

## Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu

Ayhan GEYLANI\*

---

### Özet

Bu çalışmanın amacı kültür ve liderlik kavramlarını tanımlayan kuramlar çerçevesinde okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımını incelemektir. Kültür, liderlik, okul liderliği ve kültürel liderlik kavramlarına ilişkin alan yazın taranarak var olan bilgiler elde edilmiş ve kültürel liderlik kavramı okul yönetimiyle ilişkilendirilmiştir. Bu ana amaç çerçevesinde tartışılan kavramların; girdileri, süreçleri ve ürünleriyle bir sosyal sistem olan okulun, yönetim süreçlerinde etkin olarak kullanılması durumunda elde edilecek gelişmeler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kültürel liderlik kavramını okul yönetimi açısından incelerken, okul yöneticilerinin toplumsal bellek (kültür) ve toplumsal algı konularındaki yetkinliklerinin okulun amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir güç sağlayacağı düşüncesi savunulmuştur. Liderlik kavramı, kültürel boyutuyla ele alınmış olup, bilgilerin sunumunda referans yöntemine başvurulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, liderlik, kültür, örgüt kültürü, kültürel liderlik

## Cultural Leadership Approach in School Management and Its Social Dimension

### Abstract

The purpose of this work is to analyze the cultural approach in school management within the frame of theory defining culture and leadership concepts. The existing information has been acquired by scanning literature related with culture, leadership, school leadership and cultural leadership concepts and cultural leadership concept has been correlated with school management. By means of inputs, processes and products of these concepts the school as a social system in management process has been used effectively within the frame of this basic aim accessible process has been tried to clarify. As analyzing cultural leadership concept in terms of school management it has been supported that school managers' competence upon the subjects of social culture and social sense is an important way of providing power in realizing the school's aims. Leadership concept has been handled with cultural dimension and the reference method has been consulted in presentation information.

**Key Words:** Leader, leadership, culture, organizational culture, cultural leadership

---

\* Müdür, Toki Şehit Şükrü Özyol İlkokulu, Çorum.

## Giriş

Kültürel liderlik, 1980’li yıllarda örgütsel kültürle ilgili araştırmaların neticesinde ortaya konulan bir liderlik yaklaşımıdır. Kültürel liderlik, örgütün güçlü kültürel yapısının oluşturulması ve geliştirilmesine yönelik süreçlerle şekillenir. Bu bağlamda “kültürel lider” örgütün değerlerinin biçimlendirilmesi, somutlaştırılması, normların astlar ve tüm örgüt paydaşlarının içselleştirilmesini sağlayan kişidir.

Okul ise, içinde bulunduğu toplumun geleceğinin inşa edildiği kurumsal bir yapıdır. Süreçleri ve hedefleri toplumun ihtiyaçlarına dönüktür ve toplumsal gerçeklerden beslenmektedir. Bu nedenle, bir sosyal sistem olarak okulun, kültürel liderlik perspektifinde konumu incelenirken, kültür ve liderlik kavramlarına hem yönetim bilimi açısından hem de sosyo-kültürel açıdan yaklaşılmalıdır.

Yönetim bilimi çalışmalarında ele alınan “liderlik” kavramını “kültürel” anlamda yeniden ve kapsamlı bir şekilde yorumlamak gerekmektedir. Çünkü yaşayan bir sosyal sistem olan okulun ve öğretim liderliğinin üst sosyal sistem olan toplumun liderlik algısından bağımsız oluşturulması mümkün değildir. Bu güne kadar salt örgütler özelinde değerlendirilen kurum kültürü ve kültürel liderlik kavramlarının, üst sosyal sistem olan toplumun kültürel perspektifinden ayrı düşünülmemeyeceği ve şekillendirilemeyeceği bir gerçektir. Liderlik biçimlerinin şekillenmesinde toplumsal liderlik algısı başat unsurdur. Örgütsel yapıların ortaya çıkardığı liderler, alt ve üst sosyal sistemlerin normlarından beslenir ve toplumsal ihtiyaç ve beklentileri karşılamak gibi bir amaçla görevlerini yerine getirirler.

Okullarda örgütsel bağlılık, öğretmenlerin okulda bulunmalarını gerektirecek ve anlamlandıracak maddî, manevî duygunun kendilerinde bulunmasıdır. Kültürel liderlik de okul müdürünün okula öğretmenleri bağlı hale getirecek yeni ve etkileyici eylemlerde bulunmasıdır. Kültürel liderlik, örgütsel kültür kurumun başarılı veya başarısız olmasında önemli bir faktördür (Başaran, 1986: 246). Yöneticilerin kültürel liderlik özelliklerini daha fazla taşımasıyla okulların başarısı da daha fazla olacaktır. Kurumların daha etkili olabilmesi için iyi eğitilmiş, profesyonel ve kültürel liderlik rollerini sergileyebilen liderlere ihtiyaç vardır.

## Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı kültürel liderlik yaklaşımını, öncelikle bu yaklaşımın ilişkili bulunduğu diğer temel kavramlar ve kuramlar temelinde ele almak ve var olan bilgiler çerçevesinde analiz etmektir. Çalışmada kurum

kültürü temelinde değerlendirilen kültürel liderlik yaklaşımını, toplumsal boyutu ile almak da amaçlanmıştır. Çalışmanın alt amacı ise, kültürel liderliğe ilişkin ulaşılan sonuçları okul yönetimine yansıtma ve bu alana ışık tutmaktır.

## **Yöntem**

Bu çalışma kültürel liderlik hakkında var olan bilgileri toplayarak bütünleştirmeyi içeren bir alan yazın çalışmasıdır. Alan yazın taraması bir konu hakkında araştırmacılar, akademisyenler ve uygulamacılar tarafından üretilmiş bilgilerin sistematik, açık ve tekrarlanabilir olarak tanımlanması, sentezlenmesi ve değerlendirilmesini içeren araştırma yöntemidir (Fink 2005: 3). Değişik alan yazın tarama türleri arasında olan bütünleştirme taraması, bir konu hakkında üretilmiş bilgileri, taramanın yapıldığı tarihte özetlemeyi içerir. Alan yazın taramasında birincil kaynakların vurgulanması asıldır. Birincil kaynaklar; orijinal araştırma çalışmaları ya da yazılarıdır. Bilimsel dergilerde yer alan deneye dayalı araştırmalar, araştırma raporları ve tezler böyledir. Birincil kaynaklarda; asıl araştırma ile okuyucu arasında herhangi bir aracı yoktur (Balcı, 2005: 57). Bu çalışma büyük oranda birincil kaynaklar üzerinde yürütülmüştür. Ancak ulaşılan bilgilerin sunumunda referanslı bir ifade yolu tercih edildiği için, duruma göre sınırlı ölçüde orijinal kaynakları tartışan makale türündeki ikincil kaynaklara da yer verilmiştir.

## **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Kültürel liderlik hakkındaki alan yazın taraması kapsamında öncelikle anahtar kavramlar belirlenmiştir. Bu kavramlar yardımıyla ilk olarak değişik veri tabanlarındaki elektronik kaynaklar taranmış ve ilgili alan yazın bir dosya içerisinde toplanmıştır. İkinci olarak toplanan alan yazın bilgileri ayıklanarak, İngilizce olan kaynakların Türkçeye çevrisinden yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen alan yazın bilgileri analizi edilmiş, sonra da kendi aralarında ilişkilendirilerek bütünselleştirilmiştir. Buna ilişkin bilgi ve yorumların sunumunda ise çoklu referans yolu tercih edilmiştir.

## **Kültür ve Norm Kavramları**

Kültür, bir toplumun ya da tüm toplumların yaşanmışlıklarının birikimidir. Belli bir toplumun ya da topluluğun kendine özgü karakteristiğidir. Bir dizi sosyal sürecin bileşkesidir. Bir insan ve toplum kuramıdır. Belirli insan grubu tarafından paylaşılan inançlar, değerler,

davranışlar, semboller, maddi değerler, iletişim, kuşaktan kuşağa aktarılan tüm düşünce, duygu, davranış ve üretim biçimleri vb. birikimlerinin toplamıdır. Kültürle toplum birbirinin şartıdır, birisi varsa mutlaka ötekinin de varlığından söz edilir. Bu ikisini birbirinden ayırmak mümkün değildir. Çünkü kültür, mutlaka bir toplulukta yaşar, onu yaşatacak bir topluluk yoksa kültür ölüdür ve eğer korunabilirse, kültür, bir toplumu diğerinden ayırmaya yarayan, onun özelliğini, farkını vurgulayan eden bir sembol gibidir.

