



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI ÜZERİNE ETKİSİ VE
BİR ARAŞTIRMA**

Pelin KARADUMAN

Yüksek Lisans Tezi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

İstanbul, 2014



T.C.

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI ÜZERİNE ETKİSİ VE
BİR ARAŞTIRMA**

Pelin KARADUMAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Prof. Dr. Canan Çetin

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

İstanbul, 2014

T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün
Algılanan Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi ve
Bir Araştırma

Ad-Soyad: Pelin Karaduman

ONAY:

Danışman: Prof. Dr. Canan GETİN



Üye: Prof. Dr. Sefer ADA



Üye: Yard. Doç. Dr. Mehmet Emin OKUR



Onay Tarihi: 25/07/2014

İÇİNDEKİLER.....	iv
Tablolar Listesi.....	xi
Kısaltmalar Listesi.....	xiii
Önsöz.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
ÖZET.....	xvii

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	4
1.3. Alt Problemler.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	5
1.5. Sayıtlılar.....	6
1.6. Sınırlılıklar.....	6
1.7. Tanımlar.....	7

BÖLÜM II

ÖRGÜT, ÖRGÜT YÖNETİMİ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	8
2.1.ÖRGÜT VE ÖRGÜT YÖNETİMİ.....	8
2.1.1.Örgüt Yapısı.....	9
2.1.2.ÖrgütYönetimi.....	10
2.1.3.Çağdaş Yönetim Anlayışı.....	11
2.1.3.1.Yönetimin Temel Amacı.....	12
2.1.3.2.Kaynakların Yönetimi.....	12
2.1.3.3.Örgüt İklimi.....	13
2.1.3.4.Kurumun Vizyon ve Misyonunun Yönetimi.....	15
2.1.3.5.Takım Ruhu ve Biz Anlayışını Yerleştirme.....	16
2.1.3.6.Güdüleme.....	17
2.1.3.7.Çalışanları Yenilik ve Risk Alma Konusunda Teşvik Etme.....	19
2.1.3.7.1.Amaçlarının Açıkça Belirlenmesi.....	20

2.1.3.8.Başarılarının Ödüllendirilmesi.....	20
2.1.3.9.Sorun Çözme.....	20
2.1.3.10.Örgütsel Çatışmaları Etkili Bir Biçimde Çözme.....	21
2.1.3.11.İletişim.....	22
2.1.3.12.Yönetimde Empatik Beceri.....	23
2.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	24
2.2.1.Örgüt Kültürü.....	24
2.2.2.Örgütler Açısından Örgüt Kültürünün Önemi.....	27
2.2.3.Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri Ve Sonuçları.....	28
2.2.4.Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	29
2.2.4.1.Temel İnançlar.....	29
2.2.4.2.Temel Değerler ve Normlar.....	30
2.2.4.3.Semboller ve Ritüeller.....	31
2.2.4.4.Örgütsel Geçmiş.....	32
2.2.4.5.Dil.....	33
2.2.5.Örgüt Kültürü Modelleri.....	34
2.2.5.1.Ouchi'nin Z Teorisi.....	34
2.2.5.2.Peters ve Waterman Yaklaşımı.....	36
2.2.5.3.Handy'nin Kültürel Tipleri.....	36
2.2.5.4.Cameron ve Quinn'in Yaklaşımı.....	37
2.2.5.5.Johnson ve Scholes'in Kültürel Ağ Yaklaşımı.....	38
2.2.6.Örgütsel Alt Kültürler.....	39
2.2.7.Örgüt Kültürleriyle İlgili Sınıflamalar.....	40
2.2.8.Okul Kültürü.....	42

BÖLÜM III

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI ÜZERİNE ETKİSİ.....	45
3.1.LİDERLİK.....	45
3.1.1.Liderlik.....	45
3.1.2.Örgütler Açısından Liderliğin Önemi.....	46
3.1.3.Liderlik Kuramlarının Gelişimi.....	47
3.1.3.1.Kişilik Yaklaşımı.....	48

3.1.3.2.Etkileşim Yaklaşımı.....	49
3.1.3.3.Durumsallık Yaklaşımı.....	50
3.1.4.Liderlik Tarzları.....	51
3.1.4.1.Eğitimsel Liderlik.....	51
3.1.4.2.Karizmatik Liderlik.....	52
3.1.4.3.Vizyoner Liderlik.....	53
3.1.4.4.İlham Verici Liderlik.....	54
3.1.4.5.Etik Lider.....	54
3.1.4.6.Tam Serbestlik Tanıyan-Liberal Liderlik Tarzı.....	55
3.1.4.7.Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderin Özellikleri.....	56
3.1.4.8. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderin Özellikleri.....	56
3.1.4.8.1.Dönüşümcü Liderlik ve İzleyenlerin Gereksinimleri.....	57
3.1.4.8.2. Dönüşümcü Liderlik Boyutları.....	57
3.1.4.8.2.1.İdeal Etki.....	58
3.1.4.8.2.2.Zihinsel Özendirme.....	58
3.1.4.8.2.3.İlham verici Güdüleme.....	58
3.1.4.8.2.4.Bireysel İlgi.....	59
3.1.4.8.3.Eğitim Alanında Dönüşümcü Liderlik	59
3.1.5.Etkileşimci Liderlik İle Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar.....	60
3.1.6.Liderlik Yönünden Etkili Yöneticinin Özellikleri.....	62
3.1.7.Liderlerin Güç Kaynakları.....	64
3.1.8.Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi.....	66
3.2.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	68
3.2.1.Liderlikle İlgili Araştırmalar.....	69
3.2.2.Örgüt Kültürü İle Yapılmış Araştırmalar.....	73
3.2.3 Örgüt Kültürü ve Liderlik İle ilgili Yapılmış Araştırmalar.....	76
BÖLÜM IV	
YÖNTEM.....	81
4.1.Araştırmanın Modeli.....	81

4.2.Evren ve Örneklem.....	81
4.3. Veri Toplama Araçları.....	82
4.3.1 Kişisel Bilgi Formu.....	83
4.3.2.Örgütsel Kültür Ölçeği.....	83
4.3.3.Liderlik Tarzları Ölçeği.....	83
4.4. Verilerin Toplanması.....	84
4.5. Verilerin Çözümlemesi.....	84

BÖLÜM V

BULGULAR.....	86
5.1.Grubun Demografik Yapısına İlişkin Değerler.....	86
Tablo 5.1.1:Üniversitelere Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	86
Tablo 5.1.2:Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	87
Tablo 5.1.3:Medeni Durumlara Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	87
Tablo 5.1.4: Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	87
Tablo 5.1.5: Mezun Olduğu Bölüme Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	88
Tablo 5.1.6: Mesleki Kıdemlerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	88
Tablo 5.1.7: Çalıştığı Üniversiteye Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	88
Tablo 5.1.8: Okuldaki Görevlerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	89
Tablo 5.1.9: Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	89
5.2.Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri.....	89
Tablo 5.2.1:Okutmanların Örgüt Kültürü Algılama Düzeylerinin Ölçeğin Toplam Puanları ve Tüm Alt Boyutların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma.....	89
5.2.2.Okutmanların Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri.....	90
Tablo 5.2.2.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Değerlendirilmesi.....	90
5.2.3.Okutmanların Medeni Durumlarına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri.....	91
Tablo 5.2.3.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Değerlendirilmesi.....	91
5.2.4.Okutmanların Yaşlarına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri.....	91

Tablo 5.2.4.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Yaşlarına Göre Değerlendirilmesi.....	92
Tablo 5.2.4.1.1 Yaşlarına göre ölçek puanlarına ilişkin Scheffe testi sonuçları.....	92
5.2.5.Okutmanların Mezuniyetlerine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri.....	93
Tablo 5.2.5.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Mezuniyetlerine Göre Değerlendirilmesi.....	93
5.2.6.Okutmanların Kıdemlerine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri.....	94
Tablo 5.2.6.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Değerlendirilmesi.....	94
Tablo 5.2.6.1.1 Kıdemlerine göre ölçek puanlarına ilişkin Scheffe testi sonuçları.....	95
5.2.7.Okutmanların Çalıştıkları Üniversite Türüne Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri.....	95
Tablo 5.2.7.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Çalıştıkları Üniversite Türüne Göre Değerlendirilmesi.....	96
5.2.8.Okutmanların Görevlerine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri.....	96
Tablo 5.2.8.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Görevlerine Göre Değerlendirilmesi.....	96
5.2.9.Okutmanların Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri.....	97
Tablo 5.2.9.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Değerlendirilmesi.....	97
Tablo 5.2.9.1.1 Ö. Sayısına göre ölçek puanlarına ilişkin Scheffe testi sonuçları.....	98
5.3.Okutmanların Yöneticilerde Algıladıkları Liderlik Tarzları.....	99
Tablo 5.3.1.Okutmanların Liderlik Tarzları Ölçeğinin Toplam Puanları ve Tüm Alt Boyutların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma.....	99
5.3.2.Okutmanların Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzları.....	99
Tablo 5.3.2.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Cinsiyetlerine Göre Değerlendirilmesi.....	100
5.3.3.Okutmanların Medeni Durumlarına Göre Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzları.....	100
Tablo 5.3.3.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Medeni Durumlarına Göre Değerlendirilmesi.....	100
5.3.4.Okutmanların Yaşlarına Göre Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzları...101	

Tablo 5.3.4.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Yaşlarına Göre Değerlendirilmesi.....	101	
5.3.5.Okutmanların Mezuniyetlerine Göre Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzları.....	102	
Tablo 5.3.5.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Mezuniyetlerine Göre Değerlendirilmesi.....	102	
5.3.6.Okutmanların Kıdemlerine Göre Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzları.....	102	
Tablo 5.3.6.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Kıdemlerine Göre Değerlendirilmesi.....	103	
5.3.7.Okutmanların Çalıştıkları Üniversitenin Türüne Göre Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzları.....	103	
Tablo 5.3.7.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Çalıştıkları Üniversitenin Türüne Göre Değerlendirilmesi.....	103	
5.3.8.Okutmanların Görevlerine Göre Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzları.....	104	
Tablo 5.3.8.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Görevlerine Göre Değerlendirilmesi.....	104	
5.3.9.Okutmanların Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzları.....	105	
Tablo 5.3.9.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Değerlendirilmesi.....	105	
Tablo 5.3.9.1.1 Öğretmen Sayısına göre ölçek puanlarına ilişkin Scheffe testi sonuçları.....	106	
5.4. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	106	
Tablo 5.4.1. Örgütsel Kültür Ölçeği ile Liderlik Tarzları Ölçeği Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	106	
BÖLÜM VI		
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....		108
6.1. Sonuçlar ve Tartışma.....	108	
6.2. Öneriler.....	112	
KAYNAKÇA.....	114	

EKLER.....	126
Ek.1: ANKET ÖRNEĞİ.....	126
Ek.2: KİŞİSEL BİLGİ FORMU.....	127
Ek. 3: ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ÖLÇEĞİ.....	128
Ek. 4: LİDERLİK ÖLÇEĞİ.....	130
Ek. 5: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİN YAZISI.....	133
Ek. 6: LİDERLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİN YAZISI.....	135
ÖZGEÇMİŞ.....	136

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1.3.5.1: Yöneticilerin ve Çalışanların Birbirleri Hakkındaki Düşünceleri.....	17
Tablo 2.2.5.4.1. Kültür Tipleri.....	38
Tablo 2.2.5.6.Örgüt Kültürü Modelleri.....	39
Tablo 3.1.3.3.1. Liderlik Kuramları.....	50
Tablo 3.1.5.1.Liderlik Tarzları.....	61
Tablo 3.2.1.1.Liderlikle İlgili Araştırmalar.....	72
Tablo 3.2.2.1.Örgüt Kültürü İle Yapılmış Araştırmalar.....	75
Tablo 3.2.3.1. Örgüt Kültürü ve Liderlik İle ilgili Yapılmış Araştırmalar.....	80
Tablo 4.2.1. Üniversitelerdeki Okutman Sayıları.....	84
Tablo 5.1.1:Üniversitelere Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	86
Tablo 5.1.2:Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	87
Tablo 5.1.3:Medeni Durumlara Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	87
Tablo 5.1.4: Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	87
Tablo 5.1.5: Mezun Olduğu Bölüme Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	88
Tablo 5.1.6: Mesleki Kıdemlerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	88
Tablo 5.1.7: Çalıştığı Üniversiteye Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	88
Tablo 5.1.8: Okuldaki Görevlerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	89
Tablo 5.1.9: Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	89
Tablo 5.2.1:Okutmanların Örgüt Kültürü Algılama Düzeylerinin Ölçeğin Toplam Puanları ve Tüm Alt Boyutların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma.....	89
Tablo 5.2.2.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Değerlendirilmesi.....	90
Tablo 5.2.3.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Değerlendirilmesi.....	91
Tablo 5.2.4.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Yaşlarına Göre Değerlendirilmesi.....	92
Tablo 5.2.4.1.1 Yaşlarına göre ölçek puanlarına ilişkin Scheffe testi sonuçları.....	92
Tablo 5.2.5.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Mezuniyetlerine Göre Değerlendirilmesi.....	93

Tablo 5.2.6.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Değerlendirilmesi.....	94
Tablo 5.2.6.1.1 Kıdemlerine göre ölçek puanlarına ilişkin Scheffe testi sonuçları.....	95
Tablo 5.2.7.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Çalıştıkları Üniversite Türüne Göre Değerlendirilmesi.....	96
Tablo 5.2.8.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Görevlerine Göre Değerlendirilmesi.....	96
Tablo 5.2.9.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Değerlendirilmesi.....	97
Tablo 5.2.9.1.1 Ö. Sayısına göre ölçek puanlarına ilişkin Scheffe testi sonuçları.....	98
Tablo 5.3.1.Okutmanların Liderlik Tarzları Ölçeğinin Toplam Puanları ve Tüm Alt Boyutların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma.....	99
Tablo 5.3.2.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Cinsiyetlerine Göre Değerlendirilmesi.....	100
Tablo 5.3.3.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Medeni Durumlarına Göre Değerlendirilmesi.....	100
Tablo 5.3.4.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Yaşlarına Göre Değerlendirilmesi.....	101
Tablo 5.3.5.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Mezuniyetlerine Göre Değerlendirilmesi.....	102
Tablo 5.3.6.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Kıdemlerine Göre Değerlendirilmesi.....	103
Tablo 5.3.7.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Çalıştıkları Üniversitenin Türüne Göre Değerlendirilmesi.....	103
Tablo 5.3.8.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Görevlerine Göre Değerlendirilmesi.....	104
Tablo 5.3.9.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Değerlendirilmesi.....	105
Tablo 5.3.9.1.1 Öğretmen Sayısına göre ölçek puanlarına ilişkin Scheffe testi sonuçları.....	106
Tablo 5.4.1. Örgütsel Kültür Ölçeği ile Liderlik Tarzları Ölçeği Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	106

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	:(Statistic Packets For Social Sciencences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
Akt	: Aktaran
ev	: Çeviren
Ed	: Editör
sf	: Sayfa
vd	: Ve Diğerleri

ÖNSÖZ

Eğitim örgütleri toplumu doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Etkili kurumlar toplumsal değişimde başrolü oynamakta kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesini yöneticilerinin liderlik özellikleri ile örgütsel kültürün birbirini desteklemesiyle sağlamaktadırlar. Okul yöneticilerinin kullandıkları yönetici ve liderlik davranışları bu örgütlerin verimliliği etkilemektedir. İşgören odaklı, iş odaklı ya da değişim odaklı sergilenen tavırlar tam serbest veya katı bürokratik yapının sergilendiği kurumlar, çalışanlar üzerinde farklı etki yapmaktadır. Araştırma örgüt kültürünün liderlik algısını etkileyip etkilemediğini bulmaya yöneliktir. Bu bağlamda, lider işgören arasında olumlu tutum ve davranış oluşturmak önemlidir. Lidere karşı olumsuz tutuma sahip bireylerin, örgüte katkısı sınırlı kalacaktır.

Pelin Karaduman

İstanbul, 2014

ABSTRACT

The Impact of the Organizational Culture on The Perceived Leadership Styles in Educational Organizations and A Study

This study was conducted to examine the impact of the organizational culture on the perceived leadership styles of managers of the instructors working in university preparatory classes.

The universe of this study is 1252 English Instructor at 9 states and 38 private universities in Istanbul in 2013-2014 academic year. The sampling of this study is 226 people who have been identified by cluster sampling within this general universe.

For the study data, “Personal Information Form”, “Organizational Culture Scale” and “Leadership Styles Scale” have been used. The scale consists of three parts. On the first part, there is personal information. On the second part, there are 37 attitude statements to assess organizational culture and on the third part, there are 45 assessment statements to assess the perceived leadership styles.

The data obtained from the scale is decoded and analyzed with the help of SPSS package program in computer. Concerning the obtained data of the first part of the scale, the frequency and percentage distributions were taken. In order to determine instructors’ attitudes and perceptions, arithmetic mean and standard deviation were used, to reveal attitude differences on binary comparisons “t” test was used, on more than two sets of variables comparison, one-way ANOVA and Kruskal Wallis - H test were used .

Whether there was any significant differences among opinions or not was analyzed in $\alpha = 0.05$ significance level. Also, Pearson correlation analysis was used to determine associative connections.

The findings of the study are as follows;

1. It is found out that there is no significant difference among the groups according to instructors' organizational culture scale scores to variables of gender, marital status, graduation, university type, and duty at total scale and sub-scales.
2. It is found out that there is a significant difference among groups according to instructors' organizational culture scale scores to age, seniority, and number of teachers.
3. After the independent samples "T" test, which is done to find out whether there is a significant difference according to instructors' leadership styles scale scores to variables of gender, age, seniority, graduation and duty, the differences among the groups' arithmetic mean are found significant at no sub-scales.
4. It is found out that there is a significant difference according to instructors' leadership styles scale scores to variables of marital status, number of teachers of.
5. By carrying out organizational culture scale and leadership style scale, the relation of instructors' perception is found significant in a positive way between total culture scale and transformational leadership.

Key Words: Culture, Organizational Culture, Leadership, Transformational Leader

ÖZET

Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma

Bu araştırma, üniversitelerin hazırlık sınıflarında görevli okutmanların örgütsel kültürün yöneticilerde algıladıkları liderlik tarzları üzerine etkisinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırmanın evreni 2013–2014 eğitim öğretim yılında İstanbul’da 9 devlet ve 38 de vakıf üniversitesinde bulunan 1252 okutmandır. Araştırmanın örnekleme bu genel evren içinden küme örnekleme yöntemiyle belirlenen 226 kişi oluşturmuştur.

Araştırma ile ilgili veriler için “Kişisel Bilgi Formu” “Örgütsel Kültür Ölçeği” ile “Liderlik Tarzları Ölçeği” kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan ölçeğin birinci bölümünde kişisel bilgilere, ikinci bölümde, örgütsel kültürü ölçen 37 tutum ifadesine, üçüncü bölümde ise liderlik tarzlarını ölçmek üzere 45 değerlendirme ifadesine yer verilmiştir.

Ölçeklerden elde edilen veriler kodlanarak bilgisayar ortamında SPSS paket programı yardımıyla çözümlenmiştir. Ölçeğin birinci bölümüyle ilgili verilere ilişkin frekans ve yüzde dağılımı alınmış, okutmanların tutumlarının ve algılamalarının belirlenmesine yönelik olarak aritmetik ortalama ve standart sapma, tutumlar arasında farklılığı ortaya koyabilmek için ikili karşılaştırmalarda “t” testi, ikiden fazla değişken gruplarının karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi ve Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Görüşler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Ayrıca Pearson korelasyon analizi ilişkiyi belirlemek için kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular şunlardır;

1. Okutmanların örgütsel kültür ölçeği puanlarının cinsiyet, medeni durum, mezuniyetleri, üniversite türü ve görev değişkenine göre gruplar arasındaki farklılık toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta anlamlı bulunmamıştır.

2. Okutmanların örgütsel kültür ölçeği puanlarının yaşlarına, kıdemlerine ve öğretmen sayısına göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

3. Okutmanların liderlik tarzları ölçeği puanlarının cinsiyet, yaşlarına, kıdemlerine, mezuniyetlerine ve görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık hiçbir alt boyutta anlamlı bulunmamıştır.

4. Okutmanların liderlik tarzları ölçeği puanlarının medeni durum, öğretmen sayısına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

5. Örgütsel kültür ölçeği ile liderlik tarzları ölçeğinin uygulanmasında okutmanların algılama düzeyleri arasındaki ilişki toplam kültür ölçeği ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönde anlamlı bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kültür, Örgütsel Kültür, Liderlik, Dönüşümcü Liderlik

BÖLÜM I

GİRİŞ

“Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzlarına Etkisi” konulu çalışmanın amacı üniversitelerin hazırlık sınıflarında görevli okutmanların örgütlerinde, örgütsel kültürün yöneticilerde algıladıkları liderlik tarzları üzerine etkisinin incelenmesi olup birinci bölümde problem durumu, araştırmanın önemi, problem cümlesi, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde örgüt, örgüt yapısı ve kültürü, kültürün ögeleri ve işlevleri, örgüt kültürü teorileri, okul kültürü, üçüncü bölümde yönetim ve liderlik kavramları, liderliğin boyutları ve liderlik kuramları ve yaklaşımları daha sonra da, liderlik, ölçek özelliği çerçevesinde tam serbestlik, etkileşim ve dönüşümcü liderlik özellikleri çerçevesinde açıklanmıştır. Dördüncü bölümde yöntem, evren örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi ve uygulanan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır. Beşinci bölümde bulgulara, altıncı bölümde sonuçlar, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Son yıllarda küreselleşme sürecine ve kitle iletişim araçlarındaki gelişmelere bağlı olarak toplumlar ve kültürler arasındaki etkileşim giderek arttığından, kültür, en çok tartışılan kavramlardan biri durumuna gelmiştir. Şişman (2007, s. 3)’a göre “kültür kavramı, birçok araştırmacı tarafından incelen konulardan biri olmuştur. Her alan, bu kavrama değişik açılardan yaklaşmış, hatta aynı alan içinde bile farklı tanım ve çözümler yapılmıştır. Bu bağlamda kültürle ilgili olarak sürekli yeni kavramlar (kitle kültürü, popüler kültür, tüketim kültürü, örgüt kültürü vb.) gündeme gelmiştir. Bu çalışmada ise kültür kavramı, örgüt kültürü açısından liderlik algısını etkileyen sosyal bir fenomen olarak ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır.”

“Okul, bir eğitim ve kültür kurumudur. Okul kültürün genç kuşaklara aktarılmasında ve çocukların, gençlerin hatta yetişkinlerin eğitiminde gittikçe önem kazanmakta ve büyük sorumluluklar üstlenmektedir” (Deveci, 2008, s. 31). “Okulun yapılandırılmasında ise önemli öğelerden biri okul kültürüdür. Okul kültürü, okulda yer alan bireylerin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler,

varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır” (Taymaz, 2003, s. 77). “Okul kültürü, okul çalışanlarının sahip oldukları yeteneklerini, sürdürdükleri gelenek hâline gelmiş anlayışlarını, inançlarını, değerlerini, varsayımlarını okul ortamlarındaki olgu ve olaylara kattıkları anlamları ifade eder” (MEB, 2009, s. 26). “Okul kültürü, örgüt kültürü kavramından türemiş olmakla beraber, eğitim sürecinin ve okulların kendilerine özgü yapıları dolayısıyla alan yazınında sıkça söz edilen ve gerek çevrenin gerek öğretmenlerin ve gerekse öğrencilerin okulu algılama biçimlerini ve okuldaki davranış kalıplarını belirleyen çok önemli bir olgudur” (Çelik, 2002). “Okul kültürü okul üyeleri arasında gerçekleşen etkileşimleri sonucu ortaya çıkan inanç ve değerler sistemidir” (Terzi, 2011, s. 112). “Bu sistem içinde okul, kültürü genç kuşaklara aktarma işini gerçekleştiren aile ve sosyal çevreden sonra gelen en önemli kurumdur” (Deveci, 2008, s. 31). “Eğitimin niteliği, önemli ölçüde kültürel değerler tarafından belirlenir. İnsan faktörü de önemli olan unsurlardandır.” Taşdemir (2008, s. 110)’e göre, “eğitim hizmetlerinin üretimi için bir takım kaynaklara ihtiyaç vardır. Bu kaynaklar, eğitim hizmetlerinin sunumu için gerekli fiziki ve beşeri üretim faktörlerini sağlayan kıymetler veya parasal kaynaklardır. Eğitim sisteminin en önemli unsuru, insan kaynağıdır. Eğitim sistemi, yüz binlerce çalışanı ve öğrencisi ile dev bir sektör durumundadır. Eğitim sisteminin başarısı, onu işletecek insanların niteliğine bağlıdır. Hiçbir eğitim sistemi, onun içinde görev alan insanların niteliklerinin üstünde bir hizmet ve ürün üretemez.”

“Kültürün oluşturulması ve geliştirilmesinden öncelikle okul yöneticisi sorumludur” (Terzi, 2011, s. 112). “Okul yöneticisinin tutum ve tavırları eğitimin kalitesini doğrudan etkiler. Bu sebeple örgütlerde çalışanları yönlendirecek ve onları amaçlara ulaşma noktasında bir araya getirecek liderlere duyulan gereksinim günden güne artmaktadır. Bazıları liderliğin doğuştan geldiğini ifade ederken, bir grup araştırmacı lider olarak doğulmadığını, liderliğin öğrenilebileceğini ve zaman içinde gelişebileceğini iddia etmektedir. Liderliğin doğuştan gelen bazı genetik özelliklerle ilgisinin bulunduğunu, ancak sonradan kazanılan bazı yeteneklerle, içinde bulunulan durum ve koşullarla ve kişilik özellikleriyle şekillendiğini söylemek liderliğe daha geniş bir perspektifle bakmanın bir sonucudur” (Ergun Özler, 2013, s. 95). “Liderin özellikleri, davranış yönelimi işgörenleri etkilemekte ve amaç başarımında önemli hale gelmektedir. Liderin davranışlarının görev yönelimli ya da ilişki yönelimli olmasının

çalışanların tutumları üzerindeki etkisi de farklı olmaktadır” (Özdevecioğlu, 2009, s. 54). Mesleğinde çok yönlü yetişmiş bir yönetici örgütteki çeşitli uzmanlarla daha kolay iş birliği yapabilecektir. Ayrıca bunlar arasındaki koordinasyon rolünü daha rahat oynayabilecektir.

“Kültür, okul yöneticileri tarafından diğer insanları etkileme ve kontrol etme aracı olabildiği gibi çalışanlar arasında bir eşgüdüm sağlama aracı olarak kullanılabilir. Okul yöneticisi, okulda temel değerlerin oluşturulup geliştirilmesine öncülük eden kültürel ve ahlaki bir lider olmalıdır” (Şişman, 2007, s. 96). “Yetkileri konusunda kıskanç davranan yöneticilerin sayısı az değildir. Yönetici ile anlaşmazlık yaşanması çalışanın çalışmasında engelleyen durumlardan biridir. Bu nedenle yöneticilerinde asları yönlendirilmeye ve yönetilmeye ihtiyacı vardır” (Türkmen, 2011, s. 21). “Yönetim grubun bir kişi tarafından idare edilmesi sürecidir.” Türkmen (2011, s.25)’e göre “böyle bir kişi yalnızca kendilerine verilen yasal yetkiye davranarak karşısındaki kişiye istediğini yaptırıyorsa yöneticidir; karşısındaki kişi üzerinde yasal er kullanmaktadır. Eğer yönetilen kişi gönüllü olarak kendinden istenilenleri yapıyorsa, yöneticiden etkilenmektedir ve yönetici aynı zamanda liderlik özelliği göstermektedir. Öyleyse yönetim önemli işlevsel role sahiptir.” Erdoğan (2006, s. 94)’a göre “bir örgütte iletişim sürecinin etkili olarak işleyememesi, belirlenen ortak amaçlara ulaşma çabalarını başarısız kılabilir. Bu sebeple iletişim, örgütte oluşabilecek sorunları çözüme kullanılabilecek en işlevsel araçtır. Örgütlerin yapısı, örgütü oluşturan tüm bireyler arasında kurulacak etkin iletişim süreciyle yapılandırılıp geliştirilebilmektedir. Tüm bunlar ışığında, eğitim sisteminin vizyonunu, misyonunu ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla yapılan eylemlerin, etkinliklerin bürokratik engellerle karşılaşmadan, bütün kurum ve kuruluşlarının geniş yetki ve sorumluluk içerisinde, her konu ve eylemde birbirlerinin faaliyetlerini destekleyerek ve sürekli gelişen teknolojinin olanaklarıyla bütünleştirerek, etkinliklerin yapılmasına, sorunların yerinde çözümlenmesine olanak sağlayan yönetim anlayışına geçilmesi zorunluluk arz etmektedir” (Aydoğan, 2002, s. 62). Günümüz rekabet ortamında örgüt geleceği açısından liderlik giderek önem kazanmıştır. Uzmanlık ve yeterlik gibi kavramlar liderin özellikleri, davranış yönelimi işgörenleri etkilemekte ve amaçlara ulaşmada daha da önemli hale gelmiştir.

“Güçlü kültürlerle sahip okullarda yer alan bireylerin davranışları, benimsenmiş olan normlar çerçevesinde şekillenerek, bireylerin iç denetim sistemleri tarafından yönlendirilir. Öğrencinin temel değer olarak kabul edildiği eğitim anlayışında okul kültürünün tüm öğeleri, öğrencileri merkeze alan bir eğitim anlayışına odaklanmalıdır. Öğrencileri okuldan uzaklaştıran ve baskıcı okul kültürleri yönetici-öğretmen-öğrenci ilişkilerinde en önemli engeli oluşturmaktadır. Okulun sahip olduğu örgüt yapısı, okulda bulunan kadrolar ve kurullar tarafından şekillendirilir” (Terzi, 2011, s. 104). Eğitim örgütleri hem bireysel hem de toplumsal açıdan toplumdaki diğer bütün sistemleri doğrudan ya da dolaylı etkilemektedir. Okul yöneticilerinin kullandıkları yönetici ve liderlik davranışları bu verimliliği etkilemektedir. İşgören odaklı, iş odaklı ya da değişim odaklı sergilenen tavırlar çalışanlar üzerinde farklı etki yapmaktadır. Araştırma örgüt kültürünün liderlik algısını etkileyip etkilemediğini bulmaya yöneliktir. Bu bağlamda, lider işgören arasında olumlu tutum ve davranış oluşturmak önemlidir. Lidere karşı olumsuz tutuma sahip bireylerin, örgüte katkısı sınırlı kalacaktır. Hatta sorunun belki de kaynağı kendisi olacaktır.

1.2. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesi “Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün algılanan liderlik tarzlarına etkisi nasıldır?” şeklinde belirlenmiştir.

1.3. Alt Problemler

1. Okutmanların örgüt kültürü algıları ne düzeydedir?
2. Okutmanların örgüt kültürü algıları cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
3. Okutmanların örgüt kültürü algıları medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?
4. Okutmanların örgüt kültürü algıları yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?
5. Okutmanların örgüt kültürü algıları mezun olduğu bölümlerine göre farklılaşmakta mıdır?
6. Okutmanların örgüt kültürü algıları kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
7. Okutmanların örgüt kültürü algıları çalıştığı üniversiteye göre farklılaşmakta mıdır?
8. Okutmanların örgüt kültürü algıları görevlerine göre farklılaşmakta mıdır?
9. Okutmanların örgüt kültürü algıları görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısına göre

farklılaşmakta mıdır?

10. Okutmanların algıladıkları liderlik tarzları cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

11. Okutmanların algıladıkları liderlik tarzları medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

12. Okutmanların algıladıkları liderlik tarzları yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

13. Okutmanların algıladıkları liderlik tarzları mezun olduğu bölümlerine göre farklılaşmakta mıdır?

14. Okutmanların algıladıkları liderlik tarzları kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?

15. Okutmanların algıladıkları liderlik tarzları çalıştığı üniversiteye göre farklılaşmakta mıdır?

16. Okutmanların algıladıkları liderlik tarzları görevlerine göre farklılaşmakta mıdır?

17. Okutmanların algıladıkları liderlik tarzları görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşmakta mıdır?

18. Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün algılanan liderlik tarzlarına etkisi nasıldır?

1.4. Araştırmanın Önemi

“Okul, yalnızca bilginin aktarıldığı bir mekân değil, aynı zamanda entelektüel, duygusal, sosyal desteğin sağlandığı, yeni etkileşimci medyanın öğretme ve öğrenme sürecinde kullanıldığı, öğrencilerin işbirliği içinde bilginin üretiminde aktif rol aldığı, hayatın sürekli yeniden üretildiği, tanımlandığı bir yaşama ve etkileşim alanı olarak görülmelidir. Bunun için yeni okul, okul çalışanlarının ve paydaşlarının bilginin anlamlandırılması sürecine etkin katıldığı bir öğrenme ağı olarak algılanmalı ve tanımlanmalı ve bu bağlamda ağ toplumu ve buna dayalı geleceğin kurgulandığı bir yer olmalıdır” (Turan, 2006, s. 289). Bu amaçla çok yönlü ve etkili okul kurmanın yolu hiç şüphesiz etkili lider ve değişime açık, sürekli kendini yenileyen bir kültür anlayışına bağlıdır. Yöneticinin nitelikleri önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Yıllarca yöneticilik yaptığı halde zaman zaman çıkmaza giren çözümsüzlük içinde bocalayan yöneticilerin sayıca küçümsenmeyecek kadar fazladır. Birçok yönetici ideal yönetici reçetelerinin arayışı içinde hayatlarını tüketirler. Oysa her duruma uyan reçetelerin yaratılması son derece zor hatta imkânsızdır. Yönetimle ilgili yapılmaya

çalışılan bilginin paylaşılması ve mükemmel yönetime ulaşma konusunda arzu edilen mesafelerin alınmasıdır” (Türkmen, 2011, s. 19). Ceyhan (2012, s. 4)’a göre, “yöneticilerin çalışma yaşamında mesleklerine ilişkin bilgi ve becerilerini kullanırken; etkili iletişim becerileri sergilemeleri, yakın ilişkiler kurabilmeleri ve bu ilişkileri sürdürebilmeleri, birlikte iş görme isteği ve örgütsel bağlılık göstermeleri, hızlı ve sağlıklı kararlar oluşturabilmeleri, sorumluluk alabilmeleri, problemlere etkili çözümler bulabilmeleri, çatışmalı durumları etkin bir biçimde yöneterek çözebilmeleri ve stresli durumlar karşısında etkin başa çıkma tepkileri sergilemeleri gibi pek çok yönden de nitelikli olmaları onların verimliliğini arttıracaktır.”

“Liderlik, ilgili literatür içerisinde üzerinde çok çalışma ve araştırma yapılan konulardan birisidir. Lider kavramını bugün hemen her alanda sıkça kullanmakla birlikte, kavrama yönelik tanımlamada bazen sıkıntılar yaşandığı görölmektedir. Liderler, insanları etkileyen, onları yönlendiren, harekete geçiren ve motive eden kişiler olarak dikkat çekmektedirler” (Ergun Özler, 2013, s. 95). Araştırma bulgularının liderlerin sergiledikleri liderlik stillerinde ile örgüt kültürü arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlemesi yönüyle alan yazına katkı sağlayacağı umulmaktadır. Çalışma sonuçları görevlendirilecek veya atanacak kişilerin nitelikleriyle ilgili tartışmalara ışık tutacaktır. Yöneticilerin kendileriyle ilgili özelliklerini bilmesi açasından sağladığı projektiv katkı nedeniyle de bu araştırma ayrıca önemli olacaktır.

1.5. Sayıtlar

1. Araştırmaya katılanlar, veri toplama aracını içtenlikle cevaplamışlardır.

1.6. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, 2013-2014 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. İstanbul ilinde bulunan Üniversitelerin hazırlık sınıflarında derse giren ve araştırmaya katılan yabancı uyruklu olmayan İngilizce okutmanların görüşleriyle sınırlıdır.
3. Kullanılan istatistiksel çözümlene yöntemleri ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Kültür: “Bir toplumun üyeleri arasında paylaşılan, aktarılan ve bir değişim süreci içinde bulunan öğrenilmiş davranış kalıplarıyla bu kalıpların (inanç, değer, tavır ve maddi unsurları kapsayan) çıktılarının oluşturduğu bir yaşam biçimidir” (Güney, 2000).

Okul kültürü: “Okul çalışanlarının sahip oldukları yeteneklerini, sürdürdükleri gelenek hâline gelmiş anlayışlarını, inançlarını, değerlerini, varsayımlarını okul ortamlarındaki olgu ve olaylara kattıkları anlamlardır” (MEB, 2009, s. 26).

Okutman: “Eğitim - öğretim süresince çeşitli öğretim programlarında ortak zorunlu ders olarak belirlenen dersleri okutan veya uygulayan öğretim elemanıdır.” (www.yok.gov.tr)

Örgüt: “Örgüt (organizasyon), klasik bakış açısından yaklaşıldığında mal ya da hizmet üretmek amacıyla oluşturulmuş yapılardır” (Taşdemir, 2008, s. 129).

Örgüt kültürü: “Çalışanların örgütte kendilerini gerçekleştirebilmelerine fırsat veren ve onların inanış, düşünüş ve davranış biçimlerini belirleyen ve örgüt üyelerinin gönlü biçimde uymalarının beklendiği, normlar ve değerler bütünüdür” (Genç, 2008, s. 220).

Yönetim: “Örgütte önceden saptanan amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki etkinliklerin belirlenmesi amacıyla sonuçların değerlendirildiği bir süreçtir” (Şimşek, 2011, s. 79).

Lider: “Örgütün sevk ve idaresinden resmen sorumlu olsun ya da olmasın, örgütün amaçları ve ideolojisini belirleyen ve bunlar doğrultusunda örgüt elemanlarını yönlendirip seferber edebilen kişidir” (Varol, 1993, s.46).

BÖLÜM II

ÖRGÜT, ÖRGÜT YÖNETİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde örgüt, örgüt yapısı ve kültürü, okul kültürü, örgüt yönetimi kavramı açıklanmıştır. Ayrıca örgüt kültürü kavramının yönetim biliminde popüler bir kavram olarak kullanım alanına girmesinde etkili olan bazı faktörlerden söz edildikten sonra, örgüt kültürünün kapsamlı bir çözümlemesi yapılarak, bu kültürün tanım ve öğelerine ilişkin çeşitli bakış açıları verilmiş, örgüt kültürünün örgütler açısından önemine, örgüt kültürünün temel işlevleri ve sonuçlarına değinilmiş, örgüt kültürü yaklaşımları açıklanmış, kültürün öğeleri ve oluşumu ilgili araştırmalar bağlamında açıklanmıştır.

