ana ilkeleriyle alakalı kavramlardır. Bu nedenle kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicileri farklıdır. Kültürün belirlenmesi ve değerlendirilmesi daha zordur (Karcıoğlu, 2001).

Literatürde bazı yazarlar, örgüt kültürü ile örgüt ikliminin benzer olduğu, bu iki kavram arasında bir ayrım yapılamayacağını öne sürmektedirler. Hatta düşüncelerini bir adım daha ileriye götürerek, örgüt ikliminin, örgüt kültürüne nazaran çok daha eskiye dayandığını ifade etmektedirler. Bunun yanında kimi düşünürler, bu iki kavramın her ne

kadar birbiriyle ilişkili olduğunu söylesek de, aslında örgüt kültürüyle örgüt ikliminin farklı şeyleri ifade ettiğini ileri sürmekte (Doğan, 2007). Örgüt iklimi, örgütteki üyelerin, örgüt içindeki eylemlerinin, çalışmalarının nasıl olması gerektiğine dair beklentilerini ve oluşan bu umutların ne oranda meydana geleceğine yönelik onlarda meydana gelen düşünceyi belirler. Örgüt kültürü, örgütteki tüm üyelerin düşüncelerine, eylemlerine yön verip şekillendiren baskın değerlerdir. Örgüt içinde oluşmuş olan iklim, bireylerin motivasyonları, iş doyumları, örgüte bağlılıkları ve başarı noktasında kültürden çok daha önem taşımaktadır. Nitekim kötü bir iklim havası, örgüte ciddi anlamda zarar verebilir (Cansu, 2006).

Karcioğlu (2001), organizasyonların, öncelikle birey ve bireylere dair etkisini anlamlandırmada örgüt kültürü ve iklimi kavramları yardımcı olmaya çalışmaktadır. Gerek örgüt kültürü kavramı olsun, gerekse de örgüt iklimi kavramı; bu iki başlığın araştırılmaya çalışılması, organizasyonlardaki kişi davranışlarının değişik yönlerdeki boyutlarının üst bir başlık altında ele alınmasına yardım etmekte, organizasyonlardaki kişilerin davranışlarını tasvir edebilmekte ve örgütlerin ne derecede aktif olduklarını ve hangi unsurlarda değişiklik yapılması gerektiğini tespit edilmesinde referans olabilmektedir. Bir kuruluşun, bir örgütün veyahut bir topluluğun elemanlarının kolektif paylaştıkları, onların tavırlarını yönlendiren kurallar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan meydana gelen temel sayıltılar, semboller ve uygulamaların tümü şeklinde örgüt kültürünü tanımlamak mümkündür. Örgütün karakterini meydana getiren, örgütü başka örgütlerden ayıran, örgütü tasvir eden, örgüte hâkim olan, örgüt içindeki çevrenin değişmez özelliğini, örgütte bulunan kişilerin davranışlarına etki eden ve kişilerden de etkilene; somut anlamda vuku bulmayan; ancak örgütteki kişilerce algılanabilen ve tüm bu sayılan nitelikleri kapsayan psikolojik bir terim olarak örgüt iklimini tarif etmek mümkündür.

2.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel kültürle örgütsel bağlılık, birbiriyle ilişkili olan, bazen de birbirine karıştırılan kavramlardandır İş doyumunun çok önemli bir parçası olarak örgütsel bağlılıktan söz edilebilir. Bireyin, kişisel arzu, gaye ve değerlerine yarar sağlayan, bunların ortaya çıkmasını sağlayan, organizasyonun gayelerine sadakatle ve hatta

özverili bir şekilde destek olma, organizasyon yararına istekli hareket etme, kendini organizasyona nezretme duygu ve tutumları olarak örgütsel bağlılıktan söz etmek mümkündür. Kişi ile örgütsel bağlılık, organizasyonun değer ve gayelerine destek sunar. Örgütün faydasına hizmette bulunur, örgüte her türlü ortam ve şartta arka çıkar (Eren, 2017). Örgüt içindeki bireylerin kendilerini içinde buldukları örgüte ait hissetmesi sonucunda bugün ve yarın da örgütte bulunmayı istemeleri örgütsel bağlılık olarak adlandırılır. Bireylerin organizasyonun görüş, amaç ve değerlerini özümsemesini, organizasyonun amaçlarını hayata geçirmesinde şahsi çabalarıyla da o organizasyonda bulunma eğilimlerini aksettirmesinde örgütsel bağlılık önemli bir katkı sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık, bireylerin, organizasyona ait amaçları içselleştirmesi sonucunda örgüte başka bir anlam yükleyerek, zorunluluklar dışında gönüllü olarak çaba sarf etmeyi, örgütün bir parçası olmayı sürdürmeyi istemeleri olarak da tanımlanabilir (Seymen, 2008).

Örgütler açısından, örgütteki iş görenlerinin örgütsel bağlılıklarının çok iyi olması, örgütün bireye dönük olması görüşüyle örgütsel bağlılık, son zamanlarda örgütlerin gözünde neredeyse zirveye oturmuş hedefleri arasında yer almaktadır. Örgütlerine bağlılıklarında samimi olan iş görenlerin, örgütlerinde son derece verimli oldukları, sorumluluk duygularıyla hareket ettikleri dile getirilmektedir. İş görenlerin, üstlendikleri işi bırakmaları, işe gelmemeleri ve buna benzer örgüte her türlü zarar veren hal ve tavırlardan uzak durmaları örgütsel bağlılıkla açıklanabilmektedir. Çalışanlar, görevlerine son derece bağlı ve bu görev aşkıyla işlerine adeta dört elle sarılıp çalışmaktalar. Örgütüne yüksek sadakatle bağlı olan iş görenler, kurumlarının giderlerini en aza indirerek, kurumlarına yüksek ölçüde fayda getireceği hesap edilmektedir. Ortak birtakım gaye ve inançlar için bir araya gelenler, aynı zamanda örgüt denen yapıyı da oluşturmuş oluyorlar. Örgütteki çalışanlar arasında paylaşılan müşterek değerler ne denli fazla ise, o denli örgütsel sadakatten, bağlılıktan söz etmek mümkündür. Böyle bir durumda örgütte süreklilik, verimlilik ve aynı zamanda etkinlik söz konusu olur. Gerek organizasyonlar olsun gerekse de iş görenleri, ortak bir paydada birleştikleri sürece, birbirlerine olan sadakatleri de artarak sürüp gidecektir. Örgütler, çalışanlarının gelişimi uğruna fedakârlıktan vazgeçmediği müddetçe, çalışanlar da buna karşılık tüm enerjilerini üyesi oldukları örgütü için harcamaktan asla geri durmayacaklardır. Bu özellikleri bünyesinde barındıran örgütlerin ayakta durması da

sağlamlaşmış olur (Tiryaki, 2005). Örgüt kültürü, örgütteki iş görenlerin öncelikleri ile örgütün amaçları arasında bir bağ kurarak, örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların birbirleriyle ortak bir kimlikte buluşmaları sayesinde, örgütün hedeflerine ulaşma ve örgütsel bağın güçlenmesine katkı sunmaktadır (Balay, 2000).

Her yönüyle ve her alanda hızlı bir şekilde yaşanan gelişim ve değişimler, globalleşme ve hızlı rekabet, kişilerin ve toplumun sosyo ekonomik yaşantısını büyük oranda etkilemektedir. Bu durum organizasyonların yapı ve işlevlerini de değişikliğe itmektedir. Böyle ortamlardaki organizasyonlar, amaçlarını hayata geçirebilmek, verimliliğini, etkinliğini daha da yükseltebilmek ve böylece yeni durumlara ayak uydurabilmek için insan kaynaklarından en yüksek düzeyde yararlanmak ve bunun sonucunda kalifiye olan elemanların da organizasyonda kalmasını sağlamak zorundadır. Sonuç olarak bu durum örgütsel bağlılığa olan ilginin artmasını sağlamaktadır (Uçar, 2014).

2.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan pek çok yazar ve düşünürlerin, ortak bir noktada buluşarak, örgütsel kültürün nitelikleri konusundaki görüşlerini şu şekilde özetlemişlerdir (Eren, 2017):

1. Öğrenilmiş ya da daha sonra kazanılmış bir olgudur örgüt kültürü: Başka bir ifadeyle, kültür; organizasyonun iş konusu ve faaliyet sektörü, toplumda üstlendiği görevi, geçmiş yıllarda başarılı vazifeler yerine getirmiş olan, şu anda görevde yer alan üst kademe amir ve liderlerinin aşladığı değer ve davranışlarla vuku bulur ve de tüm elemanları etkiler.
2. Grup üyeleri arasında, örgütsel kültür paylaşılabılır durumda olmalıdır: Organizasyonun kendine has ortak nitelikleri, onu diğer organizasyonlardan ayıran en temel niteliklerdir. Örgüt denen yapıya giren her birey, örgütün her türlü değerine, kültürüne kanaat getirmesi gerekir. Kişi, üyesi bulunduğu örgütün her türlü maddi ve manevi kültürüne hürmet etmeli, onu yeni giren üyelere en etkili bir şekilde tanıtmalı, söz ve davranışlarıyla bunu diğer üyelere göstermelidir.

3. Yazılı bir metin olmayan örgüt kültürü, bireylerin fikir yapılarında, akıl ve belleklerinde inançlar, değerler olarak yerini alır: Kilman, örgütte yer alan bazı varsayımların, realitelerin biliniyor olması, bireylerin fikir yapısında yerini alıyor olması, ortaya konacak davranışlar için değer ve inanç sisteminin bir araya getirilmesi gerektiğini ileri sürer. Elbette yazılı değildir bunlar. Çok güçlü bir iletişim, aktarım ve örgütsel öğrenmeyle, en üst tabakadan en alt tabakaya kadar hipotezlerin bilinip kabullenmesi ve bunların farkında olunmasına olanak sağlar. Bu şekilde hareket edilmezse, insanlar pek çok şeyi farkına varmadan öğrenir, kabul eder ve bunları düşünmeden faaliyete koyar. Bundan dolayıdır ki, farkındalığın oluşturulması ve yayılması, kuvvetli inançları, çok daha bilinçli hareketleri ortaya çıkarır. Dolayısıyla, sözlü olan veya yazılı olarak anlatılması güç olan bir örgütsel kültürde, örgütsel öğrenme ve aktarım çok önem taşımaktadır.
4. Son olarak örgütsel kültürün bir diğer özelliği, ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar veya muntazam bir şekilde tekrar eden özelliklere sahip olmasıdır: Davranışsal kalıplar, kültürün bilinmesinde ve yayılmasında birbirleriyle ilişkili, birbirini bütünleyen ve anlamlı hale getiren bir özelliğe sahiptir. Nitekim kültür; kendi içinde bütünleşik bir sistemi olan, kendine has davranış kalıpları olan inanç, sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkar.

2.6. Örgüt Kültürün Kapsamı ve Önemi

Sağlam bir örgüt kültürüne sahip olan organizasyonlar, çalışanlarına ne şekilde hareket etmeleri gerektiğine ilişkin net ölçümler verir. Bunun tam tersi olarak, net kuralların olmadığı, bireylerin neyi, ne zaman ve ne şekilde yapmaları noktasında belirsizlikler yaşadıkları kültürler de zayıf örgüt kültürleridir. Ortak değerlerin bulunmadığı veya paylaşılmadığı zayıf bir kültüre sahip örgüt üyelerini, örgütün hedefleri doğrultusunda işe koşturmak ve de yönlendirmek pek kolay gözüküyor (Tutar, 2017). Stratejik planlamacılar ve üst düzey yöneticiler, kurum kültürünü dikkate alarak varsayımlar ve alternatif stratejiler tespit etmek zorunda kalıyorlar. Kimi yöneticiler, riski göze alarak, hızlı bir şekilde büyüyen ve kısıtlı rekabet olanaklarıyla beraber aydınlık bir geleceği planlarken, yine benzer şart ve ortamlarda bulunan başka

bir kültürün yöneticileri, belirsiz bir geleceği görür, dar çerçevede ve sınırlı stratejileri kullanırlar. Bundan ötürüdür ki, seçimde ve başarılı işlemlerde kültür çok büyük bir öneme sahiptir (Eren, 2017).

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün geleceğine ışık tutar, örgütün devamını sağlar. Bu sayede, örgütün sağlam temeller üzerinde nesilden nesile aktarımı da sağlanmış olurken, zayıf bir örgüt kültürü, örgütün farklı kolları arasında dayanışmayı sağlayamayacağı gibi, kişilerin çıkarları, örgüt çıkarlarının önüne geçmesine sebep olabilir (Unutkan, 1995). Örgüt kültürü, iş görenin organizasyondaki hareketlerine temelden etki ederek; hiçbir bireyin, içinde yaşadığı toplumun kültüründen ayrı hareket edemeyeceği gibi, hiçbir çalışanın da üyesi olduğu örgüt kültüründen ayrı hareket edemeyeceği gerçeğini ortaya çıkarmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Örgütlerin önemi ve etkililiğinde, o örgütün çevresi, içinde bulunduğu ortamın etkileri örgüt ve kültürü üzerinde çok etkilidir. Örgüt üyelerinin ortaya koydukları davranışlarda, birbirleriyle olan iletişimlerinde, ortaya konulan liderlik eylemlerinde çok etkilidir (Bursalıoğlu, 2015). Toplumlar kadar organizasyonların da büyümesi ve başarısı üstünde kültürel yapı söz sahibidir. Her türlü organizasyon bir kültüre sahiptir. Burada örgütün amaçları doğrultusunda kültürün yapısal nitelikleri önem taşımaktadır. Organizasyonların gayelerine ulaşabilmelerinde, örgütteki kişilerin desteği ve örgüte aktif katılımları çok önemlidir. Örgütte etkinlik ve verimlilik, örgütteki kişilerin uyum sağlamasıyla sağlanır. Kişilerin, organizasyonda kabul gören kültürel özellikleri benimsemeleri sonucunda örgüt ve yönetimin umutlarına artı yönde destek sunmaları mümkündür. Kişinin içinden çıktığı kültürel ortam ile üyesi olmaya çalıştığı örgütteki geçerli kültür, birbirine ne derece benzerlik gösterirse veyahut iki kültür arasındaki farklar ne kadar az ise, örgüte girenlerin yaşaması muhtemel uyum sorunları minimum seviyede kalır. Kişilerin üyesi oldukları organizasyonlara ve de birbirlerine uyum sağlamaları, organizasyonun hedeflerine yönelmeleri kültür sayesinde gerçekleşir. Kültür, örgütlerin amaçlarının, karar, strateji, plan ve politikalarının belirlenmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Pulat, 2010).

Örgütlerin oluşturmuş oldukları her türlü maddi ve manevi değerler, örgütün kendi kültürünü oluşturur. Çalışmalar gösteriyor ki, aktif ve etkin örgütlerin ortaya koydukları amaçları ile etrafında toplandıkları kültürleri arasında bir uyumluluk söz

konusudur. Örgüt üyelerinin paylaşımları, gerek örgütün kendisi, gerekse de çevresiyle biçimlendirdiği ve örgütteki tüm bireylerin örf, âdet, gelenek ve görenekler ile ortaya koydukları inanç ve normların bütünüyle oluşan örgüt kültürü, örgüt yaşamında büyük öneme sahiptir (Türk, 2007). Pek çok araştırmacı tarafından örgüt kültürünün nitelikleri araştırılmış olmakla beraber, bu araştırmacıların ortaya koydukları sonuçlar incelendiğinde, örgüt kültürüyle alakalı birçok ortak noktanın ortaya çıktığı dikkatlerden kaçmamaktadır. Organizasyondaki irtibatı düzenlemesi, organizasyondaki sıkıntılara cevap bulması, aktif olması, birbirleriyle irtibat halinde olan kişilerce meydana getirilmesi, ortaklaşa bir olgu olması gibi örgüt kültürünün birçok niteliği aynen toplum kültürünün niteliklerine benzemektedir (Erkmen, 2010). Başarılı örgütlerin en önemli ortak noktası güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmasıdır. Güçlü bir örgüt kültürüyle, örgütün dinamikleri en üst seviyeye çıkmakta ve böylece örgüt kültürü, örgütün başarısına giden yolda en önemli unsur olabilmektedir (Şekercioğlu, 2001).

“Örgüt kültürü, örgütün kendisini diğer örgütlerden ve çevreden ayıran özelliklerin tümü olarak ifade edilirse örgüt kültürü örgüte ve kendisini oluşturan bireylere bir kimlik kazandırmaktadır denilebilir. Toplumsal çevrede örgüt, örgüt kültürünün örgüte kazandırdığı bu kimlikle tanınır ve değerlendirilir. Böylelikle örgütün kültürü, örgütün üyelerini hem bir arada tutan hem de toplumla ilişki kurmasını sağlayan bir unsur olarak görev yapmaktadır” (Özgül, 2018, s. 23). “Örgüt kültürü, örgütteki liderler ve yöneticiler açısından da büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Örgüt kültürü örgütsel amaçların, örgüt içi stratejilerin, alınacak kararların belirlenmesinde yöneticiler ve liderlere ışık tutmaktadır. Aynı zamanda tüm bu örgütsel unsurların gerçekleştirilmesinde de liderlere ve yöneticilere büyük kolaylıklar sağlar. Örgüt kültürü aracılığıyla örgüt içindeki bireyler kolaylıkla örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014, s.34).

2.6.1. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün, bünyesindeki iş görenler üzerinde tesiri itibariyle güçlü ve zayıf kültürler olarak sınıflamaya dahil edilmektedir. Organizasyonun başarımı ile organizasyona ait kültürün güçlü ya da zayıf olması arasında direkt olarak bir ilişki söz konusudur. Sağlam bir kültürü olan organizasyonların başarımı, diğer organizasyonların

başarımlarından çok daha fazla ilerdedir. Örgütteki iş görenler arasında iş birliği, dayanışma ve örgüte sadakat oluşturan, güçlü kültürlerin beklenen ürünü, yüksek başarımlar olarak ortaya çıkmaktadır. Güçlü örgüt kültürlerinde bütün iş görenler, kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, aktarım gibi yöntemlerle rıza göstermektedirler. Bununla, iş görenlerde motivasyon, bağlılık ve başarımların artışı meydana gelmekte, bunun sonucunda da çalışanların örgütten ayrılma oranları düşmektedir (Erdem ve İşbaşı, 2001). Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün tüm değerlerinin üyelerce benimsendiği ve bu kültürün yaşatılmaya çalışıldığı örgüt kültürünü ifade eder. Nitekim bu tür örgütlerde her şey yerli yerinde, amaçları, hedefleri bellidir ve tüm üyelerce de kabul görmüştür (Pulat, 2010).

Güçlü bir örgüt kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, tüm üyelerce kültür sahiplenildiği ve özümsemiği için, böyle bir kültürün gerçek sahipleri, yine o organizasyondaki tüm çalışanlardır (Vural ve Coşkun, 2007). Performans ile güçlü ve zayıf örgüt kültürü arasındaki ilişki tartışma götürülen bir konudur. Örgütsel başarımın sağlanmasında örgüt kültürünün potansiyel bir güç olarak görülmesi yaklaşık çeyrek asırdır devam etmektedir. Organizasyondaki iş görenler arasında yapılan iş birliği, kenetlenme ve organizasyona sadakatle birlikte, güçlü kültürlerin en önemli ürünü böylece yüksek performans olur. Bunun yolu da kültürel değerlerin, iş görenler tarafından bazı süreçlerle içselleştirilmesinden geçmektedir (Erdem ve İşbaşı, 2001).

2.6.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

Örgüt kültürünü oluşturan farklı unsurların ele alınarak açıklanması, konunun daha iyi anlaşılması bakımından büyük önem arz etmektedir. Aşağıda, örgüt kültürünün oluşumunda rol oynayan, örgüt kültürünü önemli bir yere taşıyan ve örgüt kültürünün nesilden nesile aktarımını sağlayan öğelere yer verilerek, bu öğelerin ne olduğu, örgüt kültürü oluşumundaki yeri ve önemi hakkında açıklamalarda bulunulmuştur.

Değerler: Bir okulda kıymetli olarak kabul gören unsurların neler olabileceğini tespit eden kıstaslardır. Değerler okul üyelerinin, okulla alakalı söylemlerinde vurgu yaparak belirttikleri esas konuları temsil eder ve faaliyetlerin düzenlenmesinde, davranışların şekillenmesinde de yine büyük bir etkiye sahiptir (Yıldırım, 2005). Örgüt

kültürünün temel unsurlarından biri şüphesiz değerler olarak belirtilebilir. Gerçekte değerler, örgüt kültürünün oluşumunda temel oluşturmaktadır. Toplum kültürünün unsurları açıklanırken de üzerinde durulan bu kavram, örgüt kültürünün kavranması bakımından son derece önemlidir. Hangi tutumların iyi, doğru ve istenilir özellikte olduğunu tayin eden ve aynı zamanda birey ve cemiyet için doğruları meydana taşıyan değerlerin kendisidir. Kural koyucu bir özellik taşıyan ve örgüt kültürünün temelini oluşturan şüphesiz değerleridir. (Unutkan, 1995). Değerler, grup ve toplumun, kişilerin, sosyal kategorilerin, örüntülerin, hedeflerin ve diğer sosyokültürel nesnelere anlam ölçütleridir. Değerler, insanın tüm tutum ve hareketlerinde, gaye ve hareketlerinde objeye karşı oluşturduğu harekettir. Diyelim ki bir insan “dürüst” davranmaya gayret ediyorsa bu hareketi onun dürüstlüğü bir “değer” olarak görmesi nedeniyledir (Tutar, 2017). Örgütteki başarıyı tanımlayan, standartlarını koyan kavram ve inançların birleşimidir değerler. Bireylerin üyesi oldukları organizasyonlarına yaptıkları şekilde değerler tanımlanır. Örgütsel davranış seçiminde yol gösterici özelliğe sahip aktarılan hayaller ve örgütsel değerlerdir. Temel değerleri, örgütün tamamına yayılan, bunları değişen şartlara uygun, uyum sağlayabilmesi için de devamlı gözden geçirip, tekrardan şekillendirmeye özen göstermesi yönetimin temel görevidir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Örgüt üyelerince neyin kıymetli olduğu, hangi durumda nasıl bir hareket tarzının sergilenmesi gerektiğiyle ilgili olarak ortak düşünceleri barındıran değerlerdir (Erkmen, 2010).