Krober'e göre kültür, öğrenilmiş ve aktarılmış reaksiyonlar, alışkanlıklar, teknikler, fikirler, değerler ve teşvik edilen davranışların tümüdür (akt. Başaran, 1975: 20). Tomlin'e (1959: 31) göre kültür, insan hayatına anlam veren, insanı yükselten kısacası, "hayatı yaşanmaya değer kılan" bir şeydir.

Kültür kavramını ülkemizde, sistemli olarak ilk tanımlayan ise Ziya Gökalp'tir. Gökalp (1976: 27), kültürü, "bir toplumda geçerli olan ve gelenek halinde devam eden her türlü dil, duygu, düşünce, inanç, sanat ve yaşayış öğelerinin tümü" şeklinde tanımlamıştır. Bu durumda kültür, bir toplumda grup ya da kurumla paylaşılan düşünce, tutum, davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin bütünüdür.

## **Norm**

Norm kavramı, tarihi açıdan, insani düşüncelerin düzenli bir yapıya dönüşmesine kadar uzanır. Dolayısıyla normların ortaya çıkış sebebi, toplumsal yaşamın düzene girme gereksinimi olarak gösterilebilir (Çeçen, 1975: 32). Normlar, toplumun varlığını sürdürmesi için bireylerin belirlenmiş bir düzen içinde, aralarında işbirliği yapmaları gerekliliğini sağlayacak unsurlardır. Norm kavramı, bir sosyal grubun kendisi için ilke edindiği ve grup üyelerinin davranışlarını yönlendiren davranış kuralları bütünü, ahlâk alanında doğru eylemi belirleyen kural, uygun davranış için standart, eylemlerde temele alınan davranış ilkesi, değeri yargılamak ya da değer biçmek için kullanılan ölçü olarak ifade edilmektedir.

## **Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi**

Örgüt kültürü, bir örgütü bütünleştiren, paylaşılan felsefeler, beklentiler, tutumlar, normlar, davranışlar, tepkiler, değerler bütünü olarak tanımlanabilir. Bamard, örgütü, iki ya da daha fazla bireyin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemi olarak tanımlamaktadır. Bir örgütün varlığından söz edilebilmesi için birbirleriyle etkileşimde bulunacak bireylerin, gerçekleştirilmesi gereken amacın ve amacı gerçekleştirme isteğinin bulunması gerekmektedir. Aydın'a (1992) göre örgüt, örgütlenmiş

etkinlikleri zorunlu kılan amaçların gerçekleştirilmesi için oluşturulan teşekküldür.

Bursahoğlu, (2000) örgütü, planlı biçimde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu olarak tanımlamaktadır. Örgütün sosyal baskısı, çalışanların yaptıklarının ve yapmayı planladıklarının örgütsel kültür ölçütlerine göre değerlendirilmesinin sonucu olarak ortaya çıkar. Bir örgütte iş görenlerin ortak amaçlar doğrultusunda ortaklaşa davranma zorunluluğu vardır. Ortak davranabilmek için de ortak dile, ortak inanca, ortak kurallara, ortak görüşlere sahip olunması gerekir (Başaran, 1982: 241). Örgüt kültürünü üyelerin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, çabalar, beklentiler, değerler, inançlar, tutumlar, semboller ve gelenekler oluşturur. Diğer bir tanıma göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Doğan, 1997: 28). Örgüt kültürü, bireylerin örgütteki iş ve eylemlerini etkileyen, çalışmalarına yön veren, görevlerini yaparken davranış ve tutumlarını belirleyen, kültürel normlar, değerler ve inançlar bütünü olarak tanımlanabilir.

Örgüt kültürü seçilmiş süreçler, yönetsel işlevler, örgütün davranışı, yapısı ve işleyişi, örgütün içinde bulunduğu çevre ile etkileşimin bir ürünüdür. Örgüt kültürü, sembol, tören ve mitlerden oluşur. Bu unsurlar örgütün inanç ve değerlerini çalışanlara aktarır. Uzun zaman aynı örgütte bulunan bireyler ortak davranış ve düşünüş kalıpları geliştirirler. Çünkü coğrafi, mesleki ve görev çevresi bakımından ortaklıları ve benzerlikleri bulunan ve karşılıklı etkileşim içinde olan insan grubu doğal ve zorunlu olarak birbirleri ile anlaşabilmek ve ortak amaçları gerçekleştirebilmek için ortak anlamlar, yani bir ortak kültür oluşturmak durumundadırlar. Ortak kültür oluşturulurken; esneklik, informalite, istikrar, uyum, tahmin edebilirlik, destekleyici olma, yenilikçi olma, risk alma, inisiyatif alma, dikkatli olma, özerklik, kurallara bağlılık, bireysel sorumluluk alma, analitik düşünme, çalışan güvenliği, ayrıntılara dikkat etme, düşük çatışma düzeyi, karmaşaya karşı koyma, işe istekli olma, tek bir örgütsel kültürü vurgulama, kaliteye önem verme, insan merkezli olma, sosyal sorumluluk alma, bireysel haklara saygılı olma, sonuç odaklı olma, yüksek düzeyde örgütlenme ve tolerans vb. ortak kültür değerleri benimsenmelidir (Hellriegel ve diğerleri, 1999: 616).

Örgüt kültürü bir kurumu, nasıl iş görmesi gerektiği konusunda yönlendiren norm ve inanışlardır. Dolayısıyla kültür, örgütlerde insan davranışlarını belirleyen önemli bir faktördür (Mason, 2004: 72-104). Örgüt kültürünün niteliği bireyler arasındaki etkileşim modelleri, kullanılan dili, konuşmalarda ele alınan imgeleri ve temaları, günlük işleyişin çeşitli geleneksel törenleri kavranarak anlaşılabilir. Örgütsel kültürün öğeleri, genel anlamda her örgütte benzerlik gösterir. Ancak örgütten örgüte, kültürden

kültüre anlayış ve uygulanış açısından farklılıklar görülebilir. Bireyleri bir arada tutan örgütsel kültürün öğelerinin açıklanması, örgüt kültürünü ve onun önem ve işlevini anlamayı kolaylaştırabilir (Çelik, 1997).

Her kültürün oluşumunda kurucuların önemli bir rolü vardır. Kültür oluşturan önderler, sadece misyonu ile iş yapacak yeni grupları seçmezler; aynı zamanda grubun beklentilerini karşılar ve grup üyelerinin çevreyle ve kendileri ile bütünleşmelerine yardımcı olurlar. Örgütler amaç yönelimlidirler ve iş görenlerin bireysel gereksinimleri yanında sosyal gereksinimlerini de karşılarlar (Schein, 1997).

Bireylerin düşünce, tutum, davranış ve eserlerinden birer ölçüt olarak ortaya çıkan ve toplumsal bütünlüğün ayrılmaz bir öğesini oluşturan değerler, örgütler için de aynı işleve sahiptir. Benimsenen, yaşanan ve yaşatılmaya çalışılan örgütsel değerler, üyelerin bir bütünlük içinde amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlar. Örgütsel değerler bir örgütte neyin istenir neyin istenmez olduğunu belirleyen ölçütlerdir (Şişman, 1994). İş görenlerin çalışma üniteleri ve örgütleri ile ilgili paylaştıkları algıları kapsayan kavramdır. Kültür iklimi kapsar, fakat iklim kültürün bütün yönlerini ihtiva etmez. Aynı zamanda örgüt kültürü, iklimin gelişmesine etki eder. Örgüt iklimi, örgütsel kültürün şekillendirdiği somutlaştırılmayan ama hissedilen ortak tenefüs edilen ve örgüt paydaşlarının tamamına nüfuz eden bir havadır.