2.1.ÖRGÜT VE ÖRGÜT YÖNETİMİ

“İnsanoğlu yeterlilikleri yanında sınırlılıkları ve gereksinimleri olan bir varlıktır. Dolayısıyla insanoğlunun en azından hayatta kalabilmesi veya hayatını sürdürebilmesi için diğer insanlarla güç birliği yapması gerekir. Güç birliğinin yapıldığı yerler öncelikle gruplardır” (Şimşek, 2011, s. 76). “Bu gruplar örgütsel yapılanmayı ortaya çıkarmıştır. Öyleyse örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir” (Çiftçioğlu ve Sabuncuoğlu, 2013, s. 88). “İnsanların, amaçlarına ulaştıracak uzun ve/veya kısa dönemli planlarını hayata geçirmek üzere, sinerji etkisi yaratacak şekilde bilinçli bir biçimde bir araya gelerek bilgi, yetenek, deneyim ve güçlerini ortaklaşa kullandıkları, işbölümünü ve işbirliğini gerçekleştirdikleri, planlanmış ve uyumlaştırılmış görece açık sistemlere örgüt adı verilir” (Sucu, 2000, s. 17). Şimşek (2011, s. 76)’e göre “örgüt bireysel yetenekleri artıran bir araç olduğu gibi, aynı zamanda, bireysel amaçların gerçekleştirme aracıdır. Kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bireylerin çabaları sonucu ortaya çıkan örgüt; örgütsel amaçların başarılmasıyla da sürekliliği sağlanan bir yapıdır. İş birliği yapma, bireysel sınırlılıklardan dolayı kişiye tek başına başarabilmesi güç veya olanaksız olan gereksinimleri karşılama yeteneğini kazandırır. Örgütler de bireylerden, kendi kişisel amaçlarının ötesindeki örgütsel amaçlara yönelik belirli katkılar sağlamasını bekler.” Amaçların karşılıklı olarak gerçekleşebilmesi

örgütü ayakta kılar. Örgütün ayakta kalabilmesi amaçların gerçekleşmesine bağlıdır. Tabi bu da başarılı bir örgüt yönetimine bağlıdır. Türkmen (2011, s. 21) başarısız bir yöneticinin yönettiği bir örgütün başarılı olması ve başarısını devam ettirmesinin olanağı olmadığını belirtir. Yönetici örgütün beyni, yönetim ise bütün örgütsel etkinlikleri kumanda merkezidir. Dolayısıyla başarısız bir yönetim etkinliği canlı bir organizma olarak nitelenen bir örgüte ulaşmasını sağlayabilecek sonuçları ortaya koymaz. Bu nedenle yönetimi olmayan etkili bir örgüt düşünülmemeyeceği gibi örgütü olmayan bir yönetimi de düşünmek mümkün değildir.

2.1.1.Örgüt Yapısı

“Örgütlenme, örgütü amaçlarına götüreceği en uygun yapının kurulması sürecidir” (Balcı, 2006, s. 249). “Örgüt (organizasyon), klasik bakış açısından yaklaşıldığında mal ya da hizmet üretmek amacıyla oluşturulmuş yapı olarak tanımlanır. Bu tanım, örgüt kavramına bütünüyle rasyonel açıdan yaklaşmakta olup örgütün insani boyutunu göz ardı eder. Bu açıdan bir örgüt içinde yer alan insanlar, söz konusu örgütte üretilen mal ve hizmetlerin üretimi için gerekli birer araç; yönetici de planlayıcı, kaynak sağlayıcı, kaynak dağıtıcı, iletişim ve eşgüdüm sağlayıcı, hakem, kontrol edici vb. olarak görülür” (Taşdemir, 2008, s. 129). “Örgüt ve yönetimle ilgili her ne kadar evrensel bazı süreç ve ilkelerden söz edilse de farklı ülkelerde, farklı örgüt yapılarında yer alan insanlar farklı kültürlerin ürünü ve sahibidir. İleri toplumlarda örgütsel yaşamı şekillendiren temel kavramlar, para, otorite, kurallar, rol, unvan, statü, bağımsızlık, tarafsızlık gibi kavramlardır. Dolayısıyla bu sistemlerde örgüt, mekanik özellikler taşıyan bir yapıdır” (Şişman, 2007, s. 150). “Modern toplumlarda insanların hayatının önemli bir kısmı, çeşitli örgütlerin bir üyesi olarak ya da bu örgütlerle ilişki içinde geçer. Modern insanın çevresi, çeşitli amaçlarla oluşturulmuş örgütler tarafından kuşatılmıştır. Hastane, belediye, okul, fabrika gibi yerlerin hepsi, birer örgüt olarak tanımlanır. Buna göre örgütler, ürettiklerine göre (mal üretenler ve hizmet üretenler) çeşitli biçimlerde sınıflandırılır” (Taşdemir, 2008, s. 129). “Her örgüt kendi özellikleri doğrultusunda verimlilik esasına göre yapılır ve amaçları doğrultusunda mal ya da hizmet üretir.” Şişman (2007, s. 150)’a göre “örgütler, gözle görülen fiziksel oluşumlardan çok insanlar tarafından oluşturulan yerlerdir. Bu nedenle örgütsel

yaşamı çözümlene ve anlamada örgütteki insanları merkeze alarak örgütle ilgili konu ve kavramları bu bağlamda yeniden yorumlamak gerekir.”

2.1.2. Örgüt Yönetimi

“Örgüt, yönetim kavramı ile anlam bulan bir kavramdır. Çünkü örgüt içindeki insan etkinlikleri ortak bir amaca veya amaçlara yönelik olarak hiçbir zaman kendiliğinden eşgüdülenemezler. Bu bağlamda yönetim, örgütsel etkinliklerin temel ve birleştirici ögesi olarak ortaya çıkmakta ve böylece yönetim ile örgüt yapıları birbirlerini tamamlamaktadır” (Şimşek, 2011, s. 79). “Farklı dillerde, yönetimle ilgili farklı kavram ve sözcükler kullanılmaktadır. Ayrıca farklı kültürlerde yönetimle ilgili bu kavramlara farklı anlamlar yüklenir. Yönetici konumunda olanların da farklı rolleri oynamaları beklenir. Türkçede yönetim, batı dillerindeki yönetimle ilgili birden çok sözcüğün karşılığı olarak kullanılır. İngilizce’de yönetimle ilgili ‘management,’ ‘administration,’ ‘governance’ gibi birden çok kelime vardır. Eğitim ve okul yöneticiliğiyle okuldaki yönetim statüleriyle ilgili de farklı kavramlar vardır. Türkçe’de ‘administration’ karşılığı olan ‘idare’ ile ‘administrator’ karşılığı olan ‘idareci’ sözcükleri bilim dilinde son yıllarda dışlanma eğilimindedir. Örneğin İngilizce’de anlam ve kullanım açısından farklılığa sahip yukarıdaki terimlerin hepsi, Türkçe’de ‘yönetim’ sözcüğüyle karşılanmaya çalışılmaktadır. Oysa batı dillerindeki yönetimle ilgili birden çok kavramı tek bir kavramla ifade etmeye çalışmak gereksiz yere Türkçe’deki anlam zenginliğini ortadan kaldırmaya çalışmaktır. Oysa idare sözcüğüyle ilgili olarak dilimizde daire, müdür, amir gibi sözcükler her zaman kullanılmaktadır” (Şişman, 2010, s. 8).

“Yönetime kısaca mevcut yapının canlandırılması, harekete geçirilmesi süreci denebilir. Yönetim, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek üzere örgüt kaynaklarının örgütlenmesi, eşgüdümü, yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi süreçleri bütünüdür” (Aypay, 2002, s. 21). Şimşek (2011, s. 79) “yönetimi birçok kişinin tanımladığı ve belki de en genel tanımıyla tanımlamakta ve “insanlara iş yaptırma veya iş yaptırabilme sanatı olarak” ifade etmektedir. Daha geniş anlamda ise, örgütte önceden saptanan amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki etkinliklerin belirlenmesi amacıyla sonuçların değerlendirildiği bir süreçtir. Hangi

tanım kullanılırsa kullanılsın, binlerce yıldır bireylerin olduğu kadar uygarlıkların da başarısı için gerekli olan anahtar etken, yönetim olmuştur.”

2.1.3.Çağdaş Yönetim Anlayışı

“İnsanoğlu yeryüzünde yaşamaya başladığı andan itibaren yönetim, grup, örgüt kavramları ve olguları hayatına girmiştir. Bunlar olmadan insanoğlunun yeryüzünde mevcudiyetini devam ettirmesi mümkün değildir” (Şimşek, 2011, s. 76). “Yönetim alanındaki kuramsal gelişmelerin her biri insana farklı açılardan bakmıştır. Yönetim yaklaşımlarının insana yönelik bakış açısı tarihsel süreç içerisinde önemli bir değişim göstermiştir” (Çelik 2002, s. 12). “Yönetim bilimi sürekli gelişen bir alandır. Sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik çevrede yaşanan gelişmelere paralel olarak yönetim alanında birçok yeni kavram ve uygulamalar ortaya çıkmaktadır” (Sözen, 2013, s. 9). “Uluslararası rekabetin gittikçe arttığı, bilişim ve iletişim teknolojilerinin zaman ve mekân farklarını ortadan kaldıracak şekilde değişik yönetim uygulamalarına olanak sağladığı, farklılık yaratmanın, inovasyon yapmanın ve hem ürünlerin hem işletmelerin kendilerinin marka haline gelmesinin işletmelerin yaşamlarını sürdürmelerinin önemli bir koşulu haline geldiği bir ortamda, yönetim ve organizasyon alanında kuramsal açıdan ve uygulama teknikleri itibarıyla önemli değişiklikler olmaktadır. Yönetim ve organizasyon alanının ana konu başlıkları değişmese bile, bu başlıkların kapsamı değişmekte ve içeriğinde önemli yeni değişik konular, uygulamalar ve teknikler ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işletme yöneticileri hem kendi yönetim tarzlarını hem de yönettikleri organizasyonların yapısını ve bu yapı içindeki işleyiş süreçlerini, değişen rekabet koşullarına uygun hale getirmek gibi çetin bir işle karşı karşıya kalmaktadırlar” (Koçel, 2010, s. 3). Çelik (2002, s. 12)’e göre “yönetimde insan kaynakları yönetimi yaklaşımının gelişmeye başlamasıyla birlikte, insan en önemli kaynak olarak görülmeye başlanmış ve örgütlerin rekabet edebilme ve çevreye uyum sağlayabilme gücünün insan kaynağının geliştirilmesiyle mümkün olabileceği anlayışı ön plana çıkmıştır. Aşağıda çağdaş yönetim anlayışı içinde başlıca yönetim fonksiyonları açıklanmış, yönetim, liderlik perspektifinden ayrı ayrı başlıklar halinde ifade edilmiştir”:

2.1.3.1.Yönetimin Temel Amacı

“Yönetimin temel amacı, örgüt kavramı anlatılırken de açıklandığı gibi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Bunu yapmak için, örgütte yer alan bireylerin gereksinimleri ile örgüt amaçları arasında bir denge kurulması gerekir. İnsanların eylemlerde bulunmasının temel nedeni gereksinimleridir ve insanlar çok çeşitli gereksinimlere sahiptir. Bu gereksinimlerin bir kısmını insan kendi başına karşılarken, büyük bir kısmını da örgüt adı verilen yapılar altında diğer insanlarla yaptıkları iş birliği sonucunda karşılarlar. İnsan gereksinimleri, bireysel amaçları ortaya çıkarır. Dolayısıyla yönetimin en temel görevlerinden biri de, örgütte yer alan bireylerin amaçları ile örgütün amaçları arasında bir denge kurup, bunları karşılamaktır” (Şimşek, 2011, s. 79). Acar (2002, s. 180) yönetimi, “bir örgütteki yaşamı yönetme ve kontrol etme süreci olarak ifade ederek, yönetimin görevini bilimsel ve toplumsal değerler doğrultusunda örgütün gelişmesini sağlamak olarak açıklamaktadır. Gelişme, ilerleme ve yarışabilmenin yolu eğitimden geçtiğine göre, eğitim yöneticileri de bu yolu hazırlayan, zemini yürümeye hazır duruma getiren, sürekli bakımını yapan ve geliştirenlerdir. İyi yönetim iyi yöneticilerle sağlanır.”

2.1.3.2.Kaynakların Yönetimi

“Yönetim, örgütleri çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Bu yaklaşım bir bütünün olması, bütünün bir amacının olması, bütünün bileşenleri, bileşenler arasında ilişkiler şeklinde analiz edilebilir” (Koçel, 2010, s. 158). “Kaynakların etkin ve verimli kullanılması açısından değerlendiren” Çağlayan (2002, s. 27) “yönetim için en kaliteli, en iyi insanları işe alma noktasında gerekli olan görüşme şartlarını oluştururlar. Adaylarını pozitif bir yaklaşımla kurumla ilgili ön bilgi aktararak onları konuşturmaya, tüm bilgilerini tarafsızca değerlendirmeyi sarf ederek işe göre adam seçerler.”

“Bilgi çağında insan ilişkileri ve insan ilişkilerinin yönetimi konusu etkili lider yönetici davranışlarını belirleyen temel unsurlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Ancak özellikle bilgi çağında bulunduğumuz şu günlerde farklılaşan insan ihtiyaçlarını uzlaştırabilmek, bu ihtiyaçları örgütün hedefleriyle bütünleştirebilmek eskiden olduğu

kadar kolay değildir. Bu çağda örgüt içinde insan kaynağını en iyi şekilde yönetebilmek ve örgütün verimliliğini artırabilmek için yöneticilerin yeni yönetim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için de örgütlerin başta yönetim anlayışlarını ve dolayısıyla yöneticilerin tutum, düşünce ve görüşlerini bu anlayışa uygun olarak değiştirmelerine gerek vardır” (Deliveli, 2010, s. 3). “İnsan kaynakları yönetim sistemi girdi ile çıktı arasındaki dengeyi örgüt lehine döndürme çabası içindedir. Bir örgütteki satın alma, derleme, işe alma, pazarlama, yerleştirme, iş bulma, izleme gibi birimler bu alt sisteme hizmet ederler. Örgütler, donanım, enerji, hammadde, yardımcı malzeme aldığı diğer örgütler, rakip örgütler, müşteri arzu ve istekleri, teknolojiye meydana gelen değişimler, sendikal istekler, sosyo-kültürel, siyasal, ekonomik ve hukuksal alandaki değişimlere karşı sürekli izleme ve araştırma yapma, duyarlı olma, tedbirler alma bu alt sistemin görevleridir” (Eren, 1996, s. 58-59). “İyi bir yöneticinin görevi, her elemandan yapabileceğinin en iyisini almak ve bireysel katkıları harmanlayıp bunları istenilen amaçlara ve en mükemmele ulaşacak şekilde bütünleştirmektir. Yönetilen kişiler yöneticilerin sözlerinden çok fiillerine önem verirler” (Türkmen, 2011, s. 22). Tınaz (2011, s. 27) da örgütlerin; “insan, sermaye, hammadde ve teknoloji gibi yaşamsal kaynaklardan meydana gelmeleri gerektiğini belirtmektedir. Ancak, örgütü meydana getiren bu yaşamsal kaynakların her zaman sınırlı olduğu da bir gerçektir. Bu nedenle bunların paylaşımının önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Adaletli paylaşım insanın yer aldığı tüm ortam yapı ve süreçlerde olduğu gibi örgüt bütünü içinde de büyük önem taşımaktadır.”

2.1.3.3.Örgüt İklimi

“Örgüt iklimi kavramı, 1950’li yıllardan itibaren gündeme gelen ve 1960’lı yıllardan itibaren de üzerinde çokça araştırma yapılan konulardan biridir. İklim kavramı, ilk çalışmalarda genelde örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmek için kullanılmıştır. Bir tanıma göre örgüt iklimi, örgüt içindeki insanların davranışlarını etkileyen ve bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünü olarak tanımlanmıştır” (Şişman, 2007, s. 155). “Her örgüt gibi okulun da kendine özgü bir kişiliği olur. Bu kişilik, okul denilen örgütün başında gelir. Yani bireyin kişiliğine karşılık örgütün havası yahut iklimi vardır. Bu konuda yapılan bir araştırma okulun havasını meydana getiren grup ve lider davranışlarını şöyle sıralamıştır. Grubun olumlu davranışları moral ve samimiyet;

konuları çözüme ve engellemelidir. Liderin olumlu davranışları kendini işe verme anlayış gösterme, olumsuzları ise yüksekten bakma ve kontrollüdür. Aynı araştırmada okulun havası aşağıdaki altı tipte toplanmıştır: Açık tip de, öğretmenlerin morali ve verimi yüksektir. Bağımsızda kendi etkileşim yapılarını kurabilmek için yönetici öğretmenlerini serbest bırakmıştır. Kontrollü havada bireysel gereksinimlerinin duyumu zararlarına işleyen yakından kontrol ve verimde direnme vardır. Yöneticinin sadece anlayışla görünmek kaygısı ve aşırı derecede ahbabça davranışı samimi havayı meydana getirir. Babacan tipte yönetici davranışlar gösterir; fakat bunlar genellikle etkili bir güdüleme sağlamaz. Yönetici üyeleri gereksinimlerini hiçe saydığı zaman kapalı hava meydana gelir” (Bursalıoğlu, 2012, s. 36). Okul ikliminin en önemli belirleyicisinin okul müdürü olduğu açıklamalardan anlaşılmaktadır.

“Örgüt iklimi, bir örgütteki insan davranışlarına yönelik psikolojik algıları açıklayan bir kavramdır. Bu kavram, bir okulun güvene dayalı, dostluk anlayışının egemen olduğu, sıcak ve samimi bir ortam olarak algılanmasıyla ilgilidir. Örgütsel iklim, bir örgütü diğerlerinden ayıran kendine özgü kişiliği ifade eder. Birey için kişilik ne ise örgüt için de iklim odur. Örgüt iklimi, bir örgütte çalışan insanların örgütteki iş ortamına ilişkin algıları yoluyla belirlenir. Buna göre örgüt iklimiyle ilgili, açık-kapalı, pozitif-negatif iklim gibi bazı sınıflamalar yapılır” (Şişman, 2007, s. 155). “Bir örgütün yöneticisi örgütsel iletişimin iklimini iyi veya kötü olarak etkiler. Etkili yöneticiler bunun bilincindedir ve bunlar örgüt içinde iletişim süreçlerinin etkililiğini artırmaya önem verirler. Çünkü örgütün tüm düzeylerinde etkili iletişim olmadan yönetsel işlevlerin başarıyla yerine getirilemeyip örgütsel hedeflerin yakalanamayacağı bilincindedirler. Bu bilinçle etkili yöneticiler örgütsel iletişim süreçlerine gereken önemi vererek örgütlerini götürmek istedikleri hedeflerine taşırlar” (Bayrak, 2011, s. 79). Başaran (1982, s. 17) “ortamın, örgütün işlevsel çevresi ile toplumsal çevresinin etkileşimi ile oluştuğunu, örgütsel davranış ortamı örgütlerin iklimine göre ayrıldığını, örgüt iletişim ve etkileşimin oluştuğu, personel araç-gereç, tesis ve örgütlenme gibi öğelerin oluşturduğu bir alan, bir çevre olduğunu ifade etmektedir.”

“Olumlu örgüt ikliminin oluşturulduğu örgütlerde çatışmalar genellikle çok büyük sorunlardan kaynaklanmamakta ve çözümü de çok zor olmamaktadır. Çalışanların ve

yöneticilerin arasındaki olumlu ilişkiler çatışmalardan yarar sağlanmasını kolaylaştırmakta ve herkesin anlaşmaya gönüllü olmasına ve yanlış anlamaların azalmasına katkı sağlamaktadır” (Ağaoğlu, 2012, s. 138). Ceylan (2012, s. 145) da “olumlu örgüt iklimi oluşturmak yöneticilere atfedilen bir durum olarak değerlendirilmesi gerektiğini, toplumsal yapının biçimlenmesinde en önemli neden belirli bir sosyal düzen içinde ve bir arada yaşayabilme gereksinimi olduğunu, bu nedenle toplumsal yaşamda yer edinmek adına insanlar bu veya şu şekilde örgütlere dahil olduklarını ya örgütleri etkilediklerini ya da örgütlerin işleyişi açısından etkilendiklerini ifade etmektedir (Örgüt Kültürü konusu ise ileride ayrıntılı olarak ele alınacaktır).”

2.1.3.4.Kurumun Vizyon ve Misyonunun Yönetimi

“Vizyon (ufuk), liderlikle çağcıl tartışmalarda en başat öge olarak görülmektedir. Kısaca vizyon, bir okul için uzun dönemli bir strateji olup okulun gelecekte ulaşmayı hedeflediği yer ve durumun inandırıcı bir resmidir. Misyon ise bir okulun gerçekleştirmek durumunda olduğu temel görevidir. Dolayısıyla bu iki kavram iç içedir. Liderin birlikte olduğu insanları etkileyebilmesi ve eyleme geçirebilmesi, her şeyden önce onlara bir yön tayin etmesini ve bazı hedefler göstermesini gerektirir. Liderin her şeyden önce okulun neyi gerçekleştirmesi gerektiği konusunda bir strateji belirlemesi, vizyon ve misyonunu tanımlaması ve bunun bütün üye ve paydaşlarca paylaşılmasına öncülük etmesi gerekir. Söz konusu vizyon ve misyon, okulda gerçekleştirilecek her türlü eylem ve etkinliklere yol gösterir, insanları motive eder, okul kaynaklarının kullanımında öncelikleri tayin eder” (Şişman, 2010, s. 134). “Bir lider olabilmek için sergilenmesi gereken ön koşul davranışlardan bazıları şöyle sıralanabilir: Öğrenci ve öğretmenlere güven vermek, onları güdüleyebilmek, vizyon sahibi olmak, sürece meydan okumak, uzman olmak, model olmak ve etkili iletişimde bulunmaktır” (Ağaoğlu, 2008, s. 72). Celep (2004, s. 78)’e göre “bir liderin karizması, işgörenleri bir vizyon veya misyona çekebilirken, liderin bireyselleştirilmiş ilgiyi kullanması da işgörenlerin bireysel olarak bütün potansiyellerinin ortaya koymalarına olanak sağlar. Bireysel ilgi kılavuzluğun bir parçasıdır. Bu durum, lidere sürekli olarak dönüt sağlar.”

“Vizyon, okulun en azından yakın gelecekte ne olacağıyla ilgili bir düştür, bir büyük idealdir. Dönüşümcü liderliğe göre bu düşün hayata geçirilebilmesi için önce vizyon doğrultusunda kurumun misyonunun geliştirilmesi gereklidir. Misyon büyük düşün gerçekleştirilmesine dönük genel görevler niteliğindedir. Bu görevlerin yani misyonun hayat bulması için kurumsallaştırılmaları gereklidir. Bunun için de misyonun somut plan ve projelere bağlanması gereklidir. Son aşama olarak da vizyonun okulda gerçekleştirilmesine dönük bir yaşam tarzının yani bir kültürün oluşturulması gerekmektedir. İşte çağdaş lidere güç veren ne makam, ne üstün kişilik özellikleridir, aksine onun vizyon geliştirip onun hayata geçirilmesini sağlamasıdır” (Balcı, 2006, s. 260). Görüldüğü gibi örgütün varoluş amacı ve dışa yansıyan yüzü olan misyon ve vizyonun doğru ve aktif olarak yönetimi okulun hedeflerine ulaşması açısından önemlidir.

2.1.3.5. Takım Ruhu ve Biz Anlayışını Yerleştirme

“Ortak amaçlar doğrultusunda ortak eylemler içinde olan insanların bazı ortak anlam ve idealleri paylaşmaları önemlidir. Bireysel başarıdan çok grup ve takımların başarısı teşvik edilmeli, ödüllendirilmeli ve kutlanmalıdır. Örgütler ve yönetim alanında gelişen yeni görüşler hep takım çalışmasına vurgu yapmaktadır. Öğrenme konusundaki yeni yaklaşımlar, birlikte öğrenme, işbirliğine dayalı öğrenme, kubaşık öğrenme gibi konulara vurgu yapmaktadır. Bireyci kültürlerde takım ruhunun oluşturulmasının güç olmasına karşılık ortaklaşa davranışı öne çıkaran toplumcu kültürlerde bunun başarılması daha kolaydır. Bireyci kültürlerde ben kavramına vurgu yapılırken toplumcu kültürlerde biz kavramı önem kazanmaktadır. Yöneticisi, okulda bütünleşmeyi sağlamaya dönük, ortaklaşa davranışı öne çıkaran ortak bir kültürün oluşmasına ve sürdürülmesine öncülük etmelidir” (Şişman, 2010, s.142). Bayrak (2011, s. 75)’a göre “örgütlerin ve yönetimin hammaddesi insandır ve insanı verimli yönetmek esastır. Başarısız bir yöneticinin yönettiği bir örgütün başarılı olması ve başarısını devam ettirmesi mümkün değildir. Yönetici örgütün beyni, yönetim ise bütün örgütsel etkinliklerin kumanda merkezidir. Başarısız bir yönetim etkinliği, canlı ve dinamik bir organizma olarak nitelendirilen örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayabilecek sonuçları ortaya koyamaz.”

“Her durumda geçerli ve etkin bir liderlik tarzı yoktur. Bu nedenle lider durumsal değişkenleri de dikkate alarak; kendisi, çalışanları ve işletmesi için en uygun olan, motivasyonu, iş tatminini, performansı artıran, etkinlik sağlayan davranış yönelimini göstermelidir” (Özdevecioğlu, 2009, s. 54). Ancak yönetici ve çalışanların birbirlerine her zaman olumlu bakmadığı da bir gerçektir. Bu çerçevede yöneticilerin ve çalışanların birbirleri hakkındaki düşüncelerini Önen ve Tüzün (2005, s. 136) tablo 2.1.3.5.1. de görüldüğü gibi şu şekilde belirtmektedir:

Tablo 2.1.3.5.1: Yöneticilerin ve çalışanların birbirleri hakkındaki düşünceleri

Yönetici	Çalışan
Uğraşmaya değmez ne yaparsan yap onları mutlu edemezsin	Bizim problemlerimizi anlamaktan çok uzaklar
Ne zaman geri bildirimde bulunmalarını istesen sadece şikayet ederler. Onlara danışmanında bir anlamı yok	Benim fikirlerimi de dinlemelerini isterdim. Buradaki işlerin nasıl yürüdüğünü bilmiyorlar.
Benim uyguladığım yöntem işe yarar. Ne istediğimi söylüyorum ve onu yaptıklarından emin oluyorum	Yöneticim bana hiçbir zaman işimi yapmam konusunda yetki vermez.
İncir çekirdeğini bile doldurmayan şikayetlerden bıktım.	Bizim hiçbir problemimizi dinlemiyorlar. Umurlarında bile olmadığından eminim.
Onlara iyi bir ücret veriyoruz. Başka ne isteyebilirler ki?	Onlar fildişi kulelerinde oturuyorlar ulaşmak mümkün değil.
Ben her zaman onları dinlemeye hazırım fakat onlar nadiren bana gelirler.	Bize ayıracak vakitleri yok

Kaynak: Önen ve Tüzün (2005) Motivasyon İstanbul, s.Epsilon s.136

2.1.3.6.Güdüleme

Motivasyon, bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır. Motivasyon, davranışı amaca doğru yönelten bir güçtür. Burada amaç ihtiyaçları tatmin etmektir. Hareket ise ihtiyaçları tatmin etmek için yapılan fiillerdir. İşte kurumlardaki yöneticiler çalışan ihtiyaçlarını tatmin etmek için yani onları doyurmak için gereken fiilleri ortaya koyma çabası içindedir ve olmak zorundadır.

“Endüstri psikolojisi açısından motivasyon, çalışanı işine icra etmeye iten güç olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon sadece işi yapmayı istemek değil onu en iyi şekilde yapmayı istemektir. Bu durumda yüksek düzeyde motivasyon çalışmayı

etkilemektedir. Doruk noktasında ulaşmasına düşük düzey motivasyon ise insanı potansiyelin altında performans göstermesine neden olmaktadır. Kısaca motivasyon, insan kariyerinde, fikirleri konusunda ilerlemesinde en ekstra potansiyelini oluşturmasıyla adeta itme gücünü yapan yakıt gibidir. Motivasyonun var olduğu iş yerinde insanların performansı yükselir ve bu da üretimin artmasında neden olur. İnsan hangi bölümde çalışıyor ve hangi işi yapıyor olursa, o bölümde enerjik, pozitif ve canlı olması beklenir. Bunu için motivasyon başarıyı sağlayan itici bir güç konumunda temel faktör olmada önemlidir. Performans, motivasyon ve yeteneğin birlikte ortaya konmasının bir ürünüdür” (Önen ve Tüzün, 2005: 13). “Yönetici üretim için gerekli tesislerin sağlanması, binaların kurulması, bunların bakım ve onarımı sistemin yaşaması için önemlidir. Yaşatma alt sistemi bir yandan bu görevleri yaparken; bir yandan da örgüte işgören alımı ve bunların örgüte bağlılıklarının artırılmasına çalışır. Personelin ödüllendirilmesi, işe motivasyonunun güçlendirilmesi için gerekli çalışmaları yapar” (Eren, 1996, s. 60). “İnsanların, arzu ve ihtiyaçları farklı olabilir. Bu nedenle her bir öğretmen şahsiyet olarak özel ilgi görmek ister. Yapılacak değişikliklerin, uygulanacak fikirlerin önceden hazırlanması katılımcı bir anlayış ile gerekli değişikliklerin yapılması tüm çalışanların bilgi ve yeteneklerine yer verilmesi ile kaliteli bir yönetim gerçekleşmiş olur” (Çağlayan, 2002, s. 28). “Güdülemek için kişiyi sadece maddi ödüllerle teşvik etmek her zaman sonuca götürmez”. Balcı (2013, s. 15)’a göre, “çağdaş insanı, artık iş teknolojisini geliştirmek ve parasal ödemelerini artırmakla güdülemek mümkün olmamaktadır. İnsanlar iş çevrelerine, iş ve örgütlerinin desenlemesine güçlü bir katılım istemektedirler.” Ergun Özler (2013, s. 95)’e göre ise, “örgütlerde liderlerin varlığı, çalışanların motivasyonunda, daha yüksek performansla çalışmalarında ve işe/örgüte olan bağlılıklarının artmasında etkili olmaktadır. Bu nedenle örgütlerde bireyleri destekleyen ve onlara yol gösteren liderlere gereksinim duyulmaktadır. Emir ve talimatlarla çalışanlara iş yaptırarak amaçlara ulaşmaya çalışmak önemli değildir. Önemli olan, istek ve yüksek motivasyonla iş yaptırmak ve bir araya gelmektir. İşte liderler bu noktada önemli hale gelmektedir.”

“İyi bir yönetici örgütteki işgörenlerin morallerini yüksek tutma işi ile ilgilenir. Örgüt amaçlarına yönelik en uygun örgüt iklimini oluşturma çabasıdadır. İşgörenlerin morali, örgüt amaçlarına hizmet etme isteğine bağlıdır. Bu durum ise örgütteki

bireylerin duyguları, değerleri, davranışları, beklentileri ve özlemlerinden etkilenmektedir. Zaman zaman dış çevreden de işgören morali etkilenebilir” (Eren, 1996, s. 47). “İyi bir lider, aynı zamanda iyi motive eder. Güçlü olmayan bir lider işlerin yapılması için gereken gücü bağırp çağırmakta bulur ve sonuçta işin yapılmasını sağlar; fakat bu sonuç çalışanın motive olduğu anlamına gelmez. İyi bir lider çalışanlarını işbirliğine teşvik eder. Onların güvenini kazanır. Zamanını verir ve sorunları açıklamaya çalışır. Çözüm bulmada çalışanlarıyla bir takım gibi çalışır. Saldırgan olan, kendisiyle aynı fikirlerde olamayanlara karşı olan, çalışanların çoğuna güvenilmeyeceğini düşünen, esnekliği olmayan, önyargılı otokratik liderlere özenen liderler zayıf liderlerdir” (Önen ve Tüzün, 2005, s. 132). Çağlayan (2002, s. 31) “iyi bir yöneticinin çalışanları ile başarılı ve sağlıklı birer şekilde ilişki kurabilmesi için öncelikle, birlikte çalıştığı kişilerin özelliklerini çok yakından bilinmesi gerektiğini belirtmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarını, duygularını, hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları seçmelerini ve kaygılarını yakından tanımalıdır. İlişkilerde bunları göz önünde bulundurmalıdır.”

2.1.3.7.Çalışanları Yenilik ve Risk Alma Konusunda Teşvik Etme

“Yenilik, çoğu kere risk taşıyan, belirsizlik içeren bir konudur. Bu nedenle de insanlar, belirsiz durumlardan ve risk almaktan kaçınarak kendilerini güvenceye almak ister. Bu durum ise, insanları mevcut statükoyu korumaya ve sürdürmeye sevk eder. Ancak böyle bir durumda gelişme olmaz. Bu nedenledir ki gelişme için insanlar gerektiğinde risk almaktan kaçınmamalıdır. Bir okulda gelişmenin sağlanabilmesi için yöneticisinin yenilik ve değişmeyi teşvik etmesi, bu konuda çalışanlara inisiyatif vermesi, risk almalarını teşvik etmesi beklenir” (Şişman, 2010, s. 141). Celep (2004, s. 114)’ e göre “öğrenen bir örgütte, bireysel öğrenme desteklenerek örgütsel öğrenme yaratılabilir. Lider, işgörenleri başarısızlık veya zorlukların üstesinden gelebilmesi için, daha fazla çaba göstermeye özendirmelidir. Örgütsel öğrenmenin bir başlatıcısı olarak değerlendirilebileceğimiz bireysel öğrenme, bir liderin bu tür davranışları ile sağlanmış olur.”

2.1.3.7.1.Amaçlarının Açıkça Belirlenmesi

“Genel olarak örgütün amaçları birçok biçimlerde sözlendirilir. Verimi artırmak, emeği azaltmak, madde ve insan kaynaklarını kontrol edebilmek, çatışmayı en az dereceye indirmek, bireysel sapmayı azaltmak, insan davranışlarını kestirme olanaklarını çoğaltmak gibi görüşler bunlardan bir kaçıdır” (Bursalıoğlu, 2012, s. 19). “İnsanın zamanının çoğunluğu amaçlarının bir kısmını yerine getirmek için üyesi olduğu örgütlerde geçmektedir. Belli bir amaç için bir araya gelmiş insan toplulukları olan örgütlerde sınırlar, roller, iş yapma süreçleri belirlenmiştir. Her örgütün kendine özgü yapısı içerisinde bir araya gelen bireyler, bir yandan kendi bireysel amaçlarına ulaşmaya çalışırken, diğer yandan üyesi olduğu örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım eder” (Ceyhan, 2012, s. 23). “Bir örgütün amaçları belirli sınırlar içinde açık-seçik tanımlanamıyorsa, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı konusunda tam ve kesin kanıtlar elde edilemiyorsa, amaçları ölçmenin birden fazla ölçütü veya standardı varsa bu tür örgütler “amaçları muğlak örgütler” olarak nitelendirilebilir. Okul örgütleri bu tür örgütlerin başında yer alır” (Boyacı, 2011, s. 68). Ağaoğlu (2008, s. 73)’na göre “liderler, insanlara nasıl davranmaları gerektiğine ve izlemeleri gereken amaçlara yönelik ilkeler ortaya koyarlar. Onlar mükemmelliğe erişmek için standartları belirleyerek, diğerlerinin izlemesi için örnek davranışları gerçekleştirirler.”

2.1.3.8.Başarılarının Ödüllendirilmesi

“İnsanlar, başarılarının başkaları tarafından tanınmasından, bilinmesinden ve takdir edilmesinden mutlu olur. Ödüllendirilen başarılar, başarının pekiştirilmesi, sürekliliği yanında çalışanların motivasyonu ve morali açısından önemlidir. Ödül denilince çalışanların sadece maddi ödüllerle ödüllendirilmesi anlaşılmalıdır” (Şişman, 2010, s. 142). Ödül hiç şüphesiz teşvik edicidir. En güzel ödül takdir etmektir. Maddi ödüller bir süre sonra anlamını yitirirken içsel ödüller değerini her zaman koruyacaktır.

2.1.3.9.Sorun Çözme

“Her örgüt küçük büyük birçok sorunla karşılaşır. Bu sorunlar çözülmedikçe örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi, planlanan düzeye ulaşamaz. Sorun, örgütün amaçlarını

gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran; örgütünün kendisinden veya dış çevresinden -yasal düzenlemeler, girdi olarak örgüte yeni katılan üyeler vb.- kaynaklanan engellerdir. Yönetim bu engelleri kaldırmak için uğraştığında, sorun çözme sürecine girer. Bununla birlikte, her yönetim işlevinin gerçekleştirilmesi de özünde bir sorun çözme sürecinin de bu işleyle birlikte çalışmasını gerektirir. Her örgütün çok çeşitli sorunlarla karşılaşması süreklilik göstermektedir. Bu yüzden yönetim, doğası gereği sürekli bir sorun çözme sürecidir” (Şimşek, 2011, s. 84). Eğitim örgütlerinde karşılaşılan sorunlar çok çeşitlidir ve çoğu zaman bu sorunlar bireysellik taşır. İyi bir yönetici pratik sorun çözme yetisini geliştirmelidir. Sağlam bir kuramsal kimlik taşıyan ve kültür oluşturmuş olan örgütler, sorun çözmeye daha hızlı ve sorunlar karşısında daha dayanıklı olacaklardır.

2.1.3.10.Örgütsel Çatışmaları Etkili Bir Biçimde Çözme

Örgütsel çatışma, şöyle tanımlanabilir: “Örgüt içindeki birey ya da grupların kendi içinde, aralarında veya doğrudan doğruya örgütle olan kıt kaynakları paylaşılması görevlerin dağıtımı, statü, amaç, değer ya da algı farklılıkları gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve uyuşmazlık, zıtlasma, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim sürecidir” (Tınaz 2011, s. 24). Özdemir (2012, s. 5)’e göre “çatışmaya ilişkin geleneksel yaklaşım ve modern yaklaşım olmak üzere iki genel yaklaşım bulunmaktadır. İki yaklaşım arasında oldukça büyük farklar vardır. Bu iki yaklaşım birbirinden tamamen farklı olup, çatışma ve çatışmanın sonuçları arasındaki ilişkiyi çok farklı şekilde değerlendirmektedirler. Geleneksel yaklaşım, çatışmayı istenmeyen, kaçınılması gereken bir durum olarak ele alır. Çünkü bu yaklaşıma göre çatışmanın varlığı doğal bir sonuç değildir. Yanlış, yetersiz kural ve politikalar, geçerliliğini yitirmiş, etkinliğini kaybetmiş hedefler çatışmanın yaşanmasına neden olur. Çatışmanın varlığı, bireyleri psikolojik yönden olumsuz etkiler ve onların yeteneklerini, enerjilerini istenen yönde harcamalarını engeller. Bu durum ise örgüt ve ülkelerde kaynakların etkin kullanılmamasına neden olur. Geleneksel yaklaşımdan farklı olarak modern yaklaşım, çatışmanın doğal bir sonuç olduğunu savunur. Bu yaklaşıma göre bir dereceye kadar olan çatışma desteklenmelidir. Çünkü rekabet yaratır, kaynakların ve yeteneklerin etkin

kullanılmasını sağlar. Örgüt ve ülkelerin sahip olduğu potansiyelleri ortaya çıkarır ve değer yaratır.”