Değer, kişiliğin oluşmasında temel belirleyici, toplumlara, insanlara kültürünü taşıma ve kazandırmada büyük önem taşır (Başaran, 2008). Değer kavramında “benimsenme, üstün tutulma, ulaşıma ve gerçeğe çevirme, değer verme, iyi, doğru, güzel gibi manalar yer almaktadır. Kişiler, hayatlarını özümstedikleri değerler sistemine uygun olarak şekillendirmektedirler. Tıpkı bireyin, toplumun hayatında olduğu gibi, örgütsel yaşamda da değerler önem arz etmektedir (Şişman, 2007) .

Örgüte ait değerler, inançlar, idealler, amaçlar, örgütün vizyonu ve standartlarını yansıtır. Bu durum örgütün her kademesinde alınan kararlarda kendisini etkin bir biçimde hissettirir. Örgütteki her türlü doğru davranışı ifade eden değerler; örgütün iç ve dış çevresiyle olan etkileşimi, örgütteki tüm ast ve üstlerin ortaya koydukları inanç, değer ve karşılıklı etkileşimleri sonucunda ortaya çıkar (Tiryaki, 2005). Örgütün kaynak paylaşımı, bunların nasıl ve ne zaman gerçekleştirilmesine bağlı olarak örgütsel

değerler şekillenmektedir. Örgütsel bir vicdanın şekillenmesi, yapılan eylemlerin ve alınan kararların zamanla örgütsel bir hafızayı oluşturmasıyla gerçekleşmektedir. Örgütsel değerler, hayata geçen örgütsel vicdanla gün yüzüne ulaşmaktadır. Değerler, kolay kolay değişmez. Bunlar, örgütteki istenilen davranış biçimlerinin neler olduğunu belirler. Yine aynı şekilde değerler, düzenli bir biçimde hareket etme isteğinde olan bireylerin davranış tercihlerine de etki eder (Güçlü, 2003).

Değerler sayesinde, kişiler, örgütler ve toplumlar arasında paylaşımlar yapılarak bağlılık duygusu gelişir ve güçlenir. Değerler, aynı zamanda iletişim kurmaya da yardımcı olur (Çelikten, 2006). Örgütün sahip olduğu değerler, inançlar, örgüt üyelerinin günlük yaşantılarına şekillenmesinde etkin rol oynar (Balıcı, 2007). Günlük yaşantımızda değerler, sosyal bir kurumun üyesi olan kişinin çalışma ve hareketlerini nitelendirmeye, onu değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan kıstasların yerini gösterir (Taymaz, 2009; Yılmaz ve Eroğlu, 2010). Örgütün kültüründe bulunan değerler, kişilerin etkilendiği toplumsal değerler yardımıyla şekillenir. Buna rağmen, her örgüte has değerler seti de mevcuttur (Yıldırım, 2005).

Liderler ve Kahramanlar: Örgüt kültürünün alt yapısını oluşturan temel değer ve inançlar olurken; bunları temsil eden, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller veya semboller de liderler ve kahramanlardır. Bunların bazıları, müşteriye verilen önemin sembolüdür. Bazıları iş görenleri motive etmenin bir işareti; bazıları ise yine iş görenler için kutsal sayılan bir semboldür adeta (Köse vd., 2001). Ölmüş veya yaşayan, hareketleriyle örnek alınan gerçek ya da hayali ve bir grupta saygı gören kişiler kahramanlardır. Bir toplumun karakterinin şekillenmesinde kahramanlar önemli yer tutar. Ayrıca toplum tarafından desteklenen değerlere dayanan karakter özelliklerine sahip yine kahramanların kendisidir (Doğan, 2007). Geçmiş zamanlarda organizasyonlara pek çok faydalı hizmetlerde kahramanlar öncülük etmişlerdir. Kahramanların yaptıkları bu yararlı hizmetler, onları adeta devleştirmiştir. Yine bu insanlar, örgütü zafere götürmüş kişiler olarak anılmaktalar. Örgütte kahramanlar, bir değil birden çok olabilmekteler. Bu insanlar, örgüt nezdinde ideal özelliklere sahip insanlar olarak bilinmekteler (Güçlü, 2005).

Kahramanlar, örgütün kültürüne ait her şeyi kendi karakterlerinde ortaya

çıkarırlar. Kurumun, iş görenlerine biçtiği rolleri tam manasıyla yerine getirirler. Bu insanlar, başka çalışan insanlar için de rol modelleri olurlar. Lider vazifesini görürler. Örgüt için birer semboldüler. Ortak amaçların gerçekleştirilmesi yolunda tüm elemanlar tarafından paylaşılması gereken değerlerin oluşumunu sağlarlar (Tiryaki, 2005). Örgütteki kahramanlar, örgütün herhangi bir bölümünde ortaya çıkabilirler. Bunun yanında, kahramanlar gerçek ya da hayali, yaşıyor veya ölmüş olabilirler. Burada önemli olan nokta kahramanların, örgütün kültürel karakteristiklerini sergilemeleri ve de davranışlarıyla bunu göstermeleridir (Unutkan, 1995).

Kahramanlar, örgüt kültürünün güçlenmesi ve kökleşmesi noktasında önemli bir iş görmektedir. Kahramanlar, örgüt kültürünün gereği doğrultusunda üzerine düşen vazifeyi tam anlamıyla yerine getirerek, örgüt üyelerine model oluşturur. Nitekim bu kahramanlar, örgütün amaç, norm, standart ve değerlerine en güçlü biçimde gerek ahlaki yönden, gerekse de davranışlarıyla örnek teşkil edecek şekilde örgüt üyelerince, örgüt kültürünün yerleşmesi noktasında büyük önem taşımaktadır. Kahramanların hayatlarından söz ederken, özellikle başlarından geçen önemli olaylar ve davranışları konu edinir. Bu noktada, kahramanları ileriye taşıyan, onları başarıya götüren yoldaki inanışları, değerleri, alışkanlıklarından söz edilerek, örgüte yeni katılmış üyelerce, örgüt kültürünün benimsenmesi ve yerleşmesi noktasında hizmet etmiş olur (Eren, 2017).

Törenler ve Semboller: Tören, bir amaç için ortaya konan simgesel eylemlerdir. Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını örgütsel kültürle ahenkli hale getirebilmek için tekrarlanan ve standardize edilen hareketlerdir. Örgütte kültürel unsurları güçlü hale getiren, alışılmış ve yinelenen eylemler bütünüdür. Bir kutlama aracıdır törenler örgüt kültürü içinde. Ayrıca örgüte ait değerlerin sağlamlaşmasını da amaç edinir (Tutar, 2017). En eski ve en ilkel topluluklardan günümüz modern topluluklarına kadar tümünde törenler toplumsal hayat akışında önemli bir yer edinmiştir. Örgütsel törenler sayesinde üyeler, ortak zaman, mekân ve davranışları paylaşırlar. Törenlerde, örgütsel kültüre dair birçok değer de paylaşılır. Törenler, çözümlenmesi gereken değerlerdir. Nitekim törenlerin başka örgütsel değişkenler üstündeki tesiri de bu vesileyle ortaya çıkarılabilir. Toplumsal hayatta törenler, ilkel toplumlardan modern toplumlara kadar hepsinde önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel törenlere katılan üyeler, ortak zaman,

mekân ve davranışları paylaşırlar. Törenlerde örgüt kültürünün diğer özellikleri de yansıtılır. Törenlerin çözümlenmesi ile bunların diğer örgütsel değişkenler üzerindeki etkileri de ortaya çıkarılabilir (Şişman, 2007). Törenler, okul-çevre, öğretmen-öğrenci, öğretmen-yönetici ile öğretmenler arasındaki münasebetin sağlamlaşması ve birbirine destek olma duygusunun gelişmesi yönünde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel eylemler ve özel günlerde gerçekleştirilen önemli kutlamalar, örgüt üyelerinin bir araya gelmesini ve örgüte bağlanmasını hızlandıracak kimi kutlamalara dönüşür (Yıldırım, 2005).

Semboller tıpkı törenler gibi örgüt kültüründe çok önemli bir işlev görür. Örgüt için özel anlamlar içeren, örgüt hayatına canlılık katan “şeyler” dir. Semboller, örgüte ait özel manaları ihtiva eden ve örgütün ruhunu canlı tutan ürünlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005). Örgütün yaşamının görünen yüzünü yani varlığını temsil eden semboller, örgüt kültürünün anlaşılmasında önemli bir yer tutarlar. Örgütlerin işareti olarak kullanılan objeler, logolar, flama ve giysiler sembollere örnek olarak gösterilebilir (Cansu, 2006). Semboller, örgütte ortak bir fikir birliği, davranış ve tutum geliştirmesine olanak sağlar. Semboller, bir iletişim aracı olarak, örgütteki herkesin birbirleriyle olan iletişimlerinde rol oynar. Örgüt yaşamında semboller, birçok ürün adı altında işe koşar. Mesela örgüte ait amblem, üyelerin belirlediği slogan, örgüte ait üniforma, örgüt rozeti, örgütün logosunu taşıyan fincan, tişört, şapka, kalem, saat vb. ürünler örgütün sembol olarak kullandığı bazı ürünlerdir. Ortak değerlerin oluşmasında, iş görenlerin kendilerini örgüte ait hissetmesinde sembol olarak var edilen nesnelere çok önemli payı bulunmaktadır (Alamur, 2005).

Unutkan (1995)’a göre, “örgütte ortaya çıkan törenlerin, hikâyelerin, masalların ve seremonilerin örgütü tanıtıcı özelliği vurgulanmalıdır” (s. 49). Bartol’e göre, kültür ile sembol arasında bir ilişki vardır ve “kültürün yer bulmasında, yerleşmesinde hatta kök salmasında semboller son derece önem arz etmektedir. Semboller, iş görenler için mana değeri olan bir nesne, faaliyet ya da olay’dır. Organizasyondaki iş görenlerinin duygularının adeta şaha kalkması, üstlendikleri rol ve görevlerine karşı daha fazla ilgi ve istekli olmaları ve tüm bunların yanında işlerine karşı heyecan duymaları semboller sayesinde gerçekleşmektedir. İş görenler arasındaki bağın güçlenmesi, iş görenlerin birbirlerini tanıma, kendilerini tanıma gibi özelliklerde de semboller yine yarar sağlamaktadır. Mesela, giysiler, üniformalar, yakalarda taşınan rozetler, duvarlara asılı

anamlı tablolar ve afişler organizasyonda ve organizasyon dışında iş görenlerin heyecanlarını çoğaltmak, vazifelerini hatırlatmak, kültürlerinin değer ve felsefesine uymak noktasında istek, hevesleri artırır (Eren, 2017). Tören, merasim, ayin, protokol gibi bazı seremonik davranışlar ile logo, marka, sembol, simge gibi görsel (maddi) unsurlar, iş görenlerin birbirlerine daha fazla bağlanmalarına, kurumsal değerler etrafında birleşmelerine yarar sağlar (Tutar, 2017). Belirli zaman ve sebeplerden dolayı yapılan, gelenek haline gelerek ortaya konulan davranışlardır törenler. Örneğin vefa yemekleri, organizasyona yeni katılanlar için tanışma toplantıları vb. buna örnekleri tören olarak görmek mümkündür. Törenler, belirli zamanlar ve sebeplere bağlı olarak yapılan, gelenek halini almış davranışlardır. Veda yemekleri, örgüte yeni girenler için yapılan tanışma toplantıları bu türden etkinliklerdir (Narsap, 2006).

Mitler ve Öyküler: Güney (2007)'e göre “mitler, gerçekleşmesi mümkün olan faaliyetlerin çerçevesini belirleyen, örgüt kültürünün başlangıcını, devamlılığını ve temel amaçlarını açıklayan anlatılardır. Öyküler ise, gerçek olaylara dayalı, örgüt üyeleri tarafından bilinen ve paylaşılan, örgüte yeni katılanları bilgilendirmek için aktarılan yaşanmış anlatılardır” (s. 206-207). Mitler ve öyküler, olumlu veya olumsuz bir şekilde anlatılabilmektedir. Bunlar, örgütün değerleri ve normlarıyla bir araya gelerek, örgütte olumlu karşılanan ve karşılanmayan davranışları ifade ettiği gibi, örgüte ait söylenenleri gerçekçi bir dille de aktarırlar (Yıldız, 2006). Örgüt hayatında önemli yer tutan bir değer, hikâye veya bir olayla bütünleştiğinde, çok daha önemli hale gelir. Öyküler, örgütün geçmişiyle geleceğini bir arada tutarak, ona ışık tutar (Naktiyok, 1999).

Eren (2017)'e göre, “hikâyeler, geçmişte örgütte yaşanmış gerçek olaylara dayanır. Yeri ve zamanı geldikçe tekrarlanır ve üyeler tarafından benimsenerek paylaşılır” (s.137). Öyküler, masallar örgüt açısından büyük önem taşır. Bunlar, örgütün geçmişini biraz daha abartarak işlevlerini yerine getirmeye çalışır. Bu şekliyle gerek öyküler olsun, gerekse masallar, örgütün geçmişi ve geleceğini buluşturur. Hikâyeler, masallar örgüt üyelerince ciddiyetle takip edilerek, üyelerin ortaya koydukları davranışlarında bunların etkisi yer alır. Özellikle oryantasyon dönemlerinde örgüt üyeleri bunlar sayesinde, kendilerinden nasıl bir durumda, ne tür bir beklenti

tarzının beklendiğini de öğrenme şansına sahip olurlar (Unutkan, 1995). “Örgütsel kültür anlamında hikâye ve mitler; birey, grup ve alt kültür unsurları tarafından örgütün geçmişiyle ilgili önemli yararlılıklar göstermiş kahramanlar ve liderler hakkında övgü ve takdir duygusuyla aktarılan inançlar, hikâye ve mitlerdir. Bunlar, önemli kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler, örgütsel değer ve inançları yerleştirmek amacıyla, örgütün tarihinden alınan yaşanmış olaylara ilişkin örneklerdir. Bu hikâyeler anlatılırken, çoğunlukla değişikliğe uğrar. Hikâyeler, ağızdan ağıza dolaşırken gerçeklikten uzaklaşacak kadar değişikliğe uğramışlarsa artık bir efsane haline gelmişler demektir” (Tutar, 2017, s. 205-206).

Dil: Dil, bireyler ve topluluklar arasında anlaşmayı sağlayan, kültürlerin oluşmasında ve yayılmasında etkin bir role sahip olan bir tabii bir iletişim aracıdır. Nasıl ki her milletin bir dili varsa, örgüt denen yapıların da kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dili, örgüt üyelerinin arasında anlaşmayı sağlayan, yalnızca o örgütte anlam bulan bir özelliğe sahiptir. Nitekim örgüt dilinin anlaşılması ve kullanılması, ancak örgüt üyelerince mümkün kılınabilir. Bireyler, mensup oldukları örgüt dilini kullanarak, örgütün dilini, kültürünü hem kabul etmiş, hem de gelişmesine katkıda bulunmuş olurlar (Alamur, 2005). Örgüt üyelerinin kullandığı dil, örgütü tanıtmada önemli bir işlev görmektedir. Örgütün çerçevesini çizen değer ve normların ifadesi dil sayesinde gerçekleşir (Unutkan, 1995).

Greenberg (2002)'e göre, örgüt içinde kullanılan dil, kültürün desteklenmesine yardım ederken, çalışanlara organizasyon üyesi olarak kimliklerini tanımlarına da yardım etmektedir. Organizasyonlar ve onların içindeki bölümler çalışmalarını, terimlerini tanımlayacak ortak bir dil geliştirirler. Yeni gelenlere garip gelmesine karşın ortak veya alt kültüre ait olan bireyleri bir araya getiren bu dil, etkili bir faktör olarak kabul edilmektedir (Akt: Kantek,2005,s.34). Dil, kültürün oluşmasında ve yayılmasında, örgüt üyeleri arasında paylaşım yapılmasında ve kültürün değişik unsurlarını bir arada bulundurulmasında önemli bir etkiye sahiptir. Belli bir meslek grubu arasındaki jargonlar, jest ve mimikler, şarkılar, şakalar ve espriler kültürün öğelerindedir. Bu kültürel unsurların kullanılması, yayılması, kısacası kültürün oluşması dil sayesinde gerçekleşmektedir (Demir, 2007). Dil, örgütleri diğer örgütlerden ayıran belirgin

farklıdır. Her örgüt bir nevi bir dil demek anlamına gelir. Örgütte tercih edilen kelimeler, sadece o örgüt içinde mana bulur. Bu sözcükler başka örgütlerde anlam bulamaz. Kültürün oluşması, yayılması, kökleşmesi ancak dil sayesinde gerçekleşebilir. Bundandır ki, dil, kültürel değerlerin oturmasında, kendine yer bulmasında çok mühim bir araçtır (Köse vd., 2001).

Âdetler: Âdetler, düzgün bir şekilde tekrarlanan ayinlerin temelinden oluşur. Temel normları ve değerleri sürekli olarak pekiştiren törensel olaylardır. Sabah kahve molaları önemli iş yeri ilişkilerini güçlendiren bir âdettir. Yönetim tarafından düzenlenen yıllık hissedarlar toplantısı, kültürel norm ve değerlerin hissedarlara iletiildiği toplantıdır ve bu nedenle bir âdeti temsil eder (Wagner ve Hollenbeck, 1992; akt. Erkmen, 2010, s.70). Yaygın ve nüfusun büyük bir bölümü tarafından uzun zamanlardan beri tekrar edilip gelen ve herhangi bir belirgin yaptırım olmayan ya da yaptırımı çok yumuşak olan davranışlara âdetler denilmektedir. Açıkça ifade edilmiş ve resmen de yaptırımı bağlanmış kurallara ise örf olarak ifade edilir. Örf kurallarına aykırı hareket eden birey ya da örgüt, ağır bir biçimde cezalandırılabilir. Dolayısıyla örflere uymak zorunludur ve bunlardan sapmaya hoşgörü gösterilemez (Köse vd., 2001, s.226).

Adetler, örgüt elemanlarının algı ve hareketlerini örgütsel kültürle uyumlu hale getirmek için tekrarlanan ve standardize edilen fiillerdir. Âdetler, örgütte kültürel değerleri kuvvetli hale getiren, alışılmış ve sık sık yapılan hareketlerdir. Âdetler, bir grubun kendisinden önceki nesillerden devralarak, kültür değişiminin bir realitesi olarak kısmen dönüştürülmek suretiyle sonraki kuşaklara aktarılan; inanç, örgüt ve seremonileri de içeren her tür sosyal uygulamadır. Örgütsel değer ve normlar gibi yazılı olmayan örgütsel kurallar âdetlerdir. Gelenekler, örgüt içinde insanların günlük tavır ve davranışlarını düzenler. Örgütsel âdetler, örgüt üyeleri tarafından kabul görmüş ve yerleşmiş düzenleyici normlardır. Geleneklerin oluşması, örgütsel bir irade sonucunda olmadığı için, ortadan kaldırılmaları da örgütsel irade ile olmaz; süreç içinde kendiliğinden olur (Tutar, 2017).

Normlar: Tutar (2017)'a göre, “norm, Latince kökenli “norma” kelimesinden

türemiş “marangoz gönyesi” anlamına gelmektedir. Kavram bugün, düzgü, kural veya ölçü kelimeleriyle aynı anlama gelmektedir. Norm kavramı “insanların davranışlarını niteleyen ve onları sınırlayan davranış ölçütü” anlamında kullanılmaktadır. Kısaca insanların toplumsal bir düzlemde (davranış düzlemi) nasıl davranacağını düzenleyen kurallar bütünüdür. Norm, bir davranışın olması gereken yönüyle ilgilendiği için normatif bir yönü vardır. Bu yönüyle normların idealleri belirtmekle olduğunu kabul edebiliriz” (s. 172). Normlar bireylerin eylemlerini şekillendiren, eylemlerini belirli şartlar dahilinde ortaya koymalarını sağlayan kurallardır. Böylece bireylerin sergiledikleri davranışlardan hangilerinin ödüllendirileceği veya ödüllendirilmese de kabul göreceği, yine ne tür davranışların cezalandırılacağını ortaya koyan kurallar bütünü olarak tarif edilebilir. Bireyler bu normları ve standartları bildiği ve içselleştirebildiği ölçüde doğru davranışlarda bulunabilirler. Bu kuralların da bireylere açık bir şekilde hissettirilmesi gerekir (Yıldırım, 2005). “Normlar, değerlere bağlı olarak oluşan kurallar ve davranış standartlarıdır. Diğer bir ifadeyle, değerler, normların içeriğini oluşturur. Davranışlar da, normlara bağlı olarak ortaya çıkar. Örneğin; işletme içinde müşteriye ve ihtiyaçlarına önem vermenin, işletme başarısında kritik bir rol oynayacağı inancı yaygınca, buna bağlı gelişen değer, müşteri odaklıdır. Bu değeri gerçekleştirmeye yönelik normlar ise; müşteri beklentilerine uygun standartlarda ürün sunma, satış sonrası hizmet kalitesine yönelik çalışma, müşteri ilişkilerini geliştirerek müşteri şikâyetlerini dinleme ve müşteriye geri bildirimde bulunma gibi kural ve davranış standartlarının çalışanlarca dikkate alınmasıdır” (Erkmen, 2010, s. 48-49).

Sosyal alanın her yönünü işaret eden, bireylerin nasıl ve ne şekilde hareket edeceğini gösteren, müeyyidelerle desteklenen gerek yazılı gerekse de yazılı gerekse de sözlü ürünlerdir (Doğan, 2007). Değerlerin bir yansımasıdır normlar. Elbette ki normlar çoğulcudur; çünkü grubun tüm üyelerince paylaşılır. (Seymen, 2008, s. 59). Organizasyonun belirlediği ve uyulması gereken kurallar norm olarak ifade edilmektedir. Burada normlar, tüm iş görenlerin, örgütlerine karşı sorumluluklarını ve gerektiğinde karşı karşıya kalacakları yaptırımları da ifade etmektedir. Bundan dolayı normlar, iş görenlerin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu noktada da normlar, organizasyonda performans yönetimi, ücretlendirme politikaları, stratejik planlama gibi birtakım yönetim uygulamalarında kendini gösterir (Güney, 2007).

İdeoloji: Örgütün yön bulmasında, örgüt politikalarının işlemede rol oynayan, ölkü olarak benimsenen, örgütün ve kişilerin davranışlarına yön veren düşünceler bütünüdür. Politikaların oluşmasında büyük rol oynar. Örgüt kültürü ile örgüt ideolojisi birbirini besler ve birbirinin şekillenmesinde etki eder (Başaran, 2000). Bireyin gayeleri ile, üyesi bulunduğu örgütün gayeleri arasındaki uyumda örgüt ideolojisinin fonksiyonu rol oynar. Örgütün lideri tarafından oluşturulan misyon; gelenekler ve alışkanlıklar aracılığıyla değerlere dönüşür ve bütün örgüt üyelerince kabullenildiğinde örgüt kimliğinin ayrılmaz bir unsuru haline dönüşür (Gülova ve Demirsoy, 2012).

Unutkan (1995)'a göre, “örgüt kültürünün unsurlarını ortaya koyarken başvurabileceğimiz ikili bir ayrım bu konuda oldukça yol göstericidir. Gerçekte örgüt kültürü iki farklı aşamada ele alınabilir. İlk aşamada örgüt kültürünü oluşturan değerler, inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlar, inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlar üzerinde odaklaşmalıdır. İkinci aşamada ise, törenler, seremoniler vb. kültürel unsurların ifade biçimleri ele alınmalıdır. Farklı bir ifadeyle, örgüt kültürünün unsurları ikiye ayrılarak incelenebilir: a-) Kültürü meydana getiren unsurlar, b-) kültürün taşıyıcıları” (s.45-46). Tosi, Rizzo ve Carroll (1994)'a göre, “ her örgütün kültürü, paylaşılan ideolojiler etrafında kurulur. Örgütün ideolojisi, insanları bir arada tutan ve birbirine bağlayan, onların dünyasını neden-sonuç ilişkileri içerisinde açıklayan nispeten tutarlı bir dizi inançlardan oluşur. İdeoloji, belirli bir amaç doğrultusunda, örgüt içerisinde alınan kararların örgüt üyelerine bir anlam ifade etmesine yardım eder. Bazı durumlarda işletmeler, ileride beklentilerinin tersi durumlarla da karşılaşsalar, aldıkları kararları uygularlar, ideolojilerine bağlı kalırlar, ideolojilerine ilişkin bu inançlarını haklı çıkarmak için daha fazla çaba gösterme ihtiyacı duymazlar” (Akt: Erkmen, 2010, s. 66).

İnanç ve eylem ikilisinin bir araya gelmesiyle ideoloji meydana gelir. Ortaya çıkan bağlılığın çıkaracağı sonuçlar, Bağlanma türüyle ilişkilidir. Millet, örgüt veya mikro ölçekte grup gibi yapılarda ortaya çıkan bu bağlanmalar, kişilerin hareketlerine rehber olurken; birlikteliğin verdiği kuvvet, mikro ölçüde birlikteliğin gelişmesine, makro ölçüde ise politikalar üretilmesine katkı sağlar. Örgüte serpilmiş ve sebebi sorulmadan kabul görmüş inanç bileşkesi, yaptıkları işi örgütün değerleri ile birleştiren iş görenlerin örgütle bütünleşmelerini ve böylelikle işin bir motive şekline dönüşmesini kolaylaştırmaktadır. Bu anlamda, şirket ideolojisi, kurumsal eylemlerin iş görenden üst

yöneticiye kadar her seviyede çalışanın aynı bilinçle gerçekleştirmesine olanak tanıdığı için, örgütün sürdürülebilirlik gücüne yararlı katkı getirmektedir (Memiş ve Coşkun, 2007).

Okulun Tarihi: Okul kültürünün tanınmasında, anlaşılmasında okula ait tarihin bilinmesi, bugüne olan etkisinin ne olabileceği, geleneklerin devam ettirilebilmesinin bilinmesi gerekir. Yine okul hikâyesi içinde kendine yer edinmiş unsurların unutulup unutulmadığının, öğretmen-öğrenci ikilisi arasındaki kahramanlıkların hatırlanıp hatırlanmadığının bilinmesi büyük önem taşır (Yıldırım, 2005).

2.7. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültür

Ülkeler kalkınmalarını eğitimle gerçekleştirebilir. Dolayısıyla ülkelerin zenginliğini oluşturan, ülkeleri değerli kılan şey de eğitilmiş insan gücüne sahip olmasıdır. Kalkınmış ülkeler, eğitimle ilgili sorunlarını büyük oranda halletmiş ve eğitilmiş insan gücüne büyük oranda sahip olan ülkelerdir (Akbaba ve Yıldız, 2013). Ülkelerin kalkınmasında en büyük rol de okullara düşmektedir. Okul, bir açık sistem olarak varlığını sürdürür. Açık bir sistem olan okul, işleyeceği yani hammaddesini içinde bulunduğu toplumdan alır. Toplumdan aldığı “insan” bu hammadde üzerinde çalışır, hammaddeyi işler, değiştirir ve yine topluma çıktı olarak sunar. Okulun bu özelliği, onun “insan” boyutunun “kurum” boyutundan esnek, hassas ve daha duyarlı olduğunu göstermektedir. Yani okulun, resmi olmayan yönü, resmi olan yönünden daha ağır, daha duyarlı; okulun “etki” alanı “yetki” alandan da daha geniş bir çerçeve çizmiş olur. Okulların işi gücü insan unsuruyla ilgilenmek olduğu için, okul aynı zamanda sosyal bir sistemdir. Sosyal bir sistem olduğu için, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri noktasında çok önemli bir yerde durmaktadır. Hal böyle olunca okul lideri, daha fazla resmi olmayan bir ortam içinde çalışmak, yetkisinden daha çok etki yollarına başvurarak, davranış bilimleri alanında gerçekten çok iyi yetişmiş olmak mecburiyetindedir (Bursalıoğlu, 2015).

Eğitim örgütlerinde organizasyon kültürünün; öğretmenlerin, öğrencilerin,

velilerin ve organizasyondaki idari görevdekilerin alt kültürlerinin karşılıklı ilişkilerinin bir ürünü olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla bu açıdan olaya bakıldığında eğitim örgütlerindeki öğrencilerin organizasyon kültürüne dair idraklerinin belirlenmesi değer taşımaktadır. Bu değeri taşıyan belki de en önemli unsur, bu belirlemenin öğrencilerin yetiştirilme sürecine sunacağı katkıdır (Yılmaz ve Oğuz, 2005). Bu zaviyeden bakıldığında günümüzde en önemli toplumsal kurumlarından biri okul olarak ön plana çıkmaktadır. Okul bilgiyi üreten, tüketen ve yayan bir örgüttür. Bu durumda, okula ait olan, okulun oluşturduğu örgütsel kültür, bilime, yeniliğe kapalı olmayan, kapılarını bu iki önemli kavrama sürekli açık tutan, en önemli hammadde olan kişiye önem veren, kişinin kendini bulmasına ve gerçekleştirmesine yardım eden bir kurum olmayı, daha doğrusu örgütsel bir kültür olmayı gerektirmektedir. Farklı kültürel değerleri bir arada tutan, farklı kültürel değerleri ortak bir değer etrafında toplayan ve böylece üst bir kültür oluşturan okul, bu yönüyle de yaşayan ve çok canlı bir dinamığe sahip olan bir özelliğe de sahip olmaktadır. Tüm bunlardan dolayıdır ki, her okulun, kendine has bir kişiliği, kendine has duyguları vardır (Çelik, 2002).

İçinde buldukları toplum aynı olmasına rağmen, kişilerin dünya görüşleri, değer yargıları arasında farklılıkların olması doğaldır. Ortaya çıkan bu farklılıkların okul denen organizasyon bünyesinde bütünlüğe çevrilmesi olanaklıdır. Okul ortamında toplumun genel kültürel değerleri mevcuttur. Bireyler, bu kültürel değerler etrafında bir araya gelerek, okulun amaçları doğrultusunda harekete geçebilirler (Yıldırım, 2005). Okulun kendine has olan kültür yapısı, gün geçtikçe farklı farklı etkene bağlı olarak büyüyecek ve büyürken de aynı zamanda değişecektir. Bu kültürün planlı ve kontrollü değişiminin sağlanması gerekmektedir. Okul, hammaddesini toplumdan alıp, onu işledikten sonra yine topluma sunduğu dolayısıyla açık bir sisteme sahip olduğu için, kabullenmiş, rıza gösterilmiş, içselleştirilmiş, ara vermeden ve planlı bir şekilde gelişip değişen, çok zengin bir kültüre de sahip olması, sistemine yeni girenleri kabul etmesi gibi sebeplerden ötürü okul bu yönüyle çok büyük bir önem taşımaktadır (Güçlü, 2003).

Okul kültürü sözcüğü aslında örgüt kültürü sözcüğünden gelmektedir. Ancak zamanla okulların taşıdıkları özelliklerden dolayı okul kültürü kavramı literatürde sıkça adından söz ettirmeye başlamıştır. Okulların kendine has özellikleri, kendine has yapısı, çevrenin, öğretmenlerin ve öğrencilerin okulu algılama biçimleri okul kültürünü çok önemli bir noktaya taşımıştır. Okul, maddi bir araç değildir. Okul işleyişi itibarıyla,

insanı ilgilendiren her türlü politik, kültürel ve insan boyutuyla değer kazanan bir kavramdır (Çelik, 2000). Okulları sadece nesnel bir bakış açısıyla anlamaya çalışmak, değerlendirmek, çözümlenmek büyük bir hata olur. Nitekim okullar, özellikleri itibariyle çoğunlukla öznel nitelikler taşır (Şişman ve Turan, 2004) Örgüt kültürünün eğitim kurumlarında yerleşmesini, okul kültürünün oluşmasında okul yöneticisine çok büyük görevler düşmektedir. Bu yüzden okul yöneticisi, okulunda her türlü faaliyeti yürütebilecek lider vasıflarına sahip olmalıdır. Okul yöneticisi veya lideri, okulunda önderlik edebilecek donanımı taşıması gerekir. Okul lideri, aynı zamanda okul kültürünün de lideridir. Dolayısıyla okul yöneticisine, okul kültürünün de lideri olarak, kültürün dışa tanıtılması noktasında önemli sorumluluklar düşmektedir. Okul lideri, okulunda yapacağı eğitim, spor, kültür etkinlikleri, yarışmalar, geziler vb. faaliyetlerle okul kültürünün yayılmasında, kökleşmesinde, güçlenmesinde çok önemli adımlar atmış olur. Okul kültürü, bu şekilde okulun başarısında da yerini almış olur. Yine okul lideri veya kültür lideri, yaptığı her türlü etkinliklerle kurumunun üyelerini, ortak bir kültür etrafında toplayarak, kurumunu adeta bir aile haline getirerek, kurumunun birliğini sağlayarak, ömrünü de uzatmış olur (Akkaşoğlu, 2015).

Sonuç olarak okulun var oluş nedeni ve tek hedefi eğitimin amaçlarına göre öğrencileri yukarıya taşımaktır. Öğrencilerin yukarıya taşınması ise okulun eğitim programına göre düzenlenir. Bu bakımdan okul denenen organizasyonu yöneten lider, aslında eğitim programı ve öğretimi de yönetmiş demektir (Başaran, 1994; akt: Işık ve Aksoy, 2008).

3. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve çalışma evreni, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve kullanılan istatistiksel analizler (verilerin çözümlenmesi) hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. “Tarama modelinde, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. İlişkisel tarama yönteminde ise, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir” (Karasar,2018, s.114). Bu bağlamda, ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranışları ile örgütsel kültür düzeyleri arasındaki ilişki belirlenerek değerlendirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

“Bir araştırma için evren (population, universe), soruları cevaplamak için ihtiyaç duyulan verilerin (ölçümlerin) elde edildiği canlı ya da cansız varlıklardan oluşan büyük gruptur. Evren, bir başka şekilde, araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı grup olarak tanımlanabilir” (Büyüköztürk, Kılıç, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013, s.80). Bu araştırmanın evrenini, 2018 – 2019 eğitim-öğretim yılında Van ili merkez ilçelerdeki (Edremit, İpekyolu, Tuşba) resmi ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Van ili merkez üç ilçedeki (İpekyolu-Edremit-Tuşba) öğretmen mevcudu en az 10 ve en fazla 40 olan resmi 12 ilkokul ve 16 ortaokulda görev yapan toplamda 787 öğretmen çalışma evrenini oluşturmaktadır. Öğretmen mevcudu 10'nun altında olan okullar, 40'tan fazla olan okullar ile imam hatip ortaokulları çalışma evrenine dâhil edilmemiştir. Öğretmen mevcudu 10 ve üstü olan okullar ‘‘küçük, orta, büyük’’ şeklinde kümelendirilmiştir. Karasar (2018)'a göre, “örneklem üzerinde çalışmanın üç temel

gerekçesi vardır. Bunlar: a-) maliyet güçlükleri, b-) kontrol güçlükleri, c-) etik (moral) zorunluluklardır.

Ancak, her araştırmanın örneklem üzerinde yapılması zorunluluğu da yoktur. Hakkında bilgi edinilmek istenen bütün, gerekleri yerine getirilebiliyorsa tümü ile de incelenebilir” (s.148-149). Araştırmada evrenin tamamına ulaşmak amaçlandığı ve yukarıda da belirtilen maliyet güçlükleri, kontrol güçlükleri ve etik zorunluluklar açısından sakınca görülmediği için örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Çalışma evreninin tümü üzerinde araştırma yapılmıştır.

Çalışmanın evrenini oluşturan Van Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı merkez üç ilçedeki öğretmen sayılarının, ilçe bazında dağılımını, okul kademesine göre dağılımını, dağıtılan ve dönüt alınan veri toplama aracı sayılarını gösteren Tablo 1 aşağıda verilmiştir.

Tablo 1. İlçelere Göre Okulların Sayısal Olarak Dağılımı.

	<i>İlkokul</i>	<i>Ortaokul</i>	<i>Küçük Okul</i>	<i>Orta Okul</i>	<i>Büyük Okul</i>
İpekyolu	5	8	2	4	7
Edremit	4	4	1	4	3
Tuşba	3	4	3	2	2
Toplam	12	16	6	10	12

Tablo 1 incelendiğinde, İpekyolu merkez ilçesinde öğretmen mevcudu en az 10 ve en fazla 40 olan toplamda 13 okul bulunuyorken; bunlardan ikisi küçük, dördü orta büyüklükte ve yedisi de büyük okullardan oluşmaktadır. Edremit merkez ilçesinde öğretmen mevcudu en az 10 ve en fazla 40 olan toplamda 8 okul bulunuyorken, bunlardan biri küçük, dördü orta büyüklükte ve üçü de büyük okullardan oluşmaktadır. Son olarak Tuşba merkez ilçesinde öğretmen mevcudu en az 10 ve en fazla 40 olan toplamda 7 okul olduğu; bunlardan üçünün küçük, ikisinin orta büyüklükte ve yine ikisinin de büyük okullardan oluştuğu görülmektedir. Genel toplam olarak da 28 okulun yer aldığı görülmektedir.

İlçeler bazında okulların öğretmen mevcudu, dağıtılan ölçekler, dönüt alınan ölçekler ve geçerli ölçeklerin sayılarını gösteren Tablo 2 aşağıda verilmiştir.

Tablo 2. İlçeler Bazında Okulların Öğretmen Mevcudu ile Ölçeklerin Sayısal Dağılımı.

İlçeler	Okulun Adı	Öğretmen Sayısı	Dağıtılan Ölçek Sayısı	Dönüt Alınan Ölçek Sayısı	Geçerli Ölçek Sayısı
İpekyolu	Erçek Mehmetçik İlkokulu	15	13	13	12
İpekyolu	Hacı Ali Akın İlkokulu	24	21	15	14
İpekyolu	Mustafa Necati İlkokulu	29	27	17	15
İpekyolu	Husrevpaşa İlkokulu	33	29	20	18
İpekyolu	Fevzi Geyik İlkokulu	40	38	26	23
İpekyolu	Hürriyet Ortaokulu	20	19	12	11
İpekyolu	Sempaş Ortaokulu	21	19	15	13
İpekyolu	İpekyolu Ortaokulu	28	26	18	17
İpekyolu	FSM Ortaokulu	34	31	23	19
İpekyolu	Husrevpaşa Ortaokulu	35	31	24	20
İpekyolu	Zaferler Ortaokulu	40	37	26	22
İpekyolu	Cumhuriyet Ortaokulu	38	38	27	24
İpekyolu	Lütfiye Binnaz Ortaokulu	40	36	25	21
Edremit	Vali Tahir Paşa İlkokulu	17	15	13	12
Edremit	Kahraman ÇB İlkokulu	23	21	15	13
Edremit	30 Ağustos İlkokulu	26	23	15	14
Edremit	Şehit Jandar. Yarbay Y. İlkokulu	32	28	19	16
Edremit	Emin Paşa Ortaokulu	22	20	16	15
Edremit	Kahraman ÇB Ortaokulu	25	22	20	18
Edremit	Erdem Beyazıt Ortaokulu	31	27	21	17
Edremit	Hilmi Irak Ortaokulu	36	Bu Okula Ölçek Uygulanamadı.		
Tuşba	İki Nisan İlkokulu	17	16	14	13
Tuşba	Güzin Dinçkök İlkokulu	25	23	19	17
Tuşba	Yunus Emre İlkokulu	38	35	33	27
Tuşba	Bardakçı Ortaokulu	15	14	12	11
Tuşba	Vali Ad. Darendeliler Ortaokulu	20	18	15	14
Tuşba	Polatoğlu Ortaokulu	23	20	17	16
Tuşba	İsmail Hakkı Tonguç Ortaokulu	40	37	33	28
Toplam	28	787	684	523	460

Tablo 2'ye bakıldığında İpekyolu ilçesinde 397, Edremit ilçesinde 212 ve Tuşba ilçesinde 178 öğretmen olmak üzere toplamda 787 öğretmenin olduğu görülmektedir. Ölçek dağılımına bakıldığında İpekyolu ilçesinde 365 ölçeğin dağıtıldığı, bunlardan 261 ölçeğin geri geldiği ve 229'unun geçerli sayıldığı; Edremit ilçesinde 156 adet ölçeğin dağıtıldığı, bir okuldaki özel bir durumdan ötürü bu okula ölçek uygulanamadığı, dağıtılan ölçeklerden 119'unun geri geldiği ve 105'inin geçerli sayıldığı; son olarak da Tuşba ilçesinde 163 adet ölçeğin dağıtıldığı, bunlardan 143'ünün geri geldiği ve 126'sının geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Genel toplama bakıldığında dağıtılan 684 ölçekten 523 tanesinin geri geldiği, 161 ölçeğin dönütünün gerçekleşmediği, 63 ölçeğin geçerli sayılmadığı ve geçerli olan 460 ölçeğin olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından belirlenmiş olan ve öğretmenlerin demografik bilgilerini toplamak amacıyla “Kişisel Bilgiler Formu” ile “Canlandırıcı Liderlik Göstergeleri Ölçeği ve Örgütsel Kültür Ölçekleri” ile toplanmıştır. Ölçeklerin kullanımı için, ölçeği geliştiren araştırmacı ile iletişim kurulmuş (Ek-2) ve gerekli izinler alınmıştır. Kullanılan ölçek ve kişisel bilgi formu Ek-1'de verilmiştir.

Kişisel Bilgiler Formu (Ek-1) : Kişisel bilgiler formu dört kapalı uçlu, üç açık uçlu soru olmak üzere toplam yedi sorudan oluşmaktadır. Hazırlanan sorular cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, görev yapılan okul kademesi, brans, okuldaki toplam çalışma süresi ve mesleki kıdem sorularından oluşmaktadır.

Canlandırıcı Liderlik Göstergeleri Ölçeği (Ek-2) : Özçetin (2017) tarafından geliştirilmiş olan “Canlandırıcı Liderlik Göstergeleri Ölçeği (CLG)” otuz bir madde, altı boyuttan oluşmaktadır. CLG ölçeğinin geliştirilmesinde uygulanan AFA sonucunda ortaya çıkan boyutlar, Hargreaves, Boyle ve Harris (2014) sınıflandırılmasına uygun olarak “Hayal Kurma”, “İlham Verici Cümleler”, “Rakiple İşbirliği”, “Çekme Gücü”, “İtme Gücü” ve “Anlamli Ölçüm” olarak adlandırılmıştır. Veri toplama aracında beşli Likert tipi [Hiçbir zaman (1), Nadiren (2), Ara sıra (3), Sık sık (4) ve Her zaman (5)] derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

Özçetin (2017) tarafından geliştirilen CLG ölçeğinin birinci boyutunu “Anlamli Ölçüm” oluşturmaktadır. Bu boyut, sekiz maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0.686 ile 0.771 arasında değişmektedir. Bu boyutun açıkladığı varyans oranı yüzde 42.219’dur. İkinci boyut “Rakiple İşbirliği” olup, altı maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0.766 ile 0.847 arasında değişmektedir. “Rakiple İşbirliği” boyutunun açıkladığı varyans oranı yüzde 10.985’dir. Üçüncü boyut “Hayal Kurma” olup, altı maddeden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri 0.707 ile 0.802 arasında değişmektedir ve boyutun açıkladığı varyans oranı yüzde 7.84’dir. Dördüncü boyut “İtme Gücü” olup, dört maddeden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri 0.737 ile 0.753 arasında değişmektedir ve boyutun açıkladığı varyans oranı yüzde 4.865’dir. Beşinci boyut “İlham Verici Cümleler” olup, dört maddeden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri 0.689 ile 0.794 arasında değişmektedir

ve boyutun açıkladığı varyans oranı yüzde 3.830'dur. Altıncı boyut "Çekme Gücü" olup, üç maddeden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri 0.671 ile 0.773 arasında değişmektedir ve boyutun açıkladığı varyans oranı yüzde 3.172'dir. CLG ölçeğinin genel iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.950 olarak hesaplanmıştır. Boyutlara göre iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) sırasıyla 0.911; 0.940; 0.844; 0.953; 0.898 ve 0.928'dir.

Araştırmada CLG ölçeğinin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda boyutlara göre tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) sırasıyla birinci boyut olan "Anlamli Ölçüm" 0.916; ikinci boyut "Rakiple İş Birliğı" 0.819; üçüncü boyut "Hayal Kurma" 0.835; dördüncü boyut "İtme Gücü" 0.934; beşinci boyut "İlham Verici Cümleler" 0.857 ve son olarak altıncı boyut "Çekme Gücü" 0.928 olarak hesaplanmıştır. Boyutlar toplamında ise "0.942" olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, çalışmamızda yaptığımız güvenilirlik analiz sonuçlarının, daha önce yapılan çalışmadaki sonuçlarla paralellik gösterdiği görülmektedir. Bu durumda, CLG ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Örgütsel Kültür Ölçeğı (Ek-3) : Araştırmada örgütsel kültürü belirlemek için İpek (1999) tarafından geliştirilen Örgütsel Kültür Ölçeğı kullanılmıştır. Örgütsel Kültür Ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması için yapılan pilot uygulamasında 37 madde ve 4 alt boyut incelenmiş ve istatistiki açıdan gerçek uygulamaya uygun olduğu belirlenmiştir. Ölçek; hiç uygun değil (1), çok az uygun (2), biraz uygun (3), oldukça uygun (4) ve tamamen uygun (5) olmak üzere 5'li Likert tipindedir. Açımlyıcı faktör analizi yöntemi ile tekrar gözden geçirilmiş ve sonuç olarak 4 bileşen (güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü) olarak düzenlenmiştir. Araştırmacının yaptığı güvenilirlik hesaplamalara göre, ölçeğın tamamı için iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha değeri 0.92 dir. Güç kültürü, iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha değeri 0.72'dir. Rol kültürü, iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha değeri 0.74'tür. Başarı kültürü, iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha değeri 0.87'dir ve destek kültürü iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha değeri 0.92'dir.

Çalışmada "Örgütsel Kültür Ölçeğı"nin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda boyutlara göre tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) sırasıyla birinci boyut olan "Güç Kültürü" 0.678; ikinci boyut "Rol Kültürü" 0.776; üçüncü boyut "Başarı Kültürü" 0.832 ve son olarak dördüncü boyut "Destek Kültürü" 0.919 olarak

hesaplanmıştır. Boyutlar toplamında ise “0.907” olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, çalışmamızda yaptığımız güvenilirlik analiz sonuçlarının, daha önce yapılan çalışmalardaki sonuçlarla paralellik gösterdiği görülmektedir. Bu durumda, “Örgütsel Kültür Ölçeğinin” güvenilir olduğu söylenebilir.

3.3.1. Ölçeklerin Güvenirlik Hesaplaması

Ölçeklerin güvenilirlik hesaplaması tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. *Canlandırıcı Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Kültür Ölçeğine Yönelik Cronbach’s Alpha Katsayıları*

Canlandırıcı Liderlik Göstergeleri Ölçeği	Cronbach’s Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Anlamlı Ölçüm	0,916	8
Rakiple İş Birliği	0,819	6
Hayal Kurma	0,835	6
İtme Gücü	0,934	4
İlham Verici Cümleler	0,857	4
Çekme Gücü	0,928	3
Canlandırıcı Liderlik Toplam	0,942	31
Örgütsel Kültür Ölçeği	Cronbach’s Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Güç Kültürü	0,678	7
Rol Kültürü	0,776	10
Başarı Kültürü	0,832	10
Destek Kültürü	0,919	10
Örgütsel Kültür Toplam	0,907	37

Tablo 3’te Cronbach’s Alpha güvenilirlik hesaplaması sonucunda güvenilirlik katsayısı Canlandırıcı Liderlik Ölçeğinde 0.942, Örgütsel Kültür Ölçeğinde 0.907 çıkmıştır. Güvenirlik için normal olarak kabul edilen değer aralığı 0.70 ile 1.00 arasındadır ve güvenilirlik 1.00’a yaklaştıkça artmaktadır (Karasar,1994, s.149).

Özçetin’in (2017), “Öğretmen ve Yöneticilerin Canlandırıcı Liderliğe İlişkin Görüşleri” isimli doktora tezi çalışmasında Canlandırıcı Liderlik Göstergeleri Ölçeği güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında “anlamlı ölçüm” alt boyutu 0.911; “rakiple iş birliği” alt boyutu 0.940; “hayal kurma” alt boyutu 0.844; “itme gücü” alt boyutu 0.953; “ilham verici cümleler” alt boyutu 0.898 ve “çekme gücü” alt boyutu ise 0.928 olarak hesaplanmıştır.

Yine İpek’in (1999) “Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür Ve

Öğretmen-Öğrenci İlişkisi” isimli çalışmasında Örgütsel Kültür Ölçeği güvenilirlik analizi sonucunda “güç kültürü” boyutu 0.60; “rol kültürü” boyutu 0.69; “başarı kültürü” boyutu 0.78 ve “destek kültürü” boyutu ise 0.90 olarak hesaplanmıştır.

Daha önce yapılan çalışmalar ile bu çalışmada da “Canlandırıcı Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Kültür Ölçeği”nde güvenilirlik katsayısı 1.00’a yakın olduğundan elde edilen veriler, ölçeklerin güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

3.4. Verilerin Analizi

Nicel veri toplama aracıyla elde edilen verilerin analizi istatistiksel paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlk ve ortaokul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranışlarının örgütsel kültürü yordama düzeylerini öğretmen görüşlerine göre belirlemek amacıyla betimsel istatistik tekniklerine başvurulmuştur. Bu bağlamda veri analizinde öncelikle frekans, yüzde hesabı, standart sapma ve aritmetik ortalama değerlerine bakılmış, daha sonra öğretmenlerin görüşleri ile önceden belirlenen değişkenler arasında ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Ayrıca çalışmada normallik testi yapılarak, Tablo 4’te ölçeklerin normallik testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4. *Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Testlerine İlişkin Bulgular.*

	Kolmogorov-Smirnova			\bar{X}	Median	Skewness	Kurtosis
	Statistic	df	p				
Canlandırıcı Liderlik Ö.	0,040	460	0,077*	3,79	3,80	-0,349	0,456
Örgütsel Kültür Ölçeği	0,060	460	0,000	3,37	3,43	-0,483	0,387

Tablo 4’te ölçeklerin normallik testi sonuçları verilmiştir. Verilerin dağılımını incelemek için katılımcı sayısı 50’nin üzerinde olduğundan normal dağılım analizlerinden Kolmogorov-Smirnova analizi sonucunda canlandırıcı liderlik ölçeğine ait verilerin normal dağılımdan geldiği ($p>0,05$); ancak örgütsel kültür ölçeğine ait verilerin normal dağılımdan gelmediği ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Örgütsel kültür ölçeği açısından normal dağılımın diğer varsayımları olan ortalama-medyanın birbirine yakınlığı ve örgütsel kültür ölçeğinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması nedeniyle dağılımın normal dağılımdan aşırı derecede sapmadığı tespit

edilmiştir (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2011). Elde edilen bu bilgiler ışığında verilerin analizi için normal dağılım varsayımına dayalı istatistiksel yöntemler kullanılmıştır.



4. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, ilk ve ortaokul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranışlarının örgütsel kültürü yordama düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi amacıyla, ölçme aracı yoluyla elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin bulgular ve bunlara ait değerlendirmelere yer verilmiştir.

4.1. Katılımcı Özellikleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerinin yer aldığı bulgular Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Demografik Değişkenlere Göre Katılımcı Özellikleri.

Demografik Değişkenler	Düzye	(f)	(%)
Cinsiyet	Kadın	227	49,3
	Erkek	233	50,7
Eğitim Durumu	Ön Lisans	3	0,7
	Lisans	429	93,3
	Lisansüstü	28	6,1
Medeni Durum	Evli	294	63,9
	Bekâr	166	36,1
Görev Yapılan Okul	İlkokul	229	49,8
	Ortaokul	231	50,2
Branş	Sınıf Öğretmeni	210	45,7
	Branş Öğretmeni	250	54,3
Okuldaki Çalışma Süresi	1-5 yıl	352	76,5
	6 yıl ve üstü	108	23,5
Mesleki Kıdem	1-5 yıl (Az Kıdemli)	193	42,0
	6-10 yıl (Kıdemli)	133	28,9
	11 yıl ve üstü (Yüksek Kıdemli)	134	29,1
Toplam		460	100

Tablo 5 incelendiğinde, katılımcıların demografik özelliklerine göre elde edilen bulgular; araştırmaya katılan öğretmenlerin 227 kişisine denk gelen % 49.3'ü kadın iken; 233 kişisine denk gelen % 50.7'sinin erkek olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkeni açısından oranlara bakıldığında, katılımcılar arasında cinsiyet açısından dengeli bir dağılımın olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 3'ünün (% 0.7) ön lisans mezunu, 429'unun (% 93.3) lisans mezunu ve 28'inin (% 6.1) de lisansüstü mezuniyete sahip olduğu

görülmektedir. Öğrenim durumu değişkeni açısından veriler incelendiğinde, en az oranla (%0.7) ön lisans mezunu öğretmenlerin oluşturduğu dikkat çekmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunu lisans mezunları oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlere medeni durum değişkeni açısından bakıldığında, % 63.9'unun (294) evli, % 36.1'inin de (166) bekâr olduğu görülmektedir. Çalışmada evli öğretmenlerin, bekâr öğretmenlerden daha fazla olduğu görülmektedir.

Yine çalışmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesine göre, % 49.8'inin (229) ilkokullarda, % 50.2'sinin de (231) ortaokullarda çalışan öğretmenler olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, görev yaptıkları okul kademesi bakımından değerlendirildiğinde, katılımcıların oransal olarak dengeli bir şekilde dağıldığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş dağılımına bakıldığında, 210 öğretmenin (% 45.7) sınıf öğretmeni ve 250 öğretmenin de (% 54.3) branş öğretmeni olduğu görülmektedir. Çalışmada en çok branş öğretmeni (% 54.3) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi değişkeni dağılımına bakıldığında, 352 kişinin (% 76.5) 1-5 yıl aralığında, 108 kişinin de (% 23.5) 6 yıl ve üstü aralığında olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin, aynı okulda uzun süre çalışmadıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin mesleki kıdem dağılımına bakıldığında, toplamın % 42.0'sine denk gelen 193 öğretmenin 1-5 yıl aralığında az kıdemli, % 28.9'una denk gelen 133 öğretmenin 6-10 yıl aralığında kıdemli ve % 29.1'ine denk gelen 134 öğretmenin de 11 yıl ve üstü yüksek kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem değişkeni açısından tabloya bakıldığında, kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmen oranlarının birbirine çok yakın olduğu söylenebilir.

4.2. Canlandırıcı Liderlik ve Alt Boyutları

Tablo 6'da araştırmaya katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, canlandırıcı liderliğin "Anlamlı Ölçüm", "Rakiple İş Birliği", "Hayal Kurma", "İtme Gücü", "İlham Verici Cümleler" ve "Çekme Gücü" alt boyutlarına ilişkin standart sapma, aritmetik

ortalama değerleri verilmiştir. Aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları her madde için ayrı ayrı incelenmiştir.

Canlandırıcı liderliğin alt boyutlarına ilişkin bulguların standart sapma ve aritmetik ortalamaları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. *Canlandırıcı Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular.*

Alt Boyutlar	f	Min	Max	\bar{X} (ort)	Ss
<i>Hayal Kurma</i>	460	1.00	5.00	4,59	0,670
<i>İlham Verici Cümleler</i>	460	1.00	5.00	3,55	0,854
<i>Rakiple İşbirliği</i>	460	1.00	5.00	3,48	0,928
<i>Çekme Gücü</i>	460	1.00	5.00	3,79	0,880
<i>İtme Gücü</i>	460	1.00	5.00	3,71	1,000
<i>Anlamlı Ölçme</i>	460	1.00	5.00	3,59	0,908
Canlandırıcı Liderlik (Toplam)	460	1.00	5,00	3,78	0,873

Tablo 6 incelendiğinde, canlandırıcı liderlik ölçeği ve alt boyutlarının betimsel istatistikleri görölmektedir. Puanların aritmetik ortalamaları (\bar{X}) 3.48 ile 4.59 arasında değişmektedir.

Katılımcıların canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarının alt boyutlarına göre ortalamaları incelendiğinde;

“Hayal kurma” alt boyutu düzeyi ortalamasının çok yüksek (4.59 ± 0.670) “Her zaman” düzeyinde; “İlham verici cümleler” alt boyutu düzeyi ortalamasının yüksek (3.55 ± 0.854) “Çoğu zaman” düzeyinde; “Rakiple iş birliği” alt boyutu düzeyi ortalamasının yüksek (3.48 ± 0.928) “Çoğu zaman” düzeyinde; “Çekme gücü” alt boyutu düzeyi ortalamasının yüksek (3.79 ± 0.880) “Çoğu zaman” düzeyinde; “İtme gücü” alt boyutu düzeyi ortalamasının yüksek (3.71 ± 1.00) “Çoğu zaman” düzeyinde; “Anlamlı ölçüm” alt boyutu düzeyi ortalamasının yüksek (3.59 ± 0.908) “Çoğu zaman” olduğu görölmektedir.

Buna göre en yüksek ortalamaya sahip boyut (4.59) ile “Hayal kurma” boyutu iken; en düşük ortalamaya sahip boyut ise (3.48) ile “Rakiple İş Birliği” boyutudur. Çalışmaya katılan öğretmenlerin, Canlandırıcı Liderliğe ilişkin algıları genel olarak

incelendiğinde, ortalamanın (3.78 ± 0.873) “Çoğu zaman” yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

4.2.1. “Hayal Kurma” Alt Boyutu

Katılımcıların “hayal kurma” alt boyutuna ilişkin algılarını ölçmeye yönelik sorulan sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları verilerek yorumlanmıştır.

Katılımcıların hayal kurma alt boyutu ile ilgili verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. *Canlandırıcı Liderlik: Hayal Kurma Boyutu.*

“Hayal Kurma” Alt Boyutu	\bar{X}	Ss
Md.1. Her ders için özel hazırlanmış ...	4,35	0,898
Md.2. Öğrencilerin sıkılmadığı bir okul hayal ederim.	4,62	0,668
Md.3. Sanatın, sporun önemsendiği	4,59	0,669
Md.4. Öğrencilere değerlerin kazandırıldığı ...	4,72	0,557
Md.5. Eğitimin gerçek hayatla iç içe olduğu..	4,73	0,532
Md.6. Öğrenciyi eğlendiren bir okul hayal ederim.	4,57	0,697
Toplam	4,59	0,670

Tablo 7 incelendiğinde, ölçekteki hayal kurma boyutu ile ilgili olan sorular görülmektedir. “Hayal kurma” boyutu incelendiğinde, en yüksek ortalama değere sahip maddeler; 5. maddedeki “Eğitimin gerçek hayatla iç içe olduğu bir okul hayal ederim.” ($\bar{X}=4.73$), 4. maddedeki “Öğrencilere değerlerin kazandırıldığı bir okul hayal ederim.” ($\bar{X}= 4.72$) ifadeleridir. Bu alt boyutta en düşük ortalama değere sahip madde ise, 1. maddedeki “ Her ders için özel hazırlanmış dersliklerin bulunduğu bir okul hayal ederim.” ($\bar{X}=4.35$) ifadesidir.

“Hayal kurma” alt boyutunda, bütün maddelerin çok yüksek düzeyde algılandığı görülmektedir.

Tablo 7’ye göre, katılımcıların “Hayal kurma” alt boyutuna ilişkin algılarının ortalamaları, genel olarak “Her zaman” ($\bar{X}=4.59$) düzeyinde ve “Çok Yüksek” seviyede olduğu görülmektedir. Buna göre, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin “hayal kurma” alt boyutunda canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarının çok yüksek olduğu söylenebilir.

4.2.2. “İlham Verici Cümleler” Alt Boyutu

Katılımcıların “ilham verici cümleler” alt boyutuna ilişkin algılarını ölçmeye yönelik sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları verilerek yorumlanmıştır.

Katılımcıların ilham verici cümleler alt boyutu ile ilgili verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. *Canlandırıcı Liderlik: İlham Verici Cümleler Alt Boyutu*

“İlham Verici Cümleler” Alt Boyu.	\bar{X}	Ss
Md.7. Canlanmayı teşvik eden ifadeler duyulur.	3,52	0,831
Md.8. Daha önce üstesinden gelinen güçlükleri hatırlatan ifadeler duyulur.	3,61	0,796
Md.9. Farklı bakış açılarını ortaya koyan ifadeler duyulur.	3,53	0,915
Md.10. Paylaşılan vizyona ulaşma umudunu yansıtan ifadeler duyulur.	3,56	0,875
Toplam	3,55	0,854

Tablo 8 incelendiğinde, ölçekteki ilham verici cümleler boyutu ile ilgili olan sorular görülmektedir. “İlham verici cümleler” boyutu incelendiğinde, en yüksek ortalama değere sahip madde; 8. maddedeki “Daha önce üstesinden gelinen güçlükleri hatırlatan ifadeler duyulur.” ($\bar{X}=3.61$) ifadesidir. Bu alt boyutta en düşük ortalama değere sahip maddeler ise, 7. maddedeki “Canlanmayı teşvik eden ifadeler duyulur.” ($\bar{X}=3.52$) ile 9. maddedeki “Farklı bakış açılarını ortaya koyan ifadeler duyulur.” ($\bar{X}=3.53$) ifadeleridir. “İlham verici cümleler” alt boyutunda, bütün maddelerin yüksek seviyede algılandığı görülmektedir.

Tablo 8’e göre, araştırmaya katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, “İlham verici cümleler” boyutunda canlandırıcı liderliğe ilişkin algıları, genel olarak “Çoğu zaman” ($\bar{X}=3.55$) düzeyinde ve “Yüksek” seviyede olduğu görülmektedir. Buna göre, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin “ilham verici cümleler” alt boyutunda canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

4.2.3. “Rakiple İş Birliği” Alt Boyutu

Katılımcıların “rakiple iş birliği” alt boyutuna ilişkin algılarını ölçmeye yönelik sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları verilerek yorumlanmıştır.

