



**Deniz Yılmaz**

<https://orcid.org/0009-0005-6468-5277>

Principal, Atatürk Secondary School, Turkey, denizerganilise@gmail.com

**Yusuf İrgin**

<https://orcid.org/0009-0008-4651-2876>

Assistant Principal, Ali Emiri Secondary School, Turkey, yusufirgn@gmail.com

**İlknur Üstün**

<https://orcid.org/0009-0007-9369-533X>

Teacher, Vali Ünal Erkan Primary School, Turkey, yurtsevustun@gmail.com

**Derya Kanat**

<https://orcid.org/0009-0002-9237-8803>

Teacher, Vali Ünal Erkan Primary School, Turkey, deryakanat953@gmail.com

**Hakan Sevim**

<https://orcid.org/0009-0008-8514-8472>

Teacher, Atatürk Secondary School, Turkey, hknsvm91@gmail.com

**Nizam Gün**

<https://orcid.org/0009-0004-1044-8009>

Teacher, Atatürk Secondary School, Turkey, gunnizam6@gmail.com

**Uğur Aksoy**

<https://orcid.org/0009-0009-0144-7131>

Assistant Principal, Karagözü Primary School, Turkey, aksoy007252@gmail.com

**Atıf Künyesi | Citation Info**

Yılmaz, D., İrgin, Y., Üstün, İ., Kanat, D., Sevim, H., Gün, N. ve Aksoy, U. (2024). Okul Yöneticilerinin Sergilediği Kültürel Liderlik Stili, *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 11 (2), 1456-1472, <https://doi.org/10.46868/atdd.2024.758>

**Okul Yöneticilerinin Sergilediği Kültürel Liderlik Stili**

**Öz**

Okul yöneticisinin kültürel liderlik özelliklerine sahip olması örgüt içerisinde işbirliği çalışmalarının artmasını, örgütün vizyon ve misyonun oluşmasını, okul örgütünün geleceğe taşınmasını ve hatta ideolojilerin bile değişimini sağlar. Bu durum aynı zamanda iş tatmini, performans, örgütsel sadakat ve bağlılık, verimlilik ve motivasyon gibi unsurların üzerinde de etkili olmaktadır. Okul yöneticilerinin ya da öğretmenlerinin okul iklim ve kültürünü tam olarak anlamaması, özellikle lider konumundaki yöneticinin başarılı bir okul kültür ve iklim oluşturmasını bir problem haline getirebilir. Dolayısıyla böylesine önem arz eden çalışmamızın amacı Türkiye’de kültürel liderliğinin incelenmesidir. Çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için, öncelikli ilgili literatür taranmış ve makalenin kuramsal temelleri oluşturulmuştur. Çalışmamız nitel bir çalışmadır. Araştırma tasarımı olarak betimsel ve nedensel tasarım tercih

*edilmiş olup; makalede ayrıca tesadüfi olmayan örnekleme veri tarama yöntemi de uygulanmıştır. Literatür taramasında ulaştığımız veriler ise genel değerlendirmesi yapılarak çalışmada kullanılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Okul yönetici, kültürel liderlik, Öğretmen, Lider*

## **Cultural Leadership Style Exhibited by School Administrators**

### **Abstract**

*The fact that the school administrator has cultural leadership qualities ensures the increase of cooperation within the organisation, the formation of the vision and mission of the organisation, the carrying of the school organisation to the future and even the change of ideologies. This situation is also effective on factors such as job satisfaction, performance, organisational loyalty and commitment, productivity and motivation. The fact that school administrators or teachers do not fully understand school climate and culture may make it a problem for the administrator, especially the leader, to create a successful school culture and climate. Therefore, the aim of our study, which is of such importance, is to examine cultural leadership in Turkey. Survey model was used in the study. In order to realise the aims of the study, the relevant literature was firstly reviewed and the theoretical foundations of the article were established. Our study is a qualitative study. Descriptive and causal design was preferred as the research design, and non-random sampling data screening method was also applied in the article. The data we reached in the literature review were used in the study by making a general evaluation.*

**Keywords:** *School administrator, cultural leadership, Teacher, Leader*

### **Giriş**

Kavramsal olarak liderlik her geçen gün önemli hale gelirken bulunmuş olan teorilere yenilerin de eklenmesiyle modern liderlik teorileri ortaya çıkıp önem kazanmıştır. Genel manada liderlik kuramları; davranışsal liderlik kuramları, özellikler kuramı, modern ve durumsal liderlik kuramları şeklinde sınıflandırılırken, pozitif psikolojiyle beraber otantik liderlik de önemli hale gelmiştir. Walumbwaid (2008); kültürel liderlik kavramının, amacı pozitif yönde gelişme olan, olumlu psikolojik kapasiteyi yükseltmenin yanında olumlu etik iklim oluşturan, takipçilerini öz farkındalığa yönlendiren, şeffaf ilişkiyi onaylayan, karar alma sürecinde bilgi işleme kısmını dengeli biçimde ele alan, içselleştirilmiş ahlak anlayışını taşıyan bir liderlik davranışı modeli olduğunu ifade etmektedir (Geylani, 2013). Karar sürecinde şeffaflık, taklitten uzak olup orijinal olma, kendini ifade edebilme, etkili iletişim kurma, olumlu etkiler, kendi içinde uyum sağlama kültürel liderliğin dikkat çeken nitelikleridir. Kültürel liderlik genel manada örgüt içerisindeki kişilerce paylaşılmış olan inançlar, ideolojiler, normlar ve değerler ile birlikte bireylerin etkilenme süreci olarak da ifade edilir (Çek, 2011). Kültürel liderlik sembolik ve kültürel süreçten yararlanmayı barındırır. Mevcut işlerin basitleştirilmesi, lider bireyin daha çok karşılıklı iletişim ortamını yaratması kültürel liderliğin önemli özelliklerinde birkaçıdır (Şahin, Aksu ve Fırat, 2003). Kültürel liderliğin bir başka tanımı ise

okul kültürünü meydana getiren ortak düşünme, sembol, inanış, gelenek ve normlar vasıtasıyla bireylerin belli hedefler ışığında harekete geçirilebilmesi sürecidir. Lider kişiler, çalışan bireyler açısından anlamlı olan uygulamaları ve yenilikleri getirip örgüt kültürüne yön verebilirler. Liderlerin dikkatlerini kontrole ve özelliklere odaklaması, öğretici olması, örgütsel kriz durumlarında hemen tepki vermesi, ceza-ödül sistemini statüyü iyi belirlemesi, rol modellik yapması, yeni üye seçimlerinde emeklilik ve terfi için bazı kurallar koyması, arkadaş olması kültürel liderliğin olmazsa olmazlarıdır (Geylani, 2013). Ortak ideallerin oluşturulup bu ideallerin bireysel ve kurumsal manada kusursuzluğu arama niteliğinde olması çalışanlar için büyüleyici, etkileyici olabilir. Literatürde kültürel liderlik kavramı yer edindikçe değişik çalışmalar üstünde durulmuştur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, kültürel liderlik 1999 yılından itibaren Türkiye’de yapılan tez ve makalelere konu olmaya başladığı görülmektedir (Yıldırım, 2001; Büyükelbaşı, 2003; Derin, 2003; Değirmenci, 2006; Sönmez, 2008; Şağban, 2011; Tuna, 2014; Bozkurt, 2015; Gökalp, 2018; Akgül, 2019; Kılınç, 2022; Baş, 2023). Kültürel liderlik ile ilgili olarak literatürde bulunan çalışmaların gelecek araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Okulların gelişmesi, değişen koşullara ayak uydurması ve hatta değişimin öncüsü olabilmesinin en önemli değişkenleri yönetici ve öğretmenlerdir. Öğretmenlerin okulun amaç ve hedeflerine katkı sağlayabilmesi için yüksek bir performans sergilemesi ve öğretmenlerden maksimum verim elde edilebilmesi önem arz etmektedir. Okul yöneticilerinin sergilediği kültürel liderlik stili eğitimin tüm basamaklarını etkileyen önemli bir değişkendir. Dolayısıyla yapılan bu araştırmada, kültürel liderlik ile ilgili yapılmış çalışmaları genel çerçevede incelemek eğitim öğretimine katkı sunabilir (Sözgün, 2021). Bu çalışma araştırılan kaynaklardan alınan bilgiler ile sınırlıdır. Ve yine çalışmalar belirli yıllar ile sınırlıdır.

### **1. Liderlik**

Liderlik, bir kişinin düşünce, tutum ve davranışlarını etkileme sürecidir. Lider, rehberlik edebilen ve motive edebilen kişidir. Lider, kuruluşun hedeflerine ulaşması için moderatör rolü olan kişidir. Liderlik rolü, geleceği öngörerek kritik kararlar almayı ve insanları kararlarına inandıran kişidir. Liderlik' terimi, geçmişte maruz kaldığınız lider türlerine bağlı olarak bir dizi farklı hususları akla getirebilir. Bir öğrenci olarak okulda geçirdiğiniz zamanı ve öğretmenlik yıllarınızı gözden geçirirseniz, bir dizi okul yöneticisi liderlik stili tanımlanabilir. Bunlardan bazıları diğerlerinden daha etkiliydi ve taklit etmeyi umduğunuz ve kaçınmayı umduğunuz bazı liderlik modelleri olması muhtemeldir. Her zaman geçmişten kazanılacak bir şeyler vardır; ancak insanları geleceğe hazırlamak, ileri görüşlü, 21. yüzyıl liderlerini gerektirmektedir (Biçer, 2008). Liderlik öyle bir terimdir ki, sosyal bilimlere uzun süredir konu olmuştur. Ve

öyle bir terimdir ki hiçbir kelime bu kadar çeşitli anlamlarda kullanılmamıştır. Liderlik bazen bir konumun niteliği olarak gelir, bazen de bir davranış türü ve bazen bir kişilik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda da görüldüğü gibi literatürde pek çok liderlik tanımına rastlamak mümkündür. Liderlik kavramının geçmişi 1300'lü yıllara kadar uzanmakta ve “rehber” anlamında kullanılmaktadır (Zel, 2006). Tarih boyunca sosyal ve ekonomik yapılarda yaşanan gelişmeler, organizasyonlara yön vermektedir. Literatürde bilim adamlarının konuyla ilgili yaptığı diğer tanımlar ise şu şekildedir: Başarılı liderler liderlik özelliğini değişen derecelerde sergileyebilirken, iyi liderler bu özelliklerin en azından bazılarında yararlanır. Liderlik bir varış noktası değildir (Donuk, 2007). Kendini ispatlamış liderler şu noktalarda ön plana çıkmışlardır (Biçer, 2008):

- Özün fikirler
- Olayların sonuçlarını düşünme
- Belirsizliğe karşı sabırlıdırlar
- İnsanları etkileme
- İlişkilere yön verme

Larwood ise, başarılı bir liderliğin 5 özelliğini ön plana çıkarmıştır. Bunlar (Akt. Donuk, 2007):

- Üstlere güvenme
- Vizyon sahibi olma
- Sakinliğini koruma
- Uzman olmak
- Basitleştiren

Yukarıda saydığımız tüm özellikler başarılı bir yöneticiyi, süreçte daha etkin yapabilir (Donuk, 2007).

## 1.2. Liderliğin Önemi

Liderler çalışanlara ilham verirler, onları daha yüksek bir seviyede performans göstermeleri için motive ederler ve kurumun değerlerini ve kültürünü somutlaştırmakla önemli bir konumdadırlar. Liderler; (Başaran, 2000). Moral geliştirir; Özellikle değişim zamanlarında, liderlik ve çalışanların morali arasında güçlü bir ilişki vardır. Güney Afrika Üniversitesi'nde yürütülen bir araştırma, çalışanlarını bilgilendiren, net bir vizyon belirleyen, ilgili, açık ve dürüst olduklarını gösteren liderlerin yüksek memnuniyet düzeyleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Etkileşimi artırır; Liderlere duyulan güven, çalışan bağlılığını artırmaya yardımcı olan en önemli faktörlerden biridir. Bağlılık oluşturur; Liderler ve ekipler arasında güvene

dayalı ilişkiler kurmak sadece o lidere fayda sağlamaz. Kuruluş genelinde bir açıklık ve güven kültürü oluşturmaya yardımcı olur. Güven ilham verir; Etkili liderler, eğitimcilere yeteneklerine ve işlerine güvenmeleri için ilham verir. Bunun, gelişmiş üretkenlik ve daha kaliteli ürün ve hizmetler gibi zincirleme etkileri vardır.

Pozitif bir organizasyon kültürü oluşturur; Liderler, kendi kuruluşunuz için çalışmanın nasıl bir şey olduğu hissini hem yaratan hem de paylaşan, kuruluş kültürünün ana kanallarıdır. Liderler, hem genel organizasyon hem de ekipleri için gidişatı belirler. İnovasyonu etkinleştirir; İnovasyon her zaman kolay olmayan değişimi içerir. Etkili liderlik, çalışanları süreç boyunca sorunsuz bir şekilde yönlendirmek için esastır (Bünyamin, 2004).

### 1.3. Liderliğin Etkileme Araçları

Liderlik, bir organizasyonun başarısı için çok önemli olan çeşitli işlevlere hizmet eden kişidir. Bir liderin en önemli işlevlerinden biri kurum için bir vizyon sağlayandır. Lider vizyonu ve kuruluş üyelerinin bunu başarmak için ne yapması gerektiğini açıklar (Akt. Çelik, 2003). Bir lider elinde bulundurduğu etkileme araçları ile hedeflere daha kısa sürede ulaşır. Bu etkileme araçları şunlardır;

- ✚ Yasal Güç: Liderin sahip olduğu makamın yetkilerini kullanmasıdır.
- ✚ Ödüllendirme Gücü: lider yapılan işlerde olumlu yönde veya ödüllendirici bir tavır takınmasıdır.
- ✚ Zorlayıcı Güç: lider verdiği görevler yerine getirilmediğinde cezai işlem başlatılmasıdır.
- ✚ Uzmanlık Gücü: liderin sahip olduğu iş tecrübesi ile işlerini yürütmesidir.
- ✚ Karizmatik Güç: liderin çevresine karizmatik bir şekilde davranışlarının yansımasıdır. (Çelik, 2003).

### 1.4. Liderlik Teorileri

Yöneticiler okullarda liderliğin nasıl gerçekleştiği, liderleri en etkili kılmamanın nasıl olduğu hakkında birçok yöneticilik teorisi vardır. Yöneticilerin kullanabilecekleri birçok liderlik stili vardır ve etkileri, liderlik ettikleri gruba ve içinde buldukları kuruma göre değişmektedir. Bu bölümde liderliğe ait kuramların çeşitleri hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Yapılan literatür incelenmesinde yöneticilerle ilgili geliştirilen teorilerin temelde yedi grupta incelendiğini görmekteyiz. Bunları aşağıda alt başlıklar halinde açıklamaya çalışacağız (Keçecioğlu, 1998).

#### 1.4.1. Özellik Kuramı

Bu teori yirminci asır başlarında olağanüstü nitelikleri ve kabiliyetleriyle tarihi ve insanları yönlendiren “Greatman”(Büyük Adamlar)’ın incelenmesiyle ortaya çıkmıştır. Kimi zaman özellikler teorisi şeklinde de ifade edilen “büyük adam yönetici teorisi”, iyi yöneticilerin

doğduğunu savunur. Bu kişileri mükemmel kılan doğuştan var olan becerileri ve nitelikleri taşıyıcılarıdır. Bu unsurlar öğretilemez ya da öğrenilemezdir. Özellik teorisi, yönetici kişilerin özel nitelikleri sayesinde buldukları konumları hak ettiklerini savunur. Özellik teorisiyle ilgili pek çok tenkit mevcuttur. Aslında yönetici kişilerin doğup doğmadığı, lider olabilmek için harcanılması gerekli gayret ya da işlerin olmadığına dair eleştiriler görülür (Korkmaz, 2006).

#### **1.4.2. Davranışsal Kuram**

1930 senesinde davranış teorisine ilişkin ilk araştırma çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Davranışsal yönetici kuramları kapsamında: (Korkmaz, 2007).

Kurt Lewin ve Diğerlerinin Liderlik Araştırması

- 1) “Michigan Üniversitesi Çalışmaları”
- 2) “Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları”
- 3) “Harvard Üniversitesi Araştırmaları”
- 4) “Likert’in Sistem 4 Yaklaşımı”
- 5) “McGregor’un X ve Y yaklaşımı”
- 6) “BlakeveMouton’un Yönetim Tarzı Matrisi”

Davranışsal teori, yönetici kişilerin ne şekilde davrandıklarına odaklanıp bu niteliklerin başka lider kişilerce kopyalanabileceğini savunur. Kimi zaman “Stil teorisi” şeklinde de ifade edilen davranışsal teori, lider kişilerin doğuştan başarılı olmadıklarını fakat öğrenilebilir davranışlarla yaratılabileceklerini belirtir. Bu teori daha çok yönetici kimselerin hareketlerini dikkate alır ve yöneticilerdeki başarının en iyi yordayıcısının nasıl davrandıklarını görmek olduğunu savunur (Barutçugil, 2014). Bir ekip ile alakalı herhangi problem mevcutsa vazife odaklı bir lider, iş akışında bazı şeylerin ayarlanılmasının gerekli olup olmadığını anlamak için süreci dikkate alır. İnsan odaklı bir lider, kişilere bakıp direkt aralarına giderek problemin ne olduğuna dair konuşacaktır. Hangi davranışı tercih ederseniz edin, davranışsal liderlik teorisi yönetici kişilerin kararlarını büyük bir yönetici olmak amaçlı kullanmasına ve davranışlarına odaklanmasına yardımcı olmaktadır. Büyükbeşe ve Bakan (2010) lider kişilerin taşıyıcıları gerektiği nitelikleri şöyle ifade etmiştir:

- Her zaman etkin ve enerjik olurlar - Net ve akıcı bir şekilde konuşurlar - Davranışlarında etiktedirler - Sorumluluktan kaçınmazlar.

#### **1.4.3. Durumsal Liderlik Kuramı**

Durumsallık bakımından yönetici davranışlarını araştıran Fiedler (1967), liderliğin etkinliği, liderlik durumuyla liderlik stili arasındaki uygunluk neticesinde belirlemiştir. Bu kuram başarısızlığın ya da başarının durumsal etkilerini dikkate almaktadır. Yönetici birinin etkinliği

direkt durumsal bağlam tarafından belirlenir. Yönetici bir kimsenin başarısında kişilik küçük bir unsur olsa bile, en önemli unsur yönetici kişilerin durumu ve bağlamıdır. Durumsal teori, belirli liderlik stillerini alır ve iyi liderlerin liderlik stillerini duruma göre ayarlayabileceklerini savunur. Belirli bir durum için doğru lider şeklini bulabilmenin en iyisi olabileceğini belirtir. Olasılık teorisi çeşitleri içerisinde “Hershey ve Blanchard'ın Durum Teorisi, Evans ve House Yol-Hedef Teorisi ve Fiedler'in Acil Durum Teorisi” bulunur (Buluç, 2009).

#### **1.4.4. Yönetim Kuramı**

Yönetim teorisi bazen işlemsel liderlik olarak adlandırılır ve denetim, organizasyon ve grup performansına odaklanır. İşlemsel liderlik, bir ödül ve ceza sistemidir ve işlemsel liderlik, iş dünyasında düzenli olarak kullanılmaktadır. Kurum çalışanları başarılı bir şey sergilediklerinde yöneticiler onları ödüllendirir. Başarısız olduklarında cezalandırılabilirler.

İşlemsel ödüller ve cezalar, insanların gerçekten yalnızca ödül için bir şeyler yaptığı fikrine dayalı olarak verilir. Psikolojileri, insanların bir şeyleri iyilikten değil, ödül vaadinden yapmasına izin verir. Ödüller ve cezalar, çalışanları yönlendirmenin nispeten basit bir yoludur (Başaran, 2000).

#### **1.4.5. Katılımcı Teori**

Katılımcı liderlik, kurumsal dünyada o kadar yaygın değildir. Bazen demokratik liderlik olarak da adlandırılan bu liderlik teorisi, çalışanların kuruluşlarında doğrudan karar alma sürecine katılmalarını önerir. Lider sadece bir konuşmayı kolaylaştırır ve ardından tüm önerileri alır ve mümkün olan en iyi eylemi yapar. Bu teoride, lider sadece sorumluluğu yönlendirmeye yardımcı olurken, herkes ekip ve organizasyon için kararlarla çok ilgilidir. Bu teorinin birçok avantajı vardır. Çalışanlar, kurumları için kararlara ve sonuçlara doğrudan dahil olduklarında kendilerini daha meşgul ve motive hissederler. Ancak bu teori eleştirisiz değildir. Bazıları bu tarz liderlerin zayıf veya gereksiz görünmesini sağladığını öne sürer. Ayrıca, bu teorideki liderlerin, insanların kurumun ihtiyaç duyduğundan daha fazlasını istedikleriyle çok meşgul oldukları için, aslında en iyi sonuçları elde etmedikleri bir eleştiridir (Buluç, 2009).

Bill Gates, katılımcı teorinin iyi bilinen bir örneğidir. Bu teori hala hararetli bir şekilde tartışılırken, çalışanları karar verme sürecine daha fazla dahil etmek için çalışan birçok kurum örneği var. Bu teoride, bir lider, çalışanlara belirli bir sorunu nasıl çözeceklerini sormak için bir toplantı yapabilir. Çalışanları düşünceleri konusunda açık ve dürüst olmaya teşvik ederler. Tüm önerileri alırlar ve bunları tartışmak için diğer liderlerle buluşurlar. Liderler daha sonra çalışanlardan gelen girdilere ve kendi karar verme süreçlerine dayanarak bir karar verir. Çalışanlar, genel olarak daha az etkili olabilese de, bu tarzı takdir etme eğilimindedir (Barutçugil, 2014).

#### 1.4.6. Güç teorisi

Bu teori, bir liderin işleri başarmak için güçlerini ve etkilerini nasıl kullandığına bakar. French ve Raven'ın "Beş Güç Biçimi," yaygın olarak bilinen bir liderlik güç teorisidir. Konumsal güce ve kişisel güce ve bunların liderlerin seçimlerini ve sonuçlarını nasıl etkilediğine bakar. Bu teori oldukça etkili görünebilir - büyük güce sahip liderler oldukça verimli görünebilir ve işleri çabucak halledebilir. Ancak, çoğu çalışan güçlü liderliği takdir etmez. Bu nedenle, bu teorinin en büyük eleştirisi, çalışanlara ilham verme ve onları teşvik etme nihai amacına ulaşmaması, aksine onlara hükmedilmiş hissetmelerini sağlamasıdır (Barutçugil, 2014).

#### 1.4.7. İlişki teorisi

Yöneticilerin ilişki teorisi, esas olarak başkalarıyla etkileşimleriyle ilgilenen liderlere odaklanır. Genellikle çalışanlar için mentor olurlar, onlarla konuşmak için zaman ayırırlar ve ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar. Bu tür liderler, mümkün olduğunca çok insan için çalışmayı eğlenceli hale getirmeye odaklanır ve olumlu bir çalışma ortamını teşvik etmek isterler. İlişki odaklı yöneticiler genellikle çalışanlarından daha iyi sonuçlar alırlar. Bu tür liderliğin birçok avantajı vardır. Çalışanlar liderlerine güvenirlere ve onları takip etmek isterler (Buluç, 2009).

#### 1.5. Kültürel Liderlik

Yönetici; örgütsel bir hedefin gerçekleştirebilmesi için var olan prosedürü ve örgüt yapısını kullanan kimsedir. Bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesinde önemli olan öğelerden en önemlisi yönetici kişinin liderlik niteliklerini taşımasıdır. Bu nitelikleri taşıyan yönetici, diğerlerini arkasından yürütebilecek, hedefler ışığında verimli olabilmelerini ve istekli çalışmalarını sağlar (İlgar, 2007, s. 63). Bossert ve Ogowa (1995) liderlik davranışlarının dört ana varsayıma dayandığını savunur. Bunlar; rol, kişisel özellik, kültür ve vazifedir. Birinci varsayım; liderlik vazifesinin örgütsel performansa etkisiyle alakalıdır. İkincisi; liderlik davranışının örgütsel rol ile olan bağına dayanmaktadır. Üçüncü varsayım; lider kişinin bireysel nitelikleri ve örgüt ile özdeşleşme metotları veya her ikisi ile bağlıdır. Dördüncüsü; lider bireyin örgütsel kültürle bağı (Çelik, 2009). Kültürel liderlik, 1980'li senelerde örgütsel kültür ile alakalı araştırma çalışmalarıyla beraber oluşan liderlik yaklaşımlarındandır. Kültürel liderlik, bir örgütün esnek ve güçlü kültürel yapısının geliştirilmesi ve şekillendirilmesidir. Bu manada kültürel lider, örgütünün kültürünü, içerisinde yaşamış olduğu daha büyük sistemlerin kültürüyle kaynaştırıp örgütün norm ve değerlerini özümseyen, astlarında bu hususlara uyması için çaba gösteren kimsedir (Oğuz ve Yılmaz, 2006). Furtwengler, kültürel liderliğin; lider kişi tarafından örgütün hedef, misyon ve amaçlarının oluşturulup devam ettirilme süreci



olmasının yanında, lider kişinin çalışanların rollerini ve sorumluluklarını net şekilde idrak etmesi, bir toplum duygusunun oluşturulup devam etmesinde çalışana yardımcı olma süreci olduğunu ifade eder (Yıldırım, 2001, s. 36). Starratt ve Sergiovanni ise kültürel lideri tanımlarken örgüt içerisinde kültürel değerlerin koruyuculuk görevini üstlenen, değerli kültürel manaları açıklayıp kilit değerleri okul atmosferinde canlı tutan kişi şeklinde ifade eder. Kültürel liderliğin, bir örgüt veya sistemin istikbaline dair bir dönüştürme eyleminde bir örgütün, topluluğun ya da sistemin kültürünün dönüştürülmesini dikkate aldığı anda etkili olabileceğini savunmaktadır. Bahsedilen kültürel dönüşüm esnasında sisteme, topluluğa veya örgüte hakim olan değer ve kültürlerin değiştirilip dönüştürülmesi önemli hususlardır. Kültür, bu sistem içerisinde yaşamını sürdüren kişilere dünya görüşü kattığından, kültürel liderlik esnasında bu perspektifin bir yenisi ile değişimi, sistem içerisinde yaşamını sürdüren kişilere yeni bir perspektif katacağı varsayımı yatar (Şimşek, 1997, s. 161; Aktaran: Aksu vd., 2003, s. 493). Kültürel liderlik, okulun çalışma kapasitesini, okulun çevresi bakımından geliştirir. Bu liderlik biçimi kültürün temel değerlerini yansımasıyla beraber, ayrıca okulun kendi iç çevresinde okul yöneticisine yeni bir perspektif de katmaktadır. Çelik (2009, s. 57) ise kültürel liderin yaşamını sürdürdüğü toplum kültüründen soyutlanmasının imkansız olduğunu ifade eder. Bilhassa kültür üreten kurumlardan okulların yaşamış oldukları toplumun kültürünün etkisinde daha fazla kaldıkları belirtilmektedir. Okul idarecisinin, öğrenci, öğretmen, eğitimci olmayan veli ve personellerin beklentilerini yerine getirme sürecinde kültürel liderlik denge rolü oynamaktadır. Okul yöneticisi bu dengeyi yalnızca insanlar yönünden değil aynı zamanda küresel ve toplumsal kültür yönünden de kurma mecburiyetindedir (Çelik, 2009, s. 57). Örgüt kültürünü yönetmekte olan lider kişilerin kültür yönetimi şekilleri önemlidir. Kuvvetli bir örgüt kültürü oluşturulmasına rağmen tutucu bir yapı mevcut ise kültürel liderin başarılı olması imkansızdır. Çünkü hızlı bir değişim içerisinde olduğumuz bu çağda, örgüt kültürünün değişken olabildiği durumlarda lider, örgütü hedeflerine başarılı bir biçimde ulaştırabilir. Kültürel liderlik kuramına göre, örgüt kültürü için ana öğeler kabul edilen norm ve değerlerin liderler tarafından astlara zoraki bir biçimde kabul ettirilmeye çalışılması yanlıştır. Kültürel liderin etkili olması, kuvvetli bir örgüt kültürü oluşturup oluşturmadığına, örgüt kültürünün esnek olmasına, sergilemiş olduğu kültürel liderlik eylemlerine ve örgütte demokratik ikliminin görülmesine bağlı olduğu söylenebilir (Çelik, 2009). Okul, öğrencilere ilişkin eğitim hizmeti sunmanın yanında kendi kültürünü de üretir. Okul kültürünün oluşturulması, devamı, geliştirilip değiştirilmesi kültürel liderliğin görevlerindedir (Çelik, 2009, s.54). Eğitim örgütleri, örgütsel hedeflerine ulaşabilmek için ortaklaşa hareket etmelidir. Okuldaki bürokratik yapıyı esnekletmek, örgütsel kültürün geliştirilmesiyle gerçekleşebilir. Kültürel liderin, okul

hayatına canlılık katan ve kültürel açıdan her zaman destek olan lider olduğu söylenilebilir. Okuldaki formal yapının öğretmenleri cezbetmediği zamanlarda düzenlenmiş olan farklı törenler, sportif ve kültürel faaliyetler, velileri okula çekmek için gerçekleştirilen toplantılar okul içerisindeki günlük hayata canlılık katabilmektedir (İlgar, 2007).

### **1.6. Okul Yöneticilerinde Kültürel Liderlik**

Okul içerisinde bütün süreçlerde başarılı olmanın en önemli unsurlarından bir tanesi kabul edilen okul yöneticisi, okul kültürünü doğru bir biçimde yönetip amaçlara erişebilmeyi olanaklı hale getirir (Balcı ve diğerleri, 2005, s.196 ). Kültürel liderliğin örgüt içerisinde etkinliklerin daha kolay bir şekilde sürdürülmesi ve örgüt içi iletişim vasıtalarından etkili bir biçimde yararlanma süreci olduğu ifade edilebilir. Okul yöneticisi hem öğrencilerle hem de öğretmenlerle kolektif bir paylaşım duygusu yaratmak için bazı iletişim yöntemlerinden yararlanabilir. Öyküler, semboller, inançlar veya normlar gibi kültürel unsurlar okula dair aitlik duygusu oluşturmada ve çalışan kişiler için performansı yükseltmede önemli rol oynarlar. Okulun kanuni lideri, okul içerisinde kanuni gücünden yararlanan, bu doğrultuda okuldaki bütün faaliyetlerin başarılı olmasında anahtar kişi kabul edilen okul yöneticisi, kültür vasıtasıyla etkili bir yönetim sağlayabilir (Güçlüol, 1985, s. 89). Gerek mevcut kültürü muhafaza eden gerek de değişime ilişkin esnek bir yönetim sağlayan lider okul kültürünü kullanıp okulun vizyonu kapsamında çalışan personelleri bir araya getirerek hedeflere ulaştırabilir. Okul yöneticisi yaratacağı kültür ile beraber öğrencilerden beklenen akademik başarıyı yükseltmenin yanı sıra kültürden alınmış olan manevi doyumla okul içerisindeki iletişiminde gelişmesini sağlayabilir. Bu şekilde öğretmenler kendi kabiliyetlerini ortaya çıkarabilecekleri ve öğretme becerilerini geliştirebilecekleri fonksiyonel bir kültürel ortam içerisinde çalışabilme imkânına kavuşurlar. Okul yöneticisinin, değerlere dayanan bir yönetim sergilemesi, okul kültürünün gelişmesiyle öğrenci, öğretmen ve okul ortamında yer alan diğer üyelerin okul kültürüne uyum sağlamaları, büyük ölçüde kültürel liderlik davranışlarının sergilenmesine bağlıdır. Örgütsel kültürle birlikte okul ortamındaki etkileşimli kitlenin coşkulu bir biçimde okula bağlılıklarını arttırıp okul ile özdeşleşme duygularını kuvvetlendirir. Güçlü değer ve normların yer aldığı bir okul kültüründe okula sonradan dahil olanlar mevcut kültürü kolayca özümseyerek onlardan beklenen şekilde davranış gösterebilirler çünkü güçlü kültürlerin grup içerisindeki bütün kişilerce onaylanıp özümseştirilmesi ve üye kişilere örgütsel kimlik kazandırması mümkündür. Okul daima değişim ve gelişim gösteren bir yapı olduğundan dolayı okul yöneticisi okul kültürünün ana unsurlarını koruyup değişimin gerekli olduğu hususlarda başka kişileri etkileme gücü ile bu değişimi başarabildiği ölçüde kültürel liderlik davranışını göstermiş olur. Okul yöneticisi başkalarını yönlendirme ve etkileme gücünü

ne kadar geniş alanda kullanabiliyorsa kültürel gelişim de o kadar büyük olacaktır. Okul ortamı içerisinde değerlerin gücünden faydalanmayı gerekli gören kültürel liderlik, öncelikle okul yöneticisinin bu değerleri özümseyip eyleme dökmesiyle beraber etkili olacaktır (Sönmez, 2008). Sonrasında bu davranışlar okul kültürü içerisinde yaygın bir hal alarak bu örgütteki başka üyeler tarafından da onaylanıp model olur çünkü etkili lider kişilerin sergilemiş oldukları davranış ve tutumlar başkalarının yalnızca izlenmemekte aynı zamanda örgüt genelinde etkili alışkanlıklar bütünü haline dönüşebilir. Öğrenci ve öğretmen başarısını en üst seviyede tutmayı, pozitif bir okul iklimi geliştirmeyi, öğrenci, veli, okul yönetimi ve öğretmen arasında düzgün çalışan bir iletişim sistemi kurmayı hedefleyen bir okul yöneticisi, merkeze koymuş olduğu kültürel unsurlarla okulun gelişim kültürüne büyük katkı sağlamış olur. Okuldaki bu şekil anlaşılır ve açık bir bilgi akışı gerek mevcut problemlerin ifade edilmesinde her grup seviyesi için kolaylık sağlarken gerek de bireylerin birbirlerini tanıyarak anlamasına imkân sağlar. Böylece okul ortamında okul yöneticisinin liderliğinde güven esaslı etkileşimlerin kurulmuş olduğu yatay bir iletişim kültürü oluşmuş olur. Çalışan kişilerin örgüt içerisindeki sistemi anlamalarına yardımcı olacak kültürle bütünleşmelerine imkân veren liderin varlığı kültürel liderliği gerekli kılar. Bu okullarda gruptaki üyeler birbirine anlayışlı olarak çözüm odaklı davranışlar sergileyip örgütteki hedefler ışığında birbirine destek olarak amaçları gerçekleştirmeyi isterler. Okul yöneticisi kültürel liderlik davranışlarını sergilerken değişimi sağlayıp değerleri şekillendirme hususunda örgütün gereksinimlerine ve örgüt içerisindeki üyelerin kişisel gelişimlerine dikkat etmelidir. Lider, üye kişilerin gruba aidiyet duygusu geliştirmesi için törenler organize ederek, güçlü bir değerler sistemi oluşturarak örgüt içerisinde güdülenmeyi arttıracak kahramanlar ortaya çıkararak, değer aktarılması sürecindeki kahramanlara dair efsaneler oluşturarak örgütsel kültürü kurabilir (Alganer, 2000). Belirli bir otorite vasıtasıyla yerine getirilmesi gereken vazifelerin yapılması ve özümsenen ortak değerlerden çok uyulması gerekli katı kuralların var olması beraberinde işlevsiz bir okul kültürünü oluşturabilir. Birer sosyal varlık olan öğretmenlerin bu şekilde bir okul yönetiminde gerek okula aidiyet duygusu geliştirmesi güçleşebilir gerek de kendilerini kişisel ve mesleki yönden gelişime kapatabilirler. Okul, düzgün bir şekilde yönetilme, okuldaki üyelerin faydasına faaliyetler organize etme, öğretmenlerin iş tatmini yaşamalarını sağlama ve verimli eğitim süreçleri yürütme şartıyla etkin olabilir (Başaran, 1991, s. 29). Başarılı bir kültürel lider karar organı olarak sadece kendini görmez; temel ilke ve değerleri okuldaki diğer üyelere aktardıktan sonra problemlerin çözülmesi için üyeleri araştırmalar yapmaya yönlendirip çalışmalar nihayetinde ortak bir karar alınmasını sağlar. Okuldaki vizyonun okul içerisindeki bütün üyeler tarafından onaylanacak şekilde oluşturulması, bu vizyonun özümsenmesi için okul kültürünün

şekillendirilmesi ve elde bulunan hem maddi hem de manevi kaynakları en iyi biçimde kullanılması başarılı bir kültürel liderin sergilemesi gereken tutumlardır. Anlaşılabilir, gerçekçi bir görüşü yansıtan, örgüt için daha iyi bir istikbal sunan, mevcut koşulları daha da iyileştiren bir vizyon oluşturabilen kültürel lider, çalışan bireyleri daha basit bir şekilde motive edebilir (Yıldırım, 2001). Çalışan bireylerin, etkilendikleri ve model gördükleri yöneticilerin yapmış oldukları düzenlemelere ve uygulamalara adaptasyon süreci daha hızlıdır çünkü örgütü noktasında kendisine güveni olan kültürel liderler çalışanlarını destekleyen davranışlar sergilerler. Denetim sisteminin var olmasına, çalışmalarda belli bir program ve plan şartına, örgüt içerisindeki hiyerarşik yapıya ve katı kurallara okuldaki üyeler pozitif bir perspektifle bakmaz. Okullardaki bürokratik yapının tamamıyla değişmesi mümkün olmadığından iş tatminine zarar veren ve güdülenmeyi negatif yönde etkileyen unsurları azaltmak çalışanları rahatlatacaktır. Güçlü bir okul kültürü bireylere örgütsel kimlik kazandırdığından belirlenmiş ortak amaçları gerçekleştirme sürecinde sorumluluk almak mecburiyetten ziyade yapılmasından keyif alınan iş haline gelir. Okul içerisindeki iletişim üst seviyede olduğundan çalışan kişiler beraber “geçmişini yorumlama, bugünü değerlendirme ve yarını biçimlendirme” imkânı edinirler. Kültürel lider olarak bu durum okul yöneticisinin sadece kültürü oluşturmayı bunun yanında oluşturduğu kültüründe etkisinde kaldığını göstermiş olur. Çalışan kişilerin geçmişte olan yanlışları ifade etmeleri okul yöneticisinin daha dikkatli davranmasına teşvik ederken ileriye ilişkin konuşmalar okula karşı aidiyet duygusu oluşturur. Çelik (2002), eğitimsel liderlik bağlamında kültürel liderliği ele alırken bazı neticelere varmıştır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

1. Güçlü bir okul kültürüyle okul etkili hale gelir.
2. Güçlü bir kültür doğrultusunda okulun tamamında pozitif durumlar oluşturulabilir.
3. Kültürel lider, kültürün adaptasyonunda değişime açık bir yapıya sahip olması gerektiğini bilir.
4. Kültürel lider, okul içerisindeki kültürel unsurları temsil etmenin yanında okul üyelerinin arasındaki beraberliği kuvvetlendirmek amaçlı bunlardan düzgün şekilde yararlanır.
5. Kültürel liderlik sayesinde evrensel perspektif edinmiş okul yöneticisi okuldaki üyelerin milli değerlerle evrensel değerleri bütünleştirmesini sağlamış olur.
6. Kültürel lider, okula yeni katılan bir çalışanın örgüte adapte olmasını kolaylaştıran birtakım faaliyetlere yer ayırır.
7. Kültürel lider, okulla çevre arasındaki etkileşim kanallarını ve bilgi akışını açık tutmaya çalışır.

Okul yöneticisi okul kültürüne ilişkin herhangi bir girişim öncesinde ilk olarak var olan kültürü detaylı bir biçimde incelemeye çalışmalıdır. Mevcut kültürün okulun iletişim süreçlerini, iklimini, öğrenci başarısını ve öğretmenlerin performansını nasıl etkilediğine ilişkin çıkarımlarda bulunması lazımdır çünkü okul yöneticileri, başarıya ulaşabilmek için öncelikle örgüt içerisindeki var olan kültüre hâkim olmalıdır. Okul yöneticisi okul içerisinde hâkim olan kültürün analizini yaptıktan sonra öğrenci ve öğretmenler için gerekli olan değerleri saptayarak ön plana çıkarmalı, okul örgütünde başarıya ve bütünleşmeye engel olan fonksiyonunu kaybetmiş norm ve değerleri ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. Okul yöneticisi, tüm bunların yanında pozitif yönde katkı veren kültürel inançları, değerleri ve sembolleri yaşatıp güçlendirebilmek için farklı tedbirler almak zorundadır. Okul yöneticisi öncelikle okul içerisindeki kültürel iklimi koruyup öyküler, değerler, semboller, kahramanlar yardımıyla okulun güçlü olmasını sağlamaya çalışmalıdır. Günümüzde toplumlar, okul yöneticilerinden hal hareketleriyle gerek öğretmenlere gerek öğrencilere model olup kültürel değerleri özümsetmesi ve onları okul kültürünün içerisine çekerek bütünleşmeyi sağlamasını beklemektedirler. Öğretim ve eğitimin lideri kabul edilen okul yöneticisi yalnızca yönetmelik veya kanunlardan hareketle geleneksel metotlara dayanan vazifesini yerine getirme yolunu seçerse, okulun esas görevlerinden olan toplumsal gelişmelere ayak uydurup bu doğrultuda kendi içerisinde değişimler oluşturma vazifesini dikkate almamış olur. Okul yöneticileri günümüzde eğitim süreçleri, iletişim becerileri, liderlik rolleri, program geliştirme ve performans değerlendirme gibi farklı sorumluluk ve vazifeler üstlenirler (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005). Kültürel liderlikte, liderliğin sadece otoriteye dayanan bir ilişki olmadığı vurgulanır. Karşılıklı iletişimle okula güven duygusu güçlendirilir, öğrenciler ve öğretmenlerin tutumları biçimlendirilir, manevi ve maddi unsurlar üst seviyede olur. Okul içerisindeki eğitim sayesinde önemli çıktılar kazanmak isteyen lider öğrenci ve öğretmenlere kültürel yönden model olup örgütsel gelişimin önünü açar. Böylece sadece öğrenci başarısının yükseltilmesi değil öğrenme fiiline değer veren öğretmen ve yöneticiler topluluğunda ortak bir hedefe hizmet etme duygusu pekiştirilir. Geçmiş senelerde okulda gösterilen başarılar öğretmen ve öğrencilere aktarılıp örgüt kültürünün önemli unsurlarından öyküler vasıtasıyla öğretmenlerde tatmin duygusunun artırılması öğrencilerde ise öğrenme güdüsünün pekiştirilmesi amaçlanır. Bir okul içerisinde genel manada gelişmeyi engelleyici bir kültürde yönetici çalışanları güdülemez, örgütsel kimlik duygusunun gelişmesini sağlamaz; bunun neticesinde tatmin olamayan öğretmenler mesleki yönden mutsuzluk yaşayıp verimsiz çalışırlar. Bu tip okullarda iletişim ve işbirliği önemsizdir. Ayrıca öğretmen, veli, okul yönetimi ve öğrenci arasında yıkıcı ilişkiler vardır. Okul yöneticisi gerçekleştireceği kültürel etkinliklerle hem eğitimin başlıca

hedeflerinden olan toplumsal kültürü yeni kuşaklara aktarıp belirlenen yönde davranış ve tutum kazandırmak hem de öğretmenlerin çeşitli yönlerden gelişimini sağlamak için öncelikli olarak güçlü bir okul kültürü oluşturmak mecburiyetindedir. Paylaşılmış olan bir vizyonla okulun hedeflerini gerçekleştirmek isteğinde olan bir okul yöneticisi öncelikli olarak etkili bir örgütsel kültür oluşturup sonrasında yaratılan kültürden yararlanma yoluyla okulu standartların dışına çıkararak kültürel bir eğitim merkezi haline getirmeyi amaçlamalıdır. Öğrenci ve öğretmenin kültür ile bütünleştirilmediği bir okulda kişilerin toplumsal bir kimlik edinmesini sağlayıp bütünleştirici bir niteliğe sahip olan kültür, örgüt içerisinde bir enerji oluşturma potansiyelinde olmadığından bireyler arasında bağların kopuk, değerlerin manasız ve boş olması, örgütsel bağlılığın güçsüzleşmesi olasıdır. Kültürel lider, okul içerisinde sadece akademik başarının değil öğretmenin ve öğrencinin okula bağlılık duygusunun arttırılmasının ve bunun sonucunda okuldan sosyal ve fiziksel manada kopuşların azaltılmasının da en önemli takipçisi durumundadır. Barker ve Busher (2003), liderin yaratacağı kültürle öğrencilerin ve çalışanların okula bağlılık geliştirmesine katkı vereceğini ifade ederler. Öğretmenlerin okula ilişkin beslemiş oldukları tutumların şekil almasında ana faktörlerden birisi kabul edilen okul yöneticisinin, örgütün değerleri kapsamında esnek ve hoşgörülü bir yönetim anlayışı sergilemesi okulun tamamında istenilen iklimin meydana gelmesine büyük katkı sağlamış olur.

### **Sonuç**

Yapılmış olan çalışmada kültürel liderlik konusu genel itibarıyla literatürde araştırılmıştır. Araştırma sonucunda alan yazında bulunan pek çok çalışma ile benzerlik taşıdığı görülmektedir. Liderlik son zamanlarda üzerinde çok çalışılan alanlardan bir tanesidir. Okul kültürü ve okul yöneticisi arasındaki ilişki noktasında yayınlanan çalışmalara bakıldığında hemen hemen bütününde sadece okul yöneticisinin çalışma grubu olarak belirlendiği ve okul yöneticilerin liderlik anlayışlarıyla okul kültürü arasındaki bağın araştırıldığı saptanmıştır. Aynı zamanda okul yöneticilerinin okul kültürü hususunda yayınlanan çalışmalara göz atıldığında, pek çok tarama modeli içeren çok sayıda çalışmayla karşılaşmıştır. Bu konuda gerçekleştirilen çalışmaların neredeyse hepsinin nicel desende yapılması, bu alandaki boylamsal ve derinlemesine çalışmaların eksik kaldığı biçiminde ifade edilebilir. Literatürde incelenmiş olan kaynakların konularına bakıldığı zaman okul geliştirme konusu dikkat çekmektedir. Göze çarpan diğer konular şöyle sıralanabilir: “Eğitim liderliği, yönetsel disiplin felsefesi, okul yönetimi uygulamaları, farklılıkların yönetimi, bilgi ve kaynak yönetimi, örgütsel öğrenme, yeni eğitim politika/programlarının değerlendirilmesi, plan- program, öğretmenlerin karşılaştığı güçlükler” biçimindedir. Şişman (1998) okul müdürlerinin geleceğin kültürel liderleri olarak yetiştirilmeleri konusu üzerinde önemle durulmakta, bu doğrultuda okul lideri

yetiştirmeye dönük programların içeriğinin güncelleştirilmesi gereği üzerinde durulmaktadır. Ogawa, Goldring ve Conley'in (2000) eğitim yönetimi araştırma çalışmalarını incelemiş olduğu çalışmalarında daha çok öğretim metotları, öğretmen eğitimi, ölçme ve değerlendirme konularında çalışmalar olduğu izlenmiştir. Çalışma bulgularına bakıldığında okul yöneticilerin kültürel liderliği alanında gerçekleştirilen çalışmalara dair bir tipoloji ortaya çıkarılabilir.

### Kaynaklar

- Akbaba, & Altun, S. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin teknolojiye karşı tutumları ve duygusal zekâları arasındaki ilişkinin incelenmesi: 8. *Uluslararası Eğitim Teknolojileri Konferansı*, (ss.1302-1305). Düzce Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Aksu, A, Şahin-Fırat, N, Şahin, İ. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Teori ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36, 490-507.
- Alganer, C.U. (2000). *Örgütlerin kuruluş dönemlerinde örgüt kültürü oluşturmaları sırasında karşılaştıkları sorunlar* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Anderson, R. E. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. *Educational Administration Quarterly*, 41 (1), 49-82.
- Balcı, A. (2003). Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları: Kuram-araştırma ilişkisi II. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 33, 26-61.
- Balcı, A., Özden, Y. ve Açıkalin A. (2005). *Eğitim ve okul yöneticiliği* (el kitabı). Pegem A Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. Kariyer Yayınları.
- Başaran, G. E. (1991). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Gill Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara.
- Booms, M. Ç. (2009). *An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Buluç, B., (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (1), 5-34.
- Busher, H. ve Barker, B. (2003). The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching and learning. *Educational Management Administration Leadership*, 31 (1), 51- 65.
- Bünyamin, Ö. (2004). Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı. *Maliye Dergisi*, 145, 97.
- Can, T. (2003). Bolu ortaöğretim okulları yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlilikleri. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 2 (3), 94-107.
- Caza, A., Bagozzi, R.P., Woolley, L., Levy, L., Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2 (1), 53-70.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10(2), 145-179.

- Conger, JA ve Kanungo, RN (1988). Yetkilendirme süreci: Teori ve pratiğin bütünleştirilmesi. *Yönetim Akademisi incelemesi* , 13 (3), 471-482.
- Çek, F. (2011). *Bağımsız anaokulu ve ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişki* (Master's thesis, Eğitim Bilimleri Enstitüsü). Yök Tez.
- Çelik, M. (2015). *Öğretmen algularına göre ilköğretim müdürlerinin otantik liderlik davranışları: Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği* [Yayınlanmış Yüksek lisans tezi]. Zirve Üniversitesi.
- Çelik, Ö. (2010). *Okul yöneticilerinin öz bilinç yeterliliği ve dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki* [Master's thesis, Sakarya Üniversitesi]. Yök Tez.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (16), 423-442.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Pegem A Yayınları.
- Çelik, V. (2009). *Okul kültürü ve yönetimi* (4. baskı). Pegem Yayınları.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve Spor*. Ötüken Yayınları.
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri (Ankara ili örneği)* [Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16 (3), 343-372.
- Geylani, A. (2013). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-23.
- Güçlüol, K. (1985). *Eğitim yönetiminde karar ve örnek olaylar*. Kadioğlu Matbaası.
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik liderlik: alan yazın taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 21-34.
- Harter, S. (2002). Authenticity, *Handbook of Positive Psychology* (ss. 382-394) CR Snyder ve S. J. Lopez.
- İlgar, L. (2007). *Eğitim yönetimi okul yönetimi, sınıf yönetimi*. Beta Yayınları.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16 (16), 443-465.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. Kalder Yayınları.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14 (1), 1-26.
- Kiliç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Erciyes Üniversitesi.
- Korkmaz, M. (2006). Okulun kişiliğinin özellikleri ile yönetim yolu arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 46 (46), 199-226.



- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The leadership quarterly*, 21(1), 64-74.
- Lee, M., Hallinger, P., & Walker, A. (2012). A distributed perspective on instructional leadership in International Baccalaureate (IB) schools. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 664-698.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23 (6), 695-706.
- Memiş, Ç. A., Aydın, G. K., Kabasakal, H., & Saraçer, B. E. (2009). Türkiye'de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23.
- Ogawa, R. T., Goldring, E. B., & Conley, S. (2000). Organizing the field to improve research on educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 36(3), 340-357.
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Transformational Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-227.
- Özgenel, M., Mert, P., & Parlar, H. (2020). Improving teacher performance: Leadership qualities of school principals as a tool. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (39), 1127-1148.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16 (3), 395-417.
- Sincar, M. (2015). *Teknoloji liderliği ve eğitim yönetiminde yeni yaklaşımlar* (1. Baskı) Pegem Akademi.
- Sönmez, N. (2023). Orta öğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin, değişime olan direnç üzerindeki etkilerinin araştırma bulgularının değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (28), 113-130.
- Şişman, M. (1998). Eğitim yönetiminde kuram ve araştırmada alternatif paradigma ve yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (16), 395-422.
- Tanzer, S. (2004). *Mesleki ve teknik öğretim okulu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Yök Tez.
- Turan, S., Durceylan, B., & Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 181-202.
- Yıldırım, B. (2001). *Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi* [Doktora tez, Fırat Üniversitesi]. Yök Tez.

TDK, <https://sozluk.gov.tr/>

TDK. (2022). <https://sozluk.gov.tr/>.