“Çatışma kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir. Çatışma kavramının anlamı üzerinde evrensel bir uzlaşma olmamakla birlikte, bu kavramın daha çok toplumsal taraflar arasında etkinlikler, ilişkiler ve davranışlar bağlamında uyuşmazlık olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu uyuşmazlıklar genellikle şiddet içermez ya da şiddet düzeyine ulaşmadan bir uzlaşma sağlanır” (Karip, 2003, s. 2). “Gerçekte, örgüt içi çatışmaların temel nedenleri, makama önem verme, suç yükleme, kırtasiyecilik ve tutuculuktur” (Bursalıoğlu, 2012, s. 156). Özdemir (2012, s. 7)’e göre “çatışmayı etkin şekilde yönetebilmek için öncelikle çatışmaya ilişkin nasıl bir yaklaşım benimseneceğine karar vermek gerekir. Bunun için de etkileşimci yaklaşımın da savunduğu gibi, çatışmanın örgüt için faydalı olup olmadığına karar vermek gerekmektedir. Bir başka deyişle, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmayı ayırt etmek gerekir. Fonksiyonel çatışma, örgüt için sağlıklı ve yapıcı bir çatışmayı ifade ederken; fonksiyonel olmayan çatışma, sağlıklı olmayan ve yıkıcı çatışmaları ifade etmektedir. Fonksiyonel çatışma, örgütte ilişkilerin iyileşmesini, iş süreçlerinin etkinleşmesini, yenilikçi fikirlerin artmasını sağlamaktadır. Oysa fonksiyonel olmayan çatışma ilişkilerin bozulmasına, grup birliğinin azalmasına, kaynakların israf edilmesine neden olmaktadır.”

2.1.3.11.İletişim

“Bir örgütün yöneticisi örgütsel iletişimin iklimini iyi veya kötü olarak etkiler. Etkili yöneticiler bunun bilincindedir ve bunlar örgüt içinde iletişim süreçlerinin etkililiğini artırmaya önem verirler. Çünkü örgütün tüm düzeylerinde etkili iletişim olmadan yönetsel işlevlerin başarıyla yerine getirilemeyip örgütsel hedeflerin yakalanamayacağı bilincindedirler. Bu bilinçle etkili yöneticiler örgütsel iletişim süreçlerine gereken önemi vererek örgütlerini götürmek istedikleri hedeflerine taşırlar” (Şimşek, 2011, s. 79). Önen ve Tüzün (2005, s. 117)’e göre “yöneticilerin değişik korkular nedeniyle yaptıkları olumsuz davranışlar ve iletişimsel kusurlar vardır. Bunlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir”:

- “Şımarır korkusuyla diğerlerine övgü yöneltmemek,
- Bir daha bulamayacak endişesiyle gereğinden fazla talepte bulunmak,
- Kendisinin daha iyi olduğunu dolaylı olarak göstermek için sürekli başkalarının hatalarını bulmak,
- Sessiz kalmakta ısrar etmek,
- Başkalarını tehdit etmek,
- Sesini gereğinden fazla yükseltmek,
- İnsanların tam da sizin istediğiniz gibi yapmasında diretme,
- İnsanları utandırmak,
- Kendi işiyle ilgilenip diğer insanların işleriyle ilgilenmemek,
- Kendi yaptığının en iyisi olduğuna inanmak ve bunu sürekli insanların önüne koymaktır.”

“İletişim sürecinde düşünceleri net bir biçimde ortaya koyma ve aydınlatma, çift yönlü iletişime önem verme, iyi bir dinleyici olma, bilginin paylaşılmasını sağlama, muhataba karşı duyarlı olma ve empatik davranma, dinleyen ve okuyanların ihtiyaçlarını dikkate alma, göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlardır “(Şişman, 2010, s. 141). Bayrak (2011, s. 79)’a göre “hiçbir eğitimsel amaç iletişim olmadan başarılmaz. Fakat bu hikâyenin sadece yarısıdır. İletişim de eğitim olmadan gerçekleşemez. Bazı kodları, sembolleri, beklenti ve anlamları paylaşmaksızın iletişim eylemi de olamaz. Bunları yaratmak eğitimin üstlendiği bir görevdir. Dolayısıyla, paylaşılan bir kültürün temeli bir dereceye kadar iletişime dayanır.”

2.1.3.12.Yönetimde Empatik Beceri

Sağlıklı iletişim ve empati birbirini tamamlayan kavramlardır. Empati kurma iletişimin sağlıklı olmasına yardımcı olur. Empatinin olmadığı ortamda sağlıklı iletişim mümkün değildir. Empati; bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir.

“Empatik beceri, günlük yaşamda empatik eğilimde bulunma ve empati iletişimini kurmak için gereklidir. Empatik beceri, bilişsel ve duygusal alanları içermektedir.

Empatik eğilim ise daha çok duygusal öğeler içerir. Etkili bir iletişim ortamının oluşması için dinleyici olan tarafa iyi bir dinleyici olma görevi düşmektedir. İyi bir dinleyici de empati kurma yeteneği ile birlikte karşısındakini konuşmaya teşvik etme yeteneğine de sahip olmalıdır” (Ağaoğlu, 2012, s. 139). Çağlayan (2002, s. 32)’ a göre “insanlar arasında farklılıkları her zaman ayırt etmek mümkün olmayabilir. Bunun için bir yöneticide insan tanımaya yarayan bilgi birikimi olmalı ve her yönetici biraz psikolog olmalı; bu tespitlerden okulun genişlemesinde ve öğrencilerin yetişmesinde programların amaçlarına ulaşmada yararlanmalıdır. Bir yönetici, birlikte çalıştığı insanları iyi tanıdıkça takdir ettikçe, çalışanlarına yetki vererek okulun verimine katkıda sağlayacağını anlayacaktır.”

2.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde örgüt kültürü kavramı, örgütler açısından örgüt kültürünün önemi, örgüt kültürünün temel işlev ve sonuçları, örgüt kültürünün öğeleri, modeller, alt kültürler ve okul kültürü anlatılmıştır.

2.2.1.Örgüt Kültürü

“Kültür kavramının bakmak, yetiştirmek anlamında Latince “colere” veya “culture” kelimesinden geldiği kabul edilmektedir. Voltaire tarafından kültür, zihinsel açıdan insan zekâsının oluşumu, gelişimi anlamında kullanılmıştır. Kültür, zaman içinde sosyal bilimlerde, insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak çeşitli anlamlar yüklenerek tanımlana gelmiştir. Bu tanımlarda kültür, ya bireysel açıdan ya da bir insan grubuyla ilgili bir kavram olarak ele alınmıştır. Bireysel ve sosyal bir fenomen olarak kültürle ilgili tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir” (Şişman, 2007, s. 1):

- “Bireyin içinde yaşadığı gruptan/toplumdan edindiği sosyal miras
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi
- Bir toplumun yaşama biçimi
- Problemlerin çözüm biçimi
- Öğrenilen davranışlar bütünü
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem

- Doğada var olana karşılık insanların oluşturduğu her şey
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracı vb.”

“Örgütler ve yönetim açısından özellikle 1970’li yıllardan başlayarak kültür, üzerinde çok tartışılan kavramlardan biri durumuna gelmiştir. Yeni bir kavramlaştırma olarak da örgüt kültüründen sıkça söz edilmeye başlanmıştır. Bu tartışmalarda kültür ve örgüt kültürü, değişik açılardan ele alınarak çözümlenmektedir. Örgütler ve yönetim alanında yapılan araştırmalarda kültür, bir yandan ülkeler arasındaki örgüt ve yönetim uygulamaları yönünden benzerlik ve farklılıkları belirlemede bir değişken olarak ele alınırken, bir yandan da örgüt ve yönetimin doğasını açıklamada yeni bakış açıları sunmakta, sosyal sistemlerle ilgili bir değişken ya da alt sistem olarak görülmesinin ötesinde örgüt ve yönetimin doğasını açıklamada yeni bir paradigma ya da teori olarak da ele alınmaktadır” (Şişman, 2007, s. iii). “Örgüt kültürü, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve göreceli olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, bir dizi sembol, tören ve mite oluşur. Bütün bunlar, örgütün inanç ve değerlerini çalışanlara aktarır” (Erdem, 2007, s. 64). “Genel olarak kültür, bir grup ya da toplumun üyesi olan insanların temel yaşam sorunlarının çözüm biçimini gösteren bir olgu ya da araç olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda örgüt kültürü ise, örgüt içerisindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanabilir. Bir başka tanımlamayla örgüt kültürü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü, üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıştırıcıdır. Örgüt kültürü farklı birçok bakış açısına göre çok çeşitli şekillerde tanımlanabilir” (Çiftçioğlu ve Sabuncuoğlu, 2013, s. 88). Her disiplin kültür kavramını kendi bakış açısıyla incelemiş tanımlamalar yapmıştır.

“Örgüt üyelerini büyük ölçüde etkileyen karmaşık bir değişken olan örgüt kültürü, birçok farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Bu değişik tanımların ortak özellikleri arasında; örgütteki bireylerin nasıl davranacağına rehberlik eden değerler bütünü olması, örgütte zaman içinde oluşan genel kabulleri temel alması başta gelmektedir. Örgüt kültürü hem dışarıdan gözlemlenebilir unsurlar olan semboller, sloganlar, hikâyeler, jargon ve seremonilerden oluşurken hem de varlığı görünür olmayan değerler, inançlar, saygıtlar (varsayımlar) gibi özelliklerden oluşmaktadır” (Varoğlu,

2013, s.89). Şişman (2007, s. 2)'a göre “örgüt ve yönetimle ilgili kültür merkezli tartışmalar, bu alanlarda geliştirilen çeşitli teori ve kavramların sorgulanmasına ve yeniden yorumlanmasına yol açmıştır. Örgütler ve okullar, önceden var olan gerçekler olmayıp insanların icat ettiği ve oluşturduğu sosyal gerçekler ve yaşama alanlarıdır. Bir örgüt ortamında bir araya gelen insanların, öncelikle ortak değerler üzerinde bir uzlaşma sağlaması gerekir. Bu durum, insanların örgütsel bazı kavramların ne ifade ettiği konusunda ortak bir algı dayanağına sahip olmasını, ortak bir dilden konuşmasını gerektirir. Örgüt kültürü, örgütle ilgili hemen her şeyi kuşatmakta, örgütte her şeyin yapılaş biçimi olarak görülmektedir.”

“Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireyler tarafından paylaşılan bir takım değerler, semboller, inanışlar ve normlar olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt içinde yerleşen örgütsel davranışlar, içerikler, değerler, seremoniler ve ritüellerden oluşmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüt üyelerine örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili bir kurallar bütünü ya da çerçevesi çizmektedir. Başka bir ifade ile örgüt içinde nasıl davranılacağı, örgütün değerlerinin, inançlarının, normlarının, seremonilerinin örgüt çalışanları tarafından kabul edilerek davranışlara yansıtılması örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Bu kapsamda örgüt üyeleri tarafından eylemlere geçirilmemiş yalnızca yazılı metinler üzerinde kalmış değerler, inançlar, davranış biçimleri örgüt kültürünün bir parçası olamazlar. Bahsi geçen değerler, inançlar, normlar ve davranışlar örgüt üyeleri tarafından paylaşıldıkça, yeni gelen çalışanlara aktarıldıkça geçerlilik kazanır ve örgüt kültürünün bir parçası olurlar. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürü yaşayan, yaşatılan ve zamanla değişime uğrayan dinamik bir olguya işaret etmektedir” (Çiftçioğlu ve Sabuncuoğlu, 2013, s. 91). “Bir eğitim örgütünün amaçları örgüt içindeki ve dışındaki değerler üzerine kurulur. Örneğin, bir eğitim örgütünün amaçlarını saptırmak sadece o örgüt üyelerinin tekelinde olmamalıdır. Eğitim önce sosyal sonra politik, daha sonra mesleki bir girişimdir. Sosyal bir girişimdir çünkü toplumun yetişmemiş üyelerini eğitmek her şeyden önce yetişmiş bireylere düşen bir görevdir. Ayrıca eğitimin girişimin toplumdaki geldiği, çıkışında topluma gittiği unutulmamalıdır. Politik bir eğitim üzerine doğru veya dolaylı çeşitli etkiler yaparlar. Bu bakımdan bir eğitim örgütünün amaçlarını kararlaştırmak örgütün dışındaki değerleri ve bunların sahiplerini dikkate aldığı oranda uygundur. Bu yapılmazsa halkla ve örgüt üyeleri devamlı bir sürtüşme durumunda

kalırlar. Demokratik bir toplumda devlet sistemini seçmekle kendisine hak verilen vatandaşın eğitim sistemini üzerinde bu hakkı esirgemek savunması güç bir ayrılıktır” (Bursalıoğlu, 2012, s. 20). Etkili ve başarılı okullar oluşturabilmek için her şeyden önce okul kültürlerinin yeniden inşa edilmesi gerekir.

2.2.2.Örgütler Açısından Örgüt Kültürünün Önemi

“Örgüt kültürünün oluşmasında kurucunun idealleri, değerleri ve inançlarının da büyük etkisi bulunmaktadır. Sağlıklı bir örgüt kültürü üretkenliği ve kaliteyi arttırıp çalışanların motivasyonunu sağlamakta ve rekabet avantajı sağlayarak finansal başarı da getirmektedir” (Varoğlu, 2013, s.89). Bu açıdan örgüt kültürünün oluşturulması ayrı bir önemi vardır. Örgütlerin başarılı ve uzun ömürlü olabilmeleri için, sadece yatırım kârlılığı değil onu destekleyen insan faktörü de büyük öneme sahiptir. Güçlü bir örgüt oluşturmak çalışanları da önemsemekle mümkün olacaktır. Örgüt kimliğinin oluşumu ve aidiyet duygusu ancak bu şekilde gerçekleşecektir. Öyleyse örgütsel kimlik, örgütün kültürü ile şekillenecektir. Örgüt kültürü bu anlamda içindeki bireylerin algı, tutum ve davranışlarını da etkileyecektir. İşte bu etkinin ne yönde olacağını belirlemesi yönüyle örgüt kültürü önemli olacaktır.

Örgüt kültürü, uygun davranış standartları oluşturarak örgütü bir arada tutmaya yarayan sosyal bir birliktelik ve davranışları şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görmektedir. Bu açıdan örgüt kültürü örgüte rekabet avantajı ve finansal başarı sağlamanın ve örgütün amaçlarına ulaşmasının yanında, üretkenlik ve kalite düzeyini de yükseltecektir. Örgüt kültürü ayrıca örgütün yenilikçilik potansiyeli üzerinde de önemli bir etkisi olduğunu belirtmek yerinde olacaktır. Örgütsel uyum ve liderliğin etkililiği açısından örgüt kültürünün oldukça önemli bir rol üstlendiği de göz ardı edilmemelidir.

“Güçlü kültürlerle sahip okullarda yer alan bireylerin davranışları, benimsenmiş olan normlar çerçevesinde şekillenerek, bireylerin iç denetim sistemleri tarafından yönlendirilir. Öğrencinin temel değer olarak kabul edildiği eğitim anlayışında okul kültürünün tüm öğeleri, öğrencileri merkeze alan bir eğitim anlayışına odaklanmalıdır. Öğrencileri okuldan uzaklaştıran ve baskıcı okul kültürleri yönetici-öğretmen-öğrenci-

ilişkilerinde en önemli engeli oluşturmaktadır. Okulun sahip olduğu örgüt yapısı, okulda bulunan kadrolar ve kurullar tarafından şekillendirilir” (Terzi, 2011: 104). Örgüt kültürü, çalışanların örgütte kendilerini gerçekleştirebilmelerine fırsat veren ve onların inanış, düşünüş ve davranış biçimlerini belirleyen ve örgüt üyelerinin gönüllü biçimde çalışmalarını teşvik etmesi yönüyle önemlidir.

2.2.3.Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri Ve Sonuçları

“Örgüt kültürü üzerinde çalışan araştırmacılardan kimisi, konuya daha çok akademik yönden yaklaşarak bu kültürün oluşumunu ve içeriğini çözümlenmeye çalışmakta; bazıları da konuya daha çok faydacı ve işlevsel açıdan yaklaşmakta, kültürün örgüt açısından çıktıları ya da sonuçları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Diğer bir grup araştırmacı da konuya daha çok üst yönetim ve yöneticiler açısından yaklaşmakta, örgüt kültürünün oluşumunda, değişmesinde, yönetiminde bir lider olarak yöneticilerin rolüne dikkati çekmektedir. Şu halde kültüre ilişkin olarak benimsenen temel bakış açısı, araştırmacının da hangi noktalar üzerinde yoğunlaşacağını belirlemektedir” (Şişman, 2007, s. 150). “İş etiği alanında çalışmalar yapan bilimciler, örgüt kültürünün etik niteliğinin öncelikle liderler, özellikle de üst düzey yönetim tarafından belirlendiği görüşünü yaygın bir şekilde paylaşmaktadır. Yapılan birçok araştırmada örgütsel ortamı oluşturan faktörlerin çalışanların ahlaki yargılarını etkilediği saptanmıştır. Bu faktörlerden en önemlisi üst düzey yönetimin örgütün etik değerlerine bağlılığıdır. Üst düzey yönetimin ahlak dışı davranışlara karşı kesin ve kararlı bir tavır takınmasına, aktif bir şekilde müdahale etmesine paralel olarak çalışanların ahlaki tutum ve davranışlara yönelme eğilimi de artmaktadır. Bu çerçevede işletmelerdeki üst düzey yönetim ve lider yöneticiler, iş etiğini kurumsallaştırma sürecinde, etik değerlerden ödün vermeyen kararlı ve tutarlı bir liderlik örneği gösterip, rol modeli oluşturmalarıdır. Üst düzey yönetimin bağlılığı ve desteği olmaksızın, örgütlerde etik karar alma konusunda arzu edilen değişimi ve gelişimi sağlamak mümkün değildir” (Çiftçioğlu ve Sabuncuoğlu, 2013, s. 95).

“Örgüt kültürleriyle ilgili teori ve araştırmaların bir kısmında kültür konusuyla ilgili bazı teorilerde olduğu gibi örgüt kültürüne, yapısal-işlevsel bir yaklaşımla, örgüt açısından birtakım olumlu ya da olumsuz yönde işlevler yüklenmektedir. Esasen

konuyla ilgili çalışmaların önemli bir kısmı da bu konuda yoğunlaşmaktadır. Örgüt kültürüyle ilgili araştırmalarda, özellikle de bu kültürü işlevsel açıdan ele alan çalışmalarda, örgüt açısından kültürün daha çok olumlu işlevlerinden ya da sonuçlarından söz edilmektedir. Oysa bir örgütte kültürün örgüt açısından olumsuz bazı işlevleri de söz konusu olabilir. Söz konusu işlev veya sonuçlar, kültürün durumuna göre değişebilir. Bu bağlamda egemen örgüt kültürü, bir değişme, bütünleşme, verimlilik, etkililik aracı olarak iş görebildiği gibi değişime karşı direnç oluşturabilir, çatışmalara neden olabilir, bireysel ve örgütsel performansı düşürebilir” (Şişman, 2007, s. 150). Kültürün bazı yönleriyle sonuçları itibariyle olumlu veya olumsuz işlevlerinin olabileceği görülmektedir.

2.2.4.Örgüt Kültürünün Öğeleri

“Kültür, maddi öğeler ve manevi öğeler; başka bir yaklaşımla da bilişsel, davranışsal, teknik öğeler olarak sınıflandırılır. Ancak her kültür, kendisini oluşturan öğelerle bir bütündür. Çünkü bu öğeler, birbirinden ayrı olmayıp karşılıklı bir etkileşim içindedir. Kültürün merkezinde soyut öğeler olan inançlar ve değerler yer alırken, görünür yönünde sembolik ve maddi öğeler, davranışlar ve uygulamalar yer alır. Örgüt kültürüyle ilgili tanımlar içinde, üyelerce ortaklaşa paylaşılan değerler, inançlar, normlar, anlamlar, gelenekler, düşünceler, ideolojiler, algılar, tutumlar, davranışlar, beklentiler, felsefeler, semboller gibi kavramlar yer alır. Buna göre kültürel öğelerle ilgili bazı sınıflamalar yapılır. Aşağıda örgüt kültürü kapsamında söz edilebilecek bazı öğeler kısaca açıklanmıştır. Örgüt kültürüyle ilgili öğeler üç boyutta toplanabilir Bunlar, kültürün en yüzeysel ve gözle görülen yönünü oluşturan semboller, örgütteki bir takım uygulamalardır. Bunun altında örgütsel değerler ve normlar yer alır. Kültürün özünü ise, insanların doğada ve onun içinde olup bitenlerle ilgili paylaştıkları temel inançlar oluşturur. Bu öğeler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir” (Şişman, 2007, s. 3):

2.2.4.1.Temel İnançlar

“Temel inançlar, bir okul ya da örgüt ortamında yer alan insanların, dünya ve onun içinde olup bitenlere ilişkin temel algılarını ve değerlendirmelerini ve bunun

sonucunda kabul ettikleri doğruları kapsar. İnançlar, kültürün iç dünyasını oluşturur. Temel inançlar kapsamında insan, insanlar arası ilişkiler, insan davranışları ve gerçeğin mahiyetiyle ilgili kültürün üyelerinin ortak inançları kastedilmektedir” (Şişman, 2007, s. 3). Terzi (2000, s. 46)’e göre, örgüt üyelerinin de bazı inançları vardır ve bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardandır. İnançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır.

2.2.4.2. Temel Değerler ve Normlar

“Değerler, birey ve toplum açısından önem verilen ve ulaşılmak isteneni ifade eder. Bireyin değerlerinin oluşmasında içinde yetiştiği aile ortamı, arkadaş grupları, öğretmenler önemli bir etkiye sahiptir. Ortak değerler, uzlaşma ve bütünleşmeyi sağlar, farklı değerler çatışmaya neden olur. Değerler; ekonomik, sosyal, siyasi değerler biçiminde sınıflanır. Ayrıca temel değerler ve aracı değerler olarak da sınıflanır. Temel değerler, bir bakıma bireyin yaşam değerleri olup başarılmak ve ulaşılmak istenen sonuçları kapsar. Aracı değerler ise, bireyin istenen sonuçlara ulaşma yolunda inançlarını kapsar” (Şişman, 2007, s. 93). “Değerler, örgüt içinde gözle görülmeyen ancak, çalışanların düşünce, duygu, davranış ve algıların şekillendiren varsayımlardır. Bu varsayımlar firmaların iş görme usullerini, kişiliğinin, problem çözme araçlarını, misyonunu, zaman algılarını ve daha birçok konuyu kapsar” (Tikici, 2005, s. 217).

“Değerler, çeşitli biçimlerde (ekonomik, sosyal, siyasal, dini) sınıflandırılır. Diğer taraftan ara değerler ve nihai değerler; işe ilişkin değerler ve entelektüel değerler biçiminde de sınıflamalar yapılır. Ayrıca meslekî değerlerden söz edilebilir. Değerler, meslekî ahlakın da bir ögesidir. İnsan, değer oluşturan, yaşama anlam ve değer katma eğiliminde olan bir varlıktır. Normlar da davranışın yazılı olmayan kuralları olup bir toplumda önem verilen değerlere göre oluşur” (Şişman, 2007, s. 4). “Her okul kendi kültürüne uygun bir etik değerler sistemi oluşturur. Etik değerler bireysel olmaktan çıkıp örgütsel düzeyde kurumsallaştırılırsa, okul kültürü açısından bir anlam kazanır. Okul kültürü yenilikçi bir kültüre sahip ise, kültürel değerlerin değişmesine katkıda bulunabilir. Etik ilkeler genellikle değişmez. Ancak etik değerler değişebilir. Okul

kültürünün değişmesiyle birlikte, okulun etik değerlerinde de bir değişme görülür” (Çelik, 2006, s. 280). “Değerler örgütün sadece amaç boyutunda değil, diğer boyutlarında önemli roller oynar. Örgüt bakımından değerler, olaylardan üstündür. Bir toplumu ayakta tutan değerler sistemidir. Değerler sisteminin başlıca görevleri şöyle özetlenebilir” (Bursalıoğlu, 2012, s. 21):

- “Bireylere amaç ve yön vermek,
- İnsan grubunun toplu eylemini sağlamak,
- Bireylerin davranışını belirlemede bir ölçü kullanmak,
- Bireylere birbirinin davranışını kestirme olanağı vermek,
- Doğru-yanlış, iyi-kötü, haklı-haksız, gibi kavramları yaratmak ve yaşatmak.”

2.2.4.3.Semboller ve Ritüeller

“Semboller ve ritüeller, örgüt kültürünün birinci düzeyini oluşturmakta ve kültür olgusunun dışarıdan gözlenebilen, dışa yansıyan unsurlarını ifade etmektedir. Kültürün bu ögesi, sözel-davranışsal ve fiziksel olarak ikiye ayrılabilir (Şişman, 2007). Sözel-davranışsal semboller olarak; toplum içinde insanların anlaşmasında temel iletişim ve anlaşma aracı olarak görülen dil, toplumsal geçmiş ile bağlantı kurulmasında etkili olan hikâyeler, efsaneler, kahramanlar, davranışsal semboller içinde önemli yer tutan törenler sayılabilir. Hikâyeler geçmiş ile bugünü birleştirme imkânı verir ve böylece, bugünün uygulamalarının meşrulaşarak kolayca örgüt çalışanları tarafından kabul edilmesini sağlar” (Schein, 1991). Ayrıca örgütlerin özel günlerinde yapılan tören ve kutlamalar da bu yönüyle kültürün önemli bir parçasıdır.

“Fiziksel semboller ise gözle görülen, toplum için özel anlamlar taşıyan eşya, araç, etiket, amblem, rozet, afiş gibi nesnelere ifade etmektedir” (Şişman, 2007). Örgütlerin flamaları, müzeler ve burada yer alan parçalar, çeşitli anıtlar buna örnek olarak gösterilebilir.

“Örgütsel semboller ve davranışları inceleme sonucunda, eğer bunların, asıl değerler ve sayılılarla nasıl bağlantılı olduğu bilinmiyorsa, yanlış sonuçlar çıkarılabilir” (Schein, 1991). “Dolayısıyla örgütün kültürünü anlamak için yalnızca görünen öğelere odaklanmak yeterli olmaz. Ayrıca, görünen öğelerin altında yatan anlamlar ve bu

anlamların hangi temel değerlerden ortaya çıktığı önem kazanmaktadır” (Varoğlu, 2013, s.94). “Okulların kültürel açıdan ele alınıp çözümlenmesi, okulların çeşitli özellik ve işlevlerine uygun düşen bir bakış açısıdır. Okullar açısından ortak kültür ya da örgüt kültürü, okul toplumunu oluşturan bütün üyelerin ortaklaşa paylaştıkları kültürü ifade eder. Bu durumda okul kültürü ifadesiyle örgüt kültürü ifadesi, birbiriyle eşanlamli olarak kullanılır. Bazen okul kültürü denildiğinde, okul programının temelini oluşturan bilgi temelleri, davranış ve değerler kast edilir. Bu tanımlama, yukarıda ifade edilen örgüt kültüründen farklı olup okula ve eğitime yüklenen temel işlevlerle ilgilidir. Oysa örgütler gibi okullar, sadece kültür aktaran değil aynı zamanda kültür üreten yerler olarak görülür” (Şişman, 2007, s. 96). Çelik (2006, s. 280)’e göre “okul kültürüyle bütünleşmeyen etik değerlerin yaşaması ve okulun örgütsel yaşamına zenginlik katması mümkün değildir. Paylaşılan etik değerler, davranışlara yol gösterir.”

“Kültür, okul yöneticileri tarafından diğer insanları etkileme ve kontrol etme aracı olabildiği gibi çalışanlar arasında bir eşgüdüm sağlama aracı olarak kullanılabilir. Okul yöneticisi, okulda temel değerlerin oluşturulup geliştirilmesine öncülük eden kültürel ve ahlaki bir lider olmalıdır” (Şişman, 2007, s. 96). Okul kültürünün oluşmasında okul dışı ve okul içi çeşitli etmenler rol oynar. Ancak bu konuda da önemli belirleyicilerden biri okul yöneticisidir. Okul yöneticisi bunu yaparken, okulda egemen bir alt kültürü ortak kültür olarak dayatma yerine herkesi kuşatan, bütün alt kültürlerin üstünde genel bir ortak kültür oluşturulmasına öncülük etmelidir.

2.2.4.4.Örgütsel Geçmiş

“Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir. Bu koalisyon koşulları; uzlaşma, uyma ve kontroldür. Planlı bir şekilde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu da bir örgüt meydana getirir. Bu koordinasyon ne kadar yaratıcı olursa, örgüt o kadar canlı ve yaratıcı olur. Son olarak örgüt iletişim ağı olarak düşünülebilir. Zaten sistemli bir iletişim olmadan verimli bir koordinasyon sağlanamaz. Modern örgüt kuramı sistemin parçalarını kaynaştıran üç süreci, karar, iletişim ve denge olarak kabul etmektedir. Böylece örgütün iletişim ağı gibi görülmesi, modern kuram tarafından da desteklenmektedir” (Bursalıoğlu, 2012, s.15). “Her

örgütte geçerli olan gelenekler ve kabul görmüş iş yapış biçimleri büyük oranda geçmişte yapılanlar ile bunların başarısının bir sonucudur. Bu durum bizi örgüt kültürünün en temel kaynağı olarak doğrudan örgütün kurucusuna yönlendirmektedir. Kurucular örgüt kültürünün gelişme aşamasında örgüt kültürü üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptirler. Çünkü gelenekler ve ideolojilerden uzak bir ortamda kendi vizyonlarını rahatlıkla örgüt üyelerine aktarabilmektedir” (Robbins ve Judge, 2011, s. 560; akt: Ağlargo, 2013, s.172). “Hikâyeler bu kapsamda örgütsel geçmişte önemlidir. “Eskiden bizde işler şöyle yapılırdı.” türü değerlendirmelerdir. Kültürü tanımlamak için resmî veya gayiresmî ifade edilen çeşitli anekdotlardır. Bu anekdotların mutlaka büyük olaylar, kurumu kurtaran etkili kararlar olması gerekmez, aksine hikâyeler, örgütün kuruluşu, geçmişi ya da başarıları ile ilgili olarak anlatılan gerçek veya yaratılan olaylardır. Bunlar, özellikle köklü geçmişe sahip kuruluşlarda etkilidir, bir nesilden diğerine aktarılır ve değerlerin pekişmesinde rol oynar. Hikâyelerin örgütün içinde kulaktan kulağa anlatılması, yazılı kurallardan çok daha etkili olabilir. Özellikle kurucular ya da başarılı yöneticilerin kişiliğine yönelik hikâyeler, üyeleri güdüleyici rol oynar” (Varoğlu, 2013, s.97). Bu durum örgütsel tarihin örgüt kültürü üzerinde belirleyici rol oynadığını göstermektedir.

2.2.4.5.Dil

“Örgüt kültürünün şekillenmesinde iletişim önemli bir yere sahiptir. Dil ise iletişimin temel unsurudur. Dil, karmaşık bir biçimde kullanılırsa, iletişim engeline yol açar. Bu nedenle iletişimde basit, yalın, açıklayıcı bir dil kullanmak gerekir. Kelimelerin farklı algılanmaları, anlaşmanın temel unsuru olan dilin, çatışmanın temel kaynağına dönüşmesine neden olmaktadır” (Tutar, 2003, s. 92-93). “Örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt kültürünün içeriğine katkı sağlayan unsurlardan biri kullanılan dildir. Herhangi bir örgütte ortak bir yaklaşım geliştirmenin ön koşulu “ortak bir dil” ve “ortak kavramsal kategoriler” geliştirmektir. Kullanılan dil diğer örgütlerden ayrılmayı bir kimlik oluşumunu, çalışanların anlayacağı jargonların oluşumunu sağlar” (Tikici, 2005, s. 219). Dil kültürün oluşmasında belirleyici bir rol üstlenir.

2.2.5.Örgüt Kültürü Modelleri

“Çeşitli incelemelerde, örgüt kültürünün farklı boyutlarını açıklayıcı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin hiçbiri örgüt kültürüne tam bir açıklama getiremez, ancak farklı boyutlarını ele almak mümkündür. Modellerde öne sürülen bütün bu işlevlerde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır” (Eren, 2010). Aşağıda örgüt kültürü modelleri ele alınmıştır.

2.2.5.1.Ouchi'nin Z Teorisi

“Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japon ekonomisinin hızla kalkınması ve özellikle 1980'lere gelindiğinde birçok başarılı Japon firmasının Amerikan pazarında önemli yerler edinmesi, birçok araştırmacıyı bu firmaların başarılarının arkasındaki nedenleri bulmaya itmiştir. Bu kapsamda Ouchi, hem ABD'de hem de Japonya'da birçok Amerikan ve Japon firmasını incelemiştir; Japon firmalarının ABD'de çok başarılı olduklarını, ancak birkaç örnek dışında Amerikan firmalarının Japonya'da çok da başarılı olamadıklarını görmüştür. Bunun nedenleri üzerine yaptığı araştırmalar sonunda Ouchi, başarı farkının kaynağının firmaların kültürü ve yönetim anlayışları olduğunu belirtmiştir. Ouchi, Amerikan firmalarının yönetim uygulamalarına Tip A (American), Japon firmalarının uygulamalarına ise Tip J (Japanese) tanımlaması getirerek, bu anlamda Japonların başarılarının temelinde, firmaların sahip olduğu örgüt kültürlerinin bir etken olduğunu ifade etmiştir” (Rollinson ve Broadfield, 2002). Buradan hareketle Amerikan firmalarının Japonlarla rekabette başarılı olabilmelerini sağlamak üzere, A ve J tipi kültürlerin birleştirilmesiyle “Z Teorisini” ortaya koymuştur. Ouchi (1981), “örgüt kültürünü üç ayrı grup şirket üzerinde çalışarak incelemiştir. Bunlardan birincisi, tipik Amerikan şirketleri, ikincisi tipik Japon şirketleri ve sonuncusu da Z tipi Amerikan şirketleridir. Son grupta yer alan Z Tipi Amerikan şirketleri, hem Japonya'da hem de ABD'de başarılı olmuş şirketlerdir.” (Varoğlu, 2013, s.104).

“Klasik Amerikan örgüt tipini yansıtan A tipi örgütlerde istihdam kısa sürelidir. Bu durum çoğunlukla çalışanların bağlılıklarının düşük olmasına ve yüksek bir personel devir hızının oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla verim düşmektedir. A tipi

örgütte değerlendirme ve terfi çok hızlıdır. Bir kişi sergileyeceği üstün başarı sonunda hızla basamakları tırmanabilir. Bunun bir sonucu olarak kişilerin kariyer yolları belirgindir ve uzmanlığa dayanmaktadır. Amaçlara göre yönetim, performans değerlendirme, bireysel geri bildirim gibi açık kontrol mekanizmaları A tipi örgütlerde yaygındır. Karar almada her seviyede bireysellik hâkimdir ve bunun sonucunda bireysel sorumluluk vardır. Kişiler, yaptıkları işlerden ve aldıkları kararlardan bireysel olarak sorumludur. Bu nedenle herkes sadece kendi işini yapar ve işlerin bütününe göremez. Bu kültür sıkı bir bürokratik sistemle işletilmektedir.”

“Bunun tam karşısında yer alan J tipi kültürde ise istihdam neredeyse hayat boyu devam etmektedir. Japon firmalarında çalışanlar, çalışmaya başladıkları firmadan emekli olmakta, çalışma hayatları boyunca iş değiştirmemektedirler. Ömür boyu istihdama uygun olarak, J tipi örgütlerde değerlendirme ve terfi de yavaş yapılmakta, çalışanlar çalışma hayatlarının belirli dönemlerinde daha üst pozisyonlara terfi etmektedirler. Bu terfiler sırasında kişilerin kariyer yolları değişebilmekte, kişi aynı firma içinde farklı bölümlerde görev alabilmektedir. Kişilerle ilgili değerlendirmeler açık değil, daha çok hissedilen ve örtük niteliktedir. Kararlar grup hâlinde alınmakta, dolayısıyla işin ve kararların sorumluluğu da grup olarak paylaşılmaktadır. J tipi kültür, yumuşak ve esnek bir yapıdadır ve bürokrasi oldukça düşüktür.”

“Bu iki zıt kültürün karşılaştırılması ve birleştirilmesiyle oluşan Z tipi kültürde ise istihdam mümkün olduğunca uzun sürelidir. Her ne kadar J tipinde olduğu gibi hayat boyu olmasa da A tipindeki gibi kısa da değildir. Kişi yeteneklerini koruduğu ve örgüte sunduğu sürece, firmada kalmaya devam edecektir. Bunun karşılığı olarak kolayca işten çıkarılmayacağını bilmekte ve güven duymaktadır. Z tipi örgütlerde de değerlendirme ve terfi yavaştır ve çalışanlar değişken (esnek) kariyer yollarına sahiptir. Her ne kadar açık kontrol yöntemleri var olsa da bu yöntemlerin uygulanması örtüktür. Dolayısıyla açık ve örtük kontrolün başarılı uygulamaları vardır. Karar vermede bireysel yönetici hâlâ etkindir ancak kararlar tüm astların katılımıyla ve fikir birliği sağlanarak alınmaktadır. Bunun sonucu olarak da bireylere güvene dayanan bir sorumluluk anlayışı hâkimdir. İlişkiler Z tipi örgütlerde de yumuşak bir bürokratik yapı içindedir ve çalışanlar diğerlerinin de ne yaptığını bilirler ve takip ederler. Böylece kişiler arasında iş esnasında sosyal ilişkiler oluşur” (Varoğlu, 2013, s.105).

2.2.5.2.Peters ve Waterman Yaklaşımı

““Mükemmeli Arayış” (In Search of Excellence) adlı kitaplarında Peters ve Waterman (1982), ABD’de iş hayatında başarılı olan, değer yaratan, uluslararası rekabette öne geçen firmaların, bu başarıyı nasıl elde ettiklerini incelemişlerdir. Yazarlar, 3M, Disney, McDonalds ve Boeing gibi farklı endüstrilerde faaliyet gösteren birçok şirketi incelemişler, bu şirketleri diğerlerine göre daha iyi yapan sekiz ortak özellik olduğunu belirtmişlerdir. Başarı ölçütü olarak finansal ya da ekonomik ölçütleri dikkate alan (Eren, 2001) Peters ve Waterman, bu firmaların yüksek kaliteye odaklandığını, karmaşık görev çevresi içinde işleri basit tutmaya çalıştıklarını ve çalışanlarını mutlaka dinlediklerini ifade etmektedir” (Varoğlu, 2013, s.105).

2.2.5.3.Handy’nin Kültürel Tipleri

“Örgütler; yapıları, yönetim tarzları ve anlayışları açısından dört grupta toplanabilir ve bunlar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak tanımlanabilir” (Handy,1993: 183-191;Varoğlu, 2013, s.105). Bu kültürler aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

•**Güç Kültürü:** “Güç kültürü, genellikle küçük girişimci aile işletmelerinde, ticari birliklerde ve bazı finans firmalarında görülür. Bu tür kültürü bir ağa benzetebiliriz. Çünkü bu kültür, merkezî bir güç ve onun etrafında şekillenen bir ağ yapısı ile karakterize edilebilir. Tüm üniteler arası bir ilişki vardır. Ancak güç, merkezdeki aktördedir. Örgütün etkinliği güven ve empatiye dayanır. Çok az bürokrasi vardır. Çünkü her türlü yetki merkezdeki güçlü aktördedir. Bu tür kültürü olan bir örgüt, karar sistemleri çok hızlı olduğundan her türlü tehlike ve değişime süratle cevap verebilir. Ancak, ağın genişlemesi önemli bir sorundur ve çalışanlar hiçbir karar sisteminde yer almadığından, zamanla moral kayıpları ve örgütten ayrılmalar yaşanabilir.”