Katılımcıların rakiple iş birliği alt boyutu ile ilgili verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. *Canlandırıcı Liderlik: Rakiple İş Birliği Alt Boyutu.*

“Rakiple İş Birliği” Alt Boyutu	\bar{X}	Ss
Md.11. Rakiple karşılıklı canlanma sağlanır.	3,23	0,932
Md.12. Okul başarısı artar.	3,49	0,867
Md.13. Yenilikler takip edilir.	3,59	0,897
Md.14. Öğrenci gelişimi sağlanır.	3,71	0,850
Md.15. Rakiplerin deneyimlerinden yararlanır.	3,41	0,937
Md.16. Okul başarısı rakiple kıyaslanır.	3,49	1,088
Toplam	3,48	0,928

Tablo 9 incelendiğinde, ölçekteki rakiple iş birliği boyutu ile ilgili olan sorular görülmektedir. “Rakiple iş birliği” boyutu incelendiğinde, en yüksek ortalama değere sahip madde; 14. maddedeki “Öğrenci gelişimi sağlanır.” ($\bar{X}=3.71$) ifadesidir. Bu alt boyutta en düşük ortalama değere sahip madde ise, 11. maddedeki “ Rakiple karşılıklı canlanma sağlanır.” ($\bar{X}=3.23$) ifadesidir. “Rakiple iş birliği” alt boyutunda, bütün maddelerin ise yüksek düzeyde algılandığı görülmektedir.

Tablo 9’a göre, araştırmaya katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, “Rakiple iş birliği” boyutunda canlandırıcı liderliğe ilişkin algıları, genel olarak “Çoğu zaman” ($\bar{X}=3.48$) düzeyinde ve “Yüksek” seviyede olduğu görülmektedir. Buna göre, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin “ilham verici cümleler” alt boyutunda canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

4.2.4. “Çekme Gücü” Alt Boyutu

Katılımcıların “çekme gücü” alt boyutuna ilişkin algılarını ölçmeye yönelik sorulan sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları verilerek yorumlanmıştır.

Katılımcıların çekme gücü alt boyutu ile ilgili verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. *Canlandırıcı Liderlik: Çekme Gücü Alt Boyutu*

“Çekme Gücü” Alt Boyutu	\bar{X}	Ss
Md.17. Meslektaş desteğinden yararlanır.	3,90	0,836
Md.18. Meslektaşlar birbirlerinin gelişimine katkıda bulunur.	3,77	0,914
Md.19. Meslektaşlar birbirlerini çalışmaya güdüler.	3,71	0,890
Toplam	3,79	0,880

Tablo 10 incelendiğinde, “çekme gücü” alt boyutundaki en yüksek ortalama değere sahip madde; 17. maddedeki “Meslektaş desteğinden yararlanır.” ($\bar{X}=3.90$) ifadesidir. Bu alt boyutta en düşük ortalama değere sahip madde ise, 19. maddedeki “Meslektaşlar birbirlerini çalışmaya güdüler.” ($\bar{X}=3.71$) ifadesidir. “Çekme gücü” alt boyutunda, bütün maddelerin ise yüksek düzeyde algılandığı görülmektedir.

Tablo 10’a göre, araştırmaya katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, “Çekme gücü” boyutunda canlandırıcı liderliğe ilişkin algıları, genel olarak “Çoğu zaman” ($\bar{X}=3.79$) düzeyinde ve “Yüksek” seviyede olduğu görülmektedir. Buna göre, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin “çekme gücü” alt boyutunda canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

4.2.5. “İtme Gücü” Alt Boyutu

Canlandırıcı liderlik ölçeğinin “itme gücü” alt boyutunda, katılımcıların canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarını ölçmeye yönelik sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları verilerek yorumlanmıştır.

Katılımcıların itme gücü alt boyutu ile ilgili verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. *Canlandırıcı Liderlik: İtme Gücü Alt Boyutu*

“İtme Gücü” Alt Boyutu	\bar{X}	Ss
Md.20. Okul yönetimi çalışmaya teşvik eder.	3,87	0,949
Md.21. Okul yönetimi çalışanların gelişimini sağlar.	3,62	1,002
Md.22. Okul yönetimi fikir üretmeyi özendirir.	3,65	1,046
Md.23. Okul yönetimi kararlara katılma imkânı verir.	3,72	1,020
Toplam	3,71	1,00

Tablo 11 incelendiğinde, “itme gücü” alt boyutundaki en yüksek ortalama değere sahip madde; 20. maddedeki “Okul yönetimi, çalışmaya teşvik eder.” ($\bar{X}=3.87$) ifadesidir. Bu alt boyutta en düşük ortalama değere sahip madde ise, 21. maddedeki “

Okul yönetimi çalışanların gelişimini sağlar.” (\bar{X} =3.62) ifadesidir. “İtme gücü” alt boyutunda, bütün maddelerin ise yüksek düzeyde algılandığı görülmektedir.

Tablo 11’e göre, araştırmaya katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, “İtme gücü” boyutunda canlandırıcı liderliğe ilişkin algıları, genel olarak “Çoğu zaman” (\bar{X} =3.71) düzeyinde ve “Yüksek” seviyede olduğu görülmektedir. Buna göre, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin “İtme gücü” alt boyutunda canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

4.2.6. “Anlamli Ölçüm” Alt Boyutu

Canlandırıcı liderlik ölçeğinin “anlamli ölçüm” alt boyutunda, katılımcıların, canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarını ölçmeye yönelik sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları verilerek yorumlanmıştır.

Katılımcıların anlamli ölçüm alt boyutu ile ilgili verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. *Canlandırıcı Liderlik: Anlamli Ölçüm Alt Boyutu*

“Anlamli Ölçüm” Alt Boyutu	\bar{X}	Ss
Md.24. Öğrencilerle iletişimin artırılmasına özen gösterilir.	4,04	0,771
Md.25. Öğrenci davranışlarının gözlenmesine önem verilir.	3,98	0,792
Md.26. Her öğrenciye bireysel ihtiyacına göre zaman ayrılır.	3,32	0,968
Md.27. Süreç değerlendirmesi yapılır.	3,65	0,910
Md.28. Öğretim ile yaşam birleştirilir.	3,41	0,960
Md.29. Öğrencilerin özdenetim kazanmasına çalışılır.	3,58	0,945
Md.30. Veli desteği sağlanır.	3,34	0,947
Md.31. Akademik olmayan niteliklere de değer verilir.	3,42	0,977
Toplam	3,59	0,908

Tablo 12 incelendiğinde, “anlamli ölçüm” alt boyutundaki en yüksek ortalama değere sahip maddeler; 24. maddedeki “Öğrencilerle iletişimin artırılmasına özen gösterilir.” (\bar{X} =4.04), 25. maddedeki “Öğrenci davranışlarının gözlenmesine önem verilir.” (\bar{X} = 3.98) ifadeleridir. Bu alt boyutta en düşük ortalama değere sahip maddeler ise, 26. maddedeki “ Her öğrenciye bireysel ihtiyacına göre zaman ayrılır.” (\bar{X} =3.32) ile 30. maddedeki “Veli desteği sağlanır.” (\bar{X} =3.34) ifadeleridir. “Anlamli ölçüm” alt boyutunda 24, 25, 27, 28, 29 ve 31. maddelerin yüksek düzeyde; 26 ve 30. maddelerin ise orta düzeyde algılandığı görülmektedir.

Tablo 12’ye göre, araştırmaya katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, “Anlamli ölçüm” boyutunda canlandırıcı liderliğe ilişkin algıları genel olarak “Çoğu zaman” ($\bar{X}=3.59$) düzeyinde ve “Yüksek” seviyede olduğu görülmektedir. Buna göre, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin “anlamli ölçüm” alt boyutunda canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

4.3.Katılımcı Özellikleri ile Müdürlerin Canlandırıcı Liderlik Düzeyi Arasındaki İlişki

Çalışmanın ikinci alt problemi olan “öğretmenlerin, okul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile onların (a) cinsiyetleri, (b) eğitim durumları, (c) medeni durum, (d) görev yapılan okul kademesi, (e) branş (f) okuldaki çalışma süresi ve (g) mesleki kıdem değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamli bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmişti. İlgili alt probleme cevap aramak amacıyla, öğretmenlerin ölçüğe verdikleri cevapların ortalamaları t- testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) yardımıyla hesaplanmıştır. Ortaya çıkan bulgular ve bu bulguların yorumlarına aşağıdaki bölümde yer verilmiştir.

4.3.1.Katılımcıların Canlandırıcı Liderliğe İlişkin Algılarının “Cinsiyet” Yönünden İncelenmesi

Cinsiyet değişkenine göre, katılımcıların canlandırıcı liderliğe ilişkin algıları t- testi ile karşılaştırılmış ve ortaya çıkan bulgular ile bu bulguların yorumlarına Tablo 13’te yer verilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların “Cinsiyeti” İle Canlandırıcı Liderlik Arasındaki İlişki.

Ölçek	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s	Levene Test		t	p
					F	p		
Canlandırıcı Liderlik Ölçeği	Kadın	227	3,82	0,48	3,837	0,051	1,130	0,259
	Erkek	233	3,76	0,57				

Kadın ve erkek öğretmenlerin, canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarının, anlamli bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Tablo 13’te görüldüğü gibi; cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek

öğretmenlerin canlandırıcı liderliğe ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Yani cinsiyetin, canlandırıcı liderlik üzerinde anlamlı bir fark oluşturmada yeterli olmadığı biçiminde yorumlanabilir. ($p = 0.259 > 0.05$). Ancak, tabloda görüldüğü üzere, kadın öğretmenlerin ortalamaları erkek öğretmenlere göre biraz daha yüksek olduğu söylenebilir.

Benzer bir çalışma da Dalgıç'ın (2015) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri cinsiyetlerinden etkilenmemektedir. Bu sonuç bu araştırma ile paralellik göstermektedir.

4.3.2. Katılımcıların Canlandırıcı Liderliğe İlişkin Algılarının “Eğitim Durumları” Yönünden İncelenmesi

Eğitim durumu değişkenine göre, katılımcıların canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü Varyans Analizi (Anova) yapılmış, ortaya çıkan bulgular ve bu bulguların yorumlarına Tablo 14’te yer verilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların “Eğitim Durumları” İle Canlandırıcı Liderlik Arasındaki İlişki.

Ölçek	Eğitim Durumu	(f)	(%)
Canlandırıcı Liderlik Ölçeği	Ön Lisans	3	0,7
	Lisans	429	93,3
	Lisansüstü	28	6,1

Tablo 14’te katılımcıların eğitim durumları değişkenine bakıldığında, gruplardaki eleman sayısının dengeli bir dağılım göstermediği görülmektedir. İstatistiksel olarak elde edilecek bulgulardan sağlıklı bir sonuç çıkarılamayacağı varsayımından hareketle, katılımcıların eğitim durumları değişkeninde istatistiksel yönden herhangi bir işlem yapılmamıştır.

4.3.3. Katılımcıların Canlandırıcı Liderliğe İlişkin Algılarının “Medeni Durum” Yönünden İncelenmesi

Katılımcıların “medeni durum” değişkenine göre, canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testi uygulanarak, ortaya çıkan bulgular ile bu bulguların yorumlarına Tablo 15’te yer verilmiştir.

Tablo 15. Katılımcıların “Medeni Durumu” İle Canlandırıcı Liderlik Arasındaki İlişki.

Ölçek	Medeni Durum	n	\bar{X}	s.s	Levene Test		t	p
					F	p		
Canlandırıcı Liderlik Ölçeği	Evli	294	3,77	0,51	2,767	0.097	-1,272	0,204
	Bekâr	166	3,83	0,56				

Tablo 15’te bakıldığında, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, canlandırıcı liderliğe ilişkin algıları, medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,204>0.05$). Yani medeni durumun, canlandırıcı liderlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmada yeterli olmadığı biçiminde yorumlanabilir. Buna göre, çalışmaya katılan öğretmenlerin canlandırıcı liderliğe ilişkin algıları, medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir. Ancak, tablo incelendiğinde, bekâr öğretmenlerin ortalamalarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.3.4. Katılımcıların Canlandırıcı Liderliğe İlişkin Algılarının “Görev Yapılan Okul Kademesi” Yönünden İncelenmesi

İlk ve ortaokul öğretmenlerinin “görev yapılan okul kademesi” değişkenine göre, canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testi uygulanarak ortaya çıkan bulgular ile bu bulguların yorumlarına Tablo 16’da yer verilmiştir.

Tablo 16. Katılımcıların “Görev Yapılan Okul Kademesi” İle Canlandırıcı Liderlik Arasındaki İlişki.

Ölçek	Okul Ka.	n	\bar{X}	s.s	Levene Test		t	p
					F	p		
Canlandırıcı Liderlik Ölçeği	İlkokul	229	3,80	0,54	0,170	0.897	0,459	0,646
	Ortaokul	231	3,78	0,51				

Tablo 16'ya bakıldığında, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, canlandırıcı liderliğe ilişkin algıları, görev yapılan okul kademesi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,646>0.05$). Buna göre görev yapılan okul kademesinin, canlandırıcı liderlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmada yeterli olmadığı biçiminde yorumlanabilir.

4.3.5.Katılımcıların Canlandırıcı Liderliğe İlişkin Algılarının “Branş” Yönünden İncelenmesi

Branş durumu değişkenine göre, öğretmenlerin canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için t-testi uygulanarak, ortaya çıkan bulgular ile bu bulguların yorumlarına Tablo 17’de yer verilmiştir.

Tablo 17. Canlandırıcı Liderliğin ”Branş” Değişkenine Ait t- testi Sonuçları

Ölçek / Boyut	Branş	Frekans	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	t	p
Hayal Kurma	Sınıf Öğretmeni	210	3,60	0,73	0,05	0,219	0,827
	Branş Öğretmeni	250	3,58	0,71	0,04		
İlham Verici Cümleler	Sınıf Öğretmeni	210	3,45	0,71	0,04	-0,867	0,386
	Branş Öğretmeni	250	3,51	0,63	0,04		
Rakiple İşbirliği	Sınıf Öğretmeni	210	4,56	0,55	0,03	-1,234	0,281
	Branş Öğretmeni	250	4,62	0,46	0,02		
Çekme Gücü	Sınıf Öğretmeni	210	3,65	0,94	0,06	-1,255	0,21
	Branş Öğretmeni	250	3,76	0,89	0,05		
İtme Gücü	Sınıf Öğretmeni	210	3,54	0,75	0,05	-0,277	0,782
	Branş Öğretmeni	250	3,56	0,68	0,04		
Anlamlı Ölçme	Sınıf Öğretmeni	210	3,76	0,83	0,05	-0,698	0,485
	Branş Öğretmeni	250	3,81	0,81	0,05		
Canlandırıcı Liderlik (Toplam)	Sınıf Öğretmeni	210	3,77	0,54	0,03	-794	0,427
	Branş Öğretmeni	250	3,81	0,52	0,03		

Tablo 17’de yapılan t-testi sonucunda, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, canlandırıcı liderliğe ilişkin algıları, branş değişkeni açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > 0.05$). Buna göre öğretmenlerin branşları, canlandırıcı liderlik üzerinde anlamlı bir fark oluşturmada yeterli olmadığı biçiminde yorumlanabilir. Bunun yanı sıra, hayal kurma alt boyutunda sınıf öğretmenlerinin ortalaması branş öğretmenlerinin ortalamasından biraz yüksek iken; ilham verici cümleler, rakiple iş birliği, çekme gücü, itme gücü ve anlamlı ölçüm alt boyutlarında ise branş öğretmenlerinin ortalaması sınıf öğretmenlerinin ortalamasından biraz yüksek olduğu görülmektedir. Canlandırıcı liderliğin toplam ölçek puanında ise, branş öğretmenlerinin ortalaması sınıf öğretmenlerinin ortalamasından biraz daha yüksek çıktığı görülmektedir.

4.3.6. Katılımcıların Canlandırıcı Liderliğe İlişkin Algılarının “Okulda Çalışma Süresi” Yönünden İncelenmesi

Okulda çalışma süresi değişkenine göre, öğretmenlerin canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için t- testi uygulanmış ve ortaya çıkan bulgular ile bu bulguların yorumlarına Tablo 18’de yer verilmiştir.

Tablo 18. Katılımcıların “Okulda Çalışma Süresi” İle Canlandırıcı Liderlik Arasındaki İlişki

Ölçek / Boyut		Frekans	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	t	p
Hayal Kurma	1-5 Yıl Arası	352	3,63	0,71	0,03	2,009	0,045
	6 Yıl ve Üstü	108	3,47	0,75	0,07		
İlham Verici Cümleler	1-5 Yıl Arası	352	3,49	0,68	0,03	0,412	0,680
	6 Yıl ve Üstü	108	3,46	0,63	0,06		
Rakiple İş Birliği	1-5 Yıl Arası	352	4,59	0,52	0,02	-0,083	0,933
	6 Yıl ve Üstü	108	4,60	0,45	0,04		
Çekme Gücü	1-5 Yıl Arası	352	3,75	0,92	0,04	1,807	0,071
	6 Yıl ve Üstü	108	3,57	0,88	0,08		
İtme Gücü	1-5 Yıl Arası	352	3,57	0,73	0,03	0,965	0,335
	6 Yıl ve Üstü	108	3,50	0,64	0,06		
Anlamlı Ölçme	1-5 Yıl Arası	352	3,83	0,80	0,04	1,914	0,056
	6 Yıl ve Üstü	108	3,66	0,86	0,08		
Canlandırıcı Liderlik (Toplam)	1-5 Yıl Arası	352	3,81	0,53	0,02	1,640	0,101
	6 Yıl ve Üstü	108	3,72	0,52	0,05		

Tablo 18’de yapılan t-testi analizi sonucuna bakıldığında, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin canlandırıcı liderliğin “ilham verici cümleler, rakiple iş birliği, çekme gücü, itme gücü ve anlamlı ölçüm” alt boyutlarıyla canlandırıcı liderliğin toplam ölçek puanına ilişkin algıları, okulda çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığı oluşturmadığı görülmektedir ($p > 0.05$); canlandırıcı liderliğin “hayal kurma” alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göze çarpmaktadır ($p=0,045 < 0.05$). Buna göre okulda çalışma süresinin, canlandırıcı liderliğin hayal kurma alt boyutu üzerinde anlamlı bir fark oluşturmada yeterli olduğu şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca canlandırıcı liderliğin “rakiple iş birliği” alt boyutu ortalaması, diğer alt boyutlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 18’de ortaya çıkan bir başka nokta da, okulda 1-5 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin ortalamaları canlandırıcı liderliğin “hayal kurma, ilham verici cümleler, çekme gücü, itme gücü ve anlamlı ölçme” alt boyutlarıyla canlandırıcı liderliğin toplam ölçek puanında daha yüksek çıktığı görülmektedir; canlandırıcı liderliğin “rakiple iş birliği” alt boyutunda ise okulda 6 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin ortalamaları biraz yüksek çıktığı görülmektedir.

4.3.7. Katılımcıların Canlandırıcı Liderliğe İlişkin Algılarının “Mesleki Kıdem” Yönünden İncelenmesi

Mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Anova) uygulanmış ve ortaya çıkan bulgular ile bu bulguların yorumlarına Tablo 19’de yer verilmiştir.

Tablo 19. Katılımcıların “Mesleki Kıdemi” İle Canlandırıcı Liderlik Arasındaki İlişki

Ölçek/Boyut		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Tukey Testi
Hayal Kurma	Between Groups	8,280	2	4,140	8,139	0,000	1-2,1-3
	Within Groups	232,458	457	0,509			
	Total	240,738	459				
İlham Verici Cümleler	Between Groups	5,900	2	2,950	6,606	0,001	1 ve 3
	Within Groups	204,067	457	0,447			
	Total	209,967	459				
Rakiple İşbirliği	Between Groups	0,887	2	0,444	1,710	0,182	

	Within Groups	118,503	457	0,259		
	Total	119,390	459			
Çekme Gücü	Between Groups	11,777	2	5,889	7,167	0,001
	Within Groups	375,496	457	0,822		1-2,1-3
	Total	387,273	459			
İtme Gücü	Between Groups	4,420	2	2,210	4,377	0,013
	Within Groups	230,735	457	0,505		1 ve 3
	Total	235,155	459			
Anlamlı Ölçme	Between Groups	9,978	2	4,989	7,577	0,001
	Within Groups	300,931	457	0,658		1-2,1-3
	Total	310,909	459			
Canlandırıcı Liderlik (Toplam)	Between Groups	5,459	2	2,729	10,037	0,000
	Within Groups	124,275	457	0,272		1-2,1-3
	Total	129,733	459			

Tablo 19’da yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları incelendiğinde, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, canlandırıcı liderliğe ilişkin algıları, mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0.05$). Mesleki kıdem, canlandırıcı liderlik üzerinde anlamlı bir fark oluşturmada yeterli olduğu biçiminde yorumlanabilir. Analiz sonucunda ortaya çıkan bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Bunun üzerine yaygınlıkla kullanılan Tukey çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 19 incelendiğinde, canlandırıcı liderliğin “*hayal kurma*” alt boyutunda az kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık varken; kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık yoktur.

Canlandırıcı liderliğin “*ilham verici cümleler*” alt boyutunda, az kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktayken; kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile az kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Canlandırıcı liderliğin bir başka boyutu olan “*rakiple iş birliği*” alt boyutunda

az kıdemli, kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Canlandırıcı liderliğin “çekme gücü” alt boyutunda, az kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık varken; kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık yoktur.

Canlandırıcı liderliğin bir diğer boyutu olan “itme gücü” alt boyutunda, az kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktayken; kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile az kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Canlandırıcı liderliğin son boyutu olan “anlamlı ölçme”de, az kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktayken; kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Son olarak canlandırıcı liderliğin toplam ölçek puanında, az kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktayken; kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Benzer bir çalışma da Dalgıç’ın (2015) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerinden etkilenmemektedir. Bu sonuç bu araştırma ile paralellik göstermemektedir.

4.4. Örgütsel Kültür ve Alt Boyutları

Tablo 20’de araştırmaya katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, örgütsel kültürün “Güç Kültürü”, “Rol Kültürü”, “Başarı Kültürü” ve “Destek Kültürü” alt boyutlarına ilişkin standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri verilmiştir. Aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları her madde için ayrı ayrı incelenmiştir.

Örgütsel kültürün alt boyutlarına ilişkin bulguların standart sapma ve aritmetik ortalamaları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. *Örgütsel Kültür ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular.*

Alt Boyutlar	f	Min	Max	\bar{X} (ort)	Ss
<i>Güç Boyutu</i>	460	1.00	5.00	3,29	1,028
<i>Rol Boyutu</i>	460	1.00	5.00	3,23	1,004
<i>Başarı Boyutu</i>	460	1.00	5.00	3,34	1,000
<i>Destek Boyutu</i>	460	1.00	5.00	3,60	1,009
Genel Toplam	460	1.00	5,00	3,36	1,010

Tablo 20 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel kültür toplam ölçek puanı ve alt boyutlarının betimsel istatistikleri görülmektedir. Puanların aritmetik ortalamaları 3.23 ile 3.60 arasında değişmektedir.

Katılımcıların, örgütsel kültüre ilişkin algılarının alt boyutlarına göre ortalamaları incelendiğinde; “güç kültürü” alt boyutu düzeyi ortalamasının orta (3.29 ± 1.028) “biraz uygun” düzeyinde; “rol kültürü” alt boyutu düzeyi ortalamasının orta (3.23 ± 1.004) “biraz uygun” düzeyinde; “başarı kültürü” alt boyutu düzeyi ortalamasının orta (3.34 ± 1.000) “biraz uygun” düzeyinde; “destek kültürü” alt boyutu düzeyi ortalamasının yüksek (3.60 ± 1.009) “oldukça uygun” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Buna göre, en yüksek ortalamaya sahip boyut (3.60) ile “ Destek Kültürü” boyutu iken; en düşük ortalamaya sahip boyut ise (3.23) ile “Rol Kültürü” boyutudur. Çalışmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel kültür toplam ölçek puanına ilişkin algıları genel olarak incelendiğinde ise ortalamasının (3.36 ± 1.010) “Biraz Uygun” yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

İpek’in (1999), “Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi” isimli çalışmasında, katılımcıların, örgütsel kültüre ilişkin algılarının alt boyutlarına göre ortalamalarına bakıldığında; “güç kültürü” alt boyutu düzeyi ortalaması (3.17); “rol kültürü” alt boyutu düzeyi ortalaması (3.18); “başarı kültürü” alt boyutu düzeyi ortalaması (2.94); “destek kültürü” alt boyutu düzeyi ortalaması (3.21) olduğu görülmektedir.

Buna göre “güç kültürü ve rol kültürü” alt boyutlarının ortalamaları her iki çalışmada da birbirine yakın çıktığı görülmüyorken; “başarı kültürü ve destek kültürü” alt

boyutlarının ortalamalarını ise her iki çalışmada farklı çıktığı görülmektedir.

Yine Pulat'ın (2010) "Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Öneme İlişkin Algıları" adlı çalışmasında katılımcıların örgütsel kültüre ilişkin algılarının alt boyutlarına göre ortalamalarına bakıldığında; "güç kültürü" alt boyutu düzeyi ortalaması (18.85); "rol kültürü" alt boyutu düzeyi ortalaması (25.34); "başarı kültürü" alt boyutu düzeyi ortalaması (25.66); "destek kültürü" alt boyutu düzeyi ortalaması (23.54) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Pulat'ın (2010) yaptığı bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel kültüre ait algılarının düşük çıktığı görülmektedir.

4.4.1. "Güç Kültürü" Alt Boyutu

Katılımcıların "güç kültürü" alt boyutuna ilişkin algılarını ölçmeye yönelik sorulan sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları verilerek yorumlanmıştır.

Katılımcıların güç kültürü alt boyutu ile ilgili verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21. *Örgütsel Kültür: Güç Kültürü Alt Boyutu.*

"Güç Kültürü" Alt Boyutu	\bar{X}	Ss
Md.1. Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	3,59	1,08
Md.2. Olup biten her şey yönetimin..	3,48	0,96
Md.3. Değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır.	3,49	0,944
Md.4. Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.	3,30	1,102
Md.5. Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim..	3,25	1,05
Md.6. Ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi..	2,80	1,057
Md.7. Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda..	3,13	1,007
Toplam	3,29	1,028

Tablo 21 incelendiğinde, "güç kültürü" alt boyutundaki en yüksek ortalama değere sahip madde; 1. maddedeki "Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez." ($\bar{X}=3.59$) ifadesiyken; bu alt boyutta en düşük ortalama değere sahip madde ise, 6. maddedeki "Ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir." ($\bar{X}=2.80$) ifadesidir. "Güç kültürü" alt boyutunda 1, 2 ve 3. maddelerin yüksek düzeyde; 4, 5 ve 7. maddelerin orta düzeyde; 6. maddenin ise düşük düzeyde algılandığı görülmektedir.

Tablo 21'e göre, araştırmaya katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, "Güç kültürü" boyutunda örgütsel kültüre ilişkin algıları genel olarak "Biraz uygun" ($\bar{X}=3.29$) düzeyinde ve "orta" seviyede olduğu görülmektedir. Buna göre, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin "güç kültürü" alt boyutunda örgütsel kültüre ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

4.4.2. "Rol Kültürü" Alt Boyutu

Katılımcıların "rol kültürü" alt boyutuna ilişkin algılarını ölçmeye yönelik sorulan sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları verilerek yorumlanmıştır.

Katılımcıların rol kültürü alt boyutu ile ilgili verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22. Örgütsel Kültür: Rol Kültürü Alt Boyutu.

"Rol Kültürü" Alt Boyutu	\bar{X}	Ss
Md.8. Eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır.	3,80	0,893
Md.9. Derslerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.	4,08	0,951
Md.10. Herkesin her anı planlanmıştır.	3,17	1,017
Md.11. Anlamsız kurallar ve prensipler yığını...	2,36	1,141
Md.12. Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.	3,45	0,979
Md.13. Resmi ilişkiler ön plandadır.	3,11	0,986
Md.14. Yönetim, asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır.	2,45	1,081
Md.15. Her şeyin bir standardı vardır.	3,27	0,905
Md.16. Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.	3,51	1,006
Md.17. İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.	3,18	1,083
Toplam	3,23	1,004

Tablo 22 incelendiğinde, "rol kültürü" alt boyutundaki en yüksek ortalama değere sahip maddeler; 9. maddedeki "Derslerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir." ($\bar{X}=4.08$) maddesiyle, 8. maddedeki "Eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır." ($\bar{X}=3.80$) ifadeleriyle; bu alt boyutta en düşük ortalama değere sahip maddeler ise, 11. maddedeki "Anlamsız kurallar ve prensipler yığını söz konusudur." ($\bar{X}=2.36$) maddesiyle, 14. maddedeki "Yönetim, asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır." ($\bar{X}=2.45$) ifadeleridir. "Rol kültürü" alt boyutunda 9. maddenin çok yüksek düzeyde; 8, 12 ve 16. maddelerin yüksek düzeyde; 10, 13, 15 ve

17. maddelerin orta düzeyde; 11 ve 14. maddelerin ise düşük düzeyde algılandığı görülmektedir.

Tablo 22'ye göre, araştırmaya katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, “Rol kültürü” boyutunda örgütsel kültüre ilişkin algıları genel olarak “Biraz uygun” ($\bar{X}=3.23$) düzeyinde ve “orta” seviyede olduğu görülmektedir. Buna göre, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin “rol kültürü” alt boyutunda örgütsel kültüre ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

4.4.3. “Başarı Kültürü” Alt Boyutu

Katılımcıların “başarı kültürü” alt boyutuna ilişkin algılarını ölçmeye yönelik sorulan sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları verilerek yorumlanmıştır.

Katılımcıların başarı kültürü alt boyutu ile ilgili verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23. Örgütsel Kültür: Başarı Kültürü Alt Boyutu.

“Başarı Kültürü” Alt Boyutu	\bar{X}	Ss
Md.18. Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	3,30	1,05
Md.19. Formalitelerden çok, sonuca önem verilir	3,37	1,022
Md.20. Başarı desteklenir ve teşvik edilir.	3,60	1,055
Md.21. Ödüllendirmede başarı esas alınır.	3,47	1,04
Md.22. Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	3,38	0,98
Md.23. Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını...	4,12	0,837
Md.24. Herkes, başarılı olmak için, rahatlıkla risk...	3,21	0,975
Md.25. Kişisel bilgi ve yetenekler...	3,26	0,914
Md.26. Güçlü bir rekabet söz konusudur.	2,85	0,988
Md.27. Okulun başarı düzeyi...	2,88	1,145
Toplam	3,34	1,000

Tablo 23 incelendiğinde, “başarı kültürü” alt boyutundaki en yüksek ortalama değere sahip madde; 23. maddedeki “Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.” ($\bar{X}=4.12$) ifadesiyken; bu alt boyutta en düşük ortalama değere sahip maddeler ise, 26. maddedeki “Güçlü bir rekabet söz konusudur.” ($\bar{X}=2.85$) maddesiyle, 27. maddedeki “Okulun başarı düzeyi velilerce de izlenir.” ($\bar{X}=2.88$) ifadeleridir. “Başarı kültürü” alt boyutunda 23. maddenin çok yüksek düzeyde; 19, 20, 21 ve 22. maddelerin yüksek

düzye; 18, 24 ve 25. maddelerin orta düzye; 26 ve 27. maddelerin ise düzyük düzye algılandığı görölmektedir.

Tablo 23'e göre, araştırmaya katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, "Başarı kúltürü" boyutunda örgütsel kúltüre ilişkin algıları genel olarak "Biraz uygun" ($\bar{X}=3.34$) düzyinde ve "orta" seviyede olduğu görölmektedir. Buna göre, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin "başarı kúltürü" alt boyutunda örgütsel kúltüre ilişkin algılarının orta düzye olduğu söylenebilir.

4.4.4. "Destek Kúltürü" Alt Boyutu

Katılımcıların "destek kúltürü" alt boyutuna ilişkin algılarını ölçmeye yönelik sorulan sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları verilerek yorumlanmıştır.

Katılımcıların destek kúltürü alt boyutu ile ilgili verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24. Örgütsel Kúltür: Destek Kúltürü Alt Boyutu.

"Destek Kúltürü" Alt Boyutu	\bar{X}	Ss
Md.28. Alınan kararlar, doğru ve yeterli bilgi...	3,50	0,918
Md.29. Eğitim-öğretim faaliyetleri iş birliği ile planlanır.	3,64	0,919
Md.30. İş birliği, rekabete tercih edilir.	3,33	1,12
Md.31. Yönetim, her seviyeden gelen fikirlere...	3,73	1,074
Md.32. Herkes birbirinin görüşüne önerilerine saygılıdır.	3,78	0,956
Md.33. Herkes okulun başarısı için...	3,77	0,955
Md.34. Başarılar kadar başarısızlıklar da paylaşılır.	3,55	1,048
Md.35. Herkes okuluyla gurur duyar.	3,38	1,085
Md.36. Herkes Okulu dışa karşı...	3,66	1,002
Md.37. Herkes kendini okulun bir parçası...	3,70	1,013
Toplam	3,60	1,009

Tablo 24 incelendiğinde, "destek kúltürü" alt boyutundaki en yüksek ortalama değere sahip maddeler 32. maddedeki "Herkes birbirinin görüşüne, önerilerine saygılıdır." ($\bar{X}=3.78$); 33. maddedeki "Herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar." ($\bar{X}=3.77$); 31. maddedeki "Yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır." ($\bar{X}=3.73$) maddesiyle 37. maddedeki "Herkes kendini okulun bir parçası olarak görür." ($\bar{X}=3.70$) ifadeleri; bu alt boyutta en düzyük ortalama değere sahip madde ise, 30.

maddedeki “İş birliği, rekabete tercih edilir.” ($\bar{X}=3.33$) ifadesidir. “Destek kültürü” alt boyutunda 28, 29, 31, 32, 33, 34, 36 ve 37. maddeler yüksek düzeydeyken; 30 ve 35. maddelerin ise orta düzeyde algılandığı görülmektedir.

Tablo 24’e göre, araştırmaya katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, “Destek kültürü” boyutunda örgütsel kültüre ilişkin algıları genel olarak “Oldukça uygun” ($\bar{X}=3.60$) düzeyinde ve “yüksek” seviyede olduğu görülmektedir. Buna göre, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin “destek kültürü” alt boyutunda örgütsel kültüre ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, örgütsel kültüre ilişkin algılarının yüksek çıkması, öğretmenlerin sahip olduğu kültürün yüksek olduğunu ifade etmektedir. Öğretmen algılarının yüksek olması öğretmenlerin, kültürü benimsediklerini göstermektedir.

4.5.Katılımcı Özellikleri İle Örgütsel Kültür Düzeyi Arasındaki İlişki

Çalışmanın dördüncü alt problemi olan “öğretmenlerin, örgüt kültürüne ilişkin algıları ile onların (a) cinsiyetleri, (b) eğitim durumları, (c) medeni durum, (d) görev yapılan okul kademesi, (e) branş (f) okuldaki çalışma süresi ve (g) mesleki kıdem değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmişti. İlgili alt probleme cevap aramak amacıyla, öğretmenlerin ölçeğe verdikleri cevapların ortalamaları t- testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) yardımıyla hesaplanmıştır. Ortaya çıkan bulgular ve bu bulguların yorumlarına aşağıdaki bölümde yer verilmiştir.

4.5.1.Katılımcıların “Cinsiyeti” İle Örgütsel Kültür Algısı

Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel kültüre ilişkin algıları t- testi ile karşılaştırılmış ve ortaya çıkan bulgular ile bu bulguların yorumlarına Tablo 25’te yer verilmiştir.

Tablo 25. Katılımcıların “Cinsiyeti” İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişki.

Ölçek	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s	Levene Test		t	p
					F	p		
Örgütsel Kültür Ölçeği	Kadın	227	3,38	0,46	0,904	0,342	0,499	0,618
	Erkek	233	3,36	0,50				

Kadın ve erkek öğretmenlerin, örgütsel kültüre ilişkin algılarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Tablo 25’te görüldüğü gibi, cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel kültüre ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ($p = 0,618 > 0.05$). Cinsiyetin, örgütsel kültür üzerinde anlamlı bir fark oluşturmada yeterli olmadığı biçiminde yorumlanabilir. Ayrıca tabloda görüldüğü üzere, kadın ve erkek öğretmenlerin ortalamalarının birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Pulat’ın (2010) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin, örgüt kültürü ve önemine ilişkin algıları cinsiyetlerinden etkilenmemektedir. Bu sonuç bu araştırma ile paralellik göstermektedir.

4.5.2. Katılımcıların “Eğitim Durumları” İle Örgütsel Kültür Algısı

Eğitim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel kültüre ilişkin algılarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmış, ortaya çıkan bulgular ve bu bulguların yorumlarına Tablo 26’da yer verilmiştir.

Tablo 26. Katılımcıların “Eğitim Durumları” İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişki.

Ölçek	Eğitim Durumu	(f)	(%)
Örgütsel Kültür Ölçeği	Ön Lisans	3	0,7
	Lisans	429	93,3
	Lisansüstü	28	6,1

Tablo 26’da katılımcıların eğitim durumları değişkenine bakıldığında, gruplardaki eleman sayısının dengeli bir dağılım göstermediği görülmektedir. İstatistiksel olarak elde edilecek bulgulardan sağlıklı bir sonuç çıkarılamayacağı varsayımından hareketle, katılımcıların eğitim durumları değişkeninde istatistiksel yönden herhangi bir işlem yapılmamıştır.

4.5.3. Katılımcıların “Medeni Durumu” İle Örgütsel Kültür Algısı

Katılımcıların “medeni durum” değişkenine göre, örgütsel kültüre ilişkin

algılarında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testi uygulanarak, ortaya çıkan bulgular ile bu bulguların yorumlarına Tablo 27’de yer verilmiştir.

Tablo 27. Katılımcıların “Medeni Durumu” İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişki.

Ölçek	Medeni Durum	n	\bar{X}	s.s	Levene Test		t	p
					F	p		
Örgütsel Kültür Ölçeği	Evli	294	3,32	0,47	0,416	0,519	-2,965	0,003*
	Bekâr	166	3,46	0,49				

Tablo 27’ye bakıldığında, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel kültüre ilişkin algıları, medeni durum değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,003<0,05$). Buna göre, çalışmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültüre ilişkin algıları, medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle medeni durumun, örgütsel kültür üzerinde anlamlı bir fark oluşturmada yeterli olduğu şeklinde yorumlanabilir. İstatistiksel olarak ortaya çıkan bu anlamlı farkta, bekâr öğretmenlerin örgütsel kültüre ilişkin algılarının ($3,46 \pm 0,49$) evli öğretmenlerden ($3,32 \pm 0,47$) daha yüksek olduğu söylenebilir.

Benzer bir şekilde Altıntop’un (2010) yaptığı araştırma öğretmenlerin, değişime karşı tepkileri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki medeni durumlarından etkilenmemektedir. Bu sonuç bu araştırma ile paralellik göstermemektedir.

4.5.4. Katılımcıların “Görev Yapılan Okul Kademesi” İle Örgütsel Kültür Algısı

Katılımcıların “görev yapılan okul kademesi” değişkenine göre, örgütsel kültüre ilişkin algılarında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testi uygulanarak ortaya çıkan bulgular ile bu bulguların yorumlarına Tablo 28’de yer verilmiştir.

Tablo 28. Katılımcıların “Görev Yapılan Okul Kademesi” İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişki.

Ölçek	Okul Ka.	n	\bar{X}	s.s	Levene Test		t	p
					F	p		
Örgütsel Kültür Ölçeği	İlkokul	229	3,36	0,49	0,889	0,346	-0,564	0,573
	Ortaokul	231	3,38	0,47				

Tablo 28'e bakıldığında, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel kültüre ilişkin algıları, görev yapılan okul kademesi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p=0,573>0,05$). Buna göre, çalışmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültüre ilişkin algılarının, görev yapılan okul kademesi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir. Başka bir ifadeyle görev yapılan okul kademesinin, örgütsel kültür üzerinde anlamlı bir fark oluşturmada yeterli olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

4.5.5.Katılımcıların “Branşı” İle Örgütsel Kültür Algısı

Branş durumu değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel kültüre ilişkin algılarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için t-testi uygulanarak, ortaya çıkan bulgular ile bu bulguların yorumlarına Tablo 29’da yer verilmiştir.

Tablo 29. Katılımcıların “Branşı” İle Örgütsel Kültür Algısı.

Ölçek / Boyut	Branş	Frekans	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	t	p
Güç Kültürü	Sınıf Öğretmeni	210	3,26	0,64	0,04	-0,852	0,395
	Branş Öğretmeni	250	3,31	0,56	0,03		
Rol Kültürü	Sınıf Öğretmeni	210	3,21	0,65	0,04	-0,674	0,501
	Branş Öğretmeni	250	3,25	0,51	0,03		
Başarı Kültürü	Sınıf Öğretmeni	210	3,32	0,64	0,04	-0,294	0,769
	Branş Öğretmeni	250	3,34	0,63	0,03		
Destek Kültürü	Sınıf Öğretmeni	210	3,58	0,73	0,05	-0,360	0,721
	Branş Öğretmeni	250	3,61	0,80	0,05		
Örgütsel Kültür (Toplam)	Sınıf Öğretmeni	210	3,35	0,49	0,03	-0,698	0,486
	Branş Öğretmeni	250	3,38	0,47	0,03		

Tablo 29’da yapılan t-testi sonucunda, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, örgütsel kültüre ilişkin algıları, branş değişkeni açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p> 0,05$). Branşın, örgütsel kültür üzerinde anlamlı bir fark oluşturmada yeterli olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bunun yanı sıra, örgütsel kültürün tüm alt boyutlarında branş öğretmenlerinin ortalaması, sınıf öğretmenlerinin ortalamasından biraz yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel kültürün toplam ölçek

puanında, branş öğretmenlerinin ortalaması sınıf öğretmenlerinin ortalamasından yine biraz yüksek çıktığı görülmektedir.

Benzer bir şekilde Altıntop'un (2010) yapmış olduğu araştırma öğretmenlerin, değişime karşı tepkileri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki branş durumlarından etkilenmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç ile yapılan bu araştırma paralellik göstermemektedir.

4.5.6.Katılımcıların “Okulda Çalışma Süresi” İle Örgütsel Kültür Algısı

Okulda çalışma süresi değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel kültüre ilişkin algılarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için t- testi uygulanmış ve ortaya çıkan bulgular ile bu bulguların yorumlarına Tablo 30’da yer verilmiştir.

Tablo 30. Katılımcıların “Okulda Çalışma Süresi” İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişki.

Ölçek / Boyut		Frekans	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	t	p
Güç Kültürü	1-5 Yıl Arası	352	3,33	0,60	0,03	2,738	0,006
	6 Yıl ve Üstü	108	3,15	0,56	0,05		
Rol Kültürü	1-5 Yıl Arası	352	3,23	0,58	0,03	-0,257	0,797
	6 Yıl ve Üstü	108	3,25	0,57	0,05		
Başarı Kültürü	1-5 Yıl Arası	352	3,35	0,62	0,03	0,882	0,378
	6 Yıl ve Üstü	108	3,29	0,66	0,06		
Destek Kültürü	1-5 Yıl Arası	352	3,63	0,79	0,04	1,549	0,122
	6 Yıl ve Üstü	108	3,50	0,69	0,06		
Örgütsel Kültür (Toplam)	1-5 Yıl Arası	352	3,39	0,49	0,02	1,539	0,125
	6 Yıl ve Üstü	108	3,31	0,45	0,04		

Tablo 30’da yapılan t-testi analizi sonucuna bakıldığında, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel kültürün “rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü” alt boyutlarıyla örgütsel kültürün toplam ölçek puanına ilişkin algıları, okulda çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığı oluşturmadığı görülmektedirken ($p > 0.05$); örgütsel kültürün “güç kültürü” alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göze çarpmaktadır ($p=0,006 < 0.05$). Buna göre okulda çalışma süresinin, örgütsel kültürün güç kültürü alt boyutu üzerinde anlamlı bir fark oluşturmada yeterli olduğu şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca örgütsel kültürün “destek kültürü” alt boyutu ortalaması, diğer alt boyutlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 30’da ortaya çıkan bir başka nokta da, okulda 1-5 yıl aralığında

çalışan öğretmenlerin ortalamaları örgütsel kültürün “güç kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü” alt boyutlarıyla örgütsel kültürün toplam ölçek puanında daha yüksek çıktığı görülmekteyken; örgütsel kültürün “rol kültürü” alt boyutunda ise okulda 6 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin ortalamaları daha yüksek çıktığı görülmektedir.

4.5.7. Katılımcıların “Mesleki Kıdemi” İle Örgütsel Kültür Algısı

Mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel kültüre ilişkin algılarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Anova) uygulanmış ve ortaya çıkan bulgular ile bu bulguların yorumlarına Tablo 31’de yer verilmiştir.

Tablo 31. Katılımcıların “Mesleki Kıdemi” İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişki.

Ölçek/Boyut		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	Tukey
Güç Kültürü	Between Groups	7,250	2	3,625	10,386	0,000	1-2, 1-3
	Within Groups	159,512	457	0,349			
	Total	166,762	459				
Rol Kültürü	Between Groups	0,328	2	0,164	0,487	0,615	
	Within Groups	154,005	457	0,337			
	Total	154,333	459				
Başarı Kültürü	Between Groups	2,902	2	1,451	3,614	0,028	1 ve 3
	Within Groups	183,449	457	0,401			
	Total	186,351	459				
Destek Kültürü	Between Groups	6,027	2	3,013	5,165	0,006	1 ve 3
	Within Groups	266,636	457	0,583			
	Total	272,663	459				
Örgütsel Kültür (Toplam)	Between Groups	3,100	2	1,550	6,743	0,001	1 ve 3
	Within Groups	105,057	457	0,230			
	Total	108,157	459				

Tablo 31’de yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları incelendiğinde, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, örgütsel kültüre ilişkin algıları, mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0.05$). Mesleki kıdemin, örgütsel kültür üzerinde anlamlı bir fark oluşturmada yeterli olduğu biçiminde yorumlanabilir. Analiz sonucunda ortaya çıkan bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Bunun

üzerine yaygınlıkla kullanılan Tukey çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 31 incelendiğinde, örgütsel kültürün “*güç kültürü*” alt boyutunda az kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık varken; kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık yoktur.

Örgütsel kültürün “*rol kültürü*” alt boyutunda, az kıdemli, kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Örgütsel kültürün bir başka boyutu olan “*başarı kültürü*” alt boyutunda, az kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktayken; kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile az kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Örgütsel kültürün son boyutu olan “*destek kültürü*”nde, az kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktayken; kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile az kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Son olarak örgütsel kültürün toplam ölçek puanında, az kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktayken; kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile az kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Pulat’ın (2010) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin, örgüt kültürü ve önemine ilişkin algıları mesleki kıdem değişkeni yönünden farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan sonuç ile yapılan bu araştırma paralellik göstermemektedir.

4.6. Canlandırıcı Liderlik İle Örgütsel Kültür Arasındaki Korelasyon İlişkisi

Canlandırıcı liderlik ve örgütsel kültür birlikte hareket ediyor mu? İkisi birbiriyle ilişkili midir? Gibi sorulara cevap aranmaya çalışılarak Tablo 32’de Pearson Korelasyon analizi yapılmış olup ortaya çıkan bulgulara ve bulguların yorumlarına yer

aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 32. *Canlandırıcı Liderlik ile Örgütsel Kültür Arasındaki İlişki.*

	Güç Kültürü	Rol Kültürü	Başarı Kültürü	Destek Kültürü	Örgütsel Kültür (Toplam)
Hayal Kurma	,206**	,138**	,499**	,597**	,522**
İlham Verici Cümleler	,201**	,193**	,485**	,498**	,490**
Rakiple İş birliği	-0,019	-0,056	0,017	-0,061	-0,045
Çekme Gücü	,222**	0,035	,546**	,616**	,516**
İtme Gücü	,170**	0,068	,474**	,524**	,450**
Anlamli Ölçme	,152**	,117*	,414**	,467**	,417**
Canlandırıcı Liderlik (Toplam)	,220**	,123**	,564**	,620**	,552**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2 – tailed).

“Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir” (Büyüköztürk, 2014, s. 32).

Tablo 32’de, canlandırıcı liderliğin “hayal kurma” boyutu ile örgütsel kültürün “güç kültürü” ve “rol kültürü” boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktayken; “başarı kültürü”, “destek kültürü” boyutları ile örgütsel kültürün toplam ölçek puanı arasında ise orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Canlandırıcı liderliğin “ilham verici cümleler” boyutu ile örgütsel kültürün “güç kültürü” ve “rol kültürü” boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktayken; “başarı kültürü”, “destek kültürü” boyutları ile örgütsel kültürün toplam ölçek puanı arasında ise orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Canlandırıcı liderliğin “çekme gücü” boyutu ile örgütsel kültürün “güç kültürü” boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktayken; “başarı kültürü”, “destek kültürü” boyutları ile örgütsel kültürün toplam ölçek puanı arasında ise orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Canlandırıcı liderliğin “itme gücü” boyutu ile örgütsel kültürün “güç kültürü”

boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmekteyken; “başarı kültürü”, “destek kültürü” boyutları ve örgütsel kültürün toplam ölçek puanı arasında ise orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Canlandırıcı liderliğin “anlamlı ölçme” boyutu ile örgütsel kültürün “güç kültürü” ve “rol kültürü” boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmekteyken; “başarı kültürü”, “destek kültürü” boyutları ve örgütsel kültürün toplam ölçek puanı arasında ise orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Canlandırıcı liderliğin “rakiple iş birliği” boyutu ile örgütsel kültürün bütün boyutları ve toplam ölçek puanı ile yine canlandırıcı liderliğin “çekme gücü”, “itme gücü” boyutları ile örgütsel kültürün “rol kültürü” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Tablo 32’de bakıldığında, katılımcıların canlandırıcı liderliğin toplam ölçek puanına ilişkin algıları ile örgütsel kültürün toplam ölçek puanına ilişkin algıları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Korelasyon düzeyine bakıldığında ($r= 0,552$; $p=0,000 < 0,05$) aralarında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle, okul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranışları artıkça ya da okul müdürleri canlandırıcı liderlik davranışlarında bulundukça örgütsel kültürün de olumlu yönde etkilendiği söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2 =0.30$) dikkate alındığında, örgütsel kültürdeki toplam varyansın (değişkenliğin) % 30’unun canlandırıcı liderlikten kaynaklandığı söylenebilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, neden-sonuç çerçevesinde bir yorumlama değil, sadece değişkenlerin birlikte hangi düzeyde ve yönde değiştikleri konusunda fikir verir.

Dalgıç’ın (2015) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesine yönelik okul kültürü algıları toplam puanları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ortaya çıkan sonuç ile bu çalışmadaki sonucun birbiriyle paralellik gösterdiği görülmektedir.

4.6.1.Canlandırıcı Liderliğin Örgütsel Kültürü Yordaması

Canlandırıcı liderlik örgütsel kültür arasında bir ilişki var mıdır? Eğer bir ilişki

varsa bu ilişkinin gücü nedir? Canlandırıcı liderlik ile örgütsel kültür arasında ne tür bir ilişki vardır? Örgütsel kültüre ait ileriye dönük değerleri tahmin etmek mümkün müdür ve nasıl tahmin edilmelidir? Gibi sorulara cevap aranmaya çalışılarak Tablo 33'te basit regresyon analizi yapılmış ve bu analize ait yorumlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 33. *Canlandırıcı Liderliğin Örgütsel Kültüre İlişkin Anova Tablosu.*

Model		Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
1	Regression	37,004	6	6,167	39,374	,000 ^b
	Residual	70,956	453	,157		
	Total	107,960	459			

a. Dependent Variable: Örgütsel Kültür Ölçek Ortalama

b. Predictors: (Constant) : Anlamli_Ölçüm_Ort, Hayal_Kurma_Ort, Çekme_Gücü_Ort, Rakiple_İş_Ort, İlham_Verici_Ort, İtme_Gücü_Ort

Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) tablosuna göre, canlandırıcı liderliğin örgütsel kültür üzerine etkisi %5 anlam düzeyine göre bu tabloda “sig.” değer $0.000 < 0.05$ olduğu için oluşturulan modelin anlamlı bir model olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 34. *Canlandırıcı Liderliğin Örgütsel Kültüre İlişkin Regresyon Analizi.*

Değişken	β	Standart Hata	t	p
Sabit	1,450	0,136	10,668	0,000
Canlandırıcı Liderlik	0,507	0,507	14,303	0,000
R= 0,556	R ² =0,307			
F= 204,569	p=0,000			

$$\text{Örgütsel Kültür} = 1,450 + 0,507 * \text{Canlandırıcı Liderlik}$$

Modelin katsayılarına göre Tablo 34 incelendiğinde, katsayıların anlamlılıkları için t testi sonucunda örgütsel kültür katsayısının % 5 anlam düzeyine göre anlamlı olduğu ($P < 0,05$) belirlenmiştir. Tablo 34’de bakıldığında canlandırıcı liderlik ile örgütsel kültür arasında pozitif doğrusal bir ilişki söz konusudur. Buna göre canlandırıcı liderlikteki artış örgütsel kültürdeki artışın % 30,7’sini açıklayabiliyor. Yani örgütsel kültürün % 30,7’si canlandırıcı liderlikle açıklanabilir.

Bu sonuç, çalışmamızda cevabını aradığımız ilk ve ortaokul müdürlerinin

canlandırıcı liderlik davranışlarının örgütsel kültürü anlamlı bir şekilde yordadığını açıkça göstermektedir.



5. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak toplanmış verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

5.1.Sonuçlar

Bu çalışmanın amacı, ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, okul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma 2018-2019 öğretim yılında Van ili merkez üç ilçedeki (Edremit, İpekyolu, Tuşba) resmi ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmayla ilgili literatür taraması yapılarak, okul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranışları ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi belirlemek için Serdar Özçetin tarafından geliştirilen 31 madde ve 6 boyuttan oluşan “Canlandırıcı Liderlik Göstergeleri Ölçeği” ile Cemalettin İpek tarafından geliştirilen 37 madde ve 4 boyuttan oluşan “Örgütsel Kültür Ölçeği” uygulanmıştır. Toplamda 787 öğretmen çalışma evrenini oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara göre, şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Araştırmaya katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerin % 50.7’si erkek, % 49.3’ü kadın öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcılar arasında dengeli bir dağılımın olduğu söylenebilir. Katılımcıların % 93.3’nün lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bundan dolayıdır ki lisans mezunlarının çoğunluktadır. Araştırmaya katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerin yarısından fazlası (% 63.9) evli olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 49.8’inin (229) ilkokullarda, % 50.2’sinin de (231) ortaokullarda çalışan öğretmenler olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, görev yaptıkları okul kademesi bakımından değerlendirildiğinde, katılımcıların oransal olarak dengeli bir şekilde dağıldığı söylenebilir. Araştırmada 210 sınıf öğretmeni ve 250 branş öğretmeni yer almıştır. Bulunulan okulda çalışma süresinde, en fazla (%76.7) oranla (352) 1-5 yıl aralığında çalışan öğretmenler oluşturmuşken; (% 23.5) oranla da (108) 6 yıl ve üstü aralığında çalışan öğretmenler oluşturmuştur. Mesleki kıdemde, 1-5 yıl

aralığında çalışan az kıdemli öğretmenler 193 kişi (% 42.0), 6-10 yıl aralığında çalışan kıdemli öğretmenler 133 kişi (% 28.9) ve 11 yıl ve üstü çalışan yüksek kıdemli öğretmenler ise 134 kişi (%29.1)'dir.

2. Van merkez üç ilçede çalışmaya katılan öğretmenlerin canlandırıcı liderlik ve alt boyutlarına ilişkin algılarında en yüksek ortalamaya sahip boyut (4.59) ile “hayal kurma” boyutu iken; en düşük ortalamaya sahip boyut ise (3.48) ile “rakiple iş birliği” boyutudur. Çalışmaya katılan öğretmenlerin, canlandırıcı liderliğe ilişkin algıları (3.78 \pm 0.873) düzeyinde yüksek çıkmıştır. Sonuç olarak, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin, canlandırıcı liderliğe ilişkin algıları yüksektir.

3. Van merkez üç ilçede çalışmaya katılan öğretmenlerin, “cinsiyet, medeni durum, görev yapılan okul kademesi, branş” değişkenlerine göre canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

4. Van merkez üç ilçede çalışmaya katılan öğretmenlerin, “okulda çalışma süresi” değişkeninde canlandırıcı liderlik toplam ölçek puanında anlamlı bir fark bulunmazken; “hayal kurma” alt boyutunda ise anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

5. Van merkez üç ilçede çalışmaya katılan öğretmenlerin, canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarında “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Buna göre canlandırıcı liderliğin toplam ölçek puanında, az kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktayken; kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

6. Van merkez üç ilçede çalışmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ve alt boyutlarına ilişkin algılarında en yüksek ortalamaya sahip boyut (3.60) ile “destek kültürü” boyutu iken; en düşük ortalamaya sahip boyut ise (3.23) ile “rol kültürü” boyutudur. Çalışmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel kültür toplam ölçek puanına ilişkin algıları ise (3.36 \pm 1.010) yüksek düzeyde çıkmıştır.

7. Van merkez üç ilçede çalışmaya katılan öğretmenlerin, “cinsiyet, görev yapılan okul kademesi, branş” değişkenlerine göre örgütsel kültüre ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

8. Van merkez üç ilçede çalışmaya katılan öğretmenlerin, “okulda çalışma

süresi” değişkeninde örgütsel kültür toplam ölçek puanında anlamlı bir fark bulunmazken; “güç kültürü” alt boyutunda ise anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

9. Van merkez üç ilçede çalışmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel kültüre ilişkin algılarında “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Buna göre örgütsel kültürün toplam ölçek puanında, az kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktayken; kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile az kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

10. Van merkez üç ilçede çalışmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel kültüre ilişkin algılarında “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Buna göre örgütsel kültürün toplam ölçek puanında, az kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktayken; kıdemli öğretmenlerin ortalamaları ile az kıdemli ve yüksek kıdemli öğretmenlerin ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

11. Van merkez üç ilçede görev yapan öğretmenlerin canlandırıcı liderliğin toplam ölçek puanına ilişkin algıları ile örgütsel kültürün toplam ölçek puanına ilişkin algıları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Korelasyon düzeyine bakıldığında ($r= 0,552$; $p=0,000 < 0,05$) aralarında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki mevcuttur. Buna göre kul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranışları arttıkça ya da okul müdürleri canlandırıcı liderlik davranışlarında bulundukça örgütsel kültürün de olumlu yönde etkilenmektedir. Determinasyon katsayısı ($r^2 =0.30$) dikkate alındığında, örgütsel kültürdeki toplam varyansın (değişkenliğin) % 30’unun canlandırıcı liderlikten kaynaklanmaktadır.

12. Canlandırıcı liderlik ile örgütsel kültür arasında pozitif doğrusal bir ilişki söz konusudur. Buna göre canlandırıcı liderlikteki artış örgütsel kültürdeki artışın % 30,7’sini açıklayabiliyor. Yani örgütsel kültürün % 30,7’si canlandırıcı liderlikle açıklanmaktadır.

5.2.Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

5.2.1.Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Canlandırıcı liderliğin örgütsel kültür üzerindeki etkisi, tüm organizasyonlarda büyük önem arz etmektedir. Eğitim kurumlarındaki müdürlerin hem farkındalık hem de bilinç kazanmasına yönelik hizmet içi eğitimler yürütülebilir. Bunun yanı sıra, müdürlerin canlandırıcı liderlik tarzlarını öğrenmesi adına ek çalışmalar önerilmektedir.

2. İlk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, canlandırıcı liderliğe ilişkin algılarının “yüksek” olması, eğitim kurumlarının var olan canlılığını sürdürebilmesi veya daha ileriye götürmesi büyük önem arz etmektedir. Bu noktada yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

3. Öğretmenlerin canlandırıcı liderlik algıları mesleki kıdem bazında farklılık arz etmektedir. Buna göre, öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça, canlandırıcı liderliği algılama düzeyi de düşüyor. Bu noktada okul yöneticisi, okul kültürünün şekillenmesinde her kıdemdeki öğretmene canlandırıcı liderliğin farkındalığını hissettirecek, öğretmenleri sürekli canlı tutacak eylemlerde bulunması yerinde olacaktır. Özellikle yüksek kıdemli öğretmenlerin, farklı kategorilerde değerlendirilmeleri yararlı olacaktır.

4. İlk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel kültüre ilişkin algılarının “yüksek” olması, yöneticiler için çok büyük bir fırsattır. Bunun daha da sağlam temeller üzerine oturtulması noktasında, gerek okul yöneticileri, gerekse de öğretmenler hizmet içi eğitim, üniversitelerle iş birliği gibi farklı etkinliklerle hemhal olunması, örgütsel kültürün çok daha yüksek bir noktaya taşınması noktasında yararlı olacaktır.

5. Medeni durum değişkeni yönünden, bekâr öğretmenlerin örgütsel kültüre ilişkin algılarının, evli öğretmenlerden daha yüksek çıkması bir dezavantaj olarak durmaktadır. Bu noktada, okul yöneticileri, evli öğretmenlerin örgütsel kültürü algılama düzeylerindeki problemleri, kültürün onlarda oluşturduğu olumsuz yönleri tespit ederek, bunları bertaraf etmeleri yerinde

olacaktır. Evli öğretmenlerde, okul kültürü noktasında yerleşmiş olumsuzlukların ortadan kaldırılması, eksik noktaların da tamamlanması faydalı olacaktır.

6. Canlandırıcı liderliğin “rakiple iş birliği” boyutu, ilk ve ortaokul öğretmenlerince en düşük boyut olarak algılanmıştır. Burada okul yöneticileri, öğretmenlerinin, rakipleriyle iş birliği noktasında kendilerinde daha önce yerleşmiş kötü imajı silme noktasında önemli görevler üstlenmeleri yerinde bir adım olacaktır. Rakiplerle gerektiğinde iş birliğine gidilmesi, okul ve okulun başarısı için önemli bir eylemdir. Öğretmenlere, hizmet içi eğitim seminerlerinin düzenlenmesinin yanı sıra, rakipleriyle ortaklaşa yapacakları projelerde buluşturulmaları, olumlu algının yükselmesini sağlayacağı önerilmektedir.

7. Okul yöneticileri, bu bulgudan yola çıkarak, her türlü canlandırıcı eylemin, okul kültürü üzerinde etki yaratacağı düşüncesiyle hareket etmeleri doğru olacaktır. Ayrıca, yöneticiler, öğretmenlere destek olarak, yeni fikirleri teşvik ederek, güven ortamı oluşturarak, paydaşlar arasındaki iş birliğini geliştirerek, bürokratik işlemleri azaltarak okullarında canlanma yaratabilir ve bu canlanmanın sürdürülmesini sağlayabilirler. Okul çalışanları ve de özellikle öğretmenler, ortaya koydukları başarıların görülmesini, önemsenmesini ve hatta takdir de edilmesini beklemektedirler. Canlandırma koşullarına sahip bir okulda, çalışanlar, öğretmenler ve hatta yöneticiler bile mutlu, heyecanlı ve arzuludurlar. Kişinin ruhuna, düşüncesine dokunan, kendini değerli hissetmesini sağlayan durumlar canlanmayı çok çok artırmaktadır. Rakiplerle yapılan iş birliğinin kaliteyi artıracığı, rakiplerin deneyimlerinden yararlanılacağı, başarıya ulaştıracağı, yeni fikirlerin üretilmesini ve karşılıklı canlanmayı sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim bir okulda canlandırmayı sağlayan ve ilk başta da sağlayacak kişiler şüphesiz okul yöneticileridir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Çalışma Van ili merkez üç ilçe (İpekyolu, Edremit, Tuşba) ile sınırlı tutulmuştur. Böyle bir araştırma farklı il ve ilçelerde de yapılabilir.
2. Benzer çalışmalar farklı okul kademeleri ve türleriyle de yürütülebilir.

3. Bu çalışma öğretmenler üzerinde yürütülmüştür. Benzer bir çalışma okul yöneticileri üzerinde de yapılabilir.
4. Öğretmenlerin canlandırıcı liderlik algıları “yüksek” çıktığından, canlandırıcı liderlikle ilgili farklı projeler üretilebilir.
5. Canlandırıcı liderlikle ilgili, farklı konu başlıklarıyla da çalışmalar yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Akkaşoğlu, N. (2015). *Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ve okul yönetimine katılma düzeyleri*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Akbaba, A. ve Yıldız, S. (2013). Okul öncesi eğitiminin zorunlu eğitim kapsamına alınmasına ilişkin alanda görevli öğretmen ve yönetici görüşleri. *Turkish Studies*, 8 (13), 1743-1773.
- Alamur, B. (2005). Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi: Yüksek lisans tezi.
- Altıntop, M.Y. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin değişime karşı tepkileri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Aydınlı, H.B. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (7), 79-99.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. (2004). *Örgüt sınırlarının çözümünde örgüt kültürü: Teorik ve ampirik yaklaşım*. İstanbul: Aktüel.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme*. (4. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel gelişme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baltaş, A.(2004). *İş lideri kuruma damgasını vurur*. [<http://www.acarbaltas.com/is-lideri-kuruma-damgasini-vurur>] Erişim tarihi: 04.01.2019.
- Bass, BM. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, Volume 13, Issue 3, 26-40.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel davranış: insanın üretim gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel davranış: insanın üretim gücü*. İstanbul: Ekinoks

Yayınları.

- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akdemi.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2011). *Sosyal bilimlerde istatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bromberg, M. and Theokas, C. (2013). For examples of schools that achieve high standards against the odds, see. *Uplifting leadership: How organizations, teams, and communities raise performance*. Bass, J. and Brand, W., San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Brand.
- Cansu, O.C. (2006). *Örgüt kültürü ile örgütsel iletişim ilişkisi ve bir şirket uygulaması*. Gazi Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Collins, J. (2001). Good to great: Why some companies make the leap... and others don't. *AL ALBAB - Borneo Journal of Religious Studies*, Volume 1, Number 1.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelikten, M. (2006). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 31(140), 453-462.
- Dalgıç, E. (2015). *Okul yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi: Yüksek Lisans Tezi.
- Doğan, B. (2007), *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Erdem, F. ve İşbaşı, Ö.J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 33-57.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Fullan, M. and Boyle, A. (2014). Big-city school reforms: Lessons from New York, Toronto and London. *Uplifting leadership: How organizations, teams, and communities raise performance*. Bass, J. and Brand, W., San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Brand.
- Güçlü, N. (2005). *Örgüt kültürü*. [Çevrimiçi: <http://www.manas.kg/pdf/spdpdf6/Guclu/pdf/>] Erişim tarihi: 25 Mart 2019.
- Güçlü, N. (2014). *Okul kültürü* (Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147- 159.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3 (3).
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2017). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hargreaves, A. and Shirley, D. (2012). The global fourth way: The Quest for educational excellence. *Uplifting leadership: How organizations, teams, and communities raise performance*. Bass, J. and Brand, W., San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Brand.
- Hargreaves, A. & Braun, H. (2013). *Data-driven improvement and accountability*, [Çevrim-içi: <http://nepc.colorado.edu/publication/data-driven-improvement-accountability/>] , Erişim tarihi: 10 Aralık 2018.
- Hargreaves, A., Boyle, A. ve Harris, A. (2014). *Uplifting Leadership: How Organizations, Teams, and Communities Raise Performance*. Wiley. *Kindle Edition*.

- Hargreaves, A. ve Boyle, A. (2014). *Uplifting leadership, Professional learning*. London: Leannta Publishing.
- Hargreaves, A. and Boyle, A. (2015). Uplifting leadership. *Educational Leadership*, 72 (5), 42-47.
- Hargreaves, A. ve Harris, A. (2015). High performance leadership in unusually challenging educational circumstances. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri*, 3(1), 28–49.
- Hargreaves, A., Boyle, A. ve Harris, A. (2014). *Uplifting leadership: How organizations, teams, and communities raise performance*. Ed. R.J. Feschuk, EADM 826 Human Resource Leadership in Education.
- Harris, A. (2015). *Uplifting leadership: Leading futures [online]*. Australian Educational Leader, [Çevrim-içi: <http://search.informit.com.au/documentSumm>], Erişim tarihi: 05 Aralık 2018.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.
- Ilgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Işık, H. ve Aksoy, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (19).
- İlğan, A. (2013). Örgüt ve yönetim bilimine giriş. *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* H.B. Memduhoğlu, K. Yılmaz. (s. 85). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- İpek, C. (1999), *Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış doktora tezi.
- İra, N. ve Şahin, S. (2011). Örgüt kültürü ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1).
- Kantek, F. (2005). *Hemşirelik yüksekokulları için örgüt kültürü ölçeğinin geliştirilmesi ve uygulanması*. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: Doktora tezi.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık.

- Karasar, N. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2) 265-283.
- Karslı, M.D. (2004). *Yönetimsel etkililik*. Ankara: Pegem A.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7 (1).
- Laverty, K.J. (2004). Managerial myopia or systemic short-termism? The importance of managerial systems in valuing the long term. *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 42 No. 8, 949-962.
- LeadershipNow, (2019). *Uplifting leadership: Your performance, your people, and yourself*, [Çevrimiçi:<https://www.leadershipnow.com/leadershop/9781118921326.html>], Erişim tarihi: 25 Mart 2019.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetişim. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (ed.). 1-29. *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Memiş, P. ve Coşkun, R. (2007). Örgütte ideoloji fenomeni ve çözümlenişi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (4), 52.
- Narsap, H. (2006). *Genel ve mesleki liselerde örgüt kültürü*. Marmara Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Naktiyok, A. (1999). Çevresel çalkantı ve örgüt kültürü: Bir uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Doktora tezi.
- O'Reilly,(2018).*Uplifting leadership*, [Çevrimiçi:<https://www.oreilly.com/library/view/uplifting-leadership-how/9781118921340/xhtml/Chapter01.xhtml>] Erişim tarihi: 05 Aralık 2018.
- Özcan, N. (2011), *Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik*. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Özçetin, S. (2017). *Öğretmen ve yöneticilerin canlandırıcı liderliğe ilişkin görüşleri*.

- Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Yayımlanmamış doktora tezi.
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A. (2001). *Temel işletmecilik bilgisi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgül, B.Ç. (2018). *Örgüt kültürünün örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best run companies. *Academy of Management Review*, 10 (2) 350-355.
- Pulat, İ. (2010). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü ve önemine ilişkin algıları*. Pamukkale Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Rappaport, A. (2005). The econonfiics of short-term performance obsession. *Financial Analysts Journal*, Volume 61, Number 3.
- Ravitch, D. (2013). The current us educational reform strategy is actually called race to the top. *Uplifting leadership: How organizations, teams, and communities raise performance*. Bass, J. and Brand, W., San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Brand.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Sisodia, R.S., Wolfe, D.B. and Sheth, J.N. (2007). Firms of endearment: How world – class companies profit from passion and purpose. *Uplifting leadership: How organizations, teams, and communities raise performance*. Bass, J. and Brand, W., San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Brand.
- Şekercioğlu, M. (2001). *İnsan kaynaklarının etkinliğinde örgüt kültürünün rolü*. Domlupınar Üniversitesi : Yüksek lisans tezi.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Şişman, M. (1997). Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi ve eğitimde liderlik. 21. yy *Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. *Eğitim ve okul yöneticileri el kitabı*, Y. Özden (s. 99–146). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2009). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk, S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Uçar, R. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sınıflarındaki denetim uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 82-96.
- Uçar, R. ve Uçar, H.İ. (2014). Müfettişlerin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 1-16.
- Unutkan A.G. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen.
- Vural, B. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim örgütlerinde kültürel liderlikle meslek ahlakı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (13), 219-238.
- Yıldız, Y. (2006). *Örgüt kültürü oluşumunda örgütsel iletişimin rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde bir uygulama*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Yılmaz, K. ve Oğuz, E. (2005). Eğitim bilimleri fakültesi öğrencilerinin fakülte kültürüne ilişkin algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 38 (1), 101-122.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). *Meslek yüksek okulları için davranış bilimleri ve*

örgütsel davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2013). *Meslek yüksek okulları için davranış bilimleri ve örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.



EKLER

Değerli Meslektaşlarım,
Eğitim kurumlarında okul müdürlerinin canlandırıcı liderlik davranışları ile Örgütsel Kültür arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere bir tez çalışması yürütülmektedir.
Bu amaçla üç bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümü demografik bilgileri, ikinci bölümü canlandırıcı liderlik göstergelerini, üçüncü bölümü ise örgütsel kültürü belirlemek üzere hazırlanmış ölçekten oluşmaktadır.

Canlandırıcı liderlik, kısaca bir kurumda daha iyiye ulaşmak için çalışanları ruhsal, duygusal ve ahlaki bakımdan harekete geçiren bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanabilir. Canlandırıcı liderliğin sergilendiği bir kurumda performans artışıyla birlikte umutların gerçeğe dönüştürülmesi, zekâ ve yaratıcılığın ortaya çıkması beklenir.

Her toplumun bir kültürü olduğu gibi her örgütün de kendine özgü bir kültürü vardır. Örgütsel Kültür, örgütün yaşam biçimidir; yaşam felsefesidir. Örgütlerde insan davranışlarını düzenleyen, etkileyen ve ortak amaca yönelmelerini sağlayan bir kültür yapısı vardır.

Ankete vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçla ve toplu biçimde kullanılacaktır. Bu nedenle **adınızı, soyadınızı yazmanız gerekmektedir.**

Sizden dileğim **halen görev yaptığınız okulunuzu dikkate alarak**, hiçbir maddeyi boş bırakmadan, maddelerde ifade edilen duruma ilişkin görüşlerinizi yansıtan seçeneği işaretlemenizdir. Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için teşekkür ederim. Saygılarımla.

Servet DALGIÇ
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

EK -1. Kişisel Bilgi Formu

BÖLÜM I	
KİŞİSEL BİLGİLER	
<u>Açıklama:</u> Bu bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin sorulara yer verilmiştir. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.	
1) Cinsiyetiniz:	() Kadın () Erkek
2) Eğitim Durumunuz:	() Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü
3) Medeni Durumunuz:	() Evli () Bekâr
4) Görev yaptığınız okul	() İlkokul () Ortaokul
5) Branşınız (<i>Lütfen yazınız</i>): Öğretmeni
6) Bu okuldaki toplam çalışma süreniz (<i>Lütfen yazınız</i>): Yıl
7) Toplam mesleki kıdeminiz (<i>Lütfen yazınız</i>): Yıl

EK- 2. CANLANDIRICI LİDERLİK GÖSTERGELERİ ÖLÇEĞİ					
BÖLÜM 2					
Canlandırıcı Liderlik Göstergeleri					
Aşağıda yer alan maddelerin <u>okula ilişkin hayallerinizi yansıtmaya durumunu</u> belirtiniz.	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
1. Her ders için özel hazırlanmış dersliklerin bulunduğu bir okul hayal ederim.					
2. Öğrencilerin sıkılmadığı bir okul hayal ederim.					
3. Sanatın, sporun önemsendiği bir okul hayal ederim.					
4. Öğrencilere değerlerin kazandırıldığı bir okul hayal ederim.					
5. Eğitimin gerçek hayatla iç içe olduğu bir okul hayal ederim.					
6. Öğrenciyi eğlendiren bir okul hayal ederim.					
Bir güçlükle karşılaşıldığında, aşağıda yer alan maddelerin <u>okulunuzda paylaşılma durumunu</u> belirtiniz.	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
7. Canlanmayı teşvik eden ifadeler duyulur.					
8. Daha önce üstesinden gelinen güçlükleri hatırlatan ifadeler duyulur.					
9. Farklı bakış açılarını ortaya koyan ifadeler duyulur.					
10. Paylaşılan vizyona ulaşma umudunu yansıtan ifadeler duyulur.					
11. Rakiple karşılıklı canlanma sağlanır.					
12. Okul başarısı artar.					
13. Yenilikler takip edilir.					
14. Öğrenci gelişimi sağlanır.					
15. Rakiplerin deneyimlerinden yararlanır.					
16. Okul başarısı rakiple kıyaslanır.					
Aşağıda yer alan maddelerin <u>okulunuzdaki yönetim ve meslektaşlar tarafından canlandırmayı yansıtmaya durumunu</u> belirtiniz.	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
17. Meslektaş desteğinden yararlanır.					
18. Meslektaşlar birbirlerinin gelişimine katkıda bulunur.					
19. Meslektaşlar birbirlerini çalışmaya güdüler.					
20. Okul yönetimi çalışmaya teşvik eder.					
21. Okul yönetimi çalışanların gelişimini sağlar.					
22. Okul yönetimi fikir üretmeyi özendirir.					
23. Okul yönetimi kararlara katılma imkânı verir.					
Aşağıda yer alan maddelerin <u>okulunuzda değerler ile akademik ölçümler arasındaki dengeyi yansıtmaya durumunu</u> belirtiniz.	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
24. Öğrencilerle iletişimin artırılmasına özen gösterilir.					
25. Öğrenci davranışlarının gözlenmesine önem verilir.					
26. Her öğrenciye bireysel ihtiyacına göre zaman ayrılır.					
27. Süreç değerlendirmesi yapılır.					
28. Öğretim ile yaşam birleştirilir.					
29. Öğrencilerin özdenetim kazanmasına çalışılır.					
30. Veli desteği sağlanır.					
31. Akademik olmayan niteliklere de değer verilir.					

EK- 3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ÖLÇEĞİ		Hiç Uygun Değil	Çok Az Uygun	Biraz Uygun	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
Bu bölümde okulunuzun sahip olduğu örgütsel kültürü düşünerek işaretleme yapınız.						
1	Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.					
2	Olup biten her şey yönetimin denetimindedir.					
3	Değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır.					
4	Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.					
5	Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.					
6	Ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli) dir.					
7	Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür.					
8	Eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır.					
9	Derslerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.					
10	Herkesin her anı planlanmıştır.					
11	Anlamsız kurallar ve prensipler yığını söz konusudur.					
12	Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.					
13	Resmi ilişkiler ön plandadır.					
14	Yönetim, asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır.					
15	Her şeyin bir standardı vardır.					
16	Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.					
17	İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.					
18	Herkes isini iyi yapmanın karşılığını alır.					
19	Formalitelere çok, sonuca önem verilir.					
20	Başarı desteklenir ve teşvik edilir.					
21	Ödüllendirmede başarı esas alınır.					
22	Yanlısı kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.					
23	Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.					
24	Herkes, başarılı olmak için, rahatlıkla risk üstlenebilir.					
25	Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.					
26	Güçlü bir rekabet söz konusudur.					
27	Okulun başarı düzeyi velilerce de izlenir.					
28	Alınan kararlar, doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır.					
29	Eğitim-öğretim faaliyetleri işbirliği ile planlanır.					
30	İşbirliği, rekabete tercih edilir.					
31	Yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.					
32	Herkes birbirinin görüş ve önerilerine saygılıdır.					
33	Herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar.					
34	Başarılar kadar başarısızlıklar da paylaşılır.					
35	Herkes okuluyla gurur duyar.					
36	Herkes Okulu dışı karşı korur ve savunur.					
37	Herkes kendini okulun bir parçası olarak görür.					

EK-4. Veri Toplama Onayı

T.C.
VAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 77157353-821.99-E.2623522
Konu : Veri Toplama Talebi

06.02.2019

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Servet DALGIÇ'a ait Müdürlüğümüzün 05/02/2019 tarih ve 2506165 sayılı onay yazısı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi arz ederim.

Hasan TEVKE
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek : Onay yazısı

Adres: Abdurrahman Gazi Mah.İskele cad.Çalı durağı 65040 VAN
Elektronik Ağ: <http://van.meb.gov.tr>
e-posta: ahperiaras@hotmail.com

Bilgi için: P.ARAS
Tel: 0 (432) 222 41 62
Faks: 0 (432) 222 41 61

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 95b9-c9fb-3900-b9fd-c96f kodu ile teyit edilebilir.

EK-4. Veri Toplama Onayı

T.C.
VAN VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 77157353-821.99-E.2506165
Konu : Veri Toplama Talebi

05/02/2019

İL MAKAMINA

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Servet DALGIÇ'ın "İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Canlandırıcı Liderlik Davranışlarının Örgütsel Kültürü Yoklaması" konulu yüksek lisans çalışması kapsamında Edremit, İpekyolu ve Tuşba ilçelerindeki ilkokul ve ortaokullarında görev yapan öğretmenlere anket uygulama çalışması hususundaki yazıları incelenmiştir.

Söz konusu anket uygulama çalışması Müdürlüğümüzce oluşturulan "Anket Uygulama ve Araştırma İzin Talepleri Komisyonu" tarafından incelenmiş olup 04/02/2019 tarih ve 55 nolu karar ile belirtilen açıklamalar doğrultusunda uygulanması; Ayrıca denetimleri ilgili okul, ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmek üzere derslerin aksatılmaması kaydıyla ve gönüllülük esasına göre yapılması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Adem ÇİFTÇİ
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı

Uygun görüşle arz ederim.

Hasan TEVKE
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR
05/02/2019

Sinan ASLAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Adres: Abdurrahman Gazi Mah.İskele cad.Çalı durağı 65040 VAN
Elektronik Ağ: <http://van.meb.gov.tr>
e-posta: ahperiaras@hotmail.com

Bilgi için: P.ARAS
Tel: 0 (432) 222 41 62
Faks: 0 (432) 222 41 61

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden dd96-7a98-3364-a002-a90a kodu ile teyit edilebilir.

EK – 5. CANLANDIRICI LİDERLİK ÖLÇEĞİ İZİN ONAYI

Canlandırıcı Liderlik Ölçeği

Gelen Kutusu x



dalgıç dalgıç <dalgic43@gmail.com>

4 Tem
2018 Çar
00:04

Alıcı: serdarozcetin

Hocam iyi akşamlar, rahatsız ettiğim için kusura bakmayın. Ben Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimlerinde Yüksek Lisans öğrencisiyim. Mayıs ayında Üniversitenizde düzenlenen EJER Kongresinde sizin "Öğretmen ve Yöneticilerin CANLANDIRICI LİDERLİĞE ilişkin Görüşleri" isimli çalışmanıza tanık olmuştum. **CANLANDIRICI LİDERLİK ölçeği** var mı, size aitse olurlarınız doğrultusunda bir çalışmama esas teşkil etmek üzere kullanmak istiyorum. İlginiz için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar diliyorum.



Serdar Özçetin <serdarozcetin@akdeniz.edu.tr>

4 Tem
2018 Çar
10:30

Alıcı: ben

Merhaba, canlandırıcı liderlikle ilgili yaptığımız nitel araştırmaya ve literatüre dayalı 3 ölçek geliştirmiştir. size üçünü de yolluyorum geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarısıyla birlikte yolluyorum ve ölçek maddelerinin elenmemiş ham halini yolluyorum. ya hepsini kullanırsın yada istediğin bir ölçeği uygulayabilirsin.

Atıf yapıldığı takdirde ölçeğin kullanılması uygundur.

Kimden: dalgıç dalgıç [dalgic43@gmail.com]

Gönderildi: 04 Temmuz 2018 Çarşamba 00:04

Kime: Serdar Özçetin

Konu: Canlandırıcı Liderlik Ölçeği

EK – 6. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ÖLÇEĞİ İZİN ONAYI

ÖLÇEK İZİNİ
Gelen Kutusu x



dalgıç dalgıç <dalgic43@gmail.com>

11 Ara
2018 Sal
23:37

Alıcı: cemalettinipek

İyi akşamlar hocam, ben Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Yönetimi Alanında Yüksek Lisans öğrencisi Servet DALGIÇ, rahatsız ettiğim için öncelikle özür diliyorum, bir çalışmama esas teşkil etmek için "**ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ÖLÇEĞİ**" nizi müsaadeleriniz doğrultusunda kullanmak istiyorum. Şimdiden çok teşekkür eder, saygılarımı sunarım.



Cemalettin Ipek <cemalettinipek@yahoo.com>

12 Ara
2018 Çar
09:50

Alıcı: ben

Merhaba Servet,
Sözünü ettiğiniz ölçeği referans göstererek kullanabilirsiniz. Ölçek formunu ekte gönderiyorum.
Çalışmalarınızda kolaylıklar diliyorum.
Prof. Dr. Cemalettin İPEK
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Kırşehir



YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimler Enstitüsü

LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU

YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimler Enstitüsü

30.05/2019

Tez Başlığı / Konusu

İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Çeşitlendirici Liderlik Davranışlarının
Eğitsel Kültürü Yordaması

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 118..... sayfalık kısmına ilişkin, 30.05.2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin.....intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 19..... (Orjinal) dir.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

30.05/2019
Sermet DALGIC
Adı, Soyadı, İmza

Adı Soyadı : Sermet DALGIC
Öğrenci No : 16940001166
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Programı : Eğitim Yönetimi
Statüsü : Y. Lisans Doktora

DANIŞMAN
Prof. Dr. Halil İŞİK
30.05/2019

ENSTİTÜ ONAYI
UYGUNDUR

30.05/2019

Sermet DALGIC
Enstitü Sekreteri

Halil İŞİK