### **Okul Kültürü**

Bütün örgütler, çalışanın bağlılığını örgütle özdeşleştirmeye çalışır. Örgütle özdeşleşen çalışan, örgütün yararlarını kendi yararlarından üstün tutarak elinden geldiğince özverili davranır. Yöneticiler için ise örgütle özdeşleşen bir çalışan bulunmaz bir insan gücüdür (Başaran, 1982: 241–242). Okul kültürü yönetici, öğretmen ve diğer personelin katkılarıyla oluşan ve paylaşılan değerler, normlar ve inançlar bütünüdür. Okulları birbirinden farklı kılan ve kültürel yapısını ortaya koyan özelliklere ilişkin olarak yapılan araştırmalar, okulların kültürel yapısının fiziksel özelliklerden çok, yönetici-öğretmen-öğrenci iletişiminin yapısından kaynaklandığı saptanmıştır.

Rutter ve arkadaşlarınca yapılan bir araştırmada; okulun akademik öneminin, öğretmenin derslerdeki eyleminin, ödül ve cezalandırmanın, öğrencilerin öğrenme koşullarının, öğrencilerin okuldaki sorumlulukları ve katılımlarının, öğretmenin kararlılığının ve okuldaki çalışma grubunun yapısının, okulun kültürel yapısını belirleyen öğeleri oluşturduğu öne sürülmektedir. Kültür mü lideri kontrol eder, yoksa lider mi kültürü kontrol eder? Gelişmiş örgütlerde kültür, liderin duygu ve düşüncelerini önemli bir biçimde etkilemektedir. Bu tür örgütlerde liderin kültürü kontrol etmesinden

ziyade kültür lideri kontrol eder ve liderin eğilimli olduğu duygu ve düşüncelerini süzer.

### **Lider ve Liderlik Kavramı**

Lider, belirli grup üyelerini bir araya getiren ve bu grubun üyelerini grubun amaçlarına yönlendiren kişidir. Liderlik de, kişileri belirli amaçlara yöneltmeye ikna etme becerisi ve örgütsel amaçlara varabilmek için astlarının gönüllü bir şekilde gayret etmelerini sağlayan sosyal etkileşim sürecidir (Doğan, 2007: 32-33). Liderlik, iletişim sürecinin mevcut bulunduğu bir ortamda, daha önceleri ortaya koyulmuş amaçlara ulaşmak üzere yönlendirilmiş bireyler arası etkileşim sürecidir (Zel, 2006: 109).

Lider ile grup üyeleri arasında bir etkileşim olan liderlik, yapılan plan ve alınan kararları kişilerin eyleme dönüştürmelerini sağlayan bir sanat, bir yetenektir. Genel olarak, bireyler, amaçlara ulaşmak adına bir kişiden etkileniyorlarsa orada liderlik vardır. Çünkü liderlik, gerçek manada etkileme becerisi ile ilgilidir. Etkileme gücü olmayan bir insan bir grubun başı veya yöneticisi olabilir ancak grubun lideri olabilmesi için etkileme özelliğine sahip olması gerekir. Liderlik, değişik birçok etkenin arasında, bireylerin çevrelerinde var olan farklılıkları, değişiklikleri algılamasını ve bu farklılık ya da değişiklikleri aşabilmelerini gerektiren bir süreçtir (Doğan, 2007: 34). Yani lider, değişime ya da farklılıklara karşı nelerin yapılacağına karar veren kişidir.

Yönetim kuramlarının başat kavramları olan “lider” ve “yönetici” tanımları örgütsel işlevleri örtüşüyor gibi algılansa da farklı nitelikleri ifade ederler. Warren ve Bennis (1985: 256) liderle yönetici arasındaki farkı şu sözleri ile anlatıyor; “İşi doğru yapana yönetici, doğru işi yapana lider denir.” İşi yapmak oturmuş sistemlerin doğal sonucudur. Ancak, doğru işi yapmak, bürokratik sistemlerde çoğu zaman risk anlamına da gelmektedir. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürleri kullanan kişidir. Lider ise örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, yasa, yönerge vb) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir. Bu anlamda liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2002: 47).

Liderlik tutumlarını farklılaştıran iki önemli husus dikkat çekicidir. Birincisi etkileme gücü ikincisi ise değişimdir. Klasik yönetim anlayışında yöneticinin sınırlarını belirleyen prosedürler, liderlik vasfında sınır çizgisi olma niteliğini yitirir. Örgütün sürekli değişen ve yenilenen gelişmeler karşısında dinamizmini koruması vizyon sahibi liderler marifetiyle gerçekleşebilir. Bu anlamda liderlik yasal statünün belirlediği niteliklerden

(makam) çok kişilik ürünü olarak karşımıza çıkar. Yöneticileri seçebilir ya da atayabilirsiniz ancak liderler gurubun ürünüdür ve kendiliklerin ortaya çıkarlar. Yukarıda sayılan kişilik özellikleri örgüt içerisinde fark edilmelerini sağlar.

Başlangıçta liderler aniden ortaya çıkarlar. Görevleri tamamlayıcı ve ücretsizdir. Bir süre sonra profesyonel lider olurlar. Günümüzde yapı ve süreç üzerinde yoğunlaşan yönetim anlayışı, liderliğin önemini gölgelemiştir (Bursalıoğlu, 2000). Bugün toplumsal algıda objektif olmayan yönetici atama yöntemleri, özellikle kamusal alanda yönetim sorunlarının en belirgin aksaklığı olma özelliğini korumaktadır. Örgütsel yapıda kendiliğinden oluşan lider karakterleri özel sektörde gelişim ve değişimi gerçekleştirirken, kamusal yapının bürokrasisi ve statükosu içerisinde güç ve enerji kaybedilmesi, başarısızlığın en önemli nedenlerinden biridir. Buna bağlı olarak lidersiz yapıların küresel rekabette kaybedenlerden olması doğal bir neticedir.

Görüldüğü gibi tanımlarda ortak birçok nokta vardır. Bu ortak payda konumundaki etmenler; belirli bir grup, belirli bir amaç ve bu amacı gerçekleştirmek adına söz konusu grubu yönlendirecek liderdir. Dolayısıyla “liderlik en genel manada; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları başarabilmek için bu grup üyelerini harekete geçirme, etkileyebilme yeteneklerinin bütünüdür” şeklinde ifade edilebilmektedir (Zel, 2006: 110).

### **Belirginleşen Liderlik Durumları**

Liderlik yaklaşımları ve kuramları incelendiğinde elde edilen genellemeler sıralandığında liderlik kavramı daha anlaşılabilir hale gelebilir (Aydın, 1992);

- a) Liderlik bir statü ya da konumun değil, etkileşimin ürünüdür.
- b) Liderliğin yapısı önceden belirlenemez, önceden yapılandırılmaz
- c) Bir durumda lider olan bir kişinin, başka bir durumda lider olması beklenemez
- d) Bir kişinin gurup içindeki liderliği, gurubun ona ilişkin algısına bağlıdır
- e) Liderin eylemlerini onun kendisini algılayış biçimi etkiler
- f) Gruplarda genellikle liderlik rolü oynayan birden fazla kişi olabilir



- g) Lider, grup etkinliklerine ve grup üyelerine karşı olumlu duygular geliştirir
- h) Lider, önemli grup normlarını korur
- i) Lider, demokratik ya da otoriter olabilir.

### **Okul Liderliği ve Okul Yöneticiliği**

Okul liderliği; eğitimin temel üretim birimi olan okul örgütünde insan gücü ve madde kaynaklarının etkili kullanımını gerçekleştiren, eğitim personelinin karar alma sürecine katılımını sağlayarak onları yetkilendiren, okulun geleceğine yönelik vizyonun çalışanlarca paylaşılmasını sağlayan, uygulamalarda etik değerleri ön plana çıkaran ve öğrenci başarısını yükseltmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu anlamda okul lideri; eleştirici, dönüştürücü, eğitici, yetkilendirici, özgürlükçü, etik, sorumlu gibi özelliklere sahip olmalıdır.

Okul yöneticileri okulun katılım çabalarını birleştirirken takım ruhunu geliştirmeli, insan ilişkileri ve iletişimde becerili olmalıdır. Okul merkezli yönetimde, okul müdürünün mevcut durumu koruma eğiliminde olan bir yönetici olmaktan çok öğretimin amaçlarını, standartlarını ve bu amaçların okul toplumunda desteklenmesini sağlayıcı davranışları ortaya koyması gerekmektedir. Öğretmenlerin ya da velilerin yetkilerinin artırıldığı bir modelde, okul müdürleri okul piramidinin en üst noktasında bir değişim ajanı ve insan ilişkileri ağının merkezi haline gelmektedir.

### **Kültürel Liderlik ve Okul Yönetimi**

Kültürel liderlik, örgütsel kültürü kurmaya ve geliştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisinin görevi, paylaşılan bir okul kültürünün oluşturulmasıdır. Eğitimciler, özellikle de okul yöneticileri toplumsal değişmeyi sağlayan sosyal ajanlardır (Karlı, 1997). Bu durum göz önüne alınırsa kültürümüze ait olumsuz değerleri okul içinde ve dışında etkili bir kültürel önderlik rolüyle değiştirme görevi onlardan beklenmektedir.

### **Kültürel Liderliğin İki Temel Biçimi**

**1. Var Olan Kültürü Koruma:** Var olan kültürü korumanın birinci boyutu biçimlendirme boyutudur. Örgütsel yapıda yer etmiş kültür unsurlarını süzerek, kurumsal amaca yönelme konusunda yararlı olan, motivasyon etkisi olan kültür unsurlarının canlı tutulması gerekmektedir. Aynı zamanda var olan kültürün işlenmemiş yönlerinin öne çıkarılması

olarak ortaya çıkar. Korumanın ikinci boyutu ise; alt kültürler arası bölünmelerin bütünleştirilmesi ve çatışma unsurlarının azaltılmasıdır.

**2. Yeni Bir Kültür Oluşturma:** Yeni kültür oluşturmanın birinci boyutu; eski kültürü zayıflatarak yeni kültür oluşturmaktır. İkinci boyutunda ise; izleyenleri celp ederek onlarla bütünleşme, kişisel niteliklerini kullanma becerisi öne çıkar.

Eğitimin lideri olmak zorunda olan okul yöneticisi, okul kültürünü daha çekici bir hale getirip eğitimin kalitesini yükseltebiliyor ve bu kültürü kullanıp öğrencilerde istedik davranış değişikliklerini meydana getirebiliyor, onların başarısını arttırabiliyorsa, okul iş görenlerinin daha fazla doyum almasını sağlayabiliyorsa, etkili bir kültürel lider olduğundan da söz edilebilir. Kültürel liderlik bir denge rolü olarak görülebilir. Okul yöneticisi; öğretmen, öğrenci, eğitimci olmayan personel ve velilerin beklentilerini yerine getirmek zorundadır. Aynı zamanda okul yöneticisi bu dengeyi sadece insanlar açısından değil, toplumsal ve küresel kültür açısından da kurmak zorundadır.

Kültürel lider, kendisini sadece okulun kültürüyle sınırlandırmaz. Okul yöneticisi; okul, kendi kültürünü çevreye taşımaya ve toplumsal kültürü de kendi içine taşımaya çalışırken, denge kurmaya, kültürel taşıyıcılık ve kültürel seçicilik rollerini yerine getirmeye çalışır.

Schein, kültürün bir lider tarafından oluşturulup yönetilebileceğini ve bir kontrol aracı olarak kullanılabileceğini belirtmektedir. Bazı bilim insanlarına göre de kültür paylaşılan inançlarla ve değerlerle sosyal olarak kurulan doğal bir sistemdir. Bu sebeple kontrol edilemez. Ancak özellikle yönetim bilimcilerin görüşü, kültürün yönetilebileceğinde birleşmektedir. Bu görüşe göre kültürün öğeleri değiştirilebilir niteliklerdir ve değiştirilebilen özellikler de yönetilebilir. Kültür yönetimi, bir kültürün değiştirilmesi, yeniden oluşturulması ve yaşatılması sürecini kapsar. Kültürel liderlik, lider tarafından, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin oluşturulması ve sürdürülmesidir.

Kültürel liderlik, liderin personelin sorumluluklarını, rollerini net olarak anlaması, bir toplum duygusunun oluşturulması ve sürdürülmesinde personele yardım etmesi sürecidir. Kültürel liderlik örgütteki bireyler tarafından paylaşılan, ideolojiler, inançlar, değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi sürecidir. Kültürel liderlik kültürel ve sembolik süreci kullanmayı içerir (Aksu, 2003).

Bu süreç işgörenler için ortak anlamlar oluşturur, akademik işgörenlerin doğası tanımlar. Kültürel liderliği bir cümle ile tanımlamak güçtür. Ancak örgütsel aktörlerin etkileri, dinamik kültürel değerlerin etkisi ve bireylerin düşüncelerinin etkisiyle oluşan örgütsel kültürün lider tarafından işletilmesi olarak ifade etmek mümkündür.

Kültürel liderlik işlerin kolaylaştırılması, liderin daha çok diyalog ortamını oluşturması sürecidir. Liderler öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için kendi kurumlarını yeniden şekillendirmek durumundadır. Liderler, okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri, okul kültürünün geliştirilmesi ve okulun başarısının artırılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları açısından önemlidir. Kültürel liderliğin temelinde güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulması yer alır. Okul kültürü, çalışanların okulla özdeşleşmelerine, bağlılık duygusunun artmasına, daha çok çaba harcama isteğinin ve iş doyumunun artmasına yol açacaktır. Okulun ve toplumun en başarılı olmasını sağlamak için enerji ve zamanını gelenekler, grup normları, değerler ve güncel alışkanlıklar oluşturmaya ve geliştirmeye harcayan okul yöneticisi kültürel liderdir. Kültürel liderlik, okulun çalışma kapasitesini, okulun içinde bulunduğu çevreye uygun olarak geliştirmektir. Bu liderlik yaklaşımı okul kültürünün temel değerlerini yansıtanın yanında okul yöneticisine okul toplumu açısından yeni bakış açıları da kazandırır. Kotkamp'a göre okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri üç grupta toplanabilir. Bu üç rol, okul yöneticisini okul kültürünü kullanarak okulun amaçlarını gerçekleştirmede ve toplumsal başarıya katkıda bulunmada başarılı kılacaktır.

### **Lider Olarak Okul Yöneticisinin Rollerini**

Okul yöneticisi okulun kültürel misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını kavrama ve bunları öğretmenlerin ve öğrencilerin anlamalarına yardımcı olması yorumlayıcı rolün temelidir. Bu rolü başaran okul yöneticisi sembolik yönetimi uygulayabilme başarısını gösterebilen ve çalışanları içtenlikle motive edebilen bir yönetici olacaktır. Bu bağlamda okul yöneticisi okulla ilgili bir takım semboller, sloganlar ve simgeler geliştirmelidir (Çelik, 1997). Ayrıca okul yöneticisi vurgulu ve dikkat çekici sözler, özdeyişler ve hikayeler geliştirebilir. Okul yöneticisi okula yeni gelen öğrencilere, velilere ve öğretmenlere okulun amaç ve kültürel değerlerini bir bütünlük ve uyum içerisinde tanıttır anlamalarını sağlamalıdır. Okul yöneticisinin bu rolünün amacı, okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini belirleme, yorumlama ve insan ilişkilerinde danışmanlık rolünü oynamadır.

Okul yöneticisi bu rolün gereği olarak davranış modeli görevini yerine getirir. Okul kültürünün temel değerlerine, normlarına uygun davranışları sergileyerek diğerlerinin de bundan etkilenmesini ve ona uygun davranmasını sağlamaya çalışır. Çünkü insanlar sözlerden çok davranışlardan etkilenirler. Eğitim-öğretim etkinliklerinin dışında da öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle ilgilenmek, okul, çevre ve toplumsal

sorunlar üzerinde görüş alışverişinde bulunmak da sunucu rolün gerektirdiği davranışlardır.

Okul yöneticisinin kendisine verilen ve yasalarla, yönetmeliklerle belirlenen resmi rolleri vardır. Genel anlamda yasal olarak okul yöneticisi bu görevleri yerine getirmek için görevlendirilmiştir. Ancak insanların bulunduğu her yerde duygusallık, insan ilişkilerine dayanan ama yazılı olarak belirlenmemiş kurallar ve normlar bulunur. Okul yöneticisi resmi rolünü yerine getirirken bir takım kültürel değerlere ve normlara da uymak durumunda kalır. Okul yöneticisinin odaklandığı temel nokta öğretmen, öğrenci ve velilerdir. Bu rolle asıl vurgulanmak istenen nokta kültürel değerlerin okulda ve çevrede resmîlik kazandırılması ve benimsetilmesine çalışılmasıdır.

Çevreye yönelik etkinlikler okulun kültürel değerlerinin tanınmasına ve benimsenmesine, o değerlerle okulun bütünleştirilmesine yol açar. Bunun için okul yöneticisi okulda değişik zamanlarda çay, yemek, tanışma, ödül törenleri, madalya törenleri gibi etkinlikler düzenleyebilir. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini başarıyla yerine getirebilmeleri, öncelikle kendi örgütlerinin kültürünü iyi anlaması çalışanlara ve çevreye tanıtır ve benimsetebilmelerine bağlıdır. Örgütlerin yönetimine ilişkin çok sayıda kuram ve uygulamalar vardır. Tarihi süreç içerisinde insana ilişkin varsayımlar bu kuramların doğmasına öncülük etmiştir. Örgüt yönetiminde çok yeni olarak kabul edilen ve üzerinde ağırlıklı olarak durulan kültürel liderlik yaklaşımı için Schein tarafından geliştirilen bu üç tür kültür yönetiminden söz edilmektedir.

### **Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik**

Okul yöneticisinin kültürel liderliği, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarına olanak sağlamıştır. Güçlü ya da zayıf her okulun bir kültürü vardır. Öğretmen zayıf bir okul kültürü de olsa, bu okul kültürünün etkisi altında çalışmak zorundadır. Okuldaki herkes bu kültürün etkisi altında bulunmaktadır. Öyleyse okul kültürünün gücünden en iyi biçimde yararlanmasını bilen ve bu kültürü yöneten okul yöneticileri, başarılı bir kültürel lider olarak görülebilir.

Kültürel lider, bir bütün olarak kültürü tüm öğeleriyle bilen, içselleştiren ve değerlendiren; bir süreç olarak da, kültürün yeniden şekillenmesi ve yorumlanmasında geliştireceği vizyon ve ortaya koyacağı yeni değerlerle etkin rol oynayan kişidir (Çelik 1997). Bu yönüyle lider, kültürel çevreye yeni anlamlar katan bir kültür ögesidir.

Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışını gerektirmektedir. Eğer okul yöneticisi okul kültürünü oluşturan temel öğeleri koruma ya da değiştirme doğrultusunda bir etkileme gücüne sahip ise, kültürel liderlik gücünü gösteriyor demektir. Kültürel lider okul kültürüyle oyun oynayan liderdir. Oyunun kuralları yazılı değildir. Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken, insanları değerlerle yönetme becerisini kazanmış olmalıdır. Kültürel lider, akılcı olarak hareket etmekle birlikte, işgörenleri değerlerle daha çok etkileyebileceğini bilmelidir. Kültürel lider, okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirir.

Kültürel lider olarak okul yöneticisi, davranışlarıyla okul kültürüne olan bağlılığını göstermeye çalışır. Değerleri içselleştiren okul yöneticisi öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük edebilir. Bu bakımdan okul ortamında etkili bir kültürel liderlik, değerlerin gücünden yararlanmayı gerektirir.

Okul sosyal bir sistemdir. Okul, öğrencilere yönelik eğitim hizmeti vermenin yanında, kendi kültürünü de üretir. Okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmek için kolektif hareket etmek gerekir. Kültürel liderin davranışlarını, liderlik yaptığı örgütün kültürü yanında yaşadığı toplumsal kültür de etkiler. Kültürel liderin yaşadığı toplumun kültüründen soyutlanması mümkün değildir. Özellikle kültür üreten kurumlar olarak okulların yaşadıkları toplumun kültüründen daha çok etkilendikleri ileri sürülebilir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisinin yaşadığı toplumsal çevre, onun liderlik davranışını etkiler.

Ülkemizde Batı toplumlarına göre daha çok ortaklaşa davranışçı kültürün etkisi görülür. Kültürel liderlik bir denge rolü olarak görülebilir. Okul yöneticisi, öğretmen, eğitimci olmayan personel ve velilerin beklentilerini yerine getirmek zorundadır. Aynı zamanda okul yöneticisi bu dengeyi sadece insanlar açısından değil, toplumsal ve küresel kültür açısından da kurmak zorundadır. Kültürel lider kendisini sadece okulun kültürüyle sınırlamaz. Okul kendi kültürünü çevreye, toplumsal kültürünü de okula taşımaya çalışırken denge kurma, kültürel taşıyıcılık ve kültürel seçicilik rollerini yerine getirmeye çalışır.

### **Okul Kültüründe Değişim ve Liderlik**

Kültürel değişim, okul kültürünün planlı olarak değiştirilmesidir. Kültürel değişimi kısa sürede gerçekleştirmek zordur. Hızla bilgi değişiminin meydana geldiği bu çağda, örgütsel değişim kaçınılmazdır. Hızlı değişim sürecine uyum sağlayabilecek bir örgüt kültürü nasıl olmalıdır? Birincisi, yöneticinin örgütü etkileyen tüm unsurlara değer vermesidir.

İkincisi, kültürel önderin örgütteki herkesi inisiyatif almaya özendirmesi ve önderliğin önemine inandırmasıdır.

Okul ortamında yönetici ve öğretmen ortak hareket etmesini sağlayan temel faktör, okul kültürüdür. Kültürün ana öğelerinden değerler ve normlar, okul personelinin ortak hareket etmesini sağlar. Paylaşılan değer ve normlar ne derece güçlü ise, personelin ortak hareket etme ihtimali o derece artar. Okulda değişmeye karşı ilk direnme okul kültüründen ileri gelir.

Değişimi gerçekleştirme sürecinde direnci en aza indirme, okul yöneticilerinin liderlik davranışına bağlıdır. Başarılı kültürel liderler örgütsel kültürü korumanın yanında bu kültürü değiştirmeye çalışırlar. Liderin görevi, insanları oldukları yerden alıp, başka bir yere taşımaktır. Statik bir okul kültürü, değişmeye kapalı kültür demektir. Değişmeye kapalı okul kültürü ise, öğrenmeye kapalı bir kültürdür. Oysa şiddetli değişim ortamında bulunan okullar, esnek bir kültüre gereksinim duymaktadır (Erdoğan, 2002: 19-27). Okul yöneticisi değişmeyi engelleyen değerlerin yerine değişmeyi sağlayan değerleri yerleştirirse değişme gerçekleşebilir. Okul yöneticisi değerleri sözle değil uygulayarak yerleştirmelidir. Kültürü oluşturan öğeler; toplumda, örgütte, grupta bir kişinin lider olarak kabullenilmesini, benimsenmesini sağlayan algıların ve yargıların temel belirleyicisidir. Bir ürün olarak kültürü tüm öğeleriyle bilen ve değerlendiren, bir süreç olarak, kültürün yeniden şekillenmesi ve yaratılmasında geliştireceği vizyon ve ortaya koyacağı yeni değerlerle etkin rol oynayabilen kişidir. Bu nedenlerle lider, kültürel çevreye yeni anlamlar katan bir kültür öğesidir.

### **Eğitimsel liderlik ve Demokratik Okul**

Eğitimsel lider, okulun demokrasi topluluğunu bireysel ve örgütsel düzeyde sınırlama hakkına sahip değildir. Eğitimsel lider, özellikle belli bir anlaşma sonucu bir araya gelen okul topluluğuna hizmet etmek ve kültürlerarası farklılıkları daha iyi anlamak zorundadır. Ülkemizde de eğitimin geleceğini yönlendiren yöneticiler, çok kültürlü bir dünyada ulusal kimliği korumak koşulu ile yaşamayı öğrenmelidir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisinin demokratik okul kurma ve geliştirme başarısı da büyük ölçüde çok kültürlü eğitim felsefesini anlamaya bağlıdır.

### **Kültürel Liderlik ve Küresel Bakış Açısı**

Toulmin'e (1999: 906) göre insanlar ve toplumlar gittikçe üst üste binişen hatta ülkelerin sınırlarını bile aşan faaliyetlere girmiştir. Seyahat, iletişim, finansman, ticaret, spor müsabakaları, meslekler ve hatta popüler müzik artık tek bir ülkenin sınırları içine hasredilemez olmuştur. Buna benzer birçok ilişki ve faaliyet, uluslararası bir niteliğe kavuşmuştur. Bu

açından bakıldığında küreselleşmenin, tarihsel bir olgu ve süreç olarak, insan ve toplumlar arasındaki ilişkileri daha çok zenginleştirdiği söylenebilir. Değişik ülkelerden insanlar bir araya gelmekte, mal, hizmet ve fikir alışverişinde bulunmakta ve birbirlerinin deneyimlerinden yararlanmaktadırlar. Bütün bu yaşananlar, insanların, ulusal düzeydeki düşünce ve ilişki biçimlerinden, uluslararası ölçekte yeni bir ilişki ve düşünme biçimlerine geçtiklerini göstermektedir.

Kültürel lider kendi örgütünü korur ve geliştirir. Kültür yönelimli lider örgüt kültürüne yeni değer ve semboller katar, yeni gelenekler oluşturur. Ancak kültürel lider örgütsel kültür içinde kaybolan kişi değildir. Etkili kültürel liderler, örgütün iç çevresinde olduğu kadar dış çevresindeki gelişmelerden de haberdar olan liderdir. Ulusal ve uluslararası düzeyde meydana gelen hızlı değişimler kültürel liderin küresel bir bakış açısına sahip olmasını gerektirmektedir. Bugün örgütsel mükemmellik yerini, dünya çapında mükemmel olma değerine bırakmıştır (Aksu, 2003). Kültürel lider, örgütsel değer ve normları yok ederek, örgütüne küresel değerleri yerleştiremez. Asıl sorun, örgütsel değerlerle küresel değerleri uzlaştırmaktır.

### **Kültürel liderlik ve Eğitimsel Pazarlama**

Okul yöneticisinin kültürel liderlik rollerinden biri, okul kültürünün tanıtımıdır. Kültürel önderlik yaklaşımı, okul yönetimine pazarlama kavramını getirmiştir. Özel okullar, eğitimsel pazarlama etkinliklerine daha fazla para ve zaman harcamaktadırlar. Okul kültürü, okulun çevreye tanıtılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Okulu tanıtıcı broşürler, okul gazetesi, dergi ve bültenleri, düzenlenen kültürel ve sportif etkinlikler ve velilerle kaynaşmayı sağlayıcı etkinlikler, okulun kendisini eğitim pazarına tanıtma çabaları olarak görülebilir. Okul yöneticisinden eğitimsel pazarlama açısından beklenen davranış, okul kültürünü en etkili bir şekilde çevreye tanıtmasıdır. Kültürel liderlik açısından okul yöneticisi iyi bir eğitim pazarlayıcısı olmak zorundadır (Aksu, 2003).

### **Küreselleşmenin Kültür ve Eğitimsel Liderlik Üzerindeki Etkileri**

Küresel düşünmeyen okul yöneticisi okul kültürünün değişim ihtiyacını karşılayamaz. Örgüt ile çevre arasında zorunlu bir ilişki bulunmaktadır. Artık yakın çevre ve uzak çevre anlayışı değişmiştir. Öğrenmenin küreselleşmesi, öğrenme açısından uzak çevreyi yakın çevreye dönüştürmüştür. Okullar, yeni toplumsal hayatı şekillendirecek kurumlar olacaktır. Ancak yeni dönemde klasik okul anlayışı da ortadan kalkmıştır.

Ülkemizin bulunduğu coğrafyadaki küresel değişim sonucu oluşan yeni yapılanma ve bu yapı içerisinde ulusal çıkarlarımızın en üst düzeyde korunmasında en büyük görev yine eğitime düşmektedir. Bu çerçevede, eğitim kurumlarından yararlanarak çekim alanına girdiğimiz yeni coğrafyada etkili bir kültürel etkileşimi kazanmaya çalışmalıyız.

### **Kültürel Liderliğin Eğitimsel Liderlik Açısından Temel Sonuçları**

1-Kültürel liderlik, okulun iklimini ve genel olarak okuldaki insan ilişkilerinin durumunu belirler.

2-Kültürel liderlik okul yöneticisinin davranışlarını okul kültürü üzerinde yoğunlaştırır.

3-Etkili kültürel liderler, tutucu bir kültür yerine daha esnek bir okul kültürü oluştururlar.

4-Kültürel lider, okuldaki, değer, norm, gelenek, hikaye ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar.

5-Okul, kendisini kültürüyle çevreye tanıtır. Okul yöneticisinin çevreye yönelik olarak düzenleyeceği kültürel etkinlikler, çevre halkını okula çekebilir

6-Kültürel liderlik, eğitimsel pazarlama sorununa çözüm getirmektedir.

7-Okul yöneticisi okulun kültürel değerleriyle ulusal ve uluslar arası değerler arasında seçicilik ve denge rolünü oynatmasını zorunlu kılmaktadır (Çelik, 1997)

### **Tartışma Sonuç ve Öneriler**

Kültür, bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normal davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir. Sosyal bilimlerde kültür, genellikle bilgi, iman ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanmaktadır. Kültürle ilgili yapılan tanımlar içerisinde Taylor'un genel olarak benimsenen tanımına göre ise; kültür, "bireyin toplumun bir üyesi olarak kazandığı bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetler ve yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür." (Çeçen, 1985:115; Kırel, 1989: 351; Fichter, 1990: 132) şeklinde ifade edilmektedir. Bunlar gibi daha pek çok kültür tanımı sıralayabiliriz. Bütün tanımların ortak noktası "toplumsal yaşanmışlıklara ve birikimlere" vurgu yapılmasıdır.

İnsan özelinde kültürü açıklamak için en güzel örneklerden birisi de, Amin Maalouf "Doğu'dan Uzakta" adlı romanında ki kültür tanımıdır ; "İnsanın okuduklarından, yaşadıklarından öğrendiği şeyleri unuttuktan



*sonra kendisinde kalan şeydir.*” Kültürün bireysel etkilerine atfen yapılan bu tanımlama bireyin farkında olmadan yaşantılarından kendisinde kalan birikimlere vurgu yapmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde lider davranışlarını kültürel etkenlerden, bireyin içerisinde bulunduğu sosyal çevrenin normlarından bağımsız yorumlamak gerekir. Çünkü kişilik yakın ve uzak çevrenin birikimlerinden beslenerek gelişir.

Hawthorne araştırmasında Türk toplumunun, Doğulu ve Latin kökenli ülkelerin halkları gibi ortaklaşa davranışçı eğilimler gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmanın ilginç yanı denek olarak seçilenlerin hepsinin, çok uluslu şirketlerin Türkiye’deki uzantılarında çalışan, Batı kültürü ve değerleriyle iç içe yaşayan, iyi eğitim görmüş Türk vatandaşları olmasıdır. Aynı araştırma sonuçlarında, baskın değerler boyutunda dışil yanımızın ön plana çıktığı yani insan ilişkilerinin, insana verilen önemin ve yaşamın genel niteliğini önde tutmanın baskın olduğu gözlenmiştir. Güç mesafesi boyutunun yüksek olduğu yani astlar ve üstler arasındaki mesafenin fazla olduğu tespit edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek çıkmıştır. Buna bağlı olarak baskıcı yönetimlere yönelim kaçınılmaz olmuştur. Zaman ufkunun oldukça kısa olarak algılandığı, toplantılara katılmada, dakik olma anlayışının oldukça zayıf olduğu ve batılı ülkelerin aksine odaklanmaya daha çok önem verildiği, bunların sonucunda da çok fazla işin ve sorumluluğun altında kalarak hiç bir işten istenilen verimin alınmadığı gözlenmiştir (Eren 1998: 64).

Lideri, iş görenleri, girdileri ve çıktıları ile okul, yaşayan sosyal bir yapıdır. Tamamı ile birey ve topluma dönük bir sistemdir. Bir yönüyle sosyal, kültürel norm ve değerlerden beslenirken, ürün olarak ortaya koyduğu insan modeliyle de sosyal, kültürel ve ekonomik sisteme ürünler kazandırır. Okulu ve okulda yaşayan örgütsel kültürü, içerisinde yer aldığı üst sosyal sistemlerden ayrı düşünmek mümkün değildir. Bu bakış açısıyla ele aldığımız kültürel liderlik anlayışı benimsemiş olan eğitim liderleri örgütlerini yönetirken etkisinde kaldıkları, içinde var oldukları ve içselleştirdikleri üst sosyolojik sistemlerin değerlerini yadsıyamazlar.

Liderlik tarihin her devrinde vardı; hiyerarşik bir yapısı olan insanın gelecekte de liderden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İnsan her zaman kişisel olarak gerçekleştiremeyeceği ihtiyaç ve çıkarların baskısı altında bulunan insanlarla bir araya gelip bir grup oluşturarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Eren, 1998: 342).

Liderlik davranışlarının şekillendirilmesinde toplumsal beklentiler, toplumdaki liderlik algısı göz ardı edilemeyecek kadar etkin bir unsurdur. Lider, örgüt kültürünü yakın ve uzak çevrenin beklentilerine, sürekli gelişen ve değişen toplumsal yapının gereklerine göre yeniden yorumlayarak değişmek ve değiştirmek zorundadır. Toplumsal algıları öngörmeden örgütte sağlam ve geliştirilebilir bir kültür oluşturmaya çalışmak anlamsızdır.

Yönetim kuramları ve liderlik yaklaşımları incelendiğinde lider ve liderlik tutumlarının örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde başat öge olduğu açıktır. Kültürel liderlik davranışlarını anlamak için kültür kavramının sosyolojik manada tanımlanması gerekir. Bu alanda yapılan saha araştırmalarının tamamına yakınının batı merkezli olması, yaygın ve nitelikli bir sosyolojik çalışmanın ülkemizde henüz yapılmamış olması liderlik konusunda kavram ve değer karmaşasının devam etmesinin önemli bir nedenidir. Bizim kültürel yapımızda, hem yerel anlamda (yakın çevre – sosyal çevre) hem de ulusal düzeyde (uzak çevre - üst sosyal sistem) lider kavramının toplumsal bellekte neyi ifade ettiği önemlidir. Bugüne kadar yönetim alanında yapılan bilimsel çalışmaların büyük bir bölümü sosyo-ekonomik olarak gelişmiş, sanayileşmiş batı toplumlarında, özellikle de Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan saha araştırmalarına dayanmaktadır (Uzun, 2005: 12).

Batı kaynaklı çalışmalar “ürün kalitesi ve verimlilik” endişeleri neticesinde ortaya çıkmıştır. Amaç; örgütsel hedefleri en düşük maliyetle en yüksek kalitede gerçekleştirmektir (Kirel, 1989: 349). Ancak, bizim gibi kalkınmasını sağlayamamış sanayileşememiş ve bilgi toplumu olmayı henüz başaramamış toplumlarda, lider değerlendirmesi daha çok beklenti, daha çok umut ifade etmek zorundadır. Doğunun kültürel alışkanlıklarında şekillenen “lider” algısı göz ardı edildiğinde doğru tespitler yapılamaz. Doğuda lider, kendisinden çok şey beklenen, umutların bağlandığı, kahraman, fedakar, cengaver, vb. kişidir. “*Biri çıkıp şu işleri düzeltsin*” anlayışının canlı-kanlı olarak yaşam sürdüğü sosyal yapılarda değişim bu kültürü içselleştirerek, küresel sistemle entegre düşünebilecek ufka sahip kültürel liderler eliyle olmak zorundadır. Kültürel lider, örgüt değerlerinin somutlaştırılması, gerekirse yeniden yorumlanması, üst sosyal sistem değerlerinin gelişen dünya değerleri ile harmanlanarak sindirilmesi sonucunda belirlenen yeni değerlerin yaşayan bir modeli olmak zorundadır. Aynı zamanda bu normların, astlar ve örgüt çevresi tarafından içselleştirilmesinden de sorumludur.

Sistem odaklı örgütsel yapıların yer aldığı sosyal çevrelerde liderlik davranışlarını şekillendirmek ve sürdürmek daha kolaydır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletlerinde herhangi bir örgütsel yapıda liderin gelişmiş olan sistem içerisinde bizim anladığımız manada “yönetici” davranışlarını sergilemesi örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi bakımından yeterli olabilir. Kalkınmasını, sosyal adaletini sağlamış bir toplumda liderlik algısı ve beklentiler çok geniş kapsamlı olmayabilir. Örgütsel liderlerden beklentiler “olağanüstü” değildir. Olağanüstü beklentiler olmamasına karşın, olağanüstü yeteneklerin gün yüzüne çıkması için sağlıklı bir ortam da bulunmaktadır. Bursalıoğlu’nun (2000: 51) tespitinde olduğu gibi, böyle ortamlar, liderlerin kendiliklerinden oluşmasına, fırsatları yakalama ve kriz yönetebilme

becerileri gösterme imkanı sağlayarak onların ortaya çıkmalarına yardımcı olur. Bu durumsal fırsatlar, eşitliğinin sağlandığı, örgütsel yapıların uygun ortam olma özelliğindedir. Gelişmiş sosyal sistemlerin içerisinde yer alan örgütlerdeki bireyler sıra dışı liderlik özelliklerini ortaya çıkarmak için daha fazla şans elde ederler. Özellikle bilişim sektörünün dahi ve lider karakterli “harika çocukları” bu ortamın en göze çarpan ürünleridir.

Buna karşılık, bizim sosyal yapımızda olduğu gibi, birey odaklı örgütsel yapılarda lider davranışlarını şekillendirmek bir yönüyle kolay, bir yönüyle de zordur. Kolay olması örgütsel yapılarımızın, gelenekler gereği sistemden ziyade lider şahsiyetinde algılanmasıdır. Bu algı liderin yetenekleri, ufkunun genişliği ölçüsünde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine dönük olarak (Biçer, 1999), işin daha başında sosyal psikoloji açısından hazır bir ortam sağlamaktadır. Zor olmasının nedeni ise, yetki ve sorumluluk dağılımında, sistem yaklaşımından uzak iş görenlerin kendilerini örgütsel amaçlardan çok, lidere karşı sorumlu hissetme eğilimleridir. Bu eğilim örgütsel işleyişte görülen aksaklıkların, sistem kaynaklı olsalar bile liderlik davranışlarına bağlanmasına neden olabilir. Bürokrasi ve statüko kıskacında yol almaya çalışan liderler için bu önemli risk, çoğu zaman da başarısızlık nedenidir.

Özellikle eğitim alanında “geleceği inşa etmek” amacı misyon olarak benimsendiği için eğitim liderleri, bu kültürel lider algısının beklentilerini karşılamak zorundadır. Küreselleşen dünyada, bilgi üretiminin, mamul üretiminden daha stratejik olduğu bir yüzyılda, toplumsal yapıda yer alan bütün sistemlerdeki liderler daha yetenekli ve daha donanımlı olmak zorundadır.

Bu çerçevede ülkemizdeki eğitim liderliğine baktığımızda, toplumsal algımızda da yeri olan ve “idareci” olarak ifade edilen bir “yönetici” modeliyle karşılaşırız. İdare eden, yöneten, iş yaptıran, denetleyen, kuralların ve yasanın adamı vb. pek çok yorumu içinde barındıran bir algıdır. Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer sözcükler değildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılabilir gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir (Eraslan, 2004).

Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır. Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değildir bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir (Eraslan,

2004). Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktayken; yönetici gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır (Eraslan, 2004). Sistemin, “yiğitlerin yoğurt yeme şekillerine” göre kurgulandığı ve böyle algılandığı örgütsel yapılarda kültürel liderlik kavramı değişimi gerçekleştirmek için uygun bir lider profili ortaya koymaktadır. Lider odaklı örgütsel yapılar, kültürel liderlik açısından bir fırsat olarak değerlendirilmelidir.

Lider tarafından yönlendirilen ve biçimlendirilen davranışlar, liderin istediği sonuca ulaştığında tecrübe ve bilgiye dayalı inançların tüm astlar ve örgüt paydaşları üzerinde etkili olması ve dayanak merkezi olması beklenir. Bu inançlar örgütsel davranışların kriteri olarak kökleşebilir. İstenen sonuçlar elde edilmeye devam edildikçe, örgütsel amaçların gerçekleşmeye başladığı, astlar ve paydaşlar tarafından görüldükçe, astlar ve paydaşlar ilgilerini sonuçlardan çok sebeplere yöneltirler. Bu yolla sonuçların elde edilmesine yol açan liderlik davranışları önem kazanır. Zaman içerisinde yerleşen ve sorgulanmadan benimsenen bu davranışlar değerlere dönüşür, örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır (Balcı, 2002). Bu eğilimler bir süre sonra örgütün temel kültürel özellikleri olarak algılanır ve kabul edilir. Böylece örgüt kültürü de hissedilir olmaya başlar.

Bireylerin düşünce, tutum, davranış ve eserlerinden birer ölçüt olarak ortaya çıkan ve toplumsal bütünlüğün ayrılmaz bir parçasını oluşturan değerler, görüldüğü gibi örgütler için de aynı işleve sahiptir. Kabul edilen, yaşanan ve yaşatılmaya çalışılan örgütsel değerler, astların ve paydaşların bir uyum içerisinde örgütsel amaçlara yönelmelerini sağlar.

Sosyal psikoloji örgütsel yapılarda oluşan kültürel algıların bireyin davranış ve tercihlerine yön verdiğini ortaya koymaktadır (Fichter, 1992). Yirmi birinci yüzyılda bütün sektörlerde kalite, verimlilik, fayda, zarar vb. bütün kavramlar algılara göre değişmektedir. İnsanlar artık çok çabuk tüketmekte, teknolojik gelişmeler baş döndüren bir hızla toplumsal algıları yönlendirmektedir (Başaran, 1982: 23-96).

Yenilik ve değişim adına her ne yapılsa yapılsın sosyal sistemin algısına uyumlu hale dönüştürülmeden yarar sağlanabilmesi mümkün değildir (Çeçen, 1984: 113). Son yirmi yıldır eğitim sistemimizdeki “değiştirme - dönüştürme” çalışmaları kapsamında yapılan yeniliklerin, biri bitmeden bir başkasının denenmesi ve bir türlü durulmamasının nedeni toplumsal algının göz ardı edilmesi ya da kültürel liderlik davranışlarının ortaya konulmamasından olabilir mi? 1990’lı yılların başından buyana örgün eğitim sistemine giren bir öğrenci aynı sistemin ürünü olarak çıkamamıştır. Kesintili-kesintisiz, kredili-kredisiz, alan seçmeli-ders seçmeli, tek basamaklı-iki basamaklı, katsayılı-katsayısız vs. sistemin içerisinde yer alan

uygulayıcıların saymakta zorluk çektikleri, uygulamaya koyanların bile vazgeçtikleri yeni(!) sistemler ve bunca deneme yanılmanın nedeni akademik anlamda sorgulanmalıdır. Japonya örneği bütün gerçekliği ve başarısıyla ortada dururken, sosyal yapıda, toplumsal algıda karşılık bulup bulmayacağına araştırılmasını (Güngör, 1986: 33) bırakın, merak bile edilmemesinin nedeni ne olabilir? Bütün bunların nedeni, kendi sosyal gerçeklerine kör, toplumun kültürel algılarına sağır olan liderlik davranışları değil midir?

Sonuç itibarıyla lider, örgütte kabul görmek için, örgütün olduğu kadar, örgütün içinde yer aldığı sosyal sistemin değerlerini iyi tanımalı ve içselleştirmelidir. Kültürel lider bu baş döndüren değişimleri iyi takip etmeli ve kültürel süzgeçinden geçirerek içinde bulunduğu sosyal sistemin normlarıyla uyumunu sağlamalıdır. Ortaya koyacağı rol-model kişilikle bunu vurgulamalıdır. Sosyal sistemin birikimi olan ve amacı engelleyen olumsuz kültür davranışlarıyla mücadele etmeli ve bu mücadelesini daha etkin daha verimli kabul edilebilir yeni değerler ortaya koyarak yapmalıdır. Değişim bir anlık bir olay olmayıp, bir süreç olduğunun bilincinde olmalı, değişimin olağan ve sürekli olduğunu unutmamalıdır. Aynı zamanda kültürel değerlerin bekçiliğini yapan lider, önemli kültürel anlamları açıklar ve kilit değerleri okul ortamında canlı tutar. Eğitim liderleri, liderlik davranışlarını “kültürel liderlik” çerçevesinde yeniden yorumlamak zorundadır.

## Kaynaklar

- Aksu, A, (2003)“Kültürel Liderlik”, Güz Yayınları
- Aydın, M, (1992), Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayını, 2. Baskı, Ankara.
- Balcı, A, (2002), “Etkili Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma”, PegemA Yayıncılık, 3. baskı,
- Balcı, A, (2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler, Ankara: PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ. Ethem, (1982), “Örgütsel Davranış”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 108. Birinci Baskı, Ankara.
- Biçer, T. (1999), NLP Kişisel Liderlik, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z, (1994), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayınları, 9.Basım, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z, (2000), “Eğitimde Yönetimi Anlamak ve Sistemi Çözümlemek”, Pegem Yayıncılık, 2. baskı, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z, (1994),“Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, PegemA Yayınları,9.Basım, Ankara.
- Çeçen, A. (1975), “Hukukta Norm ve Adalet”, AÜ Hukuk Fakültesi Yayınları, Ankara.

- Çeçen, A. (1985), "Kültür Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, C. 18, S. 1., Cilt:32., 113-140.
- Çelik, V. (1997), "Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini", (145-156), *Verimlilik Dergisi*, Sayı 3, MPM Yayını, Ankara.
- Çelik, V. (1997), *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem Yayını. 1. Baskı, Ankara.
- Çelik, V. (2000) *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem Yayını, 2. Baskı, Ankara.
- Çelik, V. (1999), *Eğitimsel Liderlik*, PegemYayını,1.Baskı, Ankara.
- Doğan, Selen, (1997) "İnsan Kaynakları Potansiyeli, Ankara.(2007), "Vizyona Dayalı Liderlik", Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.
- Eraslan, L. (2004), "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 162,.
- Ersöz, Muzaffer. "Hars ve Medeniyetin Dinamik Tanımları, *Eğitim Dergisi*, 1(5), 1963,4.
- Erdoğan, İrfan, (2002) "Eğitimde Değişim Yönetimi" Pegem A Yayınları: Ankara.
- Erdoğan, İ. (2000), "Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği", Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul
- Erçetin, Ş.Ş. (2000) . "Lider Sarmalında Vizyon", Ankara: Nobel..
- Eren, E. (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı , İstanbul, 604s.
- Fichter, J.(1990), "Sosyoloji Nedir?" Çev. Çelebi,N.Toplum Kitabevi, Konya.
- Fink, A. (2005) *Conducting Research Literature Reviews: From Paper to the Internet*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Güngör, Erol. (1986) *Kültür Değişmesi ve Milliyetçilik*, Ötüken Yayınevi, İstanbul
- Gökalp, Ziya, (1976) "Türkçülüğün Esasları" Türk Kültürü Yayınları, İstanbul
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. ve Slocum, J. W. (1999), *Management*, 8th Edition, South Western College Publishing, Ohio.
- Karslı, Mehmet Durdu, (1997), *Yönetimsel Etkililik*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları No:6, Bolu.
- Kirel, Ç. (1989), "Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler", *AÜ İİBF Dergisi*, C.VII, S. 1, Eskişehir, Haziran, 349-367.

- Mason, R.(2004), “Lessons in Organizational Ethics From The Columbia Disaster: Can a Culture be Lethal?”, *Organizational Dynamics*, Vol:33, No:2, pp. 128–142
- Schein, E. H., (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E. H. (1993), *Supervision*, McGraw-Hill,inc. Nevv York, USA.
- Schein, E. H. (1994), "Organizations or Communities? Changing the Metaphor Changes the Theory", *Educational Administration Quarterly*, May94, Vol. 30, Issue 2(214-227).
- Şişman, M., (1994), *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- Uzun, G, (2005). “*Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, Bilal, (2001) “Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi” Balıkesir Necatibey Eđt. Fak. Dergisi.
- Zel, U. (2006), “Kişilik ve Liderlik”, Nobel Yayın Dağıtım, İkinci Baskı, Ankara.