•**Rol Kültürü:** “Rol kültürü çoğu zaman bürokrasi olarak da görülür. Bu tür kültürde akıl ve mantık ön plandadır. Bu kültürde, organizasyonu ayakta tutan, belirli rolleri oynayan bölümler veya aktörler vardır: Finans departmanı, üretim departmanı ya da yönetim gibi. İş tanımları, iletişim süreçleri ve normlar çok iyi tanımlanmıştır ve tüm

bölümler bu tanımlı rolleri yerine getirir. Bölümler arası koordinasyon üst yönetimce sağlanır. Bu nedenle, rol tanımları bu rolleri yerine getiren bireylerden daha önemlidir. Roller çok iyi tanımlanmıştır ve bireyler sadece bu rolleri oynar. Kural ve prosedürlere tam bir bağlılık vardır. Rol kültürü organizasyonları, durağan bir çevrede başarılı olabilir, ancak zeminin oynak olduğu, çevrenin hızlı değiştiği ortamlarda yaşayamaz. Çünkü bu tür kültürler değişmeleri gerektiğini fark edemezler ve bu yüzden çevreye tepki vermede geç kalırlar.”

•**Görev Kültürü:** “Bu kültür, iş ve proje temellidir. Görev kültüründe doğru insan doğru yere getirilir, gereken kaynaklar sağlanır ve kişilere bunlarla faaliyetleri yürütmeye yetki verilir. Bu kültürde etkileme, bireysel ya da pozisyon gücünden ziyade, uzmanlık gücündedir. Görev kültürü oldukça esnekler. Belirli maksatlarla gruplar, proje takımları ya da görev kuvvetleri oluşturulabilir, dağıtılabilir veya tekrar oluşturulabilir. Dolayısıyla bu tür bir kültür, esneklik ihtiyacının yüksek olduğu çevrelerde faaliyet gösteren işletmeler için uygundur. Ancak bu kültürde kontrol zordur.”

•**Birey Kültürü:** “Bu kültürde, birey merkezî konumdadır. Eğer bir yapı ya da organizasyon varsa, bunun varlık nedeni, içerisinde yer alan bireylere hizmet etmektir. Dolayısıyla birey kültüründe, bireylerin organizasyona hizmeti yerine, organizasyonun bireye hizmeti düşüncesi yer alır. Bu tür kültürlerin olduğu organizasyonlarda bireylerin üyeliği tamamen kendi isteklerine bağlıdır. Bu nedenle güçlü birey düşüncesi vardır ve bu kültür bir nevi bireysel yıldızlardan oluşan büyük bir galaksi gibidir. Hukuk büroları, mimarlık firmaları, aykırı gruplar, sosyal gruplar, aile ve küçük danışmanlık firmaları birey kültürüne örnek verilebilir.”

2.2.5.4.Cameron ve Quinn’in Yaklaşımı

“Cameron ve Quinn, örgüt kültürü ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi inceleyerek, “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkililik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının deneysel analizi yatmaktadır” (Eren, 2010). “Kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edilebilmektedir. Bu unsurların bazı ortak değerler etrafında

düzenlenebileceğini belirten yazarlar, kültür tiplerini sınıflandırarak iki eksenli olan bir model oluşturabileceğini ifade etmişlerdir. Dikey eksenin bir ucu organik süreçleri, buna zıt olan diğer ucu mekanik süreçleri ifade etmektedir. Organik süreçler, örgütte esnekliğe ve kendiliğinden oluşmaya önem verirken; mekanik süreçler, kontrole, dengeye ve düzene önem vermektedir. Yatay eksen ise içsel koruma ve dış konumlandırma boyutları üzerine kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken, dış konumlandırma rekabet ve farklılaşmaya ağırlık vermektedir ve bu iki boyut da birbirine zıttır. Bu iki eksenin ayrıldığı alanlarda girişimci, işbirliği, hiyerarşi ve piyasa kültürleri olarak dört farklı tipte kültür bulunmaktadır ve bu dört kültür tipi ile özellikleri Tablo 2.2.5.4.1.de gösterilmiştir.” (Varoğlu, 2013, s.108).

Tablo 2.2.5.4.1. Kültür Tipleri

ÖZELLİK	AÇIKLAMA
Girişimci kültür	Örgütsel amaçların belirsizlikle başa çıkma, esneklik, yenilik yapma, yaratıcılıkla sağlanacağı ve bunları sağlamaya yönelik koşulları oluşturma odaklı kültürdür.
İşbirliği kültürü	Örgütsel amaçların ortak değerlerin paylaşımı yoluyla sağlanacağı inancına dayanan, örgütsel bütünleşmeye, uyuma odaklanmış kültürdür.
Hiyerarşi kültürü	Kuralların, normların, süreçlerin ve geleneklerin hâkim olduğu istikrarlı kültürlerdir.
Piyasa kültürü	Örgütsel amaçların pazar payı egemenliği ile sağlanacağı inancına dayanan, sonuçların önemli sayıldığı ve ödüllendirildiği kültürdür.

Kaynak: Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım, s. 46.

2.2.5.5. Johnson ve Scholes’in Kültürel Ağ Yaklaşımı

“Stratejik yönetimin zorluklarını kültürel bir ağ içinde göstermeye çalışan Johnson ve Scholes (2002) örgütsel paradigmanın ya da “olayları görüş şeklinin” kültürel bir ağ içinde şekillendiğini belirtmektedirler. Kültürel ağ, örgütün katı yapısal ve sistemsel özellikleri ile yumuşak sembolik niteliklerini birleştiren bir bakış açısı sunmaktadır. Kültürel ağ modeli, çok farklı kültürel özellikler ile kültürel yapılar arasındaki ilişkileri tanımlamada oldukça başarılı bir yaklaşımdır. Günümüzde özellikle ön plana çıkan sosyal ağ kavramını temel alan bu yaklaşım, örgüt kültürünün aslında çok farklı

aktör ve olguların etkileşiminden oluştuğunu ve bu hâliyle durumsal bir nitelik taşıdığını göstermektedir. Bu bağlamda örgütün kültüründe (yani paradigmasında) bir değişiklik yapılmak isteniyorsa, ortaya konan sert ve yumuşak faktörlerin değişmesi gerektiği açıktır. Daha da ötesi, bu faktörlerden birisinde yaşanacak bir değişim de örgütün kültürünü etkileyecektir. Şu hâlde yazarların ortaya koyduğu örgüt kültürü modeli aslında dinamik ve değişken bir yapı ortaya koymaktadır. Bu hâliyle her örgüte uyacak birkaç çeşit reçete sunmaktan öte, sert ve yumuşak faktörlere göre şekillenmesi gereken bir örgüt kültürü olduğunu belirtmektedir” (Varoğlu, 2013, s.108).

Bu bölümde anlatılan örgüt kültürü modelleri araştırmacı tarafından hazırlanan Tablo 2.2.5.6’da özetle sunulmuştur:

Tablo 2.2.5.6.Örgüt Kültürü Modelleri

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	AÇIKLAMA
Quchi'nin Z Teorisi	Firmaların başarı farkının kaynağının örgüt kültürünün olduğunu ifade etmiştir. Örgüt kültürünü üç ayrı grup şirket üzerinde incelemiştir. Bunlardan birincisi, tipik Amerikan şirketleri (A tipi), ikincisi tipik Japon şirketleri (J tipi) ve sonuncusu da Z tipi Amerikan şirketleridir. Son grupta yer alan Z Tipi Amerikan şirketleri, hem Japonya’da hem de ABD’de başarılı olmuş şirketlerdir.
Peters ve Waterman Yaklaşımı	Şirketleri diğerlerine göre daha iyi yapan sekiz ortak özellik olduğunu belirtmişlerdir. Başarı ölçütü olarak finansal ya da ekonomik ölçütleri dikkate alır. Başarı şirketlerin yüksek kaliteye odaklandığını, karmaşık görev çevresi içinde işleri basit tutmaya çalıştıklarını ve çalışanlarını mutlaka dinlediklerini ifade etmektedir.
Handy'nin Kültürel Tipleri	Örgütler; yapıları, yönetim tarzları ve anlayışları açısından dört grupta toplanabilir ve bunlar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak tanımlamıştır.
Cameron ve Quinn'in Yaklaşımı	Örgüt kültürü ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi inceleyerek, “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkililik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının deneysel analizi yatmaktadır.
Johnson ve Scholes'in Kültürel Ağ Yaklaşımı	Örgütsel paradigmanın ya da “olayları görüş şeklinin” kültürel bir ağ içinde şekillendiğini belirtmektedirler.

2.2.6.Örgütsel Alt Kültürler

Şişman (2007, s. 2)’a göre “bir örgütün ortak kültürü, örgüt dışı çevrenin kültürüne göre bir alt kültürdür. Ancak örgüt içindeki çeşitli alt kültürlerle göre baskın kültürdür. Bu kültür, çeşitli alt kümelerin ve kültürlerin üyesi olan insanların en üst düzeyde paylaştıkları ortak kültürdür. Bir tanım vermek gerekirse kısaca örgüt kültürü, bir

örgütün üyesi olan insanların ortaklaşa paylaştıkları inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamalar olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, örgüt dışı çevrenin kültüründen bütünüyle farklı değildir. Çünkü bir örgüt ortamında bir araya gelen insanlar, öncelikle içinden geldikleri büyük toplumun bir üyesi olup sosyal çevrelerinden bazı kültür örüntülerine sahip olarak gelirler. Burada insanlar, yeniden bir sosyalleşme sürecine girerler. İnsanlar, kendi değerlerine benzer değerleri paylaşan insanlarla bir arada çalışma eğiliminde olduğu gibi, örgütler de kendi değerlerini paylaşan insanları seçme eğiliminde olabilir.”

“Örgütlerde baskın kültür, çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerlerdir. Bir örgütün kültüründen söz edildiğinde, aslında o örgütün baskın kültürü ifade edilmektedir” (Güçlü, 2003, s. 149-150). Şişman (2007, s. 2)’a göre “geniş toplumda olduğu gibi bir örgüt ortamında da aslında tek bir kültür olmayıp çeşitli alt kültürler, hatta bazen birbirine karşı kültürler gelişebilir. Bu bağlamda yönetim kültürü, sendika kültürü, işçi kültürü; öğretmen kültürü, öğrenci kültürü, sınıf kültürü gibi sınıflamalar yapılabilir. Hatta daha ayrıntıda da farklı meslek mensuplarının olduğu örgütlerde, o mesleğe özgü alt kültürlerden, bir okulda da öğretmenler ve öğrenciler arasında var olabilecek daha ayrıntıda alt kültürlerden söz edilebilir. Örneğin bir işletmede bilgisayar mühendislerinin kendine özgü ortak bir dili olduğu gibi bir mühendis alt kültür de oluşabilir.”

2.2.7.Örgüt Kültürleriyle İlgili Sınıflamalar

“Örgüt kültürleri, konuyla ilgili kuramsal yayınlarda ve araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bunlardan güçlü ve zayıf kültürler olarak yapılan sınıflandırma biçimi yaygın olarak kullanılmaktadır” (Ouchi, 1981; Peters ve Waterman, 1982; Deal ve Kennedy 1982; Cooke ve Rousseau 1988; Hofstede v.d. 1990). “Ancak bunların ayrıntılı özellikleri üzerinde pek durulmamıştır. Genelde güçlü örgüt kültürleri, tercih edilen kültürler olarak nitelendirilmektedir. Kültürleri iyi ve kötü kültürler olarak sınıflandırmak, etik yönden uygun görülmediği gibi kültürleri birbiriyle yarıştırmak da söz konusu olamaz. Ancak kültürler, birbiriyle karşılaştırılabilir, farklılık ve benzerlikleri belirlenebilir. Örgüt kültürleri de çeşitli ülke ve örgütlerde yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, bazı değişkenler ya da

öğeler açısından sınıflandırılıp karşılaştırılabilir. Her ne kadar iyi ya da kötü örgüt kültüründen söz etmek etik yönden uygun olmasa da bir örgütün kültürü, gerek örgüt, gerekse üyeler açısından arzu edilen sonuçlara hizmet ediyorsa, bu kültür arzu edilen kültür, bunları sağlamıyorsa da arzu edilmeyen kültür olarak nitelendirilebilir” (Şişman, 2007, s. 142).

“Örgüt kültürünün işletmenin hedeflerine bir katkı aracı olması, somut ve soyut boyutlarının organizasyonun üyeleri tarafından doğru algılanıp, doğru öğrenilmesine bağlıdır. Temel değerlerin yaygın ve derinlemesine benimsenmesine bağlı olarak üç tip kültürden bahsedilebilir” (Varoğlu, 2013, s.93):

1. “Güçlü-İşlevsel Kültür,
2. Güçlü-İşlevsel Olmayan Kültür
3. Zayıf Kültür”

Güçlü örgüt kültürünün işlevleri;

- “Örgütün temel vazifesi ve politikaları konusunda ortak anlayışın gelişmesi, Örgüt üyelerini bir arada tutan ve iletişimi kolaylaştıran ortak dilin oluşması, Kimlik, aidiyet ve güven duygusunun gelişmesi,
- Yeni üyelerin intibakının kolaylaşması,
- Örgüt üyelerinin sorumluluk alma ve sahiplenme eğilimlerinin artması, Örgüt içi dostluk bağlarının güçlenmesi,
- Amaçlara dönük davranış kalıplarının edinilmesi,
- Denetim ve motivasyonun kolaylaşması,
- Örgütsel başarının artması şeklinde sıralanabilir.”

Zayıf örgüt kültürünün göstergeleri ise şöyledir;

- “Kendilerini başarıya götürecek açık ve seçik bir misyona sahip değildirler. Birçok değer ve inanç var olabilir ancak hangilerinin daha önemli olduğu net değildir.
- Farklı birimler, çatışan değerlere sahiptirler.
- Yönetim, tüm kurumda geçerli bir anlayış geliştirme çabası göstermemektedir. İş görme yöntemleri geleneksel hâle gelmemiştir; herkes işi bildiği gibi yapmaktadır.
- Çalışanları mutsuzdur, çatışma ve kavga sıklıkla görülür.

- Başarılı örgütlerin güçlü kültür göstergeleri ise şu şekilde sıralanmaktadır; Örgütü başarıya götürecektir açık ve seçik bir misyona sahiptirler.
- Bu misyonu destekleyen ve tüm çalışanların paylaştığı değerlere sahiptirler. Bu değerleri temsil eden ve rol modeli oluşturan kahramanlara sahiptirler. Örgüt kültürünü pekiştiren ve yaşatan öykülere, geleneklere ve törenlere sahiptirler.
- Örgüt kültürünü yöneten yöneticilere sahiptirler.”

“Okul kültürü güçlü ve zayıf kültür biçiminde sınıflandırılabilir. Güçlü kültür olumlu insan ilişkilerini, eğitim ortamını, açık iletişimi ve karşılıklı güveni ifade eder” (Taymaz, 2003, s. 78). Açıklamalardan kültürün bakış açısına göre, amaca ulaştırma özelliğine göre, değişime yatkınlığına göre ve işlevselliğine göre değişik şekilde sınıflandırmaların yapıldığı anlaşılmaktadır.

2.2.8.Okul Kültürü

“Okulun örgüt özelliklerine sadece eğitim felsefesi ve ilkeleri açısından bakmamak gerekir; çünkü askeri, sanayi, politika ve din kurumları da eğitim hizmetleri görmektedir. Bu bakımdan, okulun özellikleri kurumlaşmış bir düzenin ortamında incelemelidir. Ayrıca okul kültürün zorunlu kıldığı örgüttür. Amaç ve süreçlerinin modası geçmiş olsa bile müşteri olan bir kurumdur. Bu özelliği okulun değişme ve yeniliğe karşı yüksek ilgi ve kabul göstermesini engellemektedir. Bütün örgütler gibi okulda çok amaçlıdır. Yani okulun amacı sadece eğitim ve öğretim değildir. Zaten örgütlere evrensel amaç yeterli görülmemektedir. Amaçlar birbirinden bağımsız olmayacağı gibi çoğu zaman bir diğerine karışır. Okul kültürünün temel öğeleri arasında değerler, normlar, törenler, hikâyeler, sayılıtlar, masallar, kahramanlar sayılabilir. Okul kültürü üzerinde okul yöneticisinin etkisi oldukça fazladır. Okul yöneticisi, diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü bilinçli ya da bilinçsiz olarak yönetmektedir. Okul yöneticisi sadece okul kültürünün yönetiminden değil, oluşturulmasından ve denetiminden de sorumludur” (Çelik, 2000, s. 79). “Giderek bu inanç, anlayış ve alışkanlıklar yerleşik hâle gelir ve zamanla değişerek varlığını sürdürür ve o okulun kültürü hâline dönüşür. Okul kültürü içinde bulunduğu toplumun kültürünün etkisine açıktır. Okul kültürü bir yandan içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenirken bir yandan da o kültürün değişmesine etki eder. Okul

çalışanları da örgütlerinde oluşan kültürden etkilenirler ve zaman zaman da bu kültürü etkileyebilirler” (MEB, 2009, s. 26). Çelik (2006, s. 79)’e göre “okul kültürü, okulun yazılı olmayan kurallar bütünüdür. Okulun değerleri, normları, gelenekleri, inançları ve sembolleri, okul kültürünü oluşturan temel öğelerdir. Okul kültürü okulun örgüt felsefesini biçimlendirdiği gibi, öğretmenlerin davranışlarını da biçimlendirmektedir.”

“Göreve yeni başlayan bir öğretmen atandığı okulun sahip olduğu kültürün oluşturduğu gizli psikolojiyi yaşayarak, gözlemleyerek anlamaya ve tanımaya çalışır, sonra bu psikolojiyi kanıksar ve onun bir parçası olur. Giderek bu psikoloji göreve yeni başlayan öğretmenin davranışlarını şekillendirmeye başlar (MEB, 2009, s. 26). Okul kültürü güçlü olan okulların yönetimi daha kolay olacaktır. Çünkü okul kültürü, okul çalışanlarının iyi davranışını ve hangi ölçüde yapması gerektiğini tayin eden bir yaşam biçimidir” (Balcı, 2001, s. 13). “Okul kültürünün oluşturduğu gizli psikoloji görülemezken, bu psikolojinin yansımaları, okuldaki iş ve işlemlere yön veren boyutları gözlenebilir. Kültürün bu gözlenebilen yansımalarına okul iklimi denir. Bir okulda okul kültürü ve onun tanımlanabilir ve somut yönlerini ifade eden ikliminin olumlu olduğunu gösteren belirtiler aşağıda sıralanmıştır” (MEB, 2009, s. 27):

Bir okulda;

- “Okula yeni atanan bir öğretmen güler yüzle karşılanıyor ve iş arkadaşlarının ona yardım etmek istediklerini hissediyorsa
- Okuldaki herkes ne yapacağını biliyor ve zamanında yapıyorsa
- İnsan ilişkileri saygıya dayalı olarak sürdürülüyor ve ilişkilerde belli bir mesafe korunuyorsa
- Etkili bir iletişim ortamı varsa
- Karar verme süreçlerinde duygusallık değil, akıl ve sağduyu etkili oluyorsa
- Sorumluluklar paylaşılmış ve belirsizlikler ortadan kaldırılmışsa
- Bir problemle karşılaşıldığında eylem araştırmaları yapılıyor ve gelişme sağlanıyorsa
- Ortak akıl kullanılarak sinerji yaratılabiliyorsa
- Takım ruhu oluşturulmuşsa
- Çalışanlar ve paydaşların memnuniyeti yüksekse
- Paydaşlarca algılanan kalite beklenen kaliteden yüksekse
- Zorunlu olmadıkça çalışanlar izin, sevk ve rapor almıyorlarsa
- Okula yeni atanan öğretmen ön yargılarından uzak durabiliyorsa
- Paydaşların olumlu desteği sağlanıyorsa olumlu okul iklimi vardır denilebilir.”

Olumsuzlukların engellenmesi olumlu bir okul kültürünün yaratılabilmesi için öğretmenin yapabilecekleri şu şekilde sıralanabilir (MEB, 2009, s. 27-28):

- “Öğretmen okulun gizli psikolojisini bilinçli olarak anlamaya çalışabilir.
- Gelişmeyi ve değişmeyi destekleyen veya engelleyen kişi ve unsurları tanıma çabası içinde olabilir.
- Çatışma yaşanan konuları ve kimlerin neden çatışma yaşadığını, bu çatışmaların yönetilmesine nasıl katkı sunabileceğini sorgulayabilir
- Meslektaşları içinde rol model alabileceği kişilerin kimler olduğunu belirlemeye çalışabilir.
- Başarılı çalışmalar yapanların nasıl başarılı olduklarını, yöntemlerini onlardan nasıl yararlanabileceğini öğrenmeye çalışabilir.
- Meslektaşları içinde sevilen, saygı gören, liderlik nitelikleri olanların kimler olduğunu, onları ön plana çıkaran davranışlarının neler olduğunu ve onların hangi yönlerini örnek alabileceğine karar verebilir.
- Sabırla, yılmadan hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmalıdır.
- Görevini yaparken her zaman tevazu içinde olmalıdır.
- Gereksiz tartışmalardan kaçınarak yapacağı işin mantıki ve olumlu sonuçlarını gösterebilir.
- Risk almaktan kaçınmamakla birlikte "yüksekte duran çivinin ilk çekici yiyeceğini" de bilerek davranabilir.
- Kendisinin zayıf yönlerinin farkına varır, "aynaya bakan aslanın kendisini kedi, aynaya bakan kedinin de kendisini aslan görmesinin" sorun yaratabileceğini bilerek buna göre davranabilir.
- Zayıf yönlerini geliştirmek için küçük adımlı, uzun soluklu bir kişisel ve mesleki gelişim programı hazırlayarak hayata geçirebilir.
- Kendisine engel olmak isteyenlere "insan için en büyük engelin kendisi olduğu" bilinciyle empati kurarak yaklaşabilir.
- İş birliği ve dayanışmanın temel değerler olduğunu bilerek bu ortamların yaratılmasına ve geliştirilmesine katkı sağlayabilir.”

“Demokratik okul kültürü, değerlendirme sürecine katılımı esas almaktadır. Bu bakımdan okul yöneticileri eğitim işgörenlerini değerlendirme sürecine katılım yönünde özendirilmelidir. Değerlendirme sürecinin etkili hale getirilmesi, okulların belirledikleri amaçlara ulaşmalarını sağlamaktadır. Eğitim amaçlarına ulaşmak aynı zamanda eğitim işgörenlerinin sürekli mesleki gelişimini de kapsamalıdır. Bu sebeple okul yöneticileri okullarda yönetim süreçlerini etkili hale getirecek okul lideri rolünü üstlenebilecek yeterliklere sahip olmalıdırlar” (Aydın, 2005, s. 175-176). “Kültürel dokunun sağlıklı oluşması ve işlevsel olarak çalışması için liderlik becerilerine sahip yöneticiler olmazsa olmazdır.”

BÖLÜM III

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI ÜZERİNE ETKİSİ

Bu bölümde liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları ve tarzları, örgüt kültürünün liderlik tarzları üzerine etkisi anlatıldıktan sonra, örgüt kültürü, liderlik, örgüt kültürü ve liderlik alanında yapılmış olan ilgili araştırmalar sunulmuştur.

3.1.LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramı, yaklaşımları, tarzları, liderin güç kaynakları ve örgüt kültürünün algılanan liderlik tarzları üzerine etkisi detaylı olarak anlatılmıştır.

3.1.1.Liderlik

“Liderlik, bir süreç ya da bir özellik olarak tanımlanabilir. Süreç olarak liderlik, bir grubun veya organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için bireylerin davranışlarını etkileme sürecidir. Özellik olarak liderlik ise, lider olarak algılanan bir kişinin bir takım kişisel özelliklere sahip olmasını ifade eder. Yaygın kabul gören bir tanıma göre liderlik, bir grubun üyesi olan insanları grup ya da örgütün amaçlarını gerçekleştirme yolunda etkileme sürecidir. Bu tanımdan yola çıkıldığında liderlik, bir sosyal etki süreci olup bir insan grubu içinde söz konusudur. Bir insan grubu olmadan liderlik söz etmek de anlamlı olmaz” (Şişman, 2010, s. 68). Varol (1993, s.46)’a göre, “lider, örgütün sevk ve idaresinden resmen sorumlu olsun ya da olmasın, örgütün amaçları ve ideolojisini belirleyen ve bunlar doğrultusunda örgüt elemanlarını yönlendirip seferber edebilen kişidir.”

“Günümüzde yönetim örgütlerinde yöneticilik kavramı değil lider yöneticilik kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Ancak unutulmamalıdır ki çalışma hayatında birbirini çağrıştırdığı için aynı anlamda kullanılan lider, yönetici ve yönetici lider kavramları farklı kavramlardır. Öncelikle her yönetici, lider özelliklerine sahip olmayabilir ya da lider olmak için yönetici olmak da gerekmez” (Deliveli, 2010, s. 4). Bayrak (2011, s.

106)'a göre, “yönetici olmak ve lider olmak birbirinden farklı kavramlar olarak nitelendirilmektedir. Yönetici ve liderin ayrı kavramlar olarak kullanılmasının altında yatan temel neden yöneticinin yetkiyi, liderin ise etkileme ve ikna etme yeteneğini öne çıkarmasından kaynaklanmaktadır. Okul yönetiminin niteliğinden dolayı sadece yasal yetkinin kullanılmasıyla sonuca gitmek olanaksızdır. Okuldaki her bir dinamiğin etkin bir biçimde kullanılmasına okul yöneticilerinin özen göstermesi gerekir.”

3.1.2.Örgütler Açısından Liderliğin Önemi

“Günümüzde davranış bilimlerinde ortaya çıkan bulgular, örgüt konusunda ortaya çıkan kuramlar ve iletişim becerilerinin önemi ve kazanılmasına dönük araştırmalar, yöneticilerin örgütü daha iyi tanımalarına ve örgüt çalışanları ile daha sağlıklı ilişkiler kurmalarına yardımcı olmaktadır. Bütün bu gelişmelere rağmen, yine de, kişisel beceriye sahip olmanın, iyi lider olma açısından, önemi göz ardı edilemez” (Izgar, 2005, s. 23). “Lider, örgütsel yol göstericilere, (emir, direktif) mekanik olarak uymanın ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir. Lider doğru olan şeyleri yapmayı hedefleyen kişidir” (Erdoğan, 2012, s. 43). “Toplumsal değişimler ve gereksinimlerle başa çıkması için eğitim örgütlerini yeniden yapılandıracak; toplumun gereksinimlerini karşılamak için eğitim sistemini yeniden yapılandıracak; toplumun gereksinimlerini karşılamak için eğitim örgütünün işlevlerini yerine getirecek; örgütsel etkinliği sağlayarak eğitim örgütünün niteliğini arttıracak kişide eğitim yöneticisidir. Dolayısıyla eğitim yöneticisi eğitim ortamını geliştirecek ve eğitim örgütünü etkili kılacak ve eğitim yöneticisinin yönetim mesleğinde iyi yetişmenin yanı sıra iyi yerleşmesinin yanı sıra etkili bir lider olması gerektiği göz ardı edilmemelidir. Çünkü bir insan başka bir insana istediği gibi yaptırabilirse onu yönetiyor demektir. Böyle bir kişi yalnızca kendilerine verilen yasal yetkiye davranarak karşısındaki kişiye istediğini yaptırıyorsa yöneticidir; karşısındaki kişi üzerinde yasal er kullanmaktadır. Eğer bu kişi etkilediği kişiye erkini belirtmiş ve bu kişi gönüllü olarak kendinden istenilenleri yapıyorsa yönetici aynı zamanda liderdir” (Türkmen, 2011, s. 25).

“Liderliğin ise genel olarak iki farklı açıdan tanımının yapıldığı görülmektedir. Bunlardan biri liderliği süreç açısından diğeri ise özellik açısından tanımlamaktadır. Süreç açısından lider, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda

yönlendirerek, düzenleştiren kişi olarak; özellik açısından ise, liderin grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır” (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 309). Çelik (2003, s. 147)’e göre “yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok dönüşümcü liderin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderlik örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümsel bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme önem kazanmaktadır.”

“Sonuç olarak önderler hayran olunan, saygı duyulan güvenilir kişilerdir ve iş görenler bunlarla özdeşleşirler ve onları taklit ederler” (Celep, 2004, s. 75). Lider hangi özellikleri taşıyorsa örgüt kültürü ona göre şekillenir. Örgüt amaçlarındaki başarı ya da başarısızlık ona göre belirlenir. Bu durum, örgüt açısından işgörenleri etkileme gücüne sahip olan liderlerin özelliklerinin önemi göstermektedir.

3.1.3.Liderlik Kuramlarının Gelişimi

“Hiç şüphesiz, liderlik karmaşık bir olgudur. Bu sebeple liderlik ile ilgili birçok teori ortaya atılmıştır. Liderliğin ne olduğu ve hangi şartlar altında ortaya çıktığı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır” (Eroğlu, 2013, s. 107). “Liderlik araştırmalarında uzun süre görev ve insan boyutu incelenmiştir. Ohio State çalışmalarından beri yapılan çalışmalarda iş doyumunu ve etkinliğe bağımlı olarak değişim girişim gücünü kullanma ve saygınlık olarak iki liderlik faktörü üzerinde duruldu. Bu liderlik boyutları, liderlik modellerin de en çok kullanılan boyutlardır” (Kirby ve diğ., 1992). “Durumsal teoristler, en etkili davranışın insan yönelimli ve görev yönelimli davranışların uyumuyla gerçekleşebileceğini savunuyordu. Fiedler, liderlik davranışının sadece değişmeye sağlama olmadığını, etkili lider davranışını belirleyen çok değişik durumsal faktörün bulunduğunu kabul ediyordu. Hersey ve Blanchard, bu davranış biçiminin farklı durumlara uyum sağlamada güçlük oluşturacağını savundu. Etkili liderlikte, liderin yetiştirme biçimi ve kendini geliştirmeyi öğrenme ve farklı koşullar altında etkili olabilme gibi faktörlerinde dikkate alınması gerektiği benimsendi. Bazı kuramcılar,

durumsal kuramların lider ile izleyenler arasındaki ilişkileri basit bir temele dayandırmasını eleştirmiştir. Bu kuramcılar, dönüşümcü (transformasyonel) liderlik konusu araştırmayı tercih etmiş ve dönüşümcü liderlerin izleyenlerin ortak beklentilerinin karşılamanın ötesinde onlara ilham kaynağı olabilecek davranışları gösterdiklerinin savunmuştur. Araştırmacılar lider etkililiğini benimsemekle birlikte, kısmen bunun ne olduğunu belirlemeye çalıştılar. Bu araştırmacılar dönüşümcü liderlerin çevreyi değiştirebileceğine inandılar.” Avolio ve Bass’a göre (1998), “transformasyonel liderler, sadece zorunlu olarak çevresel olaylara, tepkide bulunan kişiler değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir” (Çelik, 2003, s. 148).

“Liderlik, yönetim kuramlarındaki gelişmelere paralel olarak değişik şekillerde incelenmiştir. Liderlik yaklaşımlarını; kişilik yaklaşımı, etkileşim yaklaşımı ve durumsal yaklaşım olarak üç grupta incelemek mümkündür” (Izgar, 2005, s. 23). “İlk resmi çalışmalar liderlikle ilgili 1930-1950 arası özellik teorisi, 1950-1960 arası davranışsal teoriler ve 1960-1970 arası durumsallık teoriler olmak üzere üç farklı teoriden söz etmektedir” (Metcalf vd., 2008, s. 586; akt:Ergun Özler, 2013, s. 106). Bu teorileri destekleyen ya da eleştirel bir bakış açısıyla inceleyen birçok araştırma mevcuttur.

3.1.3.1. Kişilik Yaklaşımı

“Liderliğin bazı kişisel özelliklere dayandığı varsayımından hareket edilerek, belli özelliklere sahip kişilerin lider olabilecekleri ileri sürülmektedir. Ancak günümüzde bu tür kişisel özelliklere veya kalıtımla gelen bazı niteliklere dayanarak bir kişinin lider olabileceği ve liderlik davranışı gösterebileceğine pek sıcak bakılmamaktadır. Bir liderde bazı kişisel üstünlüklerin (zeka, yaratıcılık vb.) bulunması onun lider olmasını kuşkusuz olumlu yönde etkiler. Ancak problemin ne olduğunu algılayamayan, ilişkileri zayıf olan, üyeler üzerinde psikolojik bir denetim kuramayan bir kişinin liderlik görevini tam olarak yerine getirmesi mümkün olmaz” (Izgar, 2005, s. 23). Varol (1993, s. 49)’a göre “özellik yaklaşımı kişisel özellikler nedeniyle lider olduğu görüşüne dayanır. Bir başka deyişle, bazılarında yönetici-liderlik nitelikleri vardır, bazılarında yoktur. Dolayısıyla, yönetici-liderlik kişisel bir niteliktir. Oysa bu konuda öne sürülen kişilik özellikleri kültürlere göre farklılık göstermektedir.

Uyumluluk, etkililik ve egemen olabilirlik, dışa-dönüklük, akıllılık vb. özelliklerin hangilerinin bir lider de bulunması gerektiğine ilişkin algı ve görüşler kültürlere göre değişmekte ve farklı anlamlara gelmektedir. Bu durumda, liderliğe bu yaklaşım açısından bakıldığında, farklı durumların farklı liderlik nitelikleri gerektirebileceği olgusu gözden kaçırılmış olabilir.”

“Eğer grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek daha da kolaylaşacaktır. Personel seçiminde de bu özelliklere sahip olan kişilere önem verilerek işletmeye alınmaları sağlanacak ve işletmede eğitilerek geleceğin yöneticisi ve lideri olarak yetiştirilebilecektir” (Şimşek ve Çelik, 2011, s. 82). “Günümüzde kalıtımla gelen özellikleri ve yetenekleri nedeniyle bir kişinin lider olabileceğini ve liderlik davranışı gösterebileceğini ileri sürmek gerçekçi bir yaklaşım olamaz” (Celep, 2004, s. 9). Öyleyse liderlik beceri olarak düşünülmeli ve geliştirilebilir özellik taşıdığı bilinmelidir.

3.1.3.2.Etkileşim Yaklaşımı

“Bu yaklaşım, liderin kişisel özelliklerinin önemli olmadığını kabul eder. Bir liderin kişisel özelliklerine bağlı olarak değil, kendisini izleyenlerle etkileşerek ortaya çıkardığı iş ve elde ettiği başarının lider olmada daha önemli olduğunu vurgular. Liderin üye için yarattığı duygusal destek, sıcaklık, arkadaşlık, güven ne denli önemli ise üye etkin ve başarılı olabilmektedir. Bu yaklaşıma göre grup içinde kişinin statüsü yükseldikçe, eylemlerinin grup normlarına uyma olasılığının artacağı, etkileşimde bulunduğu kişi sayısının artacağı kabul edilir. Buna bağlı olarak etkileşim ve etkileme gücü artan bir kişinin üyeyi ortak amaçlara yönlendirmede daha başarılı olacağı varsayılır” (Izgar, 2005, s. 24). Varol (1993, s. 49)’a göre bu yaklaşımda, “durumun gerektirdikleri veya grubun gereksinimleri örgütsel amaçları gerçekleştirme gerekleri ile kişisel nitelikler arasında bir etkileşim vardır. Söz konusu gereklilikleri karşılamak belli kişisel özellikleri, bireylerin gereksinimleri ve özelliklerini de dikkate almayı gerektirir. O halde, liderlik davranışını hem durumun nitelikleri, hem de yöneticiler liderin kişisel özellikleri birlikte belirler. Örneğin, belli bir durumun gerektirdiklerini yerine getirme bakımından belli kişisel özellikler ön plana geçebilir veya önem

kazanabilir. Liderliği açıklamakta araştırmalarla da desteklenen ve geniş kabul goren yaklaşım budur.”

3.1.3.3.Durumsallık Yaklaşımı

“Liderlikte durumsallık yaklaşımı ilk kez Fred Freidler kullanmıştır. Freidler'e göre liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri oluşturur. Freidler'in durumsal liderlik kuramı 1970'li yıllardan itibaren eğitim yönetimi alanına da girmiş ve uygulanmıştır. Bu model, daha ziyade, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının belirlenmesinde kullanılabilmektedir. Durumsal liderlik yaklaşımını geliştiren Paul Hersey ve arkadaşları, bu yaklaşımın iş yönelimi yanında ilişki yönelimini de göz önünde tutan bir yaklaşım olduğunu belirtmekteyseler de asıl vurgu iş yönelimi görünüyor” (Varol, 1993, s. 49). Izgar (2005, s. 25)’a göre “bu kuramda liderlik, grup içi ilişkiler, işin yapısı ve liderin sahip olduğu pozisyon belirleyici rol oynar. Lider ye ilişkisi, liderin grup tarafından kabul edilip edilmeyişi ile belirlenir. Işin yapısı, görevi yerine getirmek için belli bir yolun belirlenmesi ile ilgilidir. Liderin pozisyonu ise liderin sahip olduğu statü, yani örgüt ve üyelerden aldığı gücü ifade eder.”

Bu bölümde anlatılan liderlik kuramları araştırmacı tarafından hazırlanan Tablo 3.1.3.3.1’de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 3.1.3.3.1. Liderlik Kuramları

LİDERLİK KURAMLARI	AÇIKLAMA
Kişilik Yaklaşımı	Liderliğin bazı kişisel özelliklere dayandığı varsayımından hareket edilerek, belli özelliklere sahip kişilerin lider olabilecekleri ileri sürülmektedir.
Etkileşim Yaklaşımı	Liderin kişisel özelliklerinin önemli olmadığını kabul eder. Bir liderin kişisel özelliklerine bağlı olarak değil, kendisini izleyenlerle etkileşerek ortaya çıkardığı iş ve elde ettiği başarının lider olmada daha önemli olduğunu vurgular.
Durumsallık Yaklaşımı	Bu kuramda liderlik, grup içi ilişkiler, işin yapısı ve liderin sahip olduğu pozisyon belirleyici rol oynar. Lider ye ilişkisi, liderin grup tarafından kabul edilip edilmeyişi ile belirlenir. Işin yapısı, görevi yerine getirmek için belli bir yolun belirlenmesi ile ilgilidir. Liderin pozisyonu ise liderin sahip olduğu statü, yani örgüt ve üyelerden aldığı gücü ifade eder.

3.1.4.Liderlik Tarzları

“Liderlik konusu başlangıçta lider özellikleri açısından ele alınmış, daha sonra liderin davranış boyutu incelenmiştir. Liderlik davranışının çok boyutlu değişkenler açısından incelenmesi, durumsallık kuramı ile ön plana çıkmıştır. 1980’li yıllar liderlikte yeni yaklaşımların çok hızlı geliştiği bir dönem olmuştur. Öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik, moral liderlik, öğrenen liderler ve vizyoner liderlik, liderlik alanındaki yeni yaklaşımları oluşturmaktadır. Liderlik alanındaki bu yeni yaklaşımlar, eğitimsel liderlik alanında da zengin bir birikimin oluşmasını sağlamıştır” (Çelik, 2003, s. 1). “Liderlikle ilgili geliştirilen teori ve yaklaşımlar incelendiğinde, örgütler açısından liderlik davranışlarıyla ilgili iki temel kategoriden söz edilir. Bunlardan biri, insanlar arası ilişkilerle ilgili davranışlar, diğeri ise örgütsel görevlerin ve örgütsel üretimin gerçekleştirilmesiyle ilgili davranışlardır. Bir başka ifadeyle söz konusu davranışlar, ‘ilişki merkezli’ ve ‘görev merkezli’ davranışlar olarak iki başlıkta toplanır” (Şişman, 2010, s. 97). İlgili literatür tarandığında liderlik tarzlarının iki başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlar geleneksel liderlik tarzları olarak belirtilen; otokratik, demokratik-katılımcı ve liberal-tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarıdır. Çağdaş liderlik tarzları içerisinde ise günümüzde özellikle; karizmatik liderlik tarzı, transaksiyonel (etkileşimci) ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik tarzlarının daha fazla dikkat çektiği görülmektedir.

3.1.4.1.Eğitimsel Liderlik

“Okullarımızın geliştirilebilmesi için, okul müdürlerinin eğitim liderliği ve okul işletmesinin yönetimi konusunda ciddi bir şekilde eğitimden geçirilmeleri gerekmektedir. Toplumsal değişmeye ivme kazandıracak okul sistemimizi, ancak değişime ve gelişime öncelik yapabilecek güçlü okul yönetimlerinin inşası ile oluşturabiliriz” (Arslan, 2002, s. 91). “Eğitimsel liderlik bilgi toplumunda farklı bir boyut kazanmıştır. Çevresel değişim hızının okulun öğrenme hızından yüksek olduğu bir dünyada, eğitimsel liderlik olarak okul yöneticileri, yeni liderlik rolleri ve sorumlulukları yüklenmek zorundadır. Paylaşılan bir vizyonun oluşturulması, güçlü bir okul kültürünün geliştirme, etik liderleri kuramsallaştırma ve öğrenen bir lider olma, geleceğin okul yöneticisinden beklenen önemli liderlik rolleri olacaktır” (Çelik,

2003, s. 1). “Lider, kendisine verilen kaynakları en rasyonel bir şekilde kullanarak uygun sonuçları yaratan kişidir. Kurumda, yönetim sorumluluğu üstlenilen biriminin gerektiği becerilere ulaşmak, çağdaş ve etkili yönetim anlayışı ile kaynakları etkin kullanımını sağlamak mecburiyetindedir. Mesleğin değerini ve uygulamalarını anlamak ve geliştirmek etkili ve çağdaş yönetimin ön şartı olarak kabul edilecek ve uygulanacaktır” (Türkmen, 2011, s. 45). Arslan (2002, s. 84)’a göre, “bir lider sahip olduğu pozisyona bakmaksızın toplumda sosyal değişmeye hizmet eder. Bu bağlamda her bir öğrenci, öğretim görevlisi, okul müdürü veya memur, potansiyel olarak bir liderdir ve toplumsal yenilenmeye hizmet eden bir kişidir. Bu işlevde okul müdürlerinin sorumluluğu, yalnızca kendilerinin liderlik unsurlarına sahip olmalarıyla sınırlı kalmıyor, toplumsal değişime katkıda bulunacak geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi için gerekli olan eğitim ortamının oluşturulmasını da gerekli kılıyor.”

3.1.4.2.Karizmatik Liderlik

“Bir yunan kelimesi olan karizma, lütfedilen bir kabiliyet anlamına gelmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise karizma kavramı, liderin, başta izleyenleri olmak üzere iletişimde bulunduğu diğer kişilerin güvenini, beğenisini, hayranlığını kazanma yetisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Karizma, liderin çevresindeki insanların duygularına hitap etmesidir. En genel anlamıyla, iletişim kurulan insanlarda duygusal heyecan yaratmak ve çarpıcı olmaktır” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 215). “Karizma kelime anlamı olarak çekicilik, etkileyicilik, doğuştan gelen büyüleyici özellik şeklinde de tanımlanabilmektedir. Karizmatik özelliklere sahip liderlerin insanlar üzerinde yüksek bir etki yarattığı görülmektedir. Bu tür liderler, kendine oldukça fazla güvenen, vizyonlarını açıkça belirten ve ortamda gereksinim duyulan etkileyici güce sahip kişilerdir. Karizmatik lideri farklı kılan; sahip olduğu öngörü, vizyon ve insanları inandığı amaca ulaşabilmek için harekete geçirme becerisidir. Bu liderler genellikle, geçiş ya da kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadırlar” (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 249).

“Karizmatik liderlik, yöneticilerin bir vizyon ve misyon duygusuna sahip olmasıdır. Karizmatik liderliğin diğer özellikleri ise saygı, güven ve sadakattir. Bu liderler, izleyenlerin kendi kişiliğiyle çok güçlü özdeşim kurmasını sağlamış ve izleyenlerin

üzerinde yoğun duygusal izlenimler bırakmışlardır. Bazı yöneticiler, işgörenler üzerinde coşku, güven, korku ve kişisel amaçlara bağlılık duygusunu geliştirmiştir. Geleneksel bakış açısına sahip olan bazı kişilere göre karizma, liderin sahip olduğu en yüksek özellik ya da yüksek bir yönetim gücü olarak algılanmıştır. Ancak araştırma bulguları, karizmanın eski bir düşünceden çok, genel bir özellik olduğunu ve örgütün daha alt kademelerinde bulunan kişilerin de bu özelliği taşıyabileceğini göstermektedir” (Dubinsky ve diğ., 1995, akt. s. Çelik, 2003, s. 161). Ergun Özler (2013, s. 105)’e göre “karizma kavramının son yıllarda birçok farklı alanda kullanıldığı görülmektedir. Özellikle liderlik ile ilgili yazında en çok karşılaşılan kavramların başında karizma gelmektedir. Karizmanın kavramsal analizi ile ilgili tam bir görüş birliğine varılmamakla birlikte bu kavramla ilgili bazı tanımların yapıldığı görülmektedir.”

3.1.4.3.Vizyoner Liderlik

“Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle 1990’lı yıllarda vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır. Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran liderlere vizyoner lider denilmektedir ve bu liderler geleceğin liderleri olarak görülmektedir” (Çelik, 2003, s.173). “Eğitim sisteminde, öğretim yöntemlerinde ve eğitim teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişimler, okul yöneticisi olan okul müdürünün, vizyoner lider olarak stratejik kararlar vermesini gerektirmektedir. Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü, okulları geleceğe taşıyabilecek kararları alabilmektir. Okul yöneticisi paylaşılan bir vizyon oluşturarak, okul işgörenlerine hedef koyarak onların gücünü birbirini yok etme yönünde değil okulun amaçlarını gerçekleştirme yönünde harekete geçirmelidir. Okul liderinin en temel görevlerinden biri vizyon yaratmak, bunu tanımlayıp apaçık, gözle görülür bir biçimde ortaya koymak ve bireyleri motive etmektir. Vizyoner lider sadece düşünceleriyle değil, duygularıyla da izleyenleri yönlendirebilen liderdir. Okulların etkililiği vizyoner liderlerin varlığına bağlıdır. Vizyon liderin önünü görmesini sağlar. Bundan dolayı vizyoner liderlik büyük önem taşımaktadır” (Bayrak, 2002, s. 211-

212). Liderlerin vizyoner özellik taşıması onları başarıya götürmede önemli bir özellik olarak görülmektedir.

3.1.4.4.İlham Verici Liderlik

“Yöneticiler bazen etkili iletişim kurabilmek için, sembol odaklı davranmaya, güven vermeye ve vizyonda açıklık sağlamaya çalışır. İlham verici liderler, hür iradelerini kullanır ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine çalışır. Bu liderin hayat dolu bugünleri ve ulaşabilir bir geleceği vardır. İlham verici liderler, motivasyonu yükseltmeye ve canlı tutmaya çalışır; kendini izleyenlere iyimser bakış açısı kazandırır ve ilham verir. Coşkusal destek ve çekicilikleri sayesinde işgörenlere ilham verir ve onların birinci derecedeki motivasyonel beklentilerini karşılar” (Dubinsky ve diğ. 1995, s. 317, s. akt, s. Çelik, 2003, s. 163).

3.1.4.5.Etik Lider

“İnsanların büyük bir kısmı belli amaçları gerçekleştirmek için örgütlenmiş kurumlarda yaşamlarının büyük bir kısmını geçirirken, modernizm özelliklerini taşıyan örgüt yapısı ve yönetim anlayışı altında kendi benliklerinden uzaklaşmışlardır. Aynı zamanda modernizm sebep olduğu ahlâki bunalım, örgütlere yansımış, örgüt çalışanları ilişkilerinde ahlaki olmayan davranışlar göstermeye başlamışlardır. Genel anlamda ortaya çıkan bu ahlâki problem, ahlâkın pratik olarak uygulandığı tüm alanlarda yozlaşmaya sebep olmuştur. Buna bağlı olarak, ortaya bir etik problem ve bu problemin çözümüne dönük bir etik anlayış ortaya çıkmıştır” (Yılmaz, 2005, s. 40). Yaman (2010, s. 10)’a göre, “etik liderin davranışları, çalışanların da etik davranmasına katkı sağlayacaktır. Zamanla oluşan etik kodlar kurumun yapısını etkileyecek ve kurumsal anlamda (çalışanları birbirlerine karşı ve dışarıya karşı olan sorumluluklarında ve yürütülen işlemler boyutunda) güven ortamının oluşmasında önemli rol oynayacaktır. Diğer bir ifadeyle etik lider, olagelen eylemler karşısında proaktif davranabilme ve doğru kararı verebilme yeteneğidir. O nedenle, liderlerin başarılı olmaları için etik yönden olgun olmaları gerekir.”

3.1.4.6.Tam Serbestlik Tanıyan-Liberal Liderlik Tarzı

“Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzında liderlerin izleyiciler üzerinde fazla bir etkinliği yoktur. Grup üyeleri sanki başlarında bir lider yokmuş gibi hareket ederler ve bu noktada kendilerini tamamen özgür hissederler. Bu tarz liderler hiçbir şekilde yetki kullanmamakta, yetkilerin tamamını üyelere bırakmaktadırlar. Bu nedenle örgüt içerisinde ister istemez bir otorite boşluğu oluşmaktadır” (Ergun Özler, 2013, s. 102). “Yönetici için örgütün amaçlarına ulaşması veya örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılanması çok büyük önem taşımaz. Örgütte her şey oluruna bırakılmıştır” (Izgar, 2005, s. 31). “Bu liderlik tarzında liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Kendilerine verilen gücü kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Liderlerin rolü diğer grup üyelerininki gibidir. Kendi amaçlarını gerçekleştirme konusunda gruba bağlıdırlar. Grup üyelerini kendi hallerine bırakırlar ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaçları belirlemelerine, plan ve programlarını yapmalarına imkan verirler. Onların gelişimleri için herhangi bir çaba harcamazlar. Çalışanlar kendi kendilerini eğitirler ve motive ederler. Bu tarzda liderlerin esas görevi, astlarına kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili olarak ortaya çıkacak sorunları çözmektir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 212).

“Bütün bunların sonucu olarak, bu tip davranışa sahip yöneticinin çalıştığı örgütte, hem örgüt amaçlarından sapmakta, hem de personelin iş başarısı düşmektedir. Bunun sonucu örgüt amaçlarının beklenen ölçüde gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır” (Izgar, 2005, s. 31). Ergun Özler (2013, s. 102)’e göre “grup üyelerine sık sık müdahale etme ve onlara söz hakkı vermemenin bazı sorunlara yol açması gibi, grup üyelerine tamamen serbestlik tanıma ve tüm yetkiyi onlara verme de örgütlerde bazı sıkıntılı durumların oluşmasına neden olmaktadır. Çoğu zaman, üyeler başlarında bir liderin var olduğunu bilmek ve bu kişinin lider olduğunu hissetmek istemektedirler. Bu nedenle, izleyicilere tüm yetkileri vererek, hiçbir müdahalede bulunmamak ve onları tamamen kendi hallerine bırakmak liderlikle çok bağdaşmamaktadır. Çünkü liderler genellikle insanlar onlara gereksinim duyduklarında ortaya çıkmaktadır. Bu noktada kişilerin kendilerini yalnız hissetmesi doğru değildir.”

3.1.4.7. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderin Özellikleri

“Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik tarzının üç temel özelliği olduğu ifade edilmektedir. Bu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, 221-222):

“Şarta Bağlı Ödül: Liderin önceden belirlenen ve tanımlanan hedeflere ulaşmaları durumunda çalışanlarına somut ödüller vermesini ifade etmektedir. Bu hedeflere ve amaçlara ulaşmak için lider ile çalışanları arasında zaman zaman hatırlatmalara dayanan pozitif bir pekiştirme söz konusu olmaktadır. Bu anlayış içerisinde çalışanlar işlerini ve görevlerini kendilerinden beklenen şekilde yerine getirmiş olmak ve bunun karşılığında ödül almak için yaparlar.”

“İstisnalarla Yönetim (Aktif) : Bu boyut ile etkileşimci liderler, örgütte bir sorunun veya aksiliğin ortaya çıkması durumunda, bunları bertaraf etmek için hemen harekete geçerler. Bu harekete geçme sonucunda liderler, yıkıcı eleştirilerde bulunabilirler, cezalandırmaya veya işten çıkarmaya teşebbüs edebilirler.”

“İstisnalarla Yönetim (Pasif): Bazı araştırmacılar bu boyutu serbest bırakıcı liderlik olarak da adlandırmaktadırlar. Çünkü bu anlayıştaki liderler, çalışanlarını görevlerin yapılması konusunda tamamen serbest bırakmış durumdadırlar. Sorunların düzeltilmesi için müdahalede bulunmak yerine çalışanlarının çözüm bulmalarını tercih ederler. Çünkü karar almaları gerektiği zaman zorlanırlar ve genellikle de karar almayı geciktirirler.”

Etkileşimci (transaksiyonel) liderler yukarıda kısaca özetlenen üç temel davranışı benimseyerek, yani bazen ödüller vererek, bazen olaylara kendisi müdahale ederek, bazen de hiç müdahalede bulunmadan tüm yetkiyi grup üyelerine bırakarak bireyleri yönlendirmeye çalışmaktadırlar.

3.1.4.8. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderin Özellikleri

“Dönüşümcü (transformasyonel) liderin birinci ve belki de en önemli özelliği, bir vizyon geliştirmesidir. Vizyon, örgütün gerçekleştirebilecek geleceğin arzu edilen zihinsel resmidir. Bu vizyon, misyon, hedef ya da belirsiz bir rüyayı etkileyebilir.

Vizyon, örgütün temel amacının gerçekleştirilmesi ve anlaşılmasında lider için bir ilham kaynağıdır. Lider, bu vizyonla izleyenlere enerji verebilir. Dönüşümcü liderin ikinci önemli özelliği insanların ihtiyaçlarını önceden kestirebilmesidir. Liderler, kendini izleyenlerin desteğini kazanabilmek için, insan motivasyonunun karmaşık yapısını tanımalıdırlar. Liderin işgörenlerin motivasyonel beklentilerine cevap verebilmesi, onların tanınma, ait olma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını iyi bilmesine bağlıdır. Dönüşümcü lider, işgörenin bireysel davranış farklılıklarını ve grupsal davranışlarını birbiriyle uyumsallaştırmaya çalışır” (Çelik, 2003, s. 164).

3.1.4.8.1. Dönüşümcü Liderlik ve İzleyenlerin Gereksinimleri

“Dönüşümcü liderlik izleyenlerin gereksinimlerinin karşılama derecesi açısından ele alındığında, şu çıktıları sağlamayı içerir” (Celep, 2004, s. 71);

- “Bu liderler, işgörenlerinin belirlenmiş hedeflerin değeri önemi ve bunları elde etmenin anlamı hakkında farkında olmalarını artırır.
- Bu liderler, liderlik süreci ve misyonu doğrultusunda işgörenlerin daha yüksek düzeydeki gereksinimlerini karşılar ve özendirme ederler.
- Dönüşümcü lider, işgörenlerin gereksinimlerini Maslow’un gereksinimler hiyerarşisine göre daha yüksek düzeylere çıkarmaya çalışır.”

3.1.4.8.2. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

“Dönüşümcü liderliği ölçmek için, Burns (1978) dönüşümcü liderlik tanımlamasını ele alarak bu tanıma uyan liderlerin özelliklerini ortaya çıkarmıştır. Bu tanımlamalar analiz edilerek bir ölçme aracında birleştirilen 141 davranışsal ifadeye dönüştürülmüştür. Bu ölçme aracı askeri alanda uygulanmıştır. Bu verilere etmen analizleri yapılmıştır ve dört etmen tanımlamasıyla sonuçlanmıştır; ideal etki (Karizma), zihinsel özendirme, ilham verici güdüleme ve bireysel ilgi” (Celep, 2004, s. 74).

3.1.4.8.2.1.İdeal Etki

“İdeal etki kavramı genellikle büyük kriz ortamlarında ortaya çıkan sıradışı önlemler olarak tanımlanan, karizmatik liderlik çalışmasından ortaya çıkarılmıştır. Karizmatik lider, vizyon ve bir misyon duygusu sağlar, saygı ve güven elde eder, övünmeyi yavaş yavaş yerleştirir. Optimizmi arttırır” (Celep, 2004, s. 74). Sonuç olarak liderler hayran olunan, saygı duyulan güvenilir kişilerdir ve iş görenler bunlara özdeşleştirilirler ve onları taklit ederler. Transformasyonel liderin de bu özelliklere sahip olması beklenir.

3.1.4.8.2.2.Zihinsel Özendirme

“Dönüşümcü liderlik, üstün ve tinsel bir boyuta sahiptir. İşgörenlerin sayıltıları sorgulamasına ve sorunlara daha yaratıcı çözümler bulmalarına yardım eder. Zihinsel özendirme, işgörenlerin değer ve inanışlarında değişimin yanı sıra, iş görenlerin sorunlarını ve bunları çözenin farkında olmaları yönündeki değişimi ifade etmektedir. Dönüşümcü liderler, işgörenlerine sorun çözmeye seçenek stratejilerinin gelişmesinde yardım ederler. Bir işgörene göre zihinsel olarak özendirici bir lider; “onun düşünceleri, daha önce hiç düşünmediğim bana ait olan bazı durumları tekrar düşünmeye zorlar” ifadesinde kendisini bulmaktadır. Dönüşümcü liderler, işgörenlerinin sayıltıları zorlayarak, sorunlarını yeniden düzenleyerek ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak, yaratıcı olmalarına özendirme eder. En önemlisi iş görenler sorun çözmeye yeni yaklaşımları denemeleri için cesaretlendirilir ve onların düşünceleri liderin düşüncelerinden farklı da olsa, asla eleştirilmezler” (Celep, 2004, s. 76).

3.1.4.8.2.3.İlham Verici GÜdüleme

“İlham verici güdüleme, geçmişte karizmatik davranışın açıkça ilham verici olmasından dolayı, karizmanın bir parçası olarak düşünölmekteydi. İlham verici güdüleme dönüşümcü liderlikte ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü işgörenler liderin amaçlarına çekilirse, ilham verici davranış ortaya çıkabilir. Bass (1985) “lider arzu edilen hedefleri ve onlara nasıl ulaşabileceğini göstermesinden dolayı lider ilham vericidir” ifadesini kullanmaktadır. İlham verici güdülemede güçlü olan liderler, işgörenlerinde bir takım ruhu canlandırır. Lider hem iyimser, hem de erişebilir olan

geleceğin açık resmini oluşturur. Lider iş görenlerin işlerine anlam kazandırarak, güdüleme ve ilhamı arttırıcı bir şekilde davranır. Buna bağlı olarak takım ruhu artar” (Celep, 2004, s. 78).

3.1.4.8.2.4. Bireysel İlg

“Bir liderin karizması, işgörenleri bir vizyon veya misyona çekebilirken, liderin bireyselleştirilmiş ilgiyi kullanması da işgörenlerin bireysel olarak bütün potansiyellerinin ortaya koymalarına olanak sağlar. Lider bir bakıma kılavuzdur. Bireysel ilgi kılavuzluğun bir parçasıdır. Bu durum, lidere sürekli olarak dönüt sağlar. Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi ögesi, başkalarını düşünmenin yararlılığı üzerinde durur. Dönüşümcü liderler, her izleyenine bir birey olarak davranır ve kılavuzluk fırsatların genişletilmesini sağlar. Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin lider olarak genişletmeye çalışırlar. Bireysel olarak iş görenleri ile ilgilenen liderler, daha başarılı bir sonuç elde etmek için iş görenlerine daha bağlı hale gelmemeleri konusunda yardımcı olur ve ulaşılabilir. Ortak amaçlara özendirme eder. Bireysel ilgi, en temel şekilde iyi yapılmış bir iş için bir değer ifadesidir. Bireysel ilgi gösteren lider, bireysel farklılıkları benimsemiş ve kabul etmiş olur. İşgörenlerle etkileşimler bireyselleştirilir. Böylece bir iş gören sadece bir çalışan değil, bir birey olarak düşünülür. Genellikle bireysel olarak ilgilenen bir lider bir kılavuz olarak algılanır. Çünkü lider iş gören için iş görenlerinin belirli isteklerine dayalı yeni öğrenme ortamları yaratır. Bu ortamda lider işleri bildirir ve işgörenlerin ek desteğe gereksinim duyup duymadıkları görmek ve süreci değerlendirmek için bu işleri gözlemler” (Celep, 2004, s. 78-79).

3.1.4.8.3. Eğitim Alanında Dönüşümcü Liderlik

“Dönüşümcü liderlik kuramı değişim kültürünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Örgüt kültürünün, değişime ayak uydurabilecek ve sürekli değişime karşın varlığını koruyabilecek bir şekilde olması gerekmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme açısından önemli bir liderlik biçimidir. Eğitim sistemimizde her şeyin tekdüze bir şekilde yürütüldüğü; yenilik, değişim ve bunların kaynağı olan güdülemenin olmadığı bir yönetim şekli vardır. Değişim karşısında, sürekli kendini yenileyen ve geliştiren bir kurum olarak eğitim kurumlarının, geleneksel yönetim

anlayışının benimsenmesinden dolayı, asıl amaçları yerine getiremediklerini söyleyebiliriz. Dönüşümcü liderlik alanındaki çalışmalar ilk ve ağırlıklı olarak askeri ve iş çevrelerinde uygulanmıştır. Dönüşümcü liderliğin eğitim alanında yapılan çalışmaların sonuçları, iş ve askeri alanlarda yapılan çalışmalara benzerlik göstermektedir. Alan ve miktar bakımından açık bir şekilde sınırlanmasına rağmen, dönüşümcü okul liderlerinin etkileri üzerindeki çalışmaların kanıtları cesaretlendirici ve yaklaşık olarak okul olmayan örgütlerde belirtilen etkilere paraleldir” (Celep, 2004, s. 117).

3.1.5.Etkileşimci Liderlik İle Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar

“Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik tarzının literatürde işe yönelik liderlik olarak ifade edildiği de görülmektedir. Bu liderlik tarzında amaç, üyeleri işi başarmaları noktasında teşvik etmektir” (Ergun Özler, 2013, s. 103). “Etkileşimci liderliğe kıyasla dönüşümcü (transformasyonel) liderlik pek çok çalışmada; astların tatmini, performansı, motivasyonu, bağlılığı ve lider etkililiğinde daha yüksek ve pozitif bir ilişki gösterdiği için övülmektedir. Dahası, etkileşimci liderlik, farklı koşullarda gösterdiği tutarlılık ve farklı kültürlerde uygulanabilirliği açısından da kabul görmektedir” (Ivey ve Kline, 2010, 246-247). “Etkileşimci liderler yetkisini kullanırken bir yandan da grup üyelerinin istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Burada çalışanların daha verimli ve etkin şekilde faaliyet göstermesini sağlamak önemlidir, yaratıcılık ve yenilikçilik öncelikli değildir. Etkileşimci liderler mevcut örgüt kültürü içinde izleyicilerin amaçlara ulaşmaları için kendilerinden beklenen performanslarını gerçekleştirmelerinde destekleyici olmaktadır” (Saruhan ve Yıldız, 2009, 247). Celep (2004, s. 114)’e göre “dönüşümcü liderliğin, liderlik düşünürleri tarafından ilgi görmesinin nedenlerinden biri, diğer liderlik kuramlarının çevresel koşullar doğrultusunda yeterli olmamasıdır. Diğer bir deyişle, geliştirilen diğer liderlik kuramlarının değişmeye, sadece kısa dönemli çözümler meydana getirmesidir.”

“Etkileşimci liderlik anlayışı içerisinde davranış sergileyen lider pozisyonundaki yöneticiler yetkilerini genellikle çalışanların daha çok çaba gösterip performanslarını artırmaları için ödül ve statü vermek için kullanırlar. Böylece etkileşimci liderler

çalışanların geçmişten beri süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılarak faaliyetleri geliştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu tercih etmektedirler. Bu liderlerin en büyük özelliği geçmiş ile bugün arasında bağlantı kurarak başarıya ulaşmalarıdır. Etkileşimci liderlik anlayışı, durgun büyüme ve tasarruf politikası benimsemiş örgütlerde etkin bir şekilde kullanılmakta ve etkili olmaktadır” (Yılmaz, 2011, 77). Ergun Özler (2013, s. 103)’e göre, “etkileşimci liderler genellikle işe yönelmiş oldukları için, üyeleri işleri başarma ve amaçlara ulaşma noktasında harekete geçirmeye çalışmaktadırlar. Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik tarzı değişime ve gelişime açık bir liderlik tarzı iken, etkileşimci(transaksiyonel) liderlikte yaratıcılığın ve yenilikçiliğin çok fazla önemli olmadığı görülmektedir. İki liderlik tarzı arasındaki en belirgin farklılığın bu olduğu düşünülmektedir.”

Bu bölümdeki liderlik tarzları Tablo 3.1.5.1’de araştırmacı tarafından özetlenmiştir.

Tablo 3.1.5.1.Liderlik Tarzları

LİDERLİK TARZLARI	AÇIKLAMA
Eğitimsel Liderlik	Eğitimsel liderlik bilgi toplumunda farklı bir boyut kazanmıştır. Çevresel değişim hızının okulun öğrenme hızından yüksek olduğu bir dünyada, eğitimsel liderlik olarak okul yöneticileri, paylaşılan bir vizyonun oluşturulması, güçlü bir okul kültürünün geliştirme, etik liderleri kuramsallaştırma ve öğrenen bir lider olma, geleceğin okul yöneticisinden beklenen önemli liderlik rolleridir.
Karizmatik Liderlik	Bu tür liderler, kendine oldukça fazla güvenen, vizyonlarını açıkça belirten ve ortamda gereksinim duyulan etkileyici güce sahip kişilerdir. Karizmatik lideri farklı kılan; sahip olduğu öngörü, vizyon ve insanları inandığı amaca ulaşabilmek için harekete geçirme becerisidir.
Vizyoner Liderlik	Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran liderlere vizyoner lider denilmektedir ve bu liderler geleceğin liderleri olarak görülmektedir.
İlham Verici Liderlik	İlham verici liderler, hür iradelerini kullanır ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine çalışır.
Etik Lider	Etik lider, olagelen eylemler karşısında proaktif davranabilme ve doğru kararı verebilme yeteneğidir. O nedenle, liderlerin başarılı olmaları için etik yönden olgun olmaları gerekir.
Tam Serbestlik Taniyan-Liberal Liderlik Tarzı	Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzında liderlerin izleyiciler üzerinde fazla bir etkinliği yoktur. Grup üyeleri sanki başlarında bir lider yokmuş gibi hareket ederler ve bu noktada kendilerini tamamen özgür hissederler. Bu tarz liderler hiçbir şekilde yetki kullanmamakta, yetkilerin tamamını üyelere bırakmaktadırlar. Bu nedenle örgüt içerisinde ister istemez bir otorite boşluğu oluşmaktadır
Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderin Özellikleri	Bazen ödülleri vererek, bazen olaylara kendisi müdahale ederek, bazen de hiç müdahalede bulunmadan tüm yetkiyi grup üyelerine bırakarak bireyleri yönlendirmeye çalışmaktadırlar.
Dönüşümcü Lid. Özl. (Transformasyonel)	Dönüşümcü lider, işgörenin bireysel davranış farklılıklarını ve grupsal davranışlarını birbiriyle uyumsallaştırmaya çalışır

3.1.6.Liderlik Yönünden Etkili Yöneticinin Özellikleri

“Genel olarak yönetim örgütlerinde tipik yönetici davranışları göz önünde bulundurulduğunda, bu davranışların günümüz çağdaş yaklaşımlarda ele alınan lider yönetici davranışlarından farklı olduğu anlaşılacaktır. Yine bu tipik ve klasikleşmiş yönetici davranışlarının, klasik ve modern yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirmesi yapıldığında da; bu davranışların o dönemlerde toplumları sürükleyen, ortak amaçlar doğrultusunda geniş halk kitlelerini etkileyen ve toplumlarına yön veren lider davranışlarına da benzemediği görülecektir” (Deliveli, 2010, s. 5). Yönetimde başarı sağlanabilmesi için yönetimde belli özellikler olmalıdır. İyi bir yönetici (Türkmen, 2011, s. 27):

- “Peşin hükümlü değildir.
- Kişisel görüş ve sürtüşmelerden kaçınır.
- Başka insanların yönetme hakkının kendi başına onları yönlendirme yeteneği anlamına gelmediğini kabul eder.
- Görev, sorumluluklarını iyi bilir.
- Anlaşmazlığa değil, anlaşmaya ulaşmaya hedef edinir.
- Zamanını iyi kullanır.
- Mevzuatı bilir kaynak uzmandır ve uzmanlık alanında yeterlidir.
- Personeli iş başına yerleştirir ve rehberlik yapar.
- Zor zamanlarda ve rahat zamanlarda biz der.
- Amaç araç dengesini daima gözetir.”

“Bu açıklamalardan görüleceği üzere, liderleri diğer bireylerden ayırt eden bazı temel özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklere sahip olan kişilerin lider olma yani örgütteki diğer insanları harekete geçirebilme, etkileme ve peşlerinden sürükleyebilme güçleri daha fazla olmaktadır. Ayrıca bu kişiler örgütte diğer bireylerden daha farklı konumlara gelmektedirler. Her liderin mutlaka bu özelliklerin her birine sahip olmasını beklemek doğru değildir. Bazen örgütlerde lider konumundaki kişilerin yukarıda kısaca üzerinde durulan birçok özelliğe sahip olmadığı, ya da sadece birkaçına sahip olduğu ama yine de örgütte diğer insanları etkileyebildiği görülmektedir. Liderlerin belirgin özelliklerine bakıldığında en çok karşılaşılan özelliklerin; dürüstlük, doğruluk, motive edici olma, girişkenlik, iletişime açık olma ve

özgüven yüksekliği olduğu görülmektedir. Liderlerin doğru, dürüst, istikrarlı ve tutarlı olması, dışa dönük ve iletişime açık olması, kendine güven duyması ve bunu hissettirmesi, izleyicilerini harekete geçirmesi ve onları amaçlara ulaşma noktasında motive etmesi, liderin başarısı ve kitleleri peşinden sürükleyebilmesi açısından son derece önemlidir” (Ergun Özler, 2013, s. 98). “Lider aldığı kararları inandırıcı ve tatmin edici biçimde açıklamak, savunmak ve kabul ettirmek durumundadır. Bunları yapabilmek için liderin çevresiyle etkili iletişimde bulunması zorunludur. Eğitim, bir etkileşim sürecidir; etkileşimin aracıysa iletişimdir. Bu yüzden okullarda ve özellikle sınıflarda iletişim yapı ve süreçleri hem sınıf yönetimi hem de eğitim-öğretim için temel gerekliliktir. Okul ve onu oluşturan sınıflarda insan ilişkileri ile buna bağlı olarak iletişim süreçlerinin önemi, malzeme ve ürünü insan olduğu için daha da artmaktadır” (Ağaoğlu, 2008, s. 74). “Yöneticide bulunması gereken özellikler şunlardır” (Çağlayan, 2002, s. 30):

- “İyi bir yönetici, işini çok iyi bilir.
- Kanun ve yönetmeliklere hâkimdir.
- Kurumunda çalışanlara karşı arkadaşça bir tavır takınır.
- Amirine emrindekilere bağımlıdır, adildir.
- Samimi çabaları takdir eder.
- Talimatları anlayışlı ve nettir.
- Zorlayıcı değil yol göstericidir.
- Başkalarına karşı anlayışa davranır.
- Sinirlerine hâkimdir.
- Planlarken ileri görüşlüdür, dengelidir ve açık fikirlidir.
- Sözünde duru, amirlik taslamaz.
- İfadelerine olgun ve ciddidir.
- Olgun ve kişilik sahibidir.”

“Başarılı liderlerin en temel özelliklerinden birisi de yüklendikleri görevleri iyi yapmalarıdır” (Şimşek, 2008, s. 74).”Yönetim bilimine ilişkin kaynaklar, bir yöneticide bulunması gerekli nitelikler için pek çok nitelik sayılır. Bu niteliklerin içinden en önemlileri onları şunlardır” (Türkmen, 2011, s. 25): Yönetici;

- “Strese dayanıklı olmalı; zorlu kaynaklarıyla başa çıkabilmelidir.

- Belirsizliklere katlanabilme; sorunların çözümünde karşısına çıkacak belirsizlikleri ortadan kaldırmak için sabırla uğraşmalıdır.
- Nesnel olmalı; örgütündeki olaylar, iş görenler ve öğrenciler, öğretmenler, memurlar ve hizmetliler karşısında yansız davranmalıdır.
- Kendine özgü çalışma standartları geliştirmektedir. Fakat olaylar arasında iş gören ve öğrenciler arasındaki işlerin niteliğine göre, çalışma standartlarını belli sınırlar içinde, duruma uyarlayabilmelidir.
- Örgütünün zor koşullarına ve çalışma ortamına dayanabilmeli; değiştiremediği koşullara ve zorluklara uyarlanabilmelidir.
- Öz güveni tam olmalıdır.; bir yönetici kendine güvensizliğini yenebilmeli yada yönetimden çekilmelidir.
- Kendine tanımaya çalışmalı ve kendini değerlendirirken mümkün olduğunca nesnel olmalıdır.
- Zamanı iyi yönetebilmelidir. Zaman yönetimi aynı zamanda yönetimin kendisidir.
- Lider olabilmek için liderlik yeteneklerin geliştirebilmeli bu amaçta kendini sürekli eğitebilmelidir.”

3.1.7.Liderlerin Güç Kaynakları

“Liderlerin başkalarını etkileyebilmesi, onları harekete geçirerek peşinden sürükleyebilmesi için izleyiciler üzerinde güce sahip olmaları gerekmektedir. Liderlerin başarısı büyük ölçüde gücüne bağlı olarak değişmektedir. Liderlerin gücünü aldığı kaynaklar değişebilmektedir. Bir lider gücünü sahip olduğu bilgi düzeyinden alırken, bir başka lider karizması nedeniyle diğerlerinin arasından sıyrılarak insanları etkileyebilmektedir” (Ergun Özler, 2013, s. 99). “Liderliği belli bir konuda başkalarını etkileme olarak tanımlarken, etkileme kaynağı olarak güç kavramı ortaya çıkmaktadır. Güç, başkalarının davranışlarını etkilemede bireyin yeteneğini ifade etmektedir. Başkalarını etkilemede liderlerin sahip olduğu güç kaynaklarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür” (Yılmaz, 2011, s. 34-38):

“Yasal Güç (Biçimsel Güç): Bir makamın sağladığı yetkinin yönetici tarafından kullanılmasıdır. Başka bir deyişle, bir yöneticiye verilen formel yetkidir. Astlar buna uyma konusunda kendilerini mecbur hissederler. Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanan yasal gücü pozisyon gücü olarak tanımlamak da mümkündür.”

“Zorlayıcı Güç: Bu güç, bireylerin istenilen yönde davranmaları için kullanılan maddi ve manevi zorlama ve korkutmalarından oluşmaktadır. Bu güç yardımıyla liderler; izleyenlere, ceza, ihtar verebilir, eleştiri yapabilir veya ücretinde birtakım kesintiler yapabilir. Bu güç türü temelinde korkuya dayandığı için, liderler otorite kuramadıkları noktada bu güç türüne başvurumaktadırlar.”

“Karizmatik Güç: Liderleri başkalarının gözünde çekici yapan kişisel özellikleri sevgi, saygı ve güven yaratmayı ifade etmektedir. Bu güç, liderlerin kişiliği ile ilgilidir. Liderlerin kişiliğinin astlarına ilham verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelini teşkil etmektedir.”

“Uzmanlık Gücü: Liderlerin bir konuda uzman olması, bilgi, beceri ve tecrübesinden doğan bir güç kaynağıdır. Uzmanlık gücü kaynağını liderin kişisel bilgi ve tecrübesinden almaktadır; fakat kişisel olmasına rağmen bu gücü, bireyin faaliyet alanıyla sınırlıdır. Bu gücü kullanan liderler, izleyenleri fikir ve düşüncelerini açıklayıp uygulama konusunda desteklemektedirler.”

“Ödüllendirme Gücü: Liderlerin veya yöneticilerin başkalarına her türlü ödül vermesi ile ilgili güç kaynağıdır. Ödüllendirme gücünde, liderler, izleyenlerini motive etme noktasında hem ücret artışı, terfi, prim gibi formel hem de övgü, onaylama, takdir etme gibi informal ödüllerden faydalanmaktadır.”

“Yasal güç genellikle yöneticilik ile ilgilidir. Yöneticilik daha resmi kanallarla ilgili iken, liderlik daha informeldir ve kendiliğinden oluşan bir süreçtir. Yöneticilik bir kişiye makamla birlikte verilen bir unvan iken, liderlik bir kişinin bilgisi ve etkileme gücüyle kendi kazandığı bir özelliktir. Bazı liderlerin ceza ve korkutma ile izleyicileri peşinden sürüklediği görülmektedir. Bu noktada lider gücünü zorlayıcılıktan almaktadır. Bunun tersine bir lider, ödülleri vaat ederek ya da ödülleri vererek kişileri harekete geçirebilmektedir. Bu noktada lider ceza ya da ödül vermekten vazgeçtiğinde diğerleri üzerindeki gücü azalabilmektedir. Önemli olan izleyenlerin kendi istekleri ile liderlerini takip etmeleridir. Burada karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak ifade edilen güç kaynakları önemli hale gelmektedir. Liderlerin başkalarını etkilemesinde ona duyulan sevgi ve saygının önemi büyüktür. Sevilen ve saygı duyulan bir liderin izleyenleri, istekle ve hevesle onun peşinden gitmekte ve onu izlemektedir. Bir liderin herhangi bir konuda bilgi ve deneyim sahibi olması da ayrıca önemlidir. Genellikle

bilgili olduğuna inanılan ve tecrübesinden yararlanılmak istenen kişiler, diğerleri üzerinde daha fazla etkileme gücüne sahip olmaktadır” (Ergun Özler, 2013, s. 99). Örgütte yer alan liderler yukarıda sıralanan farklı güç kaynaklarını kullanarak izleyicilerini etkilemeye ve onları amaçlar doğrultusunda bir araya getirmeye çalışmaktadırlar. Önemli olan bu güç kaynaklarının doğru yer ve zamanda, doğru bir şekilde kullanılması ve örgütte çalışanları harekete geçirmesidir.

3.1.8. Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi

Örgüt kültürü üzerinde en etkili kişi hiç şüphesiz yöneticilerdir. Yöneticilerin takınacakları tavırlar örgüt kültürünün belirleyicisi olacaktır. Aynı zamanda bu bir sorumluluktur da Terzi (2011, s. 112)’ye göre “kültürün oluşturulması ve geliştirilmesinden öncelikle okul yöneticisi sorumludur. George, Sleeth ve Siders (1999) tarafından “Kültürü Örgütleme: Lider Roller, Davranışlar Ve Pekiştirme Mekanizmaları” adlı araştırmada şu noktaların daha iyi anlaşılmasını amaçlamışlardır:”

- (1) bir vizyon oluştururken okul liderlerinin görevleri
- (2) kültürel değişime çalışanların dahil edilmesi,
- (3) kültürü organize etmenin dinamikleri.”

Bu araştırmadan çıkarılan sonuçlarda da popüler bakış açılarına göre örgütlerin yeniden inşa edilmesinde kültürel değişimi idare etmenin öneminin anlaşılmasının, başarı ve başarısızlık arasındaki farkı belirlediği görülmüştür. Örgütlerde küçülmeler sırasında meydana gelen kültür değişmelerine gerektiği kadar önem verilmemesinin çalışanların morallerinde, performans seviyelerinde ve motivasyonlarında negatif bir etki yapabildiği görülmüştür. Erdoğan (2006, s. 94)’a göre “bir örgütte iletişim sürecinin etkili olarak işleyememesi, belirlenen ortak amaçlara ulaşma çabalarını başarısız kılabilir. Bu sebeple iletişim, örgütte oluşabilecek sorunları çözmede kullanılabilir en işlevsel araçtır. Örgütlerin yapısı, örgütü oluşturan tüm bireyler arasında kurulacak etkin iletişim süreciyle yapılandırılıp geliştirilebilmektedir. Tüm bunlar ışığında, eğitim sisteminin vizyonunu, misyonunu ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla yapılan eylemlerin, etkinliklerin bürokratik engellerle

karşılaşmadan, bütün kurum ve kuruluşlarının geniş yetki ve sorumluluk içerisinde, her konu ve eylemde birbirlerinin faaliyetlerini destekleyerek ve sürekli gelişen teknolojinin olanaklarıyla bütünleştirerek, etkinliklerin yapılmasına, sorunların yerinde çözümlenmesine olanak sağlayan yönetim anlayışına geçilmesi zorunluluk arz etmektedir” (Aydoğan, 2002, s. 62). Günümüz rekabet ortamında örgüt geleceği açısından liderlik giderek önem kazanmıştır. Uzmanlık ve yeterlik gibi kavramlar liderin özellikleri, davranış yönelimi işgörenleri etkilemekte ve amaçlara ulaşmada daha da önemli hale gelmiştir.

Erdem ve Dikici (2001) “Kurum Kültürü İle Liderlik Arasındaki Etkileşim” kurum kültürü ile liderlik arasındaki etkileşim tespit edilmeye çalışılmış ve kurum kültürünün liderlik tarzını belirlemedeki rolü ile liderin kurum kültürü üzerindeki etkisi vurgulanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda ise kurumların, varlıklarını ve amaçlarını sürdürebilmek için kurum kültürüne önem vermek zorunda oldukları ve güçlü kurum kültürüne sahip olan kurumların başarıya daha çabuk ve kolay ulaştıkları ve ayrıca kurumlarda çalışanlar tarafından benimsenen, onlara yol gösteren, kalıcı ve geçerliliği kolay kolay ortadan kalkmayacak değerler sisteminin oluşturulması, bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek liderlerin var olmasının gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bakan (2008) “değişik liderlik tarzları (katılımcı, destekleyici ve yönlendirici) ve farklı örgüt kültürü türlerine (yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu) ilişkin yönetici algılamaları ile yöneticilerin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev unvanı vb.) arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. Yöneticilerin; yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür türlerine ilişkin önermelere genelde olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın yapıldığı işletmelerde dinamik, yenilikçi, risk almaya hazır, işletmeye rekabet avantajı sağlayacak işlere önem veren ve bunları yaparken de işletmesini bir aile gibi gören anlayışın hakim olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin; yönlendirici, destekleyici ve katılımcı liderlik türlerine ilişkin önermelere genelde olumlu yanıtlar verdikleri görülmüştür. Araştırmanın yapıldığı işletmelerde hangi işlerin, nasıl ve hangi performans standartları esas alınarak yapılacağını açıkça belirleyen (yönlendirici liderlik), tüm çalışanlara işlerini severek yapmaları için her türlü yardımı sağlayan, çalışanların beklentilerini sürekli göz önünde bulunduran ve çalışanlara eşit davranış sergileyen (destekleyici liderlik) ve gerek yapılacak faaliyetlere ilişkin gerekse bir sorunun çözüme kavuşturulmasında

astlarının önerilerini dikkate alan (katılımcı liderlik) liderlik anlayışının egemen olduğu bulgusuna rastlanmıştır.”

“Okul yöneticisinin tutum ve tavırları eğitimin kalitesini doğrudan etkiler. Bu sebeple örgütlerde çalışanları yönlendirecek ve onları amaçlara ulaşma noktasında bir araya getirecek liderlere duyulan gereksinim günden güne artmaktadır. Bazıları liderliğin doğuştan geldiğini ifade ederken, bir grup araştırmacı lider olarak doğulmadığını, liderliğin öğrenilebileceğini ve zaman içinde gelişebileceğini iddia etmektedir. Liderliğin doğuştan gelen bazı genetik özelliklerle ilgisinin bulunduğunu, ancak sonradan kazanılan bazı yeteneklerle, içinde bulunulan durum ve koşullarla ve kişilik özellikleriyle şekillendiğini söylemek liderliğe daha geniş bir perspektifle bakmanın bir sonucudur” (Ergun Özler, 2013, s. 95). “Liderin özellikleri, davranış yönelimi işgörenleri etkilemekte ve amaç başarımında önemli hale gelmektedir. Liderin davranışlarının görev yönelimli ya da ilişki yönelimli olmasının çalışanların tutumları üzerindeki etkisi de farklı olmaktadır” (Özdevecioğlu, 2009, s. 54). “Mesleğinde çok yönlü yetişmiş bir yönetici örgütteki çeşitli uzmanlarla daha kolay iş birliği yapabilecektir. Ayrıca bunlar arasındaki koordinasyon rolünü daha rahat oynayabilecektir.” Buluç (2009) “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”yi inceleyen araştırmasında, okul müdürleri ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşlerine göre incelemiştir. Okullarda en çok dönüşümcü liderlik rolü kullanıldığı, okulun bürokratik yapısı ile dönüşümcü liderlik rolleri arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak eğer okul yapısı etkili ise okul müdürünün dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyebileceği vurgulanmıştır.

Bu sonuçlar liderlik algılarının dönüşümcülük çerçevesinde belirlendiğini göstermektedir. Bu eğitimin amaçlarına ulaşmada değişimin ve dönüşümcü vasıfların ön planda olduğu bir yönetici anlayışı anlamına gelmektedir.

3.2.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde liderlik ve örgüt kültürüyle ilgili araştırmalara yer verilmiştir. İlk olarak liderlikle ilgili araştırmalara sonra örgüt kültürü ile ilgili araştırmalara ve son olarak da liderlik ve örgüt kültürünün birlikte incelendiği araştırmalar sunulmuştur.

3.2.1.Liderlikle İlgili Araştırmalar

Tengilimoğlu (2005), ““Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması” adlı çalışmasında, hizmet sektöründe faaliyet gösteren, farklı liderlik davranış özelliklerinin bulunduğu varsayılan kamu ve özel sektör örgütlerinde çalışan işgörenlerin kendi yöneticilerinin nasıl bir liderlik tarzı taşıdıklarına ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, kamu ve özel sektör örgüt liderlerinin davranış özelliklerinin istatistiksel olarak farklılık gösterdiği saptanmıştır. Liderlik davranış özelliklerinin ortalamaları arasındaki farklılığa göre, özel sektör örgütüne ilişkin ortalamaların kamu sektör örgütüne göre daha yüksek bulunmuştur. Araştırmada kamu ve özel sektör örgüt liderlerini ayırt eden liderlik davranışları özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda kurumlar arasında yöneticilerinin liderlik davranışları arasında fark anlamlı bulunmuş olup, kamu ve özel sektör örgüt liderlerini ayırt eden değişkenler, arkadaşça bir tutum ve davranış gösterme, çatışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmadır.”

İnandı ve Özkan (2006) tarafından yapılan ““Resmi İlköğretim Okulları ve Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Müdürler Ne Derece Öğretim Liderliği Davranışları Göstermektedir?” konulu araştırma sonuçlarına göre, yönetici ve öğretmenlerin, müdürlerin öğretim liderliği davranışlarına yönelik görüşleri tüm boyutlarda farklılık göstermiştir. Belirtilen on boyutun tamamında yöneticiler müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını “sık sık” ve “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler, müdürlerin göstermiş olduğu öğretim liderliği davranışlarını “nadiren” ve “ara sıra” yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir. Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin, müdürlerin öğretim liderliği davranışlarından öğretimi denetleme ve değerlendirme ile öğrenci gelişimini izleme boyutlarına yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.”

Korkmaz (2006), ““Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”yi belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre öğretmenler; okul içerisinde etkileşimci liderlik davranışları sergileyen kişilik özelliğinden çok dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen kişilik

özelliğine sahip okul müdürleri ile çalışmayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Araştırmada ayrıca veri toplamak amacıyla oluşturulan kişilik tercihleri ile problem çözme biçim tercihleri dikkate alınarak oluşturulan grupların kendi algılamaları ile öğretmen algılamaları arasında farklılık ortaya çıkmıştır.”

Gültekin (2008), ““İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” araştırmasında, öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutundaki davranışlarını iyi düzeyde göstermektedirler. İklimsel etik boyutunda ise yeterli düzeyde göstermektedirler. Öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderliğin alt boyutu olan “İklimsel Etik”, “Örgütsel Karar Vermede Etik”, “Davranışsal Etik “alt boyutunda ön lisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenler arasında; ön lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmuştur.”

Karagöz (2008), ““ İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki” isimli araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı ölçeğine ait duygusal adanmışlık, devam adanmışlığı ve normatif adanmışlık boyutlarının her birinin, yöneticilerin etik liderlik rollerine ait tüm faktörlerle (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi bulunduğu saptanmıştır. “

Çetin (2009), ““İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Yeterliklerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri”ni belirlemek amacıyla yaptığı yüksek lisans tezinde; ilköğretim müdürlerinin liderlik yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, görevi, mesleki kıdem, hizmetiçi eğitime katılma, daha önce yöneticilik yapma ve mesleki yayın takip etme durumuna göre anlamlı farklılıklar görülmezken, kadro durumu, okul türü ve okulun imkan durumunda ise anlamlı farklılıklar görülmüştür. Sözleşmeli öğretmenler, özel okulda çalışanlar ve okulun imkanı yüksek olan okulda çalışan öğretmenler okul yöneticilerini liderlik yeterlikleri açısından daha olumlu değerlendirdiği sonuçlarına ulaşmıştır.”

Atar (2009), ““İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır : Öğretmenlerin genel örgütsel adanma, öğretmenlik mesleğine adanma, öğretim işlerine adanma, çalışma grubuna adanma puanları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmazken, okula adanma puanları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretmenlerin müdürlerinde algıladıkları liderlik davranışında ise anlayış gösterme boyutunda erkeklerin lehine anlamlı fark bulunmuştur. Öğretmenlerin kıdemlerine göre, genel adanmışlık, okula adanmışlık, öğretmenlik mesleğine adanmışlık, öğretim işlerine adanmışlık ve çalışma grubuna adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu fark çalışma grubuna adanmışlık düzeyinde 16 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 1-5 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler arasında bulunmuşken, diğer adanmışlık düzeylerinde ise 16 ve üzeri yıl kıdeme sahip olanlar ile 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar arasında bulunmuştur. Buldukları okulda 11 ve üzeri yıl çalışan öğretmenlerin; öğretmenlik mesleğine adanmışlık düzeyleri 1-5 yıl arasında çalışanlara göre, istatistiksel açıdan anlamlı derecede daha yüksek olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları yapı kurmaya yönelik liderlik davranışı ile genel adanmışlık, okula adanmışlık, öğretmenlik mesleğine adanmışlık, öğretim işlerine adanmışlık, çalışma grubuna adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki çalışma grubuna adanmada düşük düzeyde iken, diğer adanma türlerinde orta düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları anlayış göstermeye yönelik liderlik davranışı ile genel adanmışlık, okula adanmışlık, öğretmenlik mesleğine adanmışlık, öğretim işlerine adanmışlık, çalışma grubuna adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki genel ve okula adanmada orta düzeyde iken diğer adanmışlık boyutlarında düşük düzeyde bulunmuştur.”

Bu bölümde anlatılan liderlikle ilgili araştırmalar, araştırmacı tarafından hazırlanan Tablo 3.2.1.1.'de özetlenmiştir.

Tablo 3.2.1.1.Liderlikle İlgili Araştırmalar

Araştırmacı -yıl	Araştırma Adı	Uygulanılan Grup	Sonuç
Tengilimoğlu (2005)	Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması	Kamu ve özel sektör örgütlerinde çalışan işgörenlere	Kurumlar arasında yöneticilerinin liderlik davranışları arasında fark anlamlı bulunmuş olup, kamu ve özel sektör örgüt liderlerini ayırt eden değişkenler, arkadaşça bir tutum ve davranış gösterme, çatışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmadır.
İnandı ve Özkan (2006)	Resmi İlköğretim Okulları ve Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Müdürler Ne Derece Öğretim Liderliği Davranışları Göstermektedir?	Yönetici ve öğretmenler	Belirtilen on boyutun tamamında yöneticiler müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını “sık sık” ve “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler, müdürlerin göstermiş olduğu öğretim liderliği davranışlarını “nadiren” ve “ara sıra” yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.
Korkmaz (2006)	Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki	Öğretmenlere	Okul içerisinde etkileşimli (transaksyonel) liderlik davranışları sergileyen kişilik özelliğinden çok dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen kişilik özelliğine sahip okul müdürleri ile çalışmayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur.
Gültekin (2008)	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi	Öğretmenlere	İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutundaki davranışlarını iyi düzeyde göstermektedirler.
Karagöz (2008),	İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki	Öğretmenlere	Yöneticilerin etik liderlik rollerine ait tüm faktörlerle (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi bulunduğu saptanmıştır.
Çetin (2009)	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Yeterliklerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri	Öğretmenlere	İlköğretim müdürlerinin liderlik yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, görevi, mesleki kıdem, hizmetiçi eğitime katılma, daha önce yöneticilik yapma ve mesleki yayın takip etme durumuna göre anlamlı farklılıklar görülmezken, kadro durumu, okul türü ve okulun imkan durumunda ise anlamlı farklılıklar görülmüştür.
Atar (2009)	İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki	Öğretmenlere	Öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları anlayış göstermeye yönelik liderlik davranışı ile genel adanmışlık, okula adanmışlık, öğretmenlik mesleğine adanmışlık, öğretim işlerine adanmışlık, çalışma grubuna adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

3.2.2.Örgüt Kültürü İle Yapılmış Araştırmalar

Kara (2006), ““Okullardaki Örgütsel Kültürün Okul Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerindeki Etkisi” başlıklı araştırmasında; okulların örgütsel kültür yapılarının belirlenmesi örgütsel kültür yapıların okul yöneticilerinin etik davranışları ile ne gibi ilişki içerisinde olduklarını incelemiştir. Okulların örgütsel kültürünün güçlü ve zayıf yönleri ele alınmış ve örgütsel kültür rol, destek, başarı, güç olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. Okul yöneticilerinin etik davranışları ise (a) hoşgörü (b) dürüstlük (c) adalet (d) sorumluluk, olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın örneklem grubunda yer alan 70 lisenin okul müdürlerine ve 182 müdür yardımcısına anket uygulanmış toplamda 252 çalışana ait veriler analiz edilmiştir. Bulguları değerlendirildiğinde; Okul yöneticilerinin etik davranışlarının pozitif olması okulların örgütsel kültürel yapılarının olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.”

Çakır (2007), ““İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” araştırma ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel bağlılıkla okul kültürü algıları arasında ilişkinin varlığının belirlenmesi, bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin saptanması amaçlanmıştır. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket; 2006-2007 öğretim yılı ikinci döneminde 200 öğretmene araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; İlköğretim okulu öğretmenlerinin, örgütsel bağlılıklarının Kararsız düzeyinde oldukları; okul kültürü algısının Etkili İletişim boyutunda Kararsızım düzeyinde oldukları, diğer boyutlarda ise Katılıyorum düzeyinde oldukları saptanmıştır.”

Narsap (2006),“Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü” adlı araştırmasını İstanbul iline bağlı 6 merkez ilçede bulunan 23 ortaöğretim kurumunda görev yapan 611 öğretmen ve 91 yönetici üzerinde gerçekleştirmiştir. Bu araştırma; okulda var olan durumları, uzun süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin okula yeni katılan öğretmenlere göre, yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu algılama eğiliminde olduklarını; meslek liselerinde diğer okul türlerine göre yönetimin öğretmenleri mesleki konularda daha çok desteklediği, öğretmenlerin daha çok ödüllendirildiği,

çatışmaların karşılıklı ilişki içerisinde çözümlendiği buna karşın genel liselerde görev yapan öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini yönetime karşı daha rahat dile getirebildiklerini ortaya koymuştur.”

Esinbay (2008), ““İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği)” adlı çalışmada, Balıkesir İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenleri evren olarak belirlemiş ve yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumun örgüt kültürünü nasıl algıladıkları bulmaya çalışmıştır. Araştırma 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Balıkesir İli Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı il merkezindeki 33 ilköğretim okulunda görev yapan 47 yönetici, 805 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmen görüşleri doğrultusunda en başat kültürel boyut görev kültürü çıkmıştır. Yönetici görüşlerine göre; görev kültüründen sonra sırasıyla, başarı kültürü, destek kültürü ve bürokratik kültür gelmektedir. Öğretmen görüşlerine göre ise; görev kültüründen sonra sırasıyla, destek kültürü, başarı kültürü ve bürokratik kültür gelmektedir.”

Sezgin (2010), ““Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkileri” incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Ankara’da düzenlenen bir hizmetiçi eğitim etkinliğine katılan 270 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Verilerin toplanması için Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Okul Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık biçimlerinin okul kültürünün destek, başarı ve görev boyutları ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Devam bağlılığı ise bürokratik okul kültürü ile pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkilidir. Regresyon analizi sonuçları, destek ve görev kültürü değişkenlerinin öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığını ortaya koymuştur. Devam bağlılığının tek anlamlı yordayıcısı bürokratik kültür boyutudur. Başarı kültürü, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının anlamlı bir yordayıcısı değildir.”

Yavuz ve Yılmaz (2012)’ın araştırmasında ““Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarının Kültürünün, Öğretmen Ve Öğrenci Algılarına Göre Değerlendirilmesi” amaçlanmaktadır. Öğretmen ve öğrencilerin okullarının kültürüne ilişkin görüşleri, araştırmacı tarafından geliştirilen “okul kültürü ölçeği” ile alınmıştır. Araştırmanın

sonucunda, okul kültürüne ilişkin özellikleri özel okulda çalışan öğretmenlerin devlet okulunda çalışan öğretmenlerden daha çok önemli buldukları belirlenmiştir. Öğrencilerin okul kültürü algılarında ise durum bunun tam tersidir. Okul kültürüne ilişkin özellikleri daha önemli bulanlar devlet okulunda okuyan öğrencilerdir.”

Bu bölümde anlatılan örgüt kültürü ile yapılmış araştırmalar, araştırmacı tarafından hazırlanan tablo 3.2.2.1.'de özetle sunulmuştur.

Tablo 3.2.2.1.Örgüt Kültürü İle Yapılmış Araştırmalar

Araştırmacı -yıl	Araştırma Adı	Uygulanılan Grup	Sonuç
Kara (2006),	Okullardaki Örgütsel Kültürün Okul Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerindeki Etkisi	Yönetici ve Öğretmenler	Okul yöneticilerinin etik davranışlarının pozitif olması okulların örgütsel kültürel yapılarının olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.
Çakır (2007),	İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Öğretmenlere	İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul kültürü algısının Etkili İletişim boyutunda Kararsızım düzeyinde oldukları, diğer boyutlarda ise Katılıyorum düzeyinde oldukları saptanmıştır.
Narsap (2006),	Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü	Öğretmenlere	Meslek liselerinde diğer okul türlerine göre yönetimin öğretmenleri mesleki konularda daha çok desteklediği, öğretmenlerin daha çok ödüllendirildiği, çatışmaların karşılıklı ilişki içerisinde çözümlendiği buna karşın genel liselerde görev yapan öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini yönetime karşı daha rahat dile getirebildiklerini ortaya koymuştur.
Esinbay (2008),	İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği)	Yönetici ve Öğretmenler	İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmen görüşleri doğrultusunda en başat kültürel boyut görev kültürü çıkmıştır. Yönetici görüşlerine göre; görev kültüründen sonra sırasıyla, başarı kültürü, destek kültürü ve bürokratik kültür gelmektedir. Öğretmen görüşlerine göre ise; görev kültüründen sonra sırasıyla, destek kültürü, başarı kültürü ve bürokratik kültür gelmektedir.
Sezgin (2010),	Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkileri	Öğretmenlere	Öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık biçimlerinin okul kültürünün destek, başarı ve görev boyutları ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir.
Yavuz ve Yılmaz (2012)	Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarının Kültürünün, Öğretmen Ve Öğrenci Algılarına Göre Değerlendirilmesi	Öğretmen ve Öğrenciler	Okul kültürüne ilişkin özellikleri özel okulda çalışan öğretmenlerin devlet okulunda çalışan öğretmenlerden daha çok önemli buldukları belirlenmiştir. Öğrencilerin okul kültürü algılarında ise durum bunun tam tersidir. Okul kültürüne ilişkin özellikleri daha önemli bulanlar devlet okulunda okuyan öğrencilerdir.

3.2.3 Örgüt Kültürü ve Liderlik İle ilgili Yapılmış Araştırmalar

George, Sleeth ve Siders (1999) tarafından ““Kültürü Örgütleme: Lider Roller, Davranışlar Ve Pekiştirme Mekanizmaları” adlı bir başka araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada şu noktaların daha iyi anlaşılmasını amaçlamışlardır: (1) bir vizyon oluştururken okul liderlerinin görevleri (2) kültürel değişime çalışanların dahil edilmesi, (3) kültürü organize etmenin dinamikleri. Bu araştırmadan çıkarılan sonuçlarda da popüler bakış açılarına göre örgütlerin yeniden inşa edilmesinde kültürel değişimi idare etmenin önemini anlaşılmasının, başarı ve başarısızlık arasındaki farkı belirlediği görülmüştür. Örgütlerde küçülmeler sırasında meydana gelen kültür değişimlerine gerektiği kadar önem verilmemesinin çalışanların morallerinde, performans seviyelerinde ve motivasyonlarında negatif bir etki yapabildiği görülmektedir.”

Erdem ve Dikici (2001) ““Kurum Kültürü İle Liderlik Arasındaki Etkileşim” adlı çalışmada kültür ile liderlik arasındaki etkileşim tespit edilmeye çalışılmış ve kurum kültürünün liderlik tarzını belirlemedeki rolü ile liderin kurum kültürü üzerindeki etkisi vurgulanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda ise kurumların, varlıklarını ve amaçlarını sürdürebilmek için kurum kültürüne önem vermek zorunda oldukları ve güçlü kurum kültürüne sahip olan kurumların başarıya daha çabuk ve kolay ulaştıkları ve ayrıca kurumlarda çalışanlar tarafından benimsenen, onlara yol gösteren, kalıcı ve geçerliliği kolay kolay ortadan kalkmayacak değerler sisteminin oluşturulması, bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek liderlerin var olmasının gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.”

Fullan (2002), ““Öğretimsel Lider Olarak Okul Müdürleri” adlı makalesinde liderliğin değerli ancak çok dar bir çözüm sunduğu konusuna değinmiştir. Fullan’a göre eğitim ile ilgili asıl odaklanmanın daha geniş bir alanda ve daha çok temel olan belli başlı özelliklere odaklanma olması gerektiği yani onun değişimine göre değişim kültüründe lider olan okul müdürlüğüne odaklanması gerekliliğidir. Fullan etkileyici sonuçlar almış olsa da bulduklarının derin ve uzun süreli reformlar olmadığına kanaat getirmiştir. Aslında okuma yazma oranı ve başarı oranları gelişirken, öğretmenlerin moral ve çalışma şartlarının git gide bozulduğunu vurgulamıştır. Gerçekten uzun süreli

bir reformda başarılı olabilmek için okulun öğrenme kültüründe ve öğretme işinin kendinde köklü değişimlere gidilmesi gerektiğini çalışmada önermiştir. Kısaca, okul müdürlerinin liderlik rolleri, çeşitli reformları taşıyabilmek için yeterince geniş olana bir kavram olarak görülmemiştir. Bu reformlar da gelecekte ihtiyaç olan okulların oluşturulmasını sağlayacaktır.”

Özdemir (2006) tarafından yapılan araştırmada ise ““Okul Kültürünün Oluşturulması Ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen Ve Onlarda Gözlenen Davranışları Ve Bu Davranışlar Arasında Anlamlı Bir İlişki Olup Olmadığı” incelenmiştir. Araştırmada toplam 251 Bakanlık müfettişinden 162’sine anket yapılmıştır. Hazırlanan anket okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılması şeklinde ikiye ayrılmıştır. T testi uygulanan verilerden elde edilen sonuçlara göre beklenen ve gözlenen davranışlar arasında $p=.001$ anlamlı farklılık bulunmuştur. Ayrıca okul müdürlerinin sergilediği davranışlar “az” olarak nitelendirilirken, okul müdürlerinden beklenen davranışların daha “çok” olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle müfettişlerin okul müdürlerinden beklentileri yüksek düzeyde çıkmıştır.”

Herndon (2007), yaptığı araştırma ile ““Missouri İlköğretim Okullarında Liderlik, Okul Kültürü Ve Okul Başarısı Faktörleri Arasında İlişkileri” keşfetmek ve incelemeyi araştırmak istemiştir. Anket kullanarak yaptığı nitel araştırmada Herndon liderlik ve okul kültürü arasında ilişki olup olmadığını, liderlik ve öğrenci başarısı arasında ilişki olup olmadığını, okul kültürü faktörü ile öğrenci başarısı arasında ilişki olup olmadığını ve bu üçlü kombinasyonun liderlik, okul kültürü ve öğrenci başarısı arasında ilişki olup olmadığını bulmaya çalışmıştır. Araştırma 62 ilkokuldan 677 öğretmenden toplanan verilerle yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları liderliğin okul kültürü ve öğrenci başarısı üzerine, okul kültürünün öğrenci başarısı üzerine ve liderlik ve okul kültürünün öğrenci başarısı üzerine olan etkisini açıklamaktadır. Buna göre, okul müdürlerinin liderliklerinin okul kültürü üzerine önemli bir etkide bulunduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca liderlik rolünün öğrenci başarısına ve liderlik rolü ve okul kültürü birleşiminin öğrenci başarısına olumlu bir etkisi bulunduğu görülmüştür.”

Bakan (2008) “değişik liderlik tarzları (katılımcı, destekleyici ve yönlendirici) ve farklı örgüt kültürü türlerine (yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu) ilişkin yönetici

algılamaları ile yöneticilerin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev unvanı vb.) arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmanın alan araştırması, Kahramanmaraş'ta farklı alanlarda (Tekstil, Gıda, Çelik Eşya, Madencilik, Kimya ve diğerleri) faaliyet gösteren 12 işletmede yapılmıştır. Veriler dikkate alındığında, ankete katılan yöneticilerin; yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür türlerine ilişkin önermelere genelde olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın yapıldığı işletmelerde dinamik, yenilikçi, risk almaya hazır, işletmeye rekabet avantajı sağlayacak işlere önem veren ve bunları yaparken de işletmesini bir aile gibi gören anlayışın hakim olduğu görülmektedir. Veriler dikkate alındığında, ankete katılan yöneticilerin; yönlendirici, destekleyici ve katılımcı liderlik türlerine ilişkin önermelere genelde olumlu yanıtlar verdikleri görülmüştür. Demografik özelliklerden eğitim durumu ile rekabetçi kültür arasında; sektördeki çalışma süresi ile yenilikçi kültür arasında; yöneticilik tecrübesi ile yenilikçi kültür arasında; cinsiyet ile yenilikçi kültür ve toplumcu kültür arasında; başka işletmede çalışmış olmakla rekabetçi ve toplumcu kültür arasında; mezun olunan bölüm ile her üç kültür türü arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna karşın, yapılan korelasyon analizi sonucunda, analiz kapsamına alınan demografik özelliklerden görev unvanı, yaş, medeni durum ve başka işletmedeki çalışma süresi ile üç kültür türü (yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu) arasında anlamlı ilişkiye rastlanılmamıştır.”

Erdoğan (2009) tarafından yapılmış olan araştırmada ““Kültürün Liderlik Davranışına Etkisini” incelenmiştir. Liderlik ve kültürün araştırıldığı bu tezde, Türkiye ve İtalya’da bulunan çalışanların lider davranışı tercihlerini ölçmek üzere, Stogdill’in (1963) Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi kullanılmıştır. Bunun yanında, Türkiye ve İtalya’da saptanan liderlik skorlarıyla Hofstede’in beş kültürel boyutunun ilişkisini belirlemek için, Hofstede’in (1980) Ulusal Kültür Anketi uygulanmıştır. Bulgulara göre, Türkiye ve İtalya’daki çalışanların, kültürel anlamda çok fazla farklılığa sahip olmadıkları, ancak liderlik davranışı beklentileri konusunda farklılık sergiledikleri ortaya çıkmıştır.”

Curie, Lockett, Suhomlinova (2009) tarafından “Nottingham Üniversitesi İşletme Bölümünde yapılan "Devlet Sektöründe Liderlik ve Örgütsel Değişim: İngiltere'deki Ortaöğretim Okullarında Vaka İncelemesi" adlı tez çalışmasında, liderlik kavramı

İngiltere’de ortaöğretim kurumlarında örgütsel değişimle beraber incelenmektedir. Literatür taramasında sosyal ortamların, devlet kurallarının ve bu bağlamda oluşan şartların liderlik üzerindeki etkisini konu alan araştırmalardan bahseden çalışmada liderlik kavramı sonuç-odaklı (yeni metot) ve değer-odaklı (klasik metot) yaklaşımlar arasında karşılaştırma yapılarak incelenmiştir. Metot olarak anket ve görüşme yöntemleri okul idarecilerine uygulanmıştır. Okulların başarı seviyesi ülkenin Eğitim ve Yetenek Bakanlığı sayfasından 3 yıl boyunca takip edilmiştir. 200 devlet okulunda yapılan araştırmanın örneklemini 12-18 yaş arasındaki çocuklar oluşturmaktadır. Niteliksel araştırmaya göre iki yaklaşım arasında performans değerleri anlamlı farklılık içermemektedir. Ayrıca okul ortamının liderlik stilini etkilemediği ortaya çıkmıştır. Fakat betimsel çalışma bu iki yaklaşım arasındaki farkı daha belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır. Sonuçlar yeni yaklaşımın hala eski yaklaşımın yerini dolduramadığını ve eski yaklaşımın okullarda ağırlığını korumakta olduğunu belirtmektedir. Devlet tarafından desteklenen yeni yaklaşımın devlet okullarında daha az kullanıldığı ve bu değişime karşı direnç olduğu da ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak örgütsel bağlılıkla liderlik tarzları arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda liderliğin sosyal yapılanma ve süreçlerden ayrı düşünülmemesi gerektiği vurgulanmaktadır.”

Buluç (2009) ““İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”yi inceleyen araştırmasında, okul müdürleri ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşlerine göre incelemiştir. Veri toplama aracı olarak “Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği” ve “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” Ankara’da 12 ilköğretim okulunda 250 öğretmene dağıtılmıştır. Elde edilen veriler analiz edildiğinde, okullarda en çok dönüşümcü liderlik rolü kullanıldığı, okulun bürokratik yapısı ile dönüşümcü liderlik rolleri arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak eğer okul yapısı etkili ise okul müdürünün dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyebileceği vurgulanmıştır.”

Bu bölümde anlatılan örgüt kültürü ve liderlik ile ilgili araştırmalar, araştırmacı tarafından hazırlanan tablo 3.2.3.1.’de özetlenmiştir.

Tablo 3.2.3.1. Örgüt Kültürü ve Liderlik İle ilgili Yapılmış Araştırmalar

Araştırmacı -yıl	Araştırma Adı	Uygulanılan Grup	Sonuç
George, Sleeth ve Siders (1999)	Kültürü Örgütleme: Lider Rollerini, Davranışlar Ve Pekiştirme Mekanizmaları	Örgüt çalışanları	Örgütlerde küçülmeler sırasında meydana gelen kültür değişmelerine gerektiği kadar önem verilmemesinin çalışanların morallerinde, performans seviyelerinde ve motivasyonlarında negatif bir etki yapabildiği görülmektedir.
Erdem ve Dikici (2001)	Kurum Kültürü İle Liderlik Arasındaki Etkileşim	Örgüt çalışanları	Kurumların, varlıklarını ve amaçlarını sürdürebilmek için kurum kültürüne önem vermek zorunda oldukları ve güçlü kurum kültürüne sahip olan kurumların başarıya daha çabuk ve kolay ulaştıkları ve ayrıca kurumlarda çalışanlar tarafından benimsenen, onlara yol gösteren, kalıcı ve geçerliliği kolay kolay ortadan kalkmayacak değerler sisteminin oluşturulması, bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek liderlerin var olmasının gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.
Fullan (2002),	Öğretimsel Lider Olarak Okul Müdürleri	Öğretmenlere	Okul müdürlerinin liderlik rolleri, çeşitli reformları taşıyabilmek için yeterince geniş olana bir kavram olarak görülmemiştir.
Özdemir (2006)	Okul Kültürünün Oluşturulması Ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen Ve Onlarda Gözlenen Davranışları Ve Bu Davranışlar Arasındaki İlişki	Müfettişler	Okul müdürlerinin sergilediği davranışlar “az” olarak nitelendirilirken, okul müdürlerinden beklenen davranışların daha “çok” olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle müfettişlerin okul müdürlerinden beklentileri yüksek düzeyde çıkmıştır.
Herndon (2007),	Missouri İlköğretim Okullarında Liderlik, Okul Kültürü Ve Okul Başarısı Faktörleri Arasında İlişkileri	Öğretmenlere	Okul müdürlerinin liderliklerinin okul kültürü üzerine önemli bir etkide bulunduğu ortaya çıkmıştır.
Bakan (2008)	Liderlik Tarzları (Katılımcı, Destekleyici Ve Yönlendirici) Ve Farklı Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişki	Tekstil Sektörü Çalışanları	Yöneticilerin; yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür türlerine ilişkin önermelere genelde olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir. Görev unvanı, yaş, medeni durum ve başka işletmedeki çalışma süresi ile üç kültür türü arasında anlamlı ilişkiye rastlanılmamıştır.
Erdoğan (2009)	Kültürün Liderlik Davranışına Etkisini	Türkiye ve İtalya'daki çalışanlar	Türkiye ve İtalya'daki çalışanların, kültürel anlamda çok fazla farklılığa sahip olmadıkları, ancak liderlik davranışı beklentileri konusunda farklılık sergiledikleri ortaya çıkmıştır.
Curie, Lockett, Suhomlinov a (2009)	Devlet Sektöründe Liderlik ve Örgütsel Değişim: İngiltere'deki Ortaöğretim Okullarında Vaka İncelemesi	Öğrencilere	Örgütsel bağlılıkla liderlik tarzları arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda liderliğin sosyal yapılanma ve süreçlerden ayrı düşünülmemesi gerektiği vurgulanmaktadır.
Buluç (2009)	İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki	Öğretmenlere	Okul yapısı etkili ise okul müdürünün dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyebileceği vurgulanmıştır.

BÖLÜM IV

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin analiz edilmesinde yararlanılan istatistiksel tekniklerle ilgili bilgiler açıklanmıştır.

4.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Karasar (2006)'a göre “ilişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu tür bir düzenlemede aralarındaki ilişki aranacak değişkenler tekil taramada olduğu gibi ayrı ayrı sembolleştirilir. Ancak bu sembolleştirme (değerler verme, ölçme) ilişkisel bir çözümlenmeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır. Korelasyon türü ilişki aramalarda değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri, birlikte bir değişme varsa, bunun nasıl olduğu öğrenilmeye çalışılır.”

4.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni 2013–2014 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerindeki yabancı uyruklu olmayan hazırlık okulu İngilizce okutmanları oluşturmaktadır. İstanbul’da 9 adet devlet ve 38 adet de vakıf üniversitesi bulunmaktadır.(www.yok.gov.tr) Üniversitelerin internet sayfalarındaki akademik kadrolarına göre, İstanbul’daki devlet üniversitelerinin Hazırlık Okullarında 575 yabancı uyruklu olmayan İngilizce okutman bulunmaktadır. (Türk-Alman Üniversitesi’nde İngilizce hazırlık programı bulunmamaktadır.)

İstanbul’daki vakıf üniversitelerinin İngilizce Hazırlık Okulu programlarında ise, üniversitelerin internet sayfalarındaki akademik kadro verilerine göre ise, 1252

yabancı uyruklu olmayan İngilizce okutman bulunmaktadır. (İstanbul Bilim Üniversitesi'nde hazırlık programı bulunmamaktadır.) Bu evren içinden küme örneklem yoluyla 3 devlet ve 4 vakıf üniversitesi belirlenmiştir. Tablo 3.2.1'de araştırmanın örneklem grubundaki üniversiteler ve üniversitelerden alınan bilgilere göre bu üniversitelerde 2013-2014 eğitim-öğretim yılında görev yapan okutman sayıları yer almaktadır. Böylece toplamda 323 yabancı uyruklu olmayan İngilizce okutman bulunmaktadır. Araştırmaya katılan 226 kişi üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo:4.2.1. Üniversitelerdeki Okutman Sayıları

Üniversite Adı	Okutman Sayısı
İstanbul Üniversitesi	62
Marmara Üniversitesi	108
İstanbul Medeniyet Üniversitesi	17
Okan Üniversitesi	48
Maltepe Üniversitesi	37
Süleyman Şah Üniversitesi	31
Yeditepe Üniversitesi	20

“Küme örnekleme istatistik bilimi içinde örneklem kullanılarak betimsel veya çıkarımsal sonuç istenirse, olasılık örnekleme kurallarına uyan bir örneklem veri toplama yöntemidir. Genel olarak bu yöntemin uygulanması anakütle içinde veri elemanları "kümeler" halinde ise uygundur. Evrendeki elemanların tek tek eşit seçilme şansına sahip oldukları durumda yapılan örnekleme eleman örnekleme denir. Örnekleme tekniklerinden en yalını ve en çok kullanılanıdır. Oransız Eleman Örnekleme, evrendeki tüm elemanların birbirine eşit seçilme şansına sahip oldukları örnekleme türüdür. Buna, “Basit Tesadüfi Örnekleme”, “Yalın Örnekleme”, “Yansız Örnekleme” ya da İngilizcesinden “Simple Random Sampling” gibi adlar da verilmektedir. Oransız eleman örneklemede, evrendeki eleman türlerinden her birinden örnekleme girenlerin sayısı, tümüyle şansa bırakılmıştır” (Karasar, 2006.113).

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” “Örgütsel Kültür Ölçeği” ile "Liderlik Tarzları Ölçeği" ve kullanılmıştır.

4.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından oluşturulmuş ve öğretmenlerin demografik (cinsiyet, mezuniyet, medeni durum, yaş, kıdem vb.) özellikleri ile ilgili soruları içeren bir formdur. Bu form aracılığıyla istenen kişisel bilgiler araştırmacı tarafından okutmanlardan alınmaya çalışılacaktır (Bakınız Ek 1).

4.3.2. Örgütsel Kültür Ölçeği

İpek tarafından 1999 yılında “Liseler ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğrenci Öğretmen ilişkisi” konulu doktora tezinde kullanılmış olan Örgütsel Kültür Ölçeği 37 sorudan oluşan likert ölçeğidir. Örgütsel Kültür Ölçeğinin güvenirlik ve geçerlilik çalışması İpek (1999) tarafından yapılarak dört alt boyut altında incelenmiştir (İpek, 1999;Kara, 2006). Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları Güç 0,779; Rol 0,743; Başarı 0,867; Destek 0,924 güç ve rol boyutlarının orta düzeyde, başarı ve destek boyutlarının yüksek bir değer bulunduğu görülmektedir. Güç alt boyunun maddeleri 1,2,3,4,5,6,7; Rol alt boyutunun maddeleri 8,9,10,11,12,13,14,15,16,17; Başarı alt boyutunun maddeleri 18,19,20,21,22,23, 24,25,26,27; Destek alt boyunun maddeleri 28,29,30,31, 32,33,34,35, 36,37 dir. (Bakınız Ek 2).

4.3.3.Liderlik Tarzları Ölçeği

Çalışmada kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) etkileşimci (transaksiyonel) ve dönüşümcü (transformasyonel) liderliğin boyutlarını ölçmek için Bernard Bass ve Bruce Avolio (1985) tarafından geliştirilmiştir. “ Çok sayıda çalışma bu anketin yüksek geçerliliğe sahip olduğunu ortaya koymuştur” (Keller, 1992, Hater&Bass, 1988; Howell&Avolio, 1993; Bycio, Hackett and Allen 1995). Çalışmalarında kullandıkları etkileşimci (transaksiyonel) ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ile ilgili MLQ ölçekleri, Türkiye’deki koşullar ve Türk eğitim sisteminin yapısı ile ilgili bazı faktörler dikkate alınarak yeniden düzenlenmiştir. Anket formunda yer alan dönüşümcü liderliği ölçen toplam 23 adet sorudan; 11 soru karizma (KL), 4 soru entelektüel teşvik (ET), ve 8 soru ise bireysel

ilgi (B-) boyutlarını tanımlamaktadır. Ankette kapsamında transaksyonel (etkileşimci) liderliği ölçen 14 sorudan; 5 soru koşullu ödül (KÖ) ve 9 soru ise istisna ile yönetim (-Y) boyutları ile ilgilidir. Ayrıca tam serbestlik tanıyan liderliği ölçen 8 soru ankette yer almaktadır. Liderlik ile tasarlanan ankette öğretmenlerden şimdiki ilk amirlerinin ne kadar sıklıkla belirtilen davranışları gösterdiklerini işaretlemeleri istenmiş ve bunun için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1=Hiçbir Zaman; 2= nadiren; 3= Arada Sırada; 4= Sık sık; 5= Hemen Her Zaman). Liderlik tarzları ile ilgili ölçeğin güvenirliği 0,95'tir. (Bakınız Ek 3)

4.5. Verilerin Toplanması

2013–2014 öğretim yılında örneklem belirlendikten ve araştırma için gerekli izinler yasal yollarla alındıktan sonra, belirlenen üniversitelerle görüşülüp uygun gün ve zaman belirlendi. Belirlenen günlerde okullara gidilip araştırmanın amacı ve ne için kullanılacağı hususunda gerekli bilgilendirme yapıldı. Daha sonra hazırlık okullarında ders veren yabancı uyruklu olmayan İngilizce okutman sayısınca ölçekler çoğaltılıp dağıtılmış ve daha sonradan okullara gidilerek cevaplanan ölçekler toplanmıştır.

4.6. Verilerin Çözümlemesi

İstatistiksel çözümlemelere geçmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından okutmanlara uygulanan ölçekler puanlanmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümlmeleri bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan okutmanların demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş, mezuniyet, kıdem, üniversite türü, görev, öğretmen sayısı) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeğin toplam puanları için \bar{x} , ss, SH_x değerleri saptanmıştır. Öte yandan, karşılaştırma analizleri için yeterli dağılımın oluşmadığı değişkenler için anlamlı birleştirmelerle gruplar birleştirilmiştir. Bu bağlamda:

1. Örneklem grubunu oluşturan okutmanların algıladıkları örgütsel kültür ile liderlik tarzları toplam ölçek ile alt boyutlarından aldıkları puanların cinsiyet ve medeni

durum, üniversite türü, görev değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *bağımsız grup t testi*,

2. Örneklem grubunu oluşturan okutmanların algıladıkları örgütsel kültür ile liderlik tarzları toplam ölçek ile alt boyutlarından aldıkları puanların yaş, kıdem değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *tek yönlü varyans analizi (ANOVA)*,

3. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda gruplar arasında fark bulunduğu, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere *post-hoc Scheffé ve testleri*,

4. Örneklem grubunu oluşturan okutmanların algıladıkları örgütsel kültür ile liderlik tarzları toplam ölçek ile alt boyutlarından aldıkları puanların mezuniyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan *Kruskal Wallis-H Testi*,

Elde edilen veriler bilgisayarda “SPSS for Windows ver, s. 20.0” programında çözümlenmiş, manidarlıklar minimum $p < ,05$ düzeyinde sınanmış, diğer manidarlık düzeyleri ayrıca belirtilmiş ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

BÖLÜM V

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma grubunu oluşturan okutmanların demografik özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, yaş, mezuniyet, kıdem, üniversite türü, görev, öğretmen sayısı) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeklerin alt boyutları ile toplam puanları için \bar{x} , ss değerleri ile farklılaşma analizleri sunulmuştur.

5.1.Grubun Demografik Yapısına İlişkin Değerler

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları tablo 5.1.1’de verilmiştir.

Tablo 5.1.1:Üniversitelere Göre Frekans ve Yüzde Değerleri:

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Yeditepe	19	8,4	8,4	8,4
Okan	44	19,5	19,5	27,9
Süleyman Şah	20	8,8	8,8	36,7
Medeniyet	12	5,3	5,3	42,0
İstanbul	33	14,6	14,6	56,6
Maltepe	39	17,3	17,3	73,9
Marmara	59	26,1	26,1	100,0
Toplam	226	100,0	100,0	

Tablo 5.1.1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların 19’u (% 8,4) Yeditepe, 44’ü (% 19,5) Okan, 20’si (%8,8) Süleyman Şah, 12’si (%5,3) Medeniyet, 33’ü (%14,6) İstanbul, 39’u (%17,3) Maltepe ve 59’u (%26,1) Marmara Üniversitesinde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan toplam 226 okutman vardır.

Tablo 5.1.2:Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Değerleri:

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Kadın	165	73,0	73,0	73,0
Erkek	61	27,0	27,0	100,0
Toplam	226	100,0	100,0	

Tablo 5.1.2’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların 165’i (% 73,0) kadın, 61’i (% 27,0) erkektir.

Tablo 5.1.3:Medeni Durumlara Göre Frekans ve Yüzde Değerleri:

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Evli	127	56,2	56,2	56,2
Bekar	99	43,8	43,8	100,0
Toplam	226	100,0	100,0	

Tablo 5.1.3’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların 127’si (% 56,2) evli, 99’u (%43,8) bekârdır.

Tablo 5.1.4: Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri:

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
20-30 yaş	74	32,7	32,7	32,7
31-40 yaş	72	31,9	31,9	64,6
41 ve üzeri yaş	80	35,4	35,4	100,0
Toplam	226	100,0	100,0	

Tablo 5.1.4’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların 74’ü (% 32,7) 20-30 yaşında, 72’si (% 31,9) 31-40 yaşında, 80’i (%35,4) 41 ve üzeri yaştaadır.

Tablo 5.1.5: Mezun Olduğu Bölüme Göre Frekans ve Yüzde Değerleri:

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Eğitim Fakültesi	120	53,1	53,1	53,1
Fen-Edebiyat Fakültesi	81	35,8	35,8	88,9
Diğer	25	11,1	11,1	100,0
Toplam	226	100,0	100,0	

Tablo 5.1.5’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların 120’si (% 53,1) eğitim fakültesi, 81’i (%35,8) fen-edebiyat fakültesi, 25’i (%11,1) diğer fakültelerden mezun olmuştur.

Tablo 5.1.6: Mesleki Kıdemlerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri:

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
0-5 yıl	54	23,9	23,9	23,9
6-15 yıl	92	40,7	40,7	64,6
16 ve üzeri	80	35,4	35,4	100,0
Toplam	226	100,0	100,0	

Tablo 5.1.6’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların 54’ü (% 23,9) 0-5 yıl, 92’si (% 40,7) 6-15 yıl, 80’i (%35,4) 16 ve üzeri yıldır görev yapmaktadır.

Tablo 5.1.7: Çalıştığı Üniversiteye Göre Frekans ve Yüzde Değerleri:

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Devlet	102	45,1	45,1	45,1
Vakıf	124	54,9	54,9	100,0
Toplam	226	100,0	100,0	

Tablo 5.1.7’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların 102’si (% 45,1) devlet, 124’ü (%54,9) vakıf üniversitesinde görev yapmaktadır.

Tablo 5.1.8: Okuldaki Görevlerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri:

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Diğer	32	14,2	14,2	14,2
Okutman	194	85,8	85,8	100,0
Toplam	226	100,0	100,0	

Tablo 5.1.8’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların 32’si (% 14,2) diğer, 194’ü (%85,8) okutman olarak görev yapmaktadır.

Tablo 5.1.9: Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri:

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
1-50	52	23,0	23,0	23,0
51-99	116	51,3	51,3	74,3
100 ve üz	58	25,7	25,7	100,0
Toplam	226	100,0	100,0	

Tablo 5.1.9’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların 52’sinin görev yaptığı üniversitede (% 23,0) 1-50, 116’sı (% 51,3) 51-99 kişi, 58’i (%25,7) 100 ve üzeri okutman 16 ve üzeri yıldır görev yapmaktadır.

5.2.Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri

Okutmanların örgüt kültürünü algılama düzeyleri tablo 5.2.1’de verilmektedir.

Tablo 5.2.1.Okutmanların Örgüt Kültürü Algılama Düzeylerinin Ölçeğin Toplam Puanları ve Tüm Alt Boyutların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma

Boyut	N	\bar{x}	Ss
Güç	226	23,95	3,750
Rol	226	32,31	6,192
Başarı	226	30,11	7,460
Destek	226	29,36	8,726
Örgütsel Kültür Ölçeği	226	115,72	21,701

Tablo 5.2.1'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okutmanların örgütsel kültür ölçeğinin toplam puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=115,72$ standart sapması $ss=21,701$ olduğu, güç alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=23,95$ standart sapması $ss=3,750$ olduğu, rol alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=32,31$ standart sapması $ss=6,192$ olduğu, başarı alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=30,11$ standart sapması $ss=7,460$ olduğu, destek alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=29,36$ standart sapması $ss=8,726$ olduğu görülmektedir.

5.2.2.Okutmanların Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri

Okutmanların cinsiyetlerine göre örgüt kültürünü algılama düzeyleri tablo 5.2.2.1'de verilmektedir.

Tablo 5.2.2.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Değerlendirilmesi

Puan	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Güç	Kadın	165	24,14	3,836	,299	1,271	224	,205
	Erkek	61	23,43	3,481	,446			
Rol	Kadın	165	32,48	6,384	,497	,716	224	,475
	Erkek	61	31,82	5,664	,725			
Başarı	Kadın	165	30,42	7,617	,593	1,054	224	,293
	Erkek	61	29,25	7,006	,897			
Destek	Kadın	165	29,68	8,697	,677	,907	224	,365
	Erkek	61	28,49	8,818	1,129			
Toplam Kültür	Kadın	165	116,73	22,302	1,736	1,152	224	,251
	Erkek	61	112,98	19,901	2,548			

Tablo 5.2.2.1'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların örgütsel kültür ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta anlamlı bulunmamıştır.

5.2.3.Okutmanların Medeni Durumlarına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri

Okutmanların medeni durumlarına göre örgüt kültürünü algılama düzeyleri tablo 5.2.3.1'de verilmektedir.

Tablo 5.2.3.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Değerlendirilmesi

Puan	Medeni Durum	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Güç	Evli	127	23,80	3,678	,326	-,652	224	,515
	Bekar	99	24,13	3,851	,387			
Rol	Evli	127	32,43	6,143	,545	,329	224	,742
	Bekar	99	32,15	6,283	,631			
Başarı	Evli	127	30,31	6,939	,616	,458	224	,648
	Bekar	99	29,85	8,108	,815			
Destek	Evli	127	29,94	8,389	,744	1,130	224	,260
	Bekar	99	28,62	9,130	,918			
Toplam Kültür	Evli	127	116,47	20,497	1,819	,592	224	,554
	Bekar	99	114,75	23,225	2,334			

Tablo 5.2.3.1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların örgütsel kültür ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta anlamlı bulunmamıştır.

5.2.4.Okutmanların Yaşlarına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri

Okutmanların yaşlarına göre örgüt kültürünü algılama düzeyleri tablo 5.2.4.1'de verilmektedir.

Tablo 5.2.4.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Yaşlarına Göre Değerlendirilmesi

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Yaş	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Güç	21-30	74	23,50	3,811	G.Arası	22,188	2	11,094	,788	,456
	31-40	72	24,13	4,111	G.İçi	3141,175	223	14,086		
	41 ve üz	80	24,20	3,339	Toplam	3163,363	225			
	Toplam	226	23,95	3,750						
Rol	21-30	74	30,86	7,394	G.Arası	241,682	2	120,841	3,213	,042
	31-40	72	33,32	5,495	G.İçi	8386,251	223	37,607		
	41 ve üz	80	32,73	5,339	Toplam	8627,934	225			
	Toplam	226	32,31	6,192						
Başarı	21-30	74	28,95	7,858	G.Arası	148,968	2	74,484	1,342	,263
	31-40	72	30,75	7,106	G.İçi	12372,484	223	55,482		
	41 ve üz	80	30,60	7,360	Toplam	12521,451	225			
	Toplam	226	30,11	7,460						
Destek	21-30	74	28,27	9,140	G.Arası	188,699	2	94,350	1,242	,291
	31-40	72	30,54	8,171	G.İçi	16945,270	223	75,988		
	41 ve üz	80	29,30	8,792	Toplam	17133,969	225			
	Toplam	226	29,36	8,726						
Toplam Kültür	21-30	74	111,58	24,029	G.Arası	2020,326	2	566,150	2,167	,117
	31-40	72	118,74	20,330	G.İçi	103939,550	223	390,879		
	41 ve üz	80	116,83	20,266	Toplam	105959,876	225			
	Toplam	226	115,72	21,701						

Tablo 5.2.4.1’ de görüldüğü üzere okutmanların yaşlarına göre örgütsel kültür ölçeği puanlarının gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık rol alt boyutu dışında hiçbir alt boyutta anlamlı bulunmamıştır. Rol alt boyutunda anlamlı farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Scheffe testi uygulanmıştır sonuçlar tablo 5.2.4.1.1’ de gösterilmiştir.

Tablo 5.2.4.1.1 Yaşlarına göre ölçek puanlarına ilişkin Scheffe testi sonuçları

Puan	Yaş (i)	Yaş (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>P</i>
Rol	21-30 yaş	31-40 yaş	-2,455	1,015	,046
		41 ve üz	-1,860	,989	,173
	31-40 yaş	21-30 yaş	2,455	1,015	,046
		41 ve üz	,594	,996	,837
	41 ve üz	21-30 yaş	1,860	,989	,173
		31-40 yaş	-,594	,996	,837

Tablo 5.2.4.1.1’de görüldüğü üzere yaşlarına göre hangi gruplar arasında anlamlı farklılaşmanın olduğunu belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda, söz konusu farklılığın yaşları 21-30 olan grupla 31-40 olan grup arasında yaşları 31-40 olan grup lehine $p<,05$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($p>,05$). 31-40 yaşındakilerin rol alt boyutunda örgütsel kültür algılamaları daha yüksek bulunmuştur.

5.2.5.Okutmanların Mezuniyetlerine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri

Okutmanların mezuniyetlerine göre örgüt kültürünü algılama düzeyleri tablo 5.2.5.1’de verilmektedir.

Tablo 5.2.5.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Mezuniyetlerine Göre Değerlendirilmesi

Puan	Mezuniyet	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Güç	Eğitim	120	107,51	2,321	2	,313
	Fen-Ed.	81	121,67			
	Diğer	25	115,78			
	Toplam	226				
Rol	Eğitim	120	113,62	,920	2	,631
	Fen-Ed.	81	109,99			
	Diğer	25	124,30			
	Toplam	226				
Başarı	Eğitim	120	113,83	,423	2	,809
	Fen-Ed.	81	110,85			
	Diğer	25	120,50			
	Toplam	226				
Destek	Eğitim	120	113,00	,248	2	,883
	Fen-Ed.	81	115,77			
	Diğer	25	108,54			
	Toplam	226				
Toplam Ölçek	Eğitim	120	112,15	,141	2	,932
	Fen-Ed.	81	114,39			
	Diğer	25	117,08			
	Toplam	226				

Tablo 5.2.5.1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların örgüt kültürü algılamalarının mezuniyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta anlamlı bulunmamıştır.

5.2.6.Okutmanların Kıdemlerine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri

Okutmanların kıdemlerine göre örgüt kültürünü algılama düzeyleri tablo 5.2.6.1’de verilmektedir.

Tablo 5.2.6.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Değerlendirilmesi

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Kıdem	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Güç	0-5 yıl	54	23,19	3,777	G.Arası	43,451	2	21,726		
	6-15 yıl	92	24,29	4,051	G.İçi	3119,912	223	13,991		
	16 ve üzeri	80	24,06	3,320	Toplam	3163,363	225		1,553	,214
	Toplam	226	23,95	3,750						
Rol	0-5 yıl	54	30,35	7,295	G.Arası	279,634	2	139,817		
	6-15 yıl	92	33,13	6,053	G.İçi	8348,300	223	37,436		
	16 ve üzeri	80	32,68	5,269	Toplam	8627,934	225		3,735	,025
	Toplam	226	32,31	6,192						
Başarı	0-5 yıl	54	28,67	7,682	G.Arası	147,295	2	73,647		
	6-15 yıl	92	30,52	7,688	G.İçi	12374,157	223	55,489		
	16 ve üzeri	80	30,60	6,997	Toplam	12521,451	225		1,327	,267
	Toplam	226	30,11	7,460						
Destek	0-5 yıl	54	28,33	8,073	G.Arası	75,519	2	37,760		
	6-15 yıl	92	29,75	9,351	G.İçi	17058,450	223	76,495		
	16 ve üzeri	80	29,60	8,455	Toplam	17133,969	225		,494	,611
	Total	226	29,36	8,726						
Toplam Kültür	0-5 yıl	54	110,54	22,859	G.Arası	1928,284	2	964,142		
	6-15 yıl	92	117,70	22,703	G.İçi	104031,592	223	466,509		
	16 ve üzeri	80	116,94	19,302	Toplam	105959,876	225		2,067	,129
	Toplam	226	115,72	21,701						

Tablo 5.2.6.1’de görüldüğü üzere okutmanların kıdemlerine göre örgütsel kültür ölçeği puanlarının gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık rol alt boyutu dışında hiçbir alt boyutta anlamlı bulunmamıştır. Rol alt boyutunda Anlamlı farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Scheffe testi uygulanmıştır. Sonuçlar tablo 5.2.6.1.1’de gösterilmiştir.

Tablo 5.2.6.1.1 Kıdemlerine göre ölçek puanlarına ilişkin Scheffe testi sonuçları

Puan	Kıdem (i)	Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Rol	0-5 yıl	6-15 yıl	-2,779*	1,049	,032
		16 ve üzeri	-2,323	1,078	,100
	6-15 yıl	0-5 yıl	2,779*	1,049	,032
		16 ve üzeri	,455	,935	,888
	16 ve üzeri	0-5 yıl	2,323	1,078	,100
		6-15 yıl	-,455	,935	,888

Tablo 5.2.6.1.1’de görüldüğü üzere kıdemlerine göre hangi gruplar arasında anlamlı farklılaşmanın olduğunu belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda, söz konusu farklılığın kıdemleri 0-5 olan grupla 6-15 olan grup arasında kıdemleri 6-15 olan grup lehine $p < ,05$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$). 6-15 kıdeme sahip olanların rol alt boyutunda örgütsel kültür algılamaları daha yüksek bulunmuştur.

5.2.7.Okutmanların Çalıştıkları Üniversite Türüne Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri

Okutmanların çalıştıkları üniversite türüne göre örgüt kültürünü algılama düzeyleri tablo 5.2.7.1’de verilmektedir.

Tablo 5.2.7.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Çalıştıkları Üniversite Türüne Göre Değerlendirilmesi

Puan	Üniversite Türü	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Güç	Devlet	102	23,80	3,634	,360	-,519	224	,604
	Vakıf	124	24,06	3,852	,346			
Rol	Devlet	102	32,63	5,918	,586	,709	224	,479
	Vakıf	124	32,04	6,421	,577			
Başarı	Devlet	102	30,21	6,387	,632	,182	224	,856
	Vakıf	124	30,02	8,263	,742			
Destek	Devlet	102	29,74	8,020	,794	,588	224	,557
	Vakıf	124	29,05	9,288	,834			
Toplam Kültür	Devlet	102	116,37	19,228	1,904	,411	224	,681
	Vakıf	124	115,18	23,606	2,120			

Tablo 5.2.7.1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların örgütsel kültür ölçeği puanlarının üniversite türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta anlamlı bulunmamıştır.

5.2.8.Okutmanların Görevlerine Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri

Okutmanların görevlerine göre örgüt kültürünü algılama düzeyleri tablo 5.2.8.1’de verilmektedir.

Tablo 5.2.8.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Görevlerine Göre Değerlendirilmesi

Puan	Görevi	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Güç	Diğer	32	23,53	3,689	,652	-,676	224	,500
	Okutman	194	24,02	3,764	,270			
Rol	Diğer	32	32,97	5,083	,899	,653	224	,514
	Okutman	194	32,20	6,362	,457			
Başarı	Diğer	32	31,38	7,188	1,271	1,039	224	,300
	Okutman	194	29,90	7,501	,539			
Destek	Diğer	32	31,94	6,525	1,153	1,814	224	,071
	Okutman	194	28,93	8,981	,645			
Toplam Kültür	Diğer	32	119,81	17,398	3,075	1,153	224	,250
	Okutman	194	115,04	22,297	1,601			

Tablo 5.2.8.1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların örgütsel kültür ölçeği puanlarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta anlamlı bulunmamıştır.

5.2.9.Okutmanların Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri

Okutmanların çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre örgüt kültürünü algılama düzeyleri tablo 5.2.9.1’de verilmektedir.

Tablo 5.2.9.1:Okutmanların Örgüt Kültürünü Algılama Düzeylerinin Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Değerlendirilmesi

		<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları				
Puan	Öğretmen Sayısı	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Güç	1-50	52	24,10	3,987	G.Arası	145,688	2	72,844	5,383	,005
	51-99	116	23,26	3,836	G.İçi	3017,674	223	13,532		
	100 ve üz	58	25,19	3,006	Toplam	3163,363	225			
	Toplam	226	23,95	3,750						
Rol	1-50	52	32,75	5,321	G.Arası	572,209	2	286,105	7,920	,000
	51-99	116	30,91	6,928	G.İçi	8055,724	223	36,124		
	100 ve üz	58	34,71	4,377	Toplam	8627,934	225			
	Toplam	226	32,31	6,192						
Başarı	1-50	52	32,44	7,039	G.Arası	1305,495	2	652,748	12,978	,000
	51-99	116	27,77	7,771	G.İçi	11215,956	223	50,296		
	100 ve üz	58	32,69	5,532	Toplam	12521,451	225			
	Toplam	226	30,11	7,460						
Destek	1-50	52	31,58	9,902	G.Arası	1458,501	2	729,250	10,374	,000
	51-99	116	26,90	8,342	G.İçi	15675,468	223	70,294		
	100 ve üz	58	32,29	6,847	Toplam	17133,969	225			
	Toplam	226	29,36	8,726						
Toplam Kültür	1-50	52	120,87	21,022	G.Arası	11753,112	2	5876,556	13,911	,000
	51-99	116	108,83	21,996	G.İçi	94206,765	223	422,452		
	100 ve üz	58	124,88	16,769	Toplam	105959,876	225			
	Toplam	226	115,72	21,701						

Tablo 5.2.9.1’de görüldüğü üzere okutmanların çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre örgütsel kültür ölçeği puanlarının gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık toplam ölçek ve tüm alt boyutlarda anlamlı bulunmuştur. Anlamlı farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Scheffe testi uygulanmıştır. Sonuçlar tablo 5.2.9.1.1’de gösterilmiştir.

Tablo 5.2.9.1.1 Öğretmen Sayısına göre ölçek puanlarına ilişkin Scheffe testi sonuçları

Puan	Öğretmen Sayısı (i)	Öğretmen Sayısı (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Güç	1-50	51-99	,838	,614	,396
		100 ve üz	-1,094	,703	,300
	51-99	1-50	-,838	,614	,396
		100 ve üz	-1,931*	,592	,005
	100 ve üz	1-50	1,094	,703	,300
		51-99	1,931*	,592	,005
Rol	1-50	51-99	1,845	1,003	,187
		100 ve üz	-1,957	1,148	,236
	51-99	1-50	-1,845	1,003	,187
		100 ve üz	-3,802*	,967	,001
	100 ve üz	1-50	1,957	1,148	,236
		51-99	3,802*	,967	,001
Başarı	1-50	51-99	4,675*	1,184	,001
		100 ve üz	-,247	1,354	,983
	51-99	1-50	-4,675*	1,184	,001
		100 ve üz	-4,922*	1,141	,000
	100 ve üz	1-50	,247	1,354	,983
		51-99	4,922*	1,141	,000
Destek	1-50	51-99	4,680*	1,399	,004
		100 ve üz	-,716	1,601	,905
	51-99	1-50	-4,680*	1,399	,004
		100 ve üz	-5,397*	1,348	,000
	100 ve üz	1-50	,716	1,601	,905
		51-99	5,397*	1,348	,000
Toplam Kültür	1-50	51-99	12,038*	3,430	,002
		100 ve üz	-4,014	3,925	,594
	51-99	1-50	-12,038*	3,430	,002
		100 ve üz	-16,052*	3,305	,000
	100 ve üz	1-50	4,014	3,925	,594
		51-99	16,052*	3,305	,000

Tablo 5.2.9.1.1’de görüldüğü üzere öğretmen sayısına göre hangi gruplar arasında anlamlı farklılaşmanın olduğunu belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda, söz konusu farklılığın öğretmen sayısı 51-99 olan grupla diğer gruplar arasında diğer gruplar lehine $p<,01$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Öğretmen sayısı 1-50 olan grupla 100 ve üzeri olan grubun toplam ölçek ve tüm alt boyutlarda örgütsel kültür algılamaları daha yüksek bulunmuştur.

5.3.Okutmanların Yöneticilerde Algıladıkları Liderlik Tarzları

Okutmanların yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzları tablo 5.3.1’de verilmektedir.

Tablo 5.3.1.Okutmanların Liderlik Tarzları Ölçeğinin Toplam Puanları ve Tüm Alt Boyutların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma

Boyut	N	\bar{x}	Ss
Dönüşümcü Liderlik	226	80,42	22,968
Etkileşimci Liderlik	226	42,41	7,804
Tam Serbestlik Liderlik	226	20,87	5,692

Tablo 5.3.1’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okutmanların yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzları ölçeğinin dönüşümcü liderlik alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=80,42$ standart sapması $ss=227968$ olduğu, etkileşimci liderlik alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=42,41$ standart sapması $ss=7,804$ olduğu, tam serbestlik liderlik alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=20,87$ standart sapması $ss=5,692$ olduğu görülmektedir. Madde sayıları dikkate alındığında en yüksek ortalamanın dönüşümcü liderlik olduğu en düşük ortalamanın ise tam serbestlik tanıyan liderlik olduğu görülmüştür. Bu durum okutmanların yöneticilerini dönüşümcü olarak nitelikleri sonucunu göstermektedir.

5.3.2.Okutmanların Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzları

Okutmanların cinsiyetlerine göre yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzları tablo 5.3.2.1’de verilmektedir.

Tablo 5.3.2.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Cinsiyetlerine Göre Değerlendirilmesi

Puan	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	165	81,33	22,180	1,727	,971	224	,332
	Erkek	61	77,98	25,005	3,202			
Etkileşimci Liderlik	Kadın	165	42,49	7,692	,599	,251	224	,802
	Erkek	61	42,20	8,163	1,045			
Tam Serbestlik L	Kadın	165	20,81	5,634	,439	-,239	224	,811
	Erkek	61	21,02	5,892	,754			

Tablo 5.3.2.1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların liderlik tarzları ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık hiçbir alt boyutta anlamlı bulunmamıştır.

5.3.3.Okutmanların Medeni Durumlarına Göre Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzları

Okutmanların medeni durumlarına göre yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzları tablo 5.3.3.1’de verilmektedir.

Tablo 5.3.3.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Medeni Durumlarına Göre Değerlendirilmesi

Puan	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Dönüşümcü Liderlik	Evli	127	83,65	21,474	1,906	2,413	224	,017
	Bekar	99	76,29	24,239	2,436			
Etkileşimci Liderlik	Evli	127	42,09	7,903	,701	-,708	224	,480
	Bekar	99	42,83	7,696	,773			
Tam Serbestlik L	Evli	127	20,39	6,015	,534	-1,420	224	157
	Bekar	99	21,47	5,216	,524			

Tablo 5.3.3.1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların liderlik tarzları ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık dönüşümcü liderlik türü dışında anlamlı bulunmamıştır. Dönüşümcü liderlikte evliler yöneticilerini bekarlara göre daha yüksek oranda dönüşümcü olarak görmektedirler.

5.3.4.Okutmanların Yaşlarına Göre Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzları

Okutmanların yaşlarına göre yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzları tablo 5.3.4.1'de verilmektedir.

Tablo 5.3.4.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Yaşlarına Göre Değerlendirilmesi

Puan	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Yaş	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Dönüşümcü	21-30 yaş	74	76,74	22,200	G.Arası	1507,275	2	753,637		
	31-40 yaş	72	81,88	23,567	G.İçi	117183,947	223	525,489	1,434	,241
	41 ve üz	80	82,53	22,995	Toplam	118691,221	225			
	Toplam	226	80,42	22,968						
Etkileşimci	21-30 yaş	74	42,05	7,125	G.Arası	82,271	2	41,136		
	31-40 yaş	72	43,29	8,238	G.İçi	13622,459	223	61,087	,673	,511
	41 ve üz	80	41,95	8,033	Toplam	13704,730	225			
	Toplam	226	42,41	7,804						
Tamserb	21-30 yaş	74	21,01	5,960	G.Arası	31,644	2	15,822		
	31-40 yaş	72	20,33	5,582	G.İçi	7258,374	223	32,549	,486	,616
	41 ve üz	80	21,21	5,573	Toplam	7290,018	225			
	Toplam	226	20,87	5,692						

Tablo 5.3.4.1'de görüldüğü üzere okutmanların yaşlarına göre liderlik tarzları ölçeği puanlarının gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık hiç bir alt boyutlarda anlamlı bulunmamıştır.

5.3.5.Okutmanların Mezuniyetlerine Göre Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzları

Okutmanların mezuniyetlerine göre yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzları tablo 5.3.5.1'de verilmektedir.

Tablo 5.3.5.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Mezuniyetlerine Göre Değerlendirilmesi

Puan	Görev	N	$\bar{x}_{sıra}$	χ^2	sd	p
Dönüşümcü L.	Eğitim	120	109,65	2,202	2	,333
	Fen-Ed.	81	113,81			
	Diğer	25	130,96			
	Toplam	226				
Etkileşimci L.	Eğitim	120	107,05	2,575	2	,276
	Fen-Ed.	81	121,78			
	Diğer	25	117,66			
	Toplam	226				
Tam Serbestlik L	Eğitim	120	107,31	2,500	2	,286
	Fen-Ed.	81	122,06			
	Diğer	25	115,48			
	Toplam	226				

Tablo 5.3.5.1'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzlarının mezuniyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık hiçbir alt boyutta anlamlı bulunmamıştır.

5.3.6.Okutmanların Kıdemlerine Göre Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzları

Okutmanların kıdemlerine göre yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzları tablo 5.3.6.1'de verilmektedir.

Tablo 5.3.6.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Kıdemlerine Göre Değerlendirilmesi

Puan	Kıdem	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Dönüşümcü	0-5 yıl	54	75,07	21,212	G.Arası	2042,333	2	1021,166	1,952	,144
	6-15 yıl	92	81,87	23,979	G.İçi	116648,888	223	523,089		
	16 ve üzeri	80	82,38	22,635	Toplam	118691,221	225			
	Toplam	226	80,42	22,968						
Etkileşimci	0-5 yıl	54	41,69	6,851	G.Arası	195,192	2	97,596	1,611	,202
	6-15 yıl	92	43,53	8,208	G.İçi	13509,538	223	60,581		
	16 ve üzeri	80	41,61	7,868	Toplam	13704,730	225			
	Toplam	226	42,41	7,804						
Tamserb	0-5 yıl	54	21,24	5,172	G.Arası	9,921	2	4,960	,152	,859
	6-15 yıl	92	20,74	6,198	G.İçi	7280,097	223	32,646		
	16 ve üzeri	80	20,76	5,473	Toplam	7290,018	225			
	Toplam	226	20,87	5,692						

Tablo 5.3.6.1'de görüldüğü üzere okutmanların kıdemlerine göre liderlik tarzları ölçeği puanlarının gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık hiç bir alt boyutlarda anlamlı bulunmamıştır.

5.3.7.Okutmanların Çalıştıkları Üniversitenin Türüne Göre Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzları

Okutmanların çalıştıkları üniversitenin türüne göre yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzları tablo 5.3.7.1'de verilmektedir.

Tablo 5.3.7.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Çalıştıkları Üniversitenin Türüne Göre Değerlendirilmesi

Puan	Üniversite Türü	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	$Sh_{\bar{x}}$	<i>t</i> Testi		
						<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>P</i>
Dönüşümcü Liderlik	Devlet Vakıf	102 124	75,83 84,20	21,211 23,742	2,100 2,132	-2,766	224	,006
Etkileşimci Liderlik	Devlet Vakıf	102 124	41,89 42,84	6,753 8,577	,669 ,770	-,907	224	,365
Tam Serbestlik L	Devlet Vakıf	102 124	20,29 21,34	5,293 5,981	,524 ,537	-1,376	224	,170

Tablo 5.3.7.1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların liderlik tarzları ölçeği puanlarının üniversite türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık dönüşümcü liderlik türü dışında anlamlı bulunmamıştır. Dönüşümcü liderlikte vakıf üniversitesinde çalışanlar yöneticilerini devlet üniversitesinde çalışanlara göre daha yüksek oranda dönüşümcü olarak görmektedirler.

5.3.8.Okutmanların Görevlerine Göre Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzları

Okutmanların görevlerine göre yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzları tablo 5.3.8.1’de verilmektedir.

Tablo 5.3.8.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Görevlerine Göre Değerlendirilmesi

Puan	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Dönüşümcü Liderlik	Diğer	32	87,63	18,312	3,237	1,926	224	,055
	Okutman	194	79,24	23,476	1,685			
Etkileşimci Liderlik	Diğer	32	43,00	7,062	1,248	,460	224	,646
	Okutman	194	42,31	7,933	,570			
Tam Serbestlik L	Diğer	32	20,19	4,596	,812	-,728	224	,467
	Okutman	194	20,98	5,856	,420			

Tablo 5.3.8.1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okutmanların liderlik tarzları ölçeği puanlarının üniversite türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık hiçbir alt boyutta anlamlı bulunmamıştır.

5.3.9.Okutmanların Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzları

Okutmanların çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzları tablo 5.3.9.1'de verilmektedir.

Tablo 5.3.9.1:Okutmanların Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Değerlendirilmesi

Puan	Öğretmen Sayısı	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Dönüşümcü	1-50	52	87,04	23,341	G.Arası	3848,988	2	1924,494	3,737	,025
	51-99	116	76,84	23,788	G.İçi	114842,233	223	514,988		
	100 ve üzer	58	81,66	19,639	Toplam	118691,221	225			
	Toplam	226	80,42	22,968						
Etkileşimci	1-50	52	44,40	8,280	G.Arası	509,763	2	254,881	4,308	,015
	51-99	116	40,98	7,822	G.İçi	13194,968	223	59,170		
	100 ve üzer	58	43,48	6,834	Toplam	13704,730	225			
	Toplam	226	42,41	7,804						
Tamserb	1-50	52	20,88	5,554	G.Arası	20,296	2	10,148	,311	,733
	51-99	116	21,10	5,665	G.İçi	7269,721	223	32,600		
	100 ve üzer	58	20,38	5,932	Toplam	7290,018	225			
	Toplam	226	20,87	5,692						

Tablo 5.3.9.1’de görüldüğü üzere okutmanların çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre liderlik tarzları ölçeği puanlarının gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında anlamlı bulunurken tam serbertlik alt boyutunda anlamlı bulunmamıştır. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında anlamlı farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Scheffe testi uygulanmıştır. Sonuçlar tablo 5.3.9.1.1’de gösterilmiştir.

Tablo 5.3.9.1.1 Öğretmen Sayısına göre ölçek puanlarına ilişkin Scheffe testi sonuçları

Puan	Öğretmen Sayısı (i)	Öğretmen Sayısı (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Dönüşümcü	1-50	51-99	10,194*	3,787	,028
		100 ve üz	5,383	4,334	,464
	51-99	1-50	-10,194*	3,787	,028
		100 ve üz	-4,810	3,649	,421
100 ve üz	1-50	-5,383	4,334	,464	
	51-99	4,810	3,649	,421	
Etkileşimci	1-50	51-99	3,421*	1,284	,030
		100 ve üz	,921	1,469	,822
	51-99	1-50	-3,421*	1,284	,030
		100 ve üz	-2,500	1,237	,132
100 ve üz	1-50	-,921	1,469	,822	
	51-99	2,500	1,237	,132	

Tablo 5.3.9.1.1’de görüldüğü üzere öğretmen sayısına göre hangi gruplar arasında anlamlı farklılaşmanın olduğunu belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda, söz konusu farklılığın öğretmen sayısı 1-50 olan grupla 51-99 olan grupla arasında 1-50 olan grup lehine $p < ,05$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Öğretmen sayısı 1-50 olan grubun yöneticilerini daha yüksek oranda dönüşümcü lider ve etkileşimci lider olarak algılamaktadırlar.

5.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Öğretmenlere uygulanan örgütsel kültür ölçeği ile liderlik tarzları ölçeği arasındaki korelasyon analizi sonuçları tablo 5.4.1’de verilmektedir.

Tablo 5.4.1. Örgütsel Kültür Ölçeği ile Liderlik Tarzları Ölçeği Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		Dönüşümcü	Etkileşimci	Tam Serbestlik
Toplam Kültür	r	,714	,694	,098
	p	,000	,000	,142
	n	226	226	226

Tablo 5.4.1’de görüldüğü üzere örgütsel kültür ölçeği ile liderlik tarzları ölçeğinin uygulanmasında okutmanların algılama düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda puanlar arasındaki ilişki toplam kültür ölçeği ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönde anlamlı, toplam kültür ölçeği ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Toplam kültür ölçeği ile Tam serbetlik tanıyan liderlik tarzında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuçlar dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliğin örgütsel kültürü etkilediği ve aralarında paralel bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütsel kültür puanları yükseldikçe dönüşümcü ve etkileşimci liderlik puanları da yükselmektedir.

BÖLÜM VI

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

“Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi” konulu çalışmanın amacı üniversitelerin hazırlık sınıflarında görevli okutmanların örgütlerinde, örgütsel kültürün yöneticilerde algıladıkları liderlik tarzları üzerine etkisinin incelenmesi olup bu bağlamda araştırmaya ilişkin sonuçlar bu bölümde yer verilerek tartışılacak ve öneriler sunulacaktır.

6.1. Sonuçlar ve Tartışma

Bu araştırma sonucunda ulaşılan yargıları şu şekilde sıralayabiliriz.

1. Okutmanların örgütsel kültür ölçeği puanlarının cinsiyet, medeni durum, mezuniyetleri, üniversite türü ve görev değişkenine göre gruplar arasındaki farklılık toplam ölçekte ve hiçbir alt boyutta anlamlı bulunmamıştır. Litaratür incelendiğinde farklı araştırma sonuçlarına rastlanmaktadır. Gürbüz (2014) “öğretmenlerin kurum kültürü algılama düzeylerini cinsiyet değişkenine göre vizyon alt boyutunda kadınlar lehine anlamlı bulunurken diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Medeni durum değişkenine göre vizyon ve uyum alt boyutunda bekarlar lehine anlamlı farklılık bulunurken tutarlılık ve katılım alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Mezuniyet değişkenine göre vizyon alt boyutunda üniversite mezunları lehine anlamlı bulunurken tutarlılık ve katılım ile uyum alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Okul türü değişkenine göre tüm alt boyutlarda özel okulda çalışanlar lehine anlamlı farklılık bulunmuştur”. Yüksel (2009) “yaş ve medeni durum değişkenlerinin örgüt kültürü algısını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Alanların ve öğrenimin ise örgüt kültürünü etkilemediği sonucu ise bu araştırmayla benzerlik göstermektedir.” Kara (2006)’da kıdemin kültür algısını etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

2. Okutmanların yaşlarına göre örgütsel kültür ölçeği puanlarının gruplar arasındaki farklılık rol alt boyutu dışında hiçbir alt boyutta anlamlı bulunmamıştır. Rol alt

boyutunda söz konusu farklılığın yaşları 21-30 olan grupla 31-40 olan grup arasında yaşları 31-40 olan grup lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır. 31-40 yaşındakilerin rol alt boyutunda örgütsel kültür algılamaları daha yüksek bulunmuştur. Bu bulguları destekler nitelikte Gürbüz (2014) “öğretmenlerin yaşlarına göre gruplar arasında kurum kültürü algılama düzeylerinin uyum ve vizyon alt boyutunda anlamlı farklılıklar görülmüştür. Söz konusu farklılığın uyum alt boyutunda 22-29 yaşında olan grupla 40-49 yaşında olan grup arasında 22-29 lehine; vizyon alt boyutunda 22-29 yaşında olan grupla 30-39 yaşında olan grup arasında 22-29 yaşındakiler lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.”

3. Okutmanların kıdemlerine göre örgütsel kültür ölçeği puanlarının gruplar arasındaki farklılık rol alt boyutu dışında hiçbir alt boyutta anlamlı bulunmamıştır. Rol alt boyutunda söz konusu farklılığın kıdemleri 0-5 olan grupla 6-15 olan grup arasında kıdemleri 6-15 olan grup lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır. 6-15 kıdeme sahip olanların rol alt boyutunda örgütsel kültür algılamaları daha yüksek bulunmuştur. Bu bulguları destekler nitelikte Gürbüz (2014) “öğretmenlerin kıdemlerine göre gruplar arasında kurum kültürü algılama düzeylerinin uyum alt boyutunda anlamlı farklılık görülürken diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık görülmemiştir. Söz konusu farklılığın 1-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile 11-19 yıl kıdeme sahip olanlar arasında 1-10 yıl kıdeme sahip olanlar lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.”

4. Okutmanların çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre örgütsel kültür ölçeği puanlarının gruplar arasındaki farklılık toplam ölçek ve tüm alt boyutlarda anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın öğretmen sayısı 51-99 olan grupla diğer gruplar arasında diğer gruplar lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Öğretmen sayısı 1-50 olan grupla 100 ve üzeri olan grubun toplam ölçek ve tüm alt boyutlarda örgütsel kültür algılamaları daha yüksek bulunmuştur.

5. Okutmanların liderlik tarzları ölçeği puanlarının cinsiyet, yaşlarına, kıdemlerine, mezuniyetlerine ve görev değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık hiçbir alt boyutta anlamlı bulunmamıştır. Bu bulguyu destekler nitelikte Taş

(2000)'ın yaptığı araştırmada öğretmenlerin yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini ve bazı felsefi ilkeleri gerçekleştirme düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinde, cinsiyetlerine göre bir farklılık bulunamamıştır. Aksoy (2006)'un yaptığı araştırmada öğretmenlerin yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinde, cinsiyetlerine göre bir farklılık bulunamamıştır. Gürsun (2007)'un de yaptığı araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik rolleri ile iletişim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesinde de cinsiyete ilişkin bir farklılık bulunmamıştır. Buradaki bulgular, diğer araştırmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Çobanoğlu (2003) araştırmasında öğretmenlerin yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermelerine ilişkin algılarının cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu gibi değişkenlere göre farklılık göstermediğini bulmuştur. Bu bulgudan farklı olarak Çubukçu ve Döndar (2003)'ın yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algılarının mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

6. Okutmanların liderlik tarzları ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık dönüşümcü liderlik türü dışında anlamlı bulunmamıştır. Dönüşümcü liderlikte evliler yöneticilerini bekârlara göre daha yüksek oranda dönüşümcü olarak görmektedirler.

7. Okutmanların liderlik tarzları ölçeği puanlarının üniversite türü değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık dönüşümcü liderlik türü dışında anlamlı bulunmamıştır. Dönüşümcü liderlikte vakıf üniversitesinde çalışanlar yöneticilerini devlet üniversitesinde çalışanlara göre daha yüksek oranda dönüşümcü olarak görmektedirler.

8. Okutmanların çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre liderlik tarzları ölçeği puanlarının gruplar arasındaki farklılık dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında anlamlı bulunurken tam serbestlik alt boyutunda anlamlı bulunmamıştır. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında söz konusu farklılığın öğretmen sayısı 1-50 olan grupla 51-99 olan grupla arasında 1-50 olan grup lehine $p < ,05$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Öğretmen sayısı 1-50 olan grubun yöneticilerini daha yüksek oranda dönüşümcü lider ve etkileşimci lider olarak algılamaktadırlar.

9. Örgütsel kültür ölçeği ile liderlik tarzları ölçeğinin uygulanmasında okutmanların algılama düzeyleri arasındaki ilişki toplam kültür ölçeği ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönde anlamlı, toplam kültür ölçeği ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Toplam kültür ölçeği ile Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuçlar dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliğin örgütsel kültürü etkilediği ve aralarında paralel bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütsel kültür puanları yükseldikçe dönüşümcü ve etkileşimci liderlik puanları da yükselmektedir.

Okutmanların yöneticilerin kullandıkları liderlik tarzlarına ilişkin algıları değerlendirildiğinde; en yüksek ortalamanın dönüşümcü liderlik algısında olduğu en düşük ortalamanın ise tam serbestlik tanıyan liderlik algısında olduğu görülmüştür. Bu durum okutmanların yöneticilerini dönüşümcü olarak nitelikleri sonucunu göstermektedir. George, Sleeth ve Siders (1999) tarafından “Kültürü Örgütleme: Lider Roller, Davranışlar Ve Pekiştirme Mekanizmaları” adlı araştırmadan çıkarılan sonuçlarda da popüler bakış açılarına göre örgütlerin yeniden inşa edilmesinde kültürel değişimi idare etmenin öneminin anlaşılmasının, başarı ve başarısızlık arasındaki farkı belirlediği görülmüştür. Erdem ve Dikici (2001) ““Kurum Kültürü İle Liderlik Arasındaki Etkileşim” adlı çalışmada kültür ile liderlik arasındaki etkileşim tespit edilmeye çalışılmış ve kurum kültürünün liderlik tarzını belirlemedeki rolü ile liderin kurum kültürü üzerindeki etkisi vurgulanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda ise kurumların, varlıklarını ve amaçlarını sürdürebilmek için kurum kültürüne önem vermek zorunda oldukları ve güçlü kurum kültürüne sahip olan kurumların başarıya daha çabuk ve kolay ulaştıkları ve ayrıca kurumlarda çalışanlar tarafından benimsenen, onlara yol gösteren, kalıcı ve geçerliliği kolay kolay ortadan kalkmayacak değerler sisteminin oluşturulması, bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek liderlerin var olmasının gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.” Herndon (2007), yaptığı araştırma ile ““Missouri İlköğretim Okullarında Liderlik, Okul Kültürü Ve Okul Başarısı Faktörleri Arasında İlişkileri” keşfetmek ve incelemeyi araştırmak istemiştir. Buna göre, okul müdürlerinin liderliklerinin okul kültürü üzerine önemli bir etkide bulunduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca liderlik rolünün öğrenci başarısına ve liderlik rolü ve okul kültürü birleşiminin öğrenci başarısına olumlu bir etkisi bulunduğu görülmüştür.” Buluç (2009) ““İlköğretim Okullarında

Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”yi inceleyen araştırmasında, okul müdürleri ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşlerine göre incelemiştir. Sonuç olarak eğer okul yapısı etkili ise okul müdürünün dönüştürücü liderlik özelliklerini sergileyebileceği vurgulanmıştır.” Şirin (2011)’in “İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezinde cinsiyetin medeni durumun örgüt kültürü algısını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

6.2. Öneriler

“Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi” konulu çalışmanın amacı üniversitelerin hazırlık sınıflarında görevli okutmanların örgütlerinde, örgütsel kültürün yöneticilerde algıladıkları liderlik tarzları üzerine etkisinin incelenmesi olup bu bağlamda araştırma sonuçlarına ilişkin öneriler aşağıda sunulmuştur.

1. Kurum liderlerinin yani okul yöneticilerinin eğitimin en önemli iş göreni olan okutmanlar arasında sıkı bir işbirliği içinde çalışmaları gerekmektedir. Okutmanların örgütsel kültür ve liderlik algılarına etki eden faktörlerin okul yöneticilerinin mevzuat yorumları, görev yapılan okulun özellikleri, okulda görev yapan diğer eğitimciler ve yöneticiler oldukları belirlenmiştir. Yöneticilerin okutmanları da karar süreçlerine katmaları iletişimi ve örgütsel algılamaları etkiler ve olumlu sonuçlara sebep olabilir. Bu sebeple okul yöneticilerinin kişilerarası ilişkiler, iletişim becerileri ve yöntemleri, ast-üst etkileşimi konularında hizmet-içi eğitim programlarına katılmaları özendirilmelidir.

2. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerini istenilen düzeye çıkarmak amacıyla okulda, çeşitli sosyal etkinliklere (informal toplantılar, bir proje üzerinde ortaklaşa çalışma vb.) yer verilmelidir.

3. Örgütsel kültür algılamalarını yükseltmenin yolu demokratik bir okul yönetiminden geçmektedir. Okutmanların örgüt kültürünü daha yüksek algılayarak yöneticilerin düşük okul kültürü algıları yönetici ve öğretmen arası iletişimsizliğe işaret etmektedir.

Okullarda iletişim kanallarının açık tutulması ve okul kültürünün oluşumunda birlikte hareket edilmesi olumsuzlukları en aza indirebilir. Bu amaçla okul amaç ve hedefleri okul paydaşlarıyla birlikte hazırlanabilir.

4. Günümüz rekabet ortamında liderlik giderek önem kazanmaktadır. Uzmanlık ve yeterlik gibi kavramlar liderin özellikleri, davranış yönelimi işgörenleri etkilemekte ve amaçlara ulaşmada daha da önemli hale gelmektedir. Eğitim örgütleri hem bireysel hem de toplumsal açıdan toplumdaki diğer bütün sistemleri doğrudan ya da dolaylı etkilemektedir. Yöneticilerin çalışma yaşamında mesleklerine ilişkin bilgi ve becerilerini kullanırken; etkili iletişim becerileri sergilemeleri, yakın ilişkiler kurabilmeleri ve bu ilişkileri sürdürebilmeleri, birlikte iş görme isteği ve örgütsel bağlılık göstermeleri, hızlı ve sağlıklı kararlar oluşturabilmeleri, sorumluluk alabilmeleri, problemlere etkili çözümler bulabilmeleri, çatışmalı durumları etkin bir biçimde yöneterek çözebilmeleri ve stresli durumlar karşısında etkin başa çıkma tepkileri sergilemeleri beklenmektedir.

5. Günümüz yöneticileri, işletme için faydalı olan davranışları iş görenlerinden beklemek için üzerlerine düşen iş görenlerin, duygu, düşünce, ihtiyaçlarına önem veren bir çalışma ortamı oluşturmaları gerekmektedir. İnsanlar, kendilerinin duygu ve düşüncelerine değer verildiği, temel ihtiyaçlar ile gelişim ihtiyaçlarının karşılandığı, yetki kullanarak işletmelerin başarısında etkili oldukları, kendi motivasyon profillerine göre ödüllendirildikleri ortamlarda çalışmak isterler. Bu sebeple ödül gibi teşvik edici unsurlara yer verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Acar, H. (2002) “21. Yüzyıla girerken Milli Eğitim Bakanlığı’nda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde yeni yaklaşımlar” *21. Yüzyıl Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (Ed. Elma, Cevap, Çingir Şakir) Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi
- Ağaoğlu, E. (2012). *Çatışma ve stres yönetimi-I* (Ed. Ceyhan, E). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No, s. 2547 Açıköğretim Fakültesi Yayını No, s. 1517
- Ağaoğlu, E. (2008). “Sınıf yönetimiyle ilgili genel olgular” *Sınıf yönetimi*, (Editör, s. Zeki Kaya.) (Altıncı Baskı.) Ankara: Pegem A Yayınları.
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M. ve Çubukçu, Z. (2002). “Okul yöneticisi yeterliklerine dayalı eğitim programı önerisi (Hizmet Öncesi - Hizmetiçi Eğitim)” *21. Yüzyıl Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (Ed. Elma, Cevap, Çingir Şakir) Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi
- Ağlargoöz, O. (2013). “Örgütlerde Kültür Kimlik ve İmaj” *Yönetim Bilimi II* (Ed. Sözen, S.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2970 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1924
- Aksoy, E., (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Çanakkale
- Arslan, H. (2002). “Okul müdürlüğünü geliştirme programları” *21. Yüzyıl Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (Ed. Elma, Cevap, Çingir Şakir) Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi

- Atar, G. (2009). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel adanmışlıkları ile müdürlerin liderlik davranışları arasındaki ilişki*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avalio, B.J., & Bass, B. M. (1988). Transformational Leadership Charisma and Beyond, edit. J. G. Hunt, & & diğ., Emerging Leadership Vistas, MA, s. Lexington Books.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*, (Yedinci Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aydoğan, İ. (2002). Etkili yönetim, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı, s. 13 Yıl, s. 2002*
- Aypay, A. (2002). *21. Yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu eğitim yöneticilerinin eğitiminde kullanılan örgütsel davranış modelleri* 16-17 Mayıs, 2012, s. 13 Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri yayınları, s. No, s.191
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMUIİBF Dergisi, 10 (14)*.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*, İkinci basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel gelişme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2006). Türk eğitim sisteminde yeni paradigma arayışları bildiriler kitabı Ankara: *Eğitimciler Birliği Sendikası* www.egitimbirsen.org.tr s.249-266.

- Bayrak, C. (2011) *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No, s. 2231 Açıköğretim Fakültesi Yayını No, s. 1230
- Boyacı, A. (2011). *Eğitim sosyolojisi* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No, s. 2257 Açıköğretim Fakültesi Yayını No, s. 1254
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, .34, 152.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (17. Basım). Ankara: Pegem Akademi
- Bycio, Peter, Hackett, Rick.D., & Allen, Joyce. S.; “Further assessments of Bass’s (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80 No. 4, 1995, pp. 468-478
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (2004). *Transformasyonel liderlik* Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ceyhan E. (2012). *Çatışma ve stres yönetimi-I* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2547 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1517
- Currie, G. & Lockett, A. & Suhomlinova, O. (2009). Leadership and Institutional Change in the Public Sector; The Case of Secondary Schools in England. *England. The Leadership Quarterly*, 20, 664-679.
- Çağlayan, A. (2002). *İlköğretimlerde eğitimde yönetim ve yönetimde kalite*, İstanbul: Bilge
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*, (Üçüncü Baskı.) Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çelik V. (2002) *21. Yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu* (16-17 Mayıs 2002) Ankara Üniversitesi 1 Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları Yayın No, s. 191.
- Çelik, V, (2003). *Eğitimsel liderlik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2006). *Türk eğitim sisteminde yeni paradigma arayışları bildiriler kitabı* Eğitimciler Birliği Sendikası www.egitimbirsen.org.tr s.267-281
- Çiftçioğlu, A. ve Sabuncuoğlu, Z. (2013). “Etik karar almada örgütsel faktörler” İş etiği Ed.Tokgöz, N) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3011 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1964
- Çubukçu, Z., Döndar İ., (2003), Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri, Yayımlanmış Araştırma, *Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 157, MEB*.
- Danışman, A., ve Özgen, H. (2008). *Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma*, ODTÜ Gelişme Dergisi, 35 (2), ss. 277-304.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik* (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Deveci, H. (2008). *Eğitim bilimine giriş* (ed. Gültekin, M.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No, s. 1825 Açıköğretim Fakültesi Yayını No, s. 948
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım
- Dubinsky, A.J. & diğ., An Examination of linkages Between Personal Characteristics

and Dimensions of Transformational Leadership, Journal of Business and Psychology, Vol 9, Spring 1995.

Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. Eskişehir: *Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(2), 63-79.

Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(29), 198-213.

Erdoğan, İ. (2003). *Okul yönetimi öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 33.

Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve okul yönetimi*, (Altıncı Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Eren, E. (1996). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ergun Özler, N. D. (2013). *“Liderlik” yönetim ve organizasyon* (Ed. Özalp, İ.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900.

Eroğlu, E. (2013). *İş ve yaşamda motivasyon* (Ed. Tuna, Y.) Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3022 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1974

Fullan, M. (2002). Principals as Leaders in a Culture of Change. University of Toronto Special Issue, May 2002, 4

Gavcar, E. Ve Topaloğlu, C. (2008). Kamuya ait konaklama işletmelerinin yöneticilerinde iş doyumunu (Öğretmenevi Müdürleri Örneği) *Yönetim Bilimleri Dergisi* (6, s. 2).

- Genç, N. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, G., Randall G. Sleeth (1999). Organising Culture: Leader Roles, Behaviors, and Reinforcement Mechanisms. *Journal of Business and Psychology* .13(4)
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 148-159.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, D. (2014). *Algılanan örgüt kültürü ve lider üye etkileşiminin işe adanma üzerindeki etkisi*, Yüksek Lisans Tezi Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Gürsun, Y. (2007) *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri ile iletişim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hater, John J., & Bass, Bernard. M.; “Superiors’ evaluations and subordinates’ perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, 1988, pp. 695-702
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. New York, Oxford University Press.
- Herndon, B. C.(2007). *An Analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement*. University of Missouri.
- Howell, Jane.M, & Avolio, Bruce .J.; “Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidatedbusiness-unit performance” *Jornal of Applied Psycholohy*, Vol. 78, No. 6, 1993, pp.891-902
- Işık, H. (2002) “Okul müdürlüğü formasyon programları ve okul müdürlerinin

- yetiştirilmesi” 21. Yüzyıl Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (Ed. Elma, Cevap, Çingir Şakir) Ankara, s. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi
- Izgar, H. (2005). “Eğitim liderliği” öğretmen dünyası (ed, s. Sünbül Murat Ali). Odunpazarı Belediyesi Yayınları 10 Ankara, s. Mikro Yayıncılık
- Kantek, F. Baykal, Ü. Ve Altuntaş, S. (2010). Okul kültürü ölçeği'nin geliştirilmesi *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2010; 13, s. 4
- Kara, Y. (2006). *Okullardaki örgütsel kültürün okul yöneticilerinin etik davranışları üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karagöz, B. K. (2006). “Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karagöz, A. (2008). *İlk ve orta öğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (2003). *Çatışma yönetimi*. (Geliştirilmiş 3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Keller, R.T.; “Transformational leadership and the performance of research and development project groups” *Journal of Management*, Vol. 18, No. 3, 1992, pp. 489-501
- Kirby, P. & diğ., Extraordinary Leaders in Education, s. Understanding Transformational Leadership, *Jornal of Educating Research*, Vol 85, No, s.5,

1992.

Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*, (Onuncu Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (46), s.199-226.

MEB, (2009). *Hoş geldin öğretmenim*, Ankara: İlköğretim Genel Müdürlüğü

MEB, (1996). Öğretmenevleri kurumsal statü, gelişim süreci ve yeniden yapılanma, 9. *Öğretmenevleri Yönetici Semineri 1996* İzmir: Milli Eğitim Basımevi

Önen, L ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*, İstanbul: epsilon.

Özdemir, A. (2012). *Çatışma ve stres yönetimi-1* (Ed. Ceyhan, E) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2547 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1517.

Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklene ve onlarda gözlemlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Güz, 4, 411-433.

Özdevecioğlu, M. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri *KMU İİBF Dergisi Yıl, s.11 Sayı, s. 16 Haziran/2009* (54-78).

Öztürk, Z. Ve Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2003*

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.

Schein, E. H. (1991). What is Culture?. P. J. Frost, I. F. Moore, M. R. Louis, C. C.

Lunberg ve J. Martin (Ed.) Reframing Organizational Culture. Newbury Park, Sage.

Sünbül M. A. (2005), “*Yaratıcılık ve birey*” *Öğretmenin dünyası* (ed, s. Sünbül Murat Ali). Odunpazarı Belediyesi Yayınları 10 Ankara: Mikro Yayıncılık

Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi teori ve uygulama*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Sucu, Y. (2000). *Örgütsel değişim*. Ankara: *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*.

Şimşek, Y. (2011). “*Eğitim yönetimi*” *türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (Ed. Bayrak, C.) Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayını No, s. 2231 Açıköğretim Fakültesi Yayını No, s. 1230

Şimşek, Y. (2008) “*Sınıf ve grup lideri olarak öğretmen*” *sınıf yönetimi* (Ed, s. Ağağlu, E.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1836 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 954

Şirin, E. (2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul kültürü alguları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (İstanbul İli, Esenyurt İlçesi Örneği) Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı.

Şişman, M. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi* (TEYÖ-601 Karip, E.). [http, s.//www.gokhandokuyucu.com/yl/eoy.pdf](http://www.gokhandokuyucu.com/yl/eoy.pdf) erişim tarihi, s.11.05.2013.

Şişman, M. (2007a). *Eğitim bilimine giriş*, Ankara: Pegem A

Şişman, M. (2007b). *Örgütler ve kültürler*, Ankara: Pegem A.

Şişman, M. (2012). *Sınıf yönetimi*, Ankara: Pegem A.

- Şişman, M. (2013). *Türk eğitim sistemi*, Ankara: Pegem A.
- Taş, A., (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri (Burdur, Isparta örneği)*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, Ankara: Pegem A.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*, (Yedinci Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005), “Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN, s.1304–0278 Güz 2005 C.4 S. 14 (1–16) İndirme Tarihi, s. 02.011.2013*
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, Ç. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (Ed. Bayrak, C). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No, s. 2231 Açıköğretim Fakültesi Yayını No, s. 1230
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde psikolojik taciz*, İstanbul: Beta
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın.
- Tuna, Y. (2011). *Güdüler ve güdülenme. birey ve davranış*. (Ed. S. Ünlü). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Turan, S. (2006). *Türk eğitim sisteminde yeni paradigma arayışları bildiriler kitabı* Eğitimciler Birliği Sendikası www.egitimbirsen.org.tr s.282-289

Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Turhan, E. (2011). “*Türk eğitim sisteminin yapısı ve işleyişi*” *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (Ed. Bayrak, C.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2231 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1230

Türkmen, Ş. (2011). *Okullarda yönetim etkinlikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Varoğlu, A. (2013). *Örgütsel davranış*, (Ed. Kirel, A. Ve Ağlargöz, O.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2847 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1804

Varol, M. (1993) *Halkla ilişkiler açısından örgüt sosyolojisine giriş*, Ankara,: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No: 2

Yavuz, Y ve Yılmaz, E (2012). *Resmi ve özel ilköğretim okullarının okul kültürü üzerine öğretmen ve öğrenci görüşleri* International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education - 2012, volume 1, issue 3.

Yaman, A. (2010). *İç denetçinin yeni rolü etik liderlik* Kamu İç Denetçileri Derneği: Denetim

Yılmaz Ercan (2005), “*Etik ve liderlik*” *öğretmenin dünyası* (ed. Sünbül Murat Ali). Odunpazarı Belediyesi Yayınları 10 Ankara: Mikro Yayıncılık

Yılmaz, A. Ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2011, Cilt 17, Sayı 2, ss, s. 277-394.*

Yılmaz H. (2011). *Güçlendirici liderlik*. B. 1. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Yılmaz Ercan (2005), “*Etik ve liderlik*” *öğretmenin dünyası* (ed: Sünbül Murat Ali). Odunpazarı Belediyesi Yayınları 10 Ankara: Mikro Yayıncılık

Yüksel, (2009). *Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

EKLER

Ek.1:

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ALGILANAN LİDERLİK TARZI ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Değerli Eğitimci,

Bu anket Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde "Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Bu amaca yönelik olarak hazırlanan araştırmanın istenilen sonuçlara ulaşabilmesi için göstereceğiniz ilgiye ve vereceğiniz doğru cevaplara bağlıdır.

Araştırmada toplanan bilgiler araştırma kapsamı dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle adınızı belirtmenize gerek yoktur.

Değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Canan ÇETİN

PELİN KARADUMAN

Tez Danışmanı

Yeditepe Üniversitesi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Ek. 2: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıdaki formu lütfen size uygun şekilde doldurunuz veya işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : 1.(...)Kadın 2.(...)Erkek

2. Medeni Durum : 1.(...) Evli 2.(...) Bekar

3. Yaşınız : (...)21-30 arası (...)31-40 arası (...)41-50 arası (...)50 ve üzeri

4. Mezun olduğunuz bölüm:

1.(...) Eğitim Fakültesi 2.(...) Fen-Edebiyat Fakültesi

3.(...) Diğer: (Lütfen belirtiniz:)

5. Öğretmen olarak kaç yıllık mesleki deneyime sahipsiniz?

1.(...) 5 yıl ve aşağısı 2.(...)6-10 yıl 3.(...)11-15 yıl

4.(...)16-20 yıl 5.(...)21-25 yıl 6.(...)25 yıl ve daha fazla

6. Çalıştığınız üniversite:

1.(...) Devlet 2.(...)Vakıf

7. Okulunuzdaki göreviniz:

1. (...) Müdür

2.(...)Müdür Yardımcısı

3.(...) Koordinatör

4. (...)Okutman

8.Okulunuzda görev yapan öğretmen sayısı ne kadardır?

1.(...) 25'den az 2.(...)26 ile 50 arası 3.(...)51 ile 75 arası

4.(...)75 ile 100 arası 5.(...)100'den fazla

Ek. 3: ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda, okulunuzun sahip olduğu örgütsel kültürü belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin okulunuz için ne derece uygun olduğunu, sağdaki seçeneklerin altında yer alan rakamı daire içine alarak belirtiniz.	hiç uygun değil	çok az uygun	biraz uygun	oldukça uygun	tamamen uygun
Bu okulda;					
1. Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	1	2	3	4	5
2. Olup biten her şey yönetimin denetimindedir.	1	2	3	4	5
3. Değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır.	1	2	3	4	5
4. Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.	1	2	3	4	5
5. Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	1	2	3	4	5
6. Ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir.	1	2	3	4	5
7. Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür.	1	2	3	4	5
8. Eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır.	1	2	3	4	5
9. İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.	1	2	3	4	5
10. Herkesin her anı planlanmıştır.	1	2	3	4	5
11. Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.	1	2	3	4	5
12. Resmi ilişkiler ön plandadır.	1	2	3	4	5
13. Yönetim, asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır.	1	2	3	4	5
14. Her şeyin bir standardı vardır.	1	2	3	4	5
15. Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.	1	2	3	4	5
16. İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.	1	2	3	4	5
17. Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	1	2	3	4	5
18. Formalitelerden çok, sonuca önem verilir.	1	2	3	4	5
19. Başarı desteklenir ve teşvik edilir.	1	2	3	4	5
20. Ödüllendirmede başarı esas alınır.	1	2	3	4	5
21. Yanlışı kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	1	2	3	4	5
22. Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.	1	2	3	4	5

23. Herkes, başarılı olmak için, rahatlıkla risk üstlenebilir.	1	2	3	4	5
24. Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	1	2	3	4	5
25. Güçlü bir rekabet söz konusudur.	1	2	3	4	5
26. Okulun başarı düzeyi velilerce de izlenir.	1	2	3	4	5
27. Alınan kararlar, doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır.	1	2	3	4	5
28. Eğitim-öğretim faaliyetleri işbirliği ile planlanır.	1	2	3	4	5
29. İşbirliği, rekabete tercih edilir.	1	2	3	4	5
30. Yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	1	2	3	4	5
31. Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	1	2	3	4	5
32. Herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar.	1	2	3	4	5
33. Başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır.	1	2	3	4	5
34. Herkes okuluyla gurur duyar.	1	2	3	4	5
35. Herkes okulu dışı karşı korur ve savunur.	1	2	3	4	5
36. Herkes kendini okulun bir parçası olarak görür.	1	2	3	4	5

Ek. 4: LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve size en uygun bölümü (X) şeklinde işaretleyiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Arada sırada	Sık sık	Hemen her zaman
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK					
A.1.Karizma					
1.Okul müdürüyle çalışmak bana gurur veriyor.					
2.Okul müdürü çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini düşünür.					
3.Okul müdürü yetkili olduğunu hissettirir, güven verir ve saygıyı hak ediyor.					
4.Okul müdürü kurumun amaçlarına ulaşmasında davranışlarıyla örnek olmaktadır.					
5.Okul müdürü kurumun amaç ve hedeflerini tüm personele aktarır.					
6.Okul müdürünün yakınında olmak kendimi daha iyi hissetmemi sağlar ve müdür ilham kaynağımdır.					
7.Okul müdürü, görüşlerini açıkça belirtmeleri için personeli cesaretlendirir.					
8.Okul müdürünün, benim açımdan düşünülmesi gereken önemli noktanın ne olduğunu görmekte özel bir yeteneği vardır.					
9.Okul müdürü iyimser ve coşkulu bir tavırla konuşarak, geleceğe dönük iyimserliği artırır.					
10.Okul müdürü beraber çalıştığı insanlarda neleri başarabileceklerine dair görüşleriyle heyecan uyandırır.					
11.Okul müdürü ahlaki değerlere ve geleneklere saygı gösterir.					
A.2. Entelektüel Teşvik					
12.Okul müdürü yaratıcı ve yenilikçi düşünceye sahip personeli desteklemektedir.					
13.Okul müdürü sorunların çözümünde farklı yaklaşımlar arar.					
14.Okul müdürü görevlerin nasıl tamamlanacağına yönelik yeni bakış açıları önerir.					

15.Okul müdürünün fikirleri, beni, daha önce sorgulamadığım fikirlerimi yeniden düşünmeye zorlar.					
A.3. Bireysel İlgı					
16.Okul müdürü eğer mecbur kalırsak onsuz da hedeflere ulaşabileceğimizi bize hissettirir.					
17.Okul müdürü ihmal edilmiş gözüken personele kişisel dikkatini verir.					
18.Okul müdürü ne istediğimi keşfeder ve elde etmem için bana yardım etmeye çalışır.					
19.Okul müdürü işimi iyi yaptığımda veya iyi bir iş çıkardığımda beğenisini ifade eder.					
20.Okul müdürü tüm çalışanlara kendine has kişiliğı olan bir birey gibi davranır.					
21.Okul müdürü zamanını öğretmek ve yol göstermek için harcar.					
22.Okul müdürü çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanması yönünde çaba sarf eder.					
23.Okul müdürü çalışanlara kendini geliştirme imkanı sunar.					
B.ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK					
B.1. Koşullu Ödül					
1 .Okul müdürü çabalarımın karşılığında istediklerimi elde edeceğime dair bana güvence verir.					
2.Okul müdürü başarılar elde edildiğinde ödüllerin ne olacağı konusunda açıklama yapar.					
3.Okulun başarısına katkı yapma konusunda benden ne beklendiğı ve bunun neticesinde ne alacağımla ilgili olarak okul müdürü ile görüş birliğı içindeyim.					
4.Okul müdürü performans hedeflerini başarmaktan kimin sorumlu olduğunu açık ifadelerle belirtir.					
5.Okul müdürü hedeflere ulaşıldığında bunu sağlayanlara memnuniyetini ifade eder.					
B.2. İstisna ile Yönetim					
6.Okul müdürü bana sadece işimi yapmam için neyi bilmem gerektiğini söyler.					
7.Okul müdürü işler yolunda gittiğı müddetçe bir şeyleri değiştirmek için çabalamaz.					
8.Okul müdürü mevcut yöntemlerim işe yaradığı müddetçe performansımın hoşnuttur					
9.Okul müdürü inisiyatifi ele almam için beni cesaretlendirmez.					
10.Okul müdürü hatalar üzerine odaklanır ve hatalarımızı izler.					
11.Okul müdürü müdahale gerektiren durumlarda hataları ve yanlışlıkları ifade etmekte tereddüt etmez					
12.Okul müdürü dikkatini başarısızlıklar üzerine yoğunlaştırır ve başarısızlığa tepki gösterir.					

13.Okul müdürü sorunlar sürekli ve önemliyse tepki gösterir.					
14.Okul müdürü anlaşmazlıkları giderir.					
C.TAM SERBESTİ TANIYAN LİDERLİK					
1.Okul müdürü yetkili olduğunu göstermekten kaçınır.					
2.Okul müdürü ihtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.					
3.Okul müdürü karar vermektten kaçınır.					
4.Okul müdürü acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
5.Çalışanların yapmak istedikleri her şey okul müdürü tarafından kabul görür.					
6.Okul müdürü her zaman aynı şekilde işimi yapmaya devam etmemden hoşnuttur.					
7.Okul müdürü işin yapılması için gerekli olanın dışında benden fazla bir şey istemez.					
8. Okul müdürü önemli durumlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.					

Ek. 5: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİN YAZISI

Re: Örgüt Kültürü Tezi İle ilgili yardım istiyorum



Cemalettin Ipek (cemalettinipek@yahoo.com) [Kişilere ekle](#) 17.08.2013 [Belgeler](#)
Kime: pelin develioğlu

Kimden: **Cemalettin Ipek** (cemalettinipek@yahoo.com)
Gönderme tarihi: 17 Ağustos 2013 Cumartesi 19:20:27
Kime: pelin develioğlu (absinth_2037@hotmail.com)

[📎](#) | 3 ek (toplam 156,0 KB)

Merhaba,

Daha önce de ölçek kullanım izni talebinde olan arkadaşlar oldu. Onlara onay dilekçesi gönderdim. ekte size de gönderiyorum. Ayrıca doktora tezinde ölçek geliştirme kısmını da ekliyorum. Doktora tezime Yok tez tarama sayfasından ulaşılabildiğini sanıyorum. Eğer ulaşamazsanız, ekim ayına kadar yurtdışındaayım. Ekim başı döneceğim inşallah. Dönünce pdf olark da gönderebilirim. Başarı dilekleriyle selamlar sunuyorum.

From: pelin develioğlu <absinth_2037@hotmail.com>
To: "cemalettinipek@yahoo.com" <cemalettinipek@yahoo.com>
Sent: Saturday, August 17, 2013 10:48 AM
Subject: Örgüt Kültürü Tezi İle ilgili yardım istiyorum

Değerli Hocam merhabalar,

Ben Pelin Karaduman. İstanbul Süleyman Şah Üniversitesi'nde İngilizce Hazırlık Okulu biriminde okutmanım. Yeditepe Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapıyorum ve şuan tez dönemindeyim. Tez konum: Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzı Üzerine etkisi. Bu alanda araştırma yaparken Melek Alev Sönmez hocamızın "Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü " tezini okudum. Tezimde örgüt kültürü olarak güç, başarı, rol ve destek kültürünü incelemek istiyorum bende. Liderlik tarzı olarak da " etkileşimli, dönüşümcü ve tam serbestlik tanyan liderlik" türlerini araştıracağım.

İzininiz olursa tezinizi okuyabilir ve anketlerinizi kullanabilir miyim?

Nasıl bir yol izlemeliyim bunun için? Bana yardımcı olursanız sevinirim. Şimdiden teşekkürler.

Saygılarımla

Sayın Pelin KARADUMAN

Tarafımdan geliştirilen ve Prof. Dr. Ali BALCI'nın danışmanlığında hazırladığım "Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi" başlıklı doktora tezimde kullanmış olduğum "Örgütsel Kültür Ölçeği"ni kaynak göstererek kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

17/08/2013

Doç Dr. Cemalettin İPEK

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

Çayeli/Rize

Ek. 6: LİDERLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİN YAZISI

Re: ANKET İZİNİ



gulden kılıç (guldenkılıç@yahoo.com) [Kişilere ekle](#) 10.02.2014

Kime: pelin develioğlu

Kimden: **gulden kılıç** (guldenkılıç@yahoo.com)

Gönderme tarihi: 10 Şubat 2014 Pazartesi 10:42:39

Kime: pelin develioğlu (absinth_2037@hotmail.com)

Kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar

On Friday, February 7, 2014 1:23 PM, pelin develioğlu <absinth_2037@hotmail.com> wrote:

Hocam Merhabalar,

Ben Pelin Karaduman. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksekisans öğrencisiyim. Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzı Üzerine Etkisini inceleyeceğim.

sizin EĞİTİM KURUMLARINDA LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ yüksekisans tezinizde kullandığınız Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ)nizi kullanabilir miyim?

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı : Pelin Karaduman

Doğum tarihi : 18/10/1988

Doğum yeri : İstanbul

Medeni Durumu : Evli

Eğitim:

İlkokul : 1993- 2001 Pendik Merkez İlköğretim Okulu

Lise : 2001-2005 Fatih Rüştü Zorlu Lisesi

2005-2006 Bostancı Doğa Koleji (burslu)

Lisans : 2006-2010 Kocaeli Üniversitesi ,Eğitim Fakültesi, İngilizce
Öğretmenliği

Yüksek Lisans: 2011-2014 Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı (burslu)

Çalıştığı Kurumlar :

2008-2010 Pendik Kültür Dershanesi

2010-2011 Özel Üsküdar Doğa Anadolu Lisesi

2011-... Süleyman Şah Üniversitesi