

mevzu

sosyal bilimler dergisi | journal of social sciences

e-ISSN 2667-8772

mevzu, Şubat/February 2026, s. 15: 251-272

Okul Kültürünün Yordayıcısı Olarak Değer Temelli Liderlik
Value-Based Leadership as a Predictor of School Culture

Hamza Öz

Dr. Öğretim Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Fakültesi Çocuk Gelişimi Bölümü

Assistant Professor, Yozgat Bozok University, Faculty of Health Sciences,

Department of Child Development

hamza.oz@bozok.edu.tr

ORCID: 0000-0002-5214-428X

DOI: 10.56720/mevzu.1827296

Makale Bilgisi | Article Information

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article

Geliş Tarihi / Date Received: 20 Kasım / November 2025

Kabul Tarihi / Date Accepted: 2 Şubat / February 2026

Yayın Tarihi / Date Published: 15 Şubat / February 2026

Yayın Sezonu / Pub Date Season: Şubat / February

Atıf / Citation: Öz, Hamza. “Okul Kültürünün Yordayıcısı Olarak Değer Temelli Liderlik”. *Mevzu: Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (Şubat 2026): 251-272.

<https://doi.org/10.56720/mevzu.1827296>

İntihal: Bu makale, ithenticate yazılımınca taranmıştır. İntihal tespit edilmemiştir.
Plagiarism: This article has been scanned by ithenticate. No plagiarism detected.

web: <http://dergipark.gov.tr/mevzu> | <mailto:mevzusbd@gmail.com>

Copyright © CC BY-NC 4.0



Öz

Bu araştırmada okul yöneticilerindeki değer temelli liderlik algısı ile okul kültürü algısı arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeline göre tasarlanan çalışmanın bağımsız değişkenlerini değer temelli liderlik boyutları oluştururken, bağımlı değişkenlerini ise okul kültürü boyutları oluşturmuştur. Araştırmanın evrenini Türkiye’de Orta Anadoludaki bir ilde bulunan devlet okullarındaki 448 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi basit tesadüfi yöntemle belirlenen ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 242 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak “Değer Temelli Liderlik Ölçeği” ve “Okul Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Analiz sürecine veri setlerinin dağılım özellikleri belirlenerek başlanmıştır. Bu kapsamda verilerin parametrik özellikler gösterdiği tespit edilmiştir. Yöneticilere ait görüşlerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiş, değişkenler arası ilişkiler korelasyon ve regresyon analizi teknikleriyle incelenmiştir. Bulgular, araştırmanın katılımcısı olan okul yöneticilerinin değer temelli liderliğin milli değerlere yönelim alt boyutunda ($\bar{X}=4.05$) ve örgüt kültürünün destek kültürü alt boyutunda en yüksek ortalama ($\bar{X}=3.68$) ile değerlendirilmiş olduklarını ortaya koymuştur. Değer temelli liderlik ve okul kültürü arasında pozitif yönlü nispeten güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Değer temelli liderliğin okul kültürü alt boyutlarını %51’i aşan oranlarda yordadığı [$R=0.720$; $R^2=0.514$] belirlenmiştir. Araştırma bulguları ilgili literatür temelinde tartışılmış ve bulgulara dayalı bazı öneriler de sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Değer Temelli Liderlik, Kültür, Okul Kültürü, Eğitim Yönetimi

Abstract

This study aimed to determine the relationships between school administrators' perceptions of value-based leadership and their perceptions of school culture. Designed using a correlational survey model, a quantitative research method, the study's independent variables were the dimensions of value-based leadership, while the dependent variables were the dimensions of school culture. The population consisted of 448 school administrators in state schools in a province in Central Anatolia, Turkey. The sample comprised 242

school administrators selected using a simple random sampling method who voluntarily agreed to participate in the study. The "Value-Based Leadership Scale" and the "School Culture Scale" were used as data collection instruments. The analysis process began by determining the distribution characteristics of the data sets. It was determined that the data exhibited parametric properties. The arithmetic mean and standard deviation of the administrators' opinions were determined, and the relationships between variables were examined using correlation and regression analysis techniques. The findings revealed that school administrators participating in the study were evaluated with the highest average scores in the sub-dimension of value-based leadership related to national values ($\bar{X}=4.05$) and the sub-dimension of organizational culture related to supportive culture ($\bar{X}=3.68$). Relatively strong positive correlations exist between value-based leadership and school culture. Value-based leadership was found to predict the sub-dimensions of school culture by more than 51% [$R=0.720$; $R^2=0.514$]. The research findings were discussed based on the relevant literature, and some recommendations based on the findings were also presented.

Keywords: Leadership, Value-Based Leadership, Culture, School Culture, Educational Management

Etik Beyan	Yozgat Bozok Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun 28/29 sayılı 17.09.2025 tarihli kararıyla etik izin alınmıştır
------------	--

1. Giriş

Eğitim sisteminin bir alt sistemi olarak okullar, eğitim hizmetlerinin üretim birimleridir ve bu bağlamda okul yönetimi de büyük önem taşımaktadır. Eğitim yönetimi ilkeleri doğrultusunda tasarlanan bir okulun yönetimi, öğrenci başarısını ve okulun genel etkinliğini artırmak için önemlidir (Yiğit - İş, 2024, s.110). Okulun açık veya gizli işlevlerinin gerçekleştirilmesi adına öğretmenleri, personeli ve diğer paydaşları organize ederek, etkileyen, yönlendiren, koordine ve kontrol eden okul yöneticileri (Gürsel, 2016, s.31) kültürün oluşmasında da en önemli unsur olarak kabul edilmektedir (Uçkun vd., 2024, s.222).

Okullar birçok farklı unsurlardan meydana gelen ve zaman içerisinde şekillenen kültüre sahip örgütlerdir (Atmaca - Dağ, 2023, s.1260). Okul kültürü, öğretmenlerin mesleki gelişim süreçlerinin devamlılığını, öğrencilerin kültürel farklılıkların araç olarak kullanıldığı ortamlarda eğitim almalarını, ebeveynlerin topluma, okula ve içinde bulundukları gruba karşı olumlu tutumlar geliştirmelerini ve sürdürmelerini, yöneticilerin ise kültürel ve dönüşümsel liderlik davranışlarıyla gelişim odaklı bir kültür oluşturmalarını sağlamak için oldukça önemlidir (Saridas - Nayir, 2025, s.388). Okulun ruhu ve okulun imzası olarak değerlendirilen okul kültürü (Terzi, 2005, s.424) bazı unsurlardan meydana gelmektedir.

Okul kültürünü oluşturan bu unsurlar, Schein'e (2010, s.76) göre bir okulun işleyişini ve iklimini belirleyen değerler, inançlar, kutlamalar, normlar, semboller iken Hoy ve Miskel'e (2010, s.171) göre, inançlar, değerler, normlar, semboller, kabuller, davranışlar ve kahramanlardır.

Okul kültürü oluşturma noktasında okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin geliştirilmesi önemlidir. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişkilerin bulunduğu, müdürün sergilediği liderlik davranışının okul toplumu üzerinde olumlu etkiler yarattığı ve güçlü bir okul kültürü oluşumuna önemli katkılar sağladığı bilinmektedir (Kalkan vd., 2020, s.9; Peterson - Deal, 1998, ss.4-5; Leithwood vd., 2008, ss.32-33; Hallinger, 2011, s.140).

Okul liderlerin vizyonları, değerleri ve liderlik tarzları kültürün şekillenmesinde belirleyici bir role sahiptir (Çelikten, 2003, s.5; Çetingüney vd., 2022, s.4; Lee - Louis, 2019, ss.85-86). Turan ve Bektaş (2013, s.157) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin liderlik uygulamaları ile okul kültürü arasında anlamlı düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konulurken, Yiğit ve İş (2024, s.110) tarafından yapılan bir başka araştırmada okul yöneticilerinin okul kültürü oluşturmada gösterecekleri liderlik davranışlarının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Benzer şekilde alanyazında okul müdürlerinin liderlik becerilerinin geliştirilmesinin okul kültürü oluşturma da önemli bir faktör olduğu dile getirilmektedir (Bush, 2024, s.3; Hoy - Miskel, 2010, s.171; Lee - Louis, 2019, ss.85-86; Fullan, 2007, s.243; Uçkun vd., 2024,

s.222; Öz - Baloğlu, 2022, s.244; Polatcan - Cansoy, 2019, ss.2-3; Taktak, 2024, ss. 93-94; Tüysüz vd., 2022, s.14).

Değerler, örgütlerde kalite ve inovasyonun inşa edilmesinde temel belirleyicilerden biri olarak kabul edilmektedir (Grant, 2016, s.91). Sürdürülebilir kalite gelişimini hedefleyen liderlerin, örgüt kültürünün önemi ile değerlerin bu süreçteki işlevine ilişkin derinlemesine bir anlayış geliştirmeleri gerekmektedir (Cronemyr vd., 2017, s.501). Açık biçimde tanımlanmış değerlere dayanan örgütler, çalışan katılımını güçlendiren ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik etkili çözümler üretmelerine olanak tanıyan sağlıklı bir çalışma ortamı oluştururlar (Bäckström, 2019, s. 601). Busch ve Wennes (2012, s.211), liderlerin temel sorumluluğunun, davranışlar aracılığıyla değerleri görünür kılmak olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, değer temelli liderliğin geliştirilmesi yalnızca örgütsel değerlerin tanımlanmasıyla sınırlı olmayıp, aynı zamanda bu değerleri destekleyen davranış biçimlerinin anlaşılmasını ve bu davranışlarla tutarlı bir liderlik yaklaşımının benimsenmesini de gerektirmektedir (Snyder vd., 2024, s.1246).

Liderlik becerilerinin temelinde değerleri tanımlamak ve değerler konusunda insanların hissettikleri şeyin farkında olmalarını sağlamak önemli bir yer tutmaktadır. Liderlik, değerleri açıklayabilmeyi, etkileyebilmeyi ve örgütün amaçları yönünde onlardan yararlanabilmeyi içermektedir (Burns, 1978, ss.20-21; Dorfman vd., 2012, s.506). Dolan ve Garcia (2002, s.101) değerlerle yönetimi stratejik liderliğin bir aracı olarak görmektedir. Baloğlu (2012, s.1375) tarafından yapılan bir araştırmada özellikle belirsizlik durumlarında değerlere dayalı yönetim anlayışının yön gösterici bir kılavuz niteliği taşıdığı vurgulanmaktadır. Nicholls (1999, s.1395), liderliği yönetsel, stratejik ve değer temelli olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Bu üç yaklaşım, el, akıl ve gönül metaforlarıyla açıklanmakta ve birbirini tamamlayan işlevler olarak görülmektedir. Yönetsel liderlik, denetim aracılığıyla performansın artırılmasına odaklanırken; stratejik liderlik, akıl gücüyle örgütsel dönüşüm süreçlerinin yönetilmesini ifade etmektedir. Değer temelli liderlik ise hem yönetsel hem de stratejik unsurları kapsar, fakat bunların ötesinde liderin takipçilerini gönülden etkileyebilmesini gerektirir. Bu nedenle, etkili bir liderlik yaklaşımı yalnızca el ve akıl gücünü değil, aynı zamanda gönül gücünü de dikkate almalıdır (Baloğlu, 2012, s.1377).

Değer temelli liderlik üzerine yapılan çalışmalar, vizyoner olmayı, ilham vermeyi, fedakârlığı, dürüstlüğü, kararlılığı ve performans odaklanmayı ön plana çıkarmaktadır (Dorfman vd., 2012, s.506). Kraemer (2011, s.175) ise bu liderlik anlayışını kişinin kendini tanıması, olaylara çok yönlü bir bakış açısıyla yaklaşabilmesi, öz kabul geliştirmesi ve alçakgönüllülük sergilemesi şeklinde dört temel ilke çerçevesinde açıklamıştır. Graber ve Osborne-Kilpatrick (2008, s.180), ise değer temelli liderliğe bireysel ve mesleki değerlerin farkında olma, örgütün beklenti ve uygulanabilirlik sınırlarını tanımlama, paydaşların değerlerini anlayıp sürece dâhil etme ve bu liderlik anlayışına kendini adanma şeklinde farklı bir perspektif sunarak dört unsura vurgu yapmıştır. Bu açıdan bakıldığında değer temelli liderlik, liderin kendi değerlerini bilmesini ve arzu edilen değerleri uygun ve tutarlı bir şekilde uygulamalarına yansıtabilmesini içermektedir (Baloğlu - Bulut, 2017, s.379).

Literatürde okul kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerinin liderlik rolü ile ilgili nicel ve nitel yöntem ile yapılmış araştırmalara (Atmaca - Dağ, 2023; Kafalı, 2022; Özgenel, 2020; Uçkun vd., 2024; Yiğit - İş, 2024) rastlamak mümkündür. Özellikle okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasında güçlü bir ilişkinin varlığını (Kalkan vd., 2020, s.11), karizmatik liderlik becerileri ile okul kültürü arasında pozitif yönde yüksek bir ilişkinin olduğunu (Özgenel, 2020, s.99) açıklayan araştırmalar bulunmaktadır. Fakat okul kültürü oluşturmada değer temelli liderlik becerilerinin etkisini belirleyen bir araştırmaya rastlanılmamaktadır. Ayrıca Baloğlu ve Bulut (2017, s.386) tarafından yapılan çalışmada ise değer temelli liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin araştırılması gerektiği de önerilmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin değer temelli liderlik algısı ile okul kültürü algısı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu kapsamda araştırmada aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin değer temelli liderlik ve okul kültürüne ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin değer temelli liderlik ve okul kültürüne ilişkin algıları arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

3. Okul yöneticilerinin değer temelli liderlik algıları okul kültürünün alt boyutlarını (destek, başarı, bürokratik ve görev) ne düzeyde yordamaktadır?

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulların kültürüne ilişkin algıları ile değer temelli liderlik algıları arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeline uygun olarak tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modelindeki araştırmalar, bir olgu veya olaya sebep olan değişkenlerin etkisi, ilişkisi ve bu ilişkinin derecesini belirlemeye yöneliktir (Kaya vd., 2012, s.1234). Araştırmanın bağımsız değişkenlerini değer temelli liderliğin evrensel, bireysel, manevi ve milli boyutları oluştururken, bağımlı değişkenlerini ise okul kültürünün destek, başarı, bürokratik ve görev boyutları oluşturmaktadır.).

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de Yozgat ili İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı devlet okullarında görev yapmakta olan 448 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise basit tesadüfi yöntemle belirlenen ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 242 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların %47,9’u (n=116) kadın ve %52,1’i (n=126) erkek, %97,1’i (n=235) evli ve %2,9’u (n=7) bekaardır. Katılımcıların %5,8’i (n=14) 26-35 yaş aralığında, %45,0’ı (n=109) 36-45 yaş aralığında, %46,3’ü (n=112) 46-55 yaş aralığında ve %46,3’u (n=7) 56 yaş ve üzeri aralığındadır. Bu duruma paralel olarak mesleki kıdem açısından katılımcıların %23,1’i (n=56) 11-15 yıl aralığında, %27,7’si (n=67) 16-20 yıl aralığında, %40,5’i (n=98) 21-25 yıl aralığında ve %27,7’si (n=21) 26 yıl ve üzeri bir mesleki kıdem aralığındadır. Katılımcıların %23,1’i (n=56) okul öncesi, %23,1’si (n=28) ilköğretim, %23,1’ü (n=42) ortaokul ve %47,9’u (n=116) ortaöğretim kurumunda görev yapmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma veri toplama araçları olarak Baloğlu ve Bulut (2017, ss.378-388) tarafından geliştirilen “Değer Temelli Liderlik Ölçeği (DTL)” ile Terzi (2005) tarafından geliştirilen ve Koşar (2008, ss.52-53) tarafından geçerlik ve güvenilir-

liği test edilen “Okul Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçeklere kişisel bilgilerin yer aldığı bir envanter eklenmiştir.

2.3.1. Değer Temelli Liderlik Ölçeği

Baloğlu ve Bulut (2017, ss.378-388) tarafından geliştirilen ve değer temelli liderlik yönelimini ölçebilecek 31 maddeli ve 4 boyutlu bir ölçektir. Ölçeğin evrensel boyutunda 11 (1-11) madde, bireysel boyutunda dokuz (12-20) madde, manevi boyutunda sekiz madde (21-28) ve milli boyutunda üç (29-31) madde yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipi dereceleme biçiminde oluşturulmuş ve derecelendirme seçenekleri “kesinlikle katılmıyorum=1” ve “kesinlikle katılıyorum = 5” aralığındadır. Ölçeğin her bir maddesinden elde edilen puanların yüksekliği o boyuttaki değer temelli liderlik algısının yüksekliğine işaret eder. Bu çalışmada, ölçeğin dört faktörlü yapısının doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) sonucunda ölçeğin dört faktörlü yapısına ilişkin modelin verilerle iyi uyum gösterdiği anlaşılmıştır ($X^2/sd = 1.45$; RMSEA = .05; CFI = .95; GFI = .85). İç tutarlık katsayıları toplamda .90, evrensel boyut için .79, bireysel boyut için .74, manevi boyut için .78 ve milli boyut için .74 olarak hesaplanmıştır.

2.3.2. Okul Kültürü Ölçeği

Terzi (2005) tarafından öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarını ölçmek amacıyla geliştirilmiş ve Koşar (2008, ss.52-53) tarafından geçerlik ve güvenirliği test edilmiştir. Ölçekte beşli Likert tipi dereceleme biçiminde oluşturulmuş toplam 29 madde ve dört boyut bulunmaktadır. Ölçeğin destek kültürü boyutunda sekiz (1-8) madde, başarı kültürü boyutunda altı (9-14) madde, bürokratik kültür boyutunda dokuz (15-23) madde ve görev kültürü boyutunda altı (24-29) madde yer almaktadır. Ölçekte kullanılan derecelendirme seçenekleri “Hiçbir Zaman = 1” ve “Her Zaman = 5” aralığında oluşturulmuştur. Ölçeğin her bir faktöründen elde edilen puanların yüksekliği, o boyuttaki örgütsel kültür özelliğinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bu çalışmada, ölçeğin dört faktörlü yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını görmek amacıyla Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonucunda ölçeğin dört faktörlü yapısına ilişkin modelin verilerle iyi uyum gösterdiği anlaşılmıştır ($X^2/sd = 1.65$; RMSEA = .05; CFI = .95; GFI = .80). İç tutarlık katsayıları top-

lamda .92, destek kültürü için .79, başarı kültürü için .74, bürokratik kültür için .78 ve görev kültürü için .74 olarak hesaplanmıştır.

2.4. Veri Analizi

Araştırma verileri, kişisel bilgi formu ve ölçek maddelerinin Google Forms'a aktarılması ile elde edilen çevrim içi bir anket ile toplanmıştır. Araştırma prosedürü çeşitli aşamalardan oluşmakta olup ilk aşamada Yozgat Bozok Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır (17.09.2025; Karar No: 28/29). Yine çalışma, Helsinki Deklerasyonu çerçevesinde yürütülmüş olup gönüllü katılım önemsenmiş ve verilerin anonim şekilde toplanmasına özen gösterilmiştir. Bu noktada ayrıca katılımcılara araştırmanın herhangi bir anında araştırmadan ayrılacakları bilgisi verilmiş; katılımcıların bilgilendirilmiş onamları da alınmıştır.

Veriler Spss paket programı aracılığıyla çözümlenmiştir. Verilerin analizi üç aşamada gerçekleştirilmiştir.

Birinci aşamada, verilerin eksik, hatalı değer, aykırı değer ve çoklu doğrusallık durumları incelenmiş, ikinci aşamada normallik varsayımları gözlemlenmiş, üçüncü aşamada ise araştırmanın alt problemlerine göre çözümlemeler yapılmıştır. Bu aşamada eksik girilen veri olmadığı gözlemlenmiştir. Yapılan uç değer analizi sonucunda 467 gözlemden 7'si aykırı değer olması nedeniyle veri setinden çıkarılmıştır. Çoklu doğrusallık varsayımları kontrol edilmiş ve değişkenlerin çoklu doğrusallık problemi için variance inflation factor (VIF) değerine bakılmış ve bu değer 5'in altında olmasından dolayı çoklu doğrusallık problemi olmadığına karar verilmiştir (Topal vd., 2010, s.55).

İkinci aşamada, verilerin normal dağılım özelliği gösterip göstermediği araştırılmıştır. Buna göre; değer temelli liderlik ve okul kültürü ölçeği değişkenleri için tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; bütün değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olduğu ve aritmetik ortalama, mod, medyan değerlerinin birbirine yakın değerler olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar değişkenlerin normal dağılıma sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple araştırmada gruplar arası farklılıkların incelenmesine ilişkin karşılaştırmalarda parametrik analizler uygulanmıştır (Tabachnick - Fidell, 2013, s.68).

Üçüncü aşamada, araştırmanın alt problemlerin çözülmesi yapılmıştır. Bu aşamada öncelikle her bir alt ölçekte yer alan boyutların aritmetik ortalama değerleri belirlenmiş ve analizler bu aritmetik ortalamalar üzerinden yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin hesaplanmasında Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı (r) kullanılmıştır. Bununla birlikte, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama düzeylerini belirlemek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Regresyon analizlerinin yorumlanmasında, standartlaştırılmış Beta (β) katsayıları ve bunların anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları dikkate alınmıştır. Verilerin analizinde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

3. Bulgular

3.1. Değişkenler arasındaki ilişkiler

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile bu değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 1’de verilmiştir

Tablo 1. Değişkenlerin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	$\bar{X}$	Sd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.DTL	3.78	.89	1.00	.96**	.97**	.96**	.84**	.68**	.61**	.66**	.54**	.56**
2. E	3.71	.94		1.00	.89**	.89**	.73**	.64**	.52**	.61**	.54**	.53**
3. B	3.83	.93			1.00	.92**	.85**	.64**	.64**	.63**	.46**	.52**
4. Ma	3.72	.99				1.00	.77**	.71**	.65**	.67**	.60**	.55**
5. Mi	4.05	.85					1.00	.56**	.51**	.55**	.40**	.52**
6. OK	3.50	.54						1.00	.83**	.89**	.89**	.85**
7.DK	3.68	.55							1.00	.71**	.60**	.59**
8. BaK	3.51	.69								1.00	.70**	.70**
9. BüK	3.41	.61									1.00	.72**
10. GK	3.40	.65										1.00

(DTL: Değer Temelli Liderlik, E: Evrensel, B: Bireysel, Ma: Manevi, Mi: Milli, OK: Okul Kültürü, DK: Destek Kültürü, BaK: Başarı Kültürü, BüK: Bürokratik Kültür, GK: Görev Kültürü)

Tablo 1’e bakıldığında, değer temelli liderliğin boyutları arasında en yüksek algı düzeyinin milli boyuta ilişkin olduğu ($\bar{X}=4.05$) görülmektedir. Bunu sırası ile bireysel boyut ($\bar{X}=3.83$), manevi boyut ($\bar{X}= 3.72$) ve evrensel boyut ($\bar{X}=3.71$) takip etmektedir. Okul kültürünün boyutları arasında ise en yüksek algı düzeyinin destek kültürü boyutunda ($\bar{X}=3.68$) olduğu görülmektedir.

Bunu sırası ile başarı kültürü ($\bar{X}=3.51$), bürokratik kültür ($\bar{X}=3.41$) ve görev kültürü ($\bar{X}=3.40$) takip etmektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde ise, araştırmaya katılanların algılarına göre değer temelli liderlik ile okul kültürü arasında pozitif yönlü ve nispeten güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=.68, p<.01$).

Bu ilişkiye alt boyutlar açısından bakıldığında değer temelli liderliğin evrensel boyutu ile bireysel boyutu ($r=.89, p<.01$), manevi boyutu ($r=.89, p<.01$) ve milli boyutu ($r=.73, p<.01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Değer temelli liderliğin evrensel boyutu ile okul kültürünün destek boyutu ($r=.52, p<.01$), başarı kültürü ($r=.61, p<.01$), bürokratik kültür ($r=.54, p<.01$) ve görev kültürü ($r=.53, p<.01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Değer temelli liderliğin bireysel boyutu ile okul kültürünün destek boyutu ($r=.64, p<.01$), başarı kültürü ($r=.63, p<.01$), bürokratik kültür ($r=.46, p<.01$) ve görev kültürü ($r=.52, p<.01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Değer temelli liderliğin manevi boyutu ile okul kültürünün destek boyutu ($r=.65, p<.01$), başarı kültürü ($r=.67, p<.01$), bürokratik kültür ($r=.60, p<.01$) ve görev kültürü ($r=.55, p<.01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Değer temelli liderliğin milli boyutu ile okul kültürünün destek boyutu ($r=.51, p<.01$), başarı kültürü ($r=.55, p<.01$), bürokratik kültür ($r=.40, p<.01$) ve görev kültürü ($r=.52, p<.01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

3.2. Değer Temelli Liderlik Algısının Okul Kültürünü Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin algılarına göre değer temelli liderlik boyutlarının okul kültürü boyutlarını ne derecede yordadığını belirlemek amacıyla regresyon analizinin ön koşullarını (normallik, doğrusallık, korelasyon ve diğer etkenler) sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmiş ve ön koşulların gerçekleştiği görülüp çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Değer Temelli Liderlik Düzeylerinin Okul Kültürü Boyutlarını Yordama Düzeyini Gösteren Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler		Yordanan Değişkenler			
		Destek Kültürü	Başarı Kültürü	Bürokratik Kültür	Görev Kültürü
		[R=0.692; R ² =0.474] F=106.450 p=0.00	[R=0.677; R ² =0.454] F=98.265 p=0.00	[R=0.662; R ² =0.433] F=90.349 p=0.00	[R=0.593; R ² =0.346] F=63.009 p=0.00
Sabit	t	25.695	14.157	20.241	14.181
	p	0.00	0.00	0.00	0.00
	β	-0.485	0.070	0.336	0.277
Evrensel	t	-5.925	0.841	3.950	3.032
	p	0.00	0.40	0.00	0.00
	β	0.587	-0.018	-0.852	-0.412
Bireysel	t	5.285	-0.158	-7.386	-3.325
	p	0.00	0.87	0.00	0.00
	β	0.650	0.578	1.003	0.427
Manevi	t	7.045	6.140	10.462	4.146
	p	0.00	0.00	0.00	0.00
	β	-0.133	0.066	0.104	0.339
Milli	t	-2.079	1.015	1.568	4.735
	p	0.03	0.31	0.11	0.00

Tablo 2’de görüldüğü üzere modeldeki değer temelli liderlik boyutları olan evrensel, bireysel, manevi ve milli değişkenleri birlikte okul kültürünün alt boyutu olan destek kültürü ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir ($R=0.692$; $p<0.05$). Değer temelli liderlik boyutları destek kültürü algılarındaki toplam varyansın yaklaşık %48’ini açıklamaktadır ($R^2=0.474$). Yordayıcı değişkenlerden bireysel boyut ($\beta=0.587$; $p<0.05$) ve manevi boyut ($\beta=0.650$; $p<0.05$) pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamakta iken; evrensel boyut ($\beta=-0.485$; $p<0.05$) ve milli boyut ($\beta=-0.133$; $p<0.05$) negatif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır. T-testi sonuçlarına göre ise evrensel boyutta ($t=-5.925$), bireysel boyutta ($t=5.285$), manevi boyutta ($t=7.045$) ve milli boyutta ise ($t=-2.079$) şeklindedir. Yapılan bu analiz sonucuna göre değer temelli liderlik düzeyinin okul kültürünün destek kültürü boyutunu yordadığı, yani destek kültürü düzeyinin değer temelli liderlik düzeyi üzerinden %48 gibi orta düzeyde bir ilişki ile açıklanabileceği görülmektedir.

Araştırmanın modelindeki değer temelli liderlik boyutları olan evrensel, bireysel, manevi ve milli değişkenleri birlikte okul kültürünün alt boyutu olan başarı kültürü ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir ($R=0.677$; $p<0.05$). Değer temelli liderliğin alt boyutları başarı kültürü algılarındaki toplam varyansın yaklaşık %46’sını açıklamaktadır ($R^2=0.454$).

Yordayıcı değişkenlerden manevi boyut ($\beta=0.578$; $p<0.05$) pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamakta iken, evrensel boyut ($\beta=0.070$; $p>0.05$), bireysel boyut ($\beta=-0.018$; $p>0.05$) ve milli boyut ($\beta=0.066$; $p>0.05$) başarı kültürünün anlamlı yordayıcısı değildir. T-testi sonuçlarına göre ise evrensel boyutta ($t=0.841$), bireysel boyutta ($t=-0.158$), manevi boyutta ($t=6.140$) ve milli boyutta ise ($t=1.015$) şeklindedir. Yapılan bu analiz sonucuna göre değer temelli liderlik düzeyinin okul kültürünün başarı kültürü boyutunu yordadığı, yani başarı kültürü düzeyinin değer temelli liderlik düzeyi üzerinden %45 gibi orta düzeyde bir ilişki ile açıklanabileceği görülmektedir.

Araştırmanın modelindeki değer temelli liderlik boyutları olan evrensel, bireysel, manevi ve milli değişkenleri birlikte okul kültürünün alt boyutu olan bürokratik kültürü ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir ($R=0.662$; $p<0.05$). Değer temelli liderliğin alt boyutları bürokratik kültür algılarındaki toplam varyansın yaklaşık %43'ünü açıklamaktadır ($R^2=0.433$). Yordayıcı değişkenlerden evrensel boyut ($\beta=0.336$; $p<0.05$), ve manevi boyut ($\beta=1.003$; $p<0.05$) pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamakta iken, bireysel boyut ($\beta=-0.852$; $p<0.05$) negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Milli boyut ($\beta=0.104$; $p>0.05$) ise bürokratik kültürün anlamlı yordayıcısı değildir. T-testi sonuçlarına göre ise evrensel boyutta ($t=3.950$), bireysel boyutta ($t=-7.386$), manevi boyutta ($t=10.462$) ve milli boyutta ise ($t=1.568$) şeklindedir. Yapılan bu analiz sonucuna göre değer temelli liderlik düzeyinin okul kültürünün bürokratik kültür boyutunu yordadığı, yani bürokratik kültür düzeyinin değer temelli liderlik düzeyi üzerinden %43 gibi orta düzeyde bir ilişki ile açıklanabileceği görülmektedir.

Tablo 2'e göre modeldeki değer temelli liderlik boyutları olan evrensel, bireysel, manevi ve milli değişkenleri birlikte okul kültürünün alt boyutu olan görev kültürü ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir ($R=0.593$; $p<0.05$). Değer temelli liderliğin boyutları görev kültürü algılarındaki toplam varyansın yaklaşık %35'ini açıklamaktadır ($R^2=0.346$). Yordayıcı değişkenlerden evrensel boyut ($\beta=0.277$; $p<0.05$), manevi boyut ($\beta=0.427$; $p<0.05$) ve milli boyut ($\beta=0.339$; $p<0.05$) pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamakta iken; bireysel boyut ($\beta=-0.412$; $p<0.05$) negatif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır. T-testi sonuçlarına göre ise evrensel boyutta ($t=3.032$),

bireysel boyutta ($t=-3.325$), manevi boyutta ($t=4.146$) ve milli boyutta ise ($t=4.735$) şeklindedir.

4. Sonuç ve Tartışma

Değer temelli liderlik anlayışı ile okul kültürü arasındaki ilişkinin ele alındığı bu çalışmada, değer temelli liderliğin okul kültürü üzerindeki yordamsal etkisi araştırılmıştır. Çalışmada ilk olarak okul yöneticilerinin değer temelli liderlik ve okul kültürüne ilişkin algı puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyleri incelenmiştir. Bu kapsamda değer temelli liderliğin boyutları arasında en yüksek algı düzeyinin milli değerler boyutunda (Mi) ($\bar{X}=4.05$); okul kültürü boyutları arasında ise en yüksek algı düzeyinin destek kültürü (DK) boyutunda ($\bar{X}=3.68$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, Doğan ve Tunçer Günay (2025, s.56) tarafından yapılan bit araştırmada okul yöneticilerinin milli değerlere sahip olması gerektiği bulgusu ile uyumludur. Yine aynı şekilde Kırıl (2023, s.564) tarafından yapılan bir çalışmada okullarda öğrencilere; evrensel, manevi ve milli değerlerin öğretilmesinin gerekliliğini içeren bulgularla da uyum içerisindedir. Bu araştırmanın bulgularının aksine Terzi (2005, s.433) tarafından yapılan bir araştırmanın sonucunda ilköğretim okullarında en başat kültürel boyut olarak görev kültürü çıkmıştır. Görev kültürünü sırasıyla başarı, bürokratik kültür ve destek kültürü takip etmektedir.

Çalışmada ikinci olarak değer temelli liderlik ile okul kültürü arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon analizine baş vurulmuştur. Bu kapsamda ölçekler genelinde değer temelli liderlik ve okul kültürü arasında pozitif yönlü ve nispeten yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r=.68$, $p<.01$). Her iki değişkenin alt boyutları arasında ilişkilere bakıldığında, orta ve yüksek düzeyde ve istatistiki olarak anlamlı korelasyonların bulunduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo 2). Literatürde değerlerin toplumsal yaşamın düzenleyicisi ve geliştiricisi olduğu (Doğan & Tunçer Günay, 2025, s.2), değer temelli liderliğin farklı dünya görüşüne sahip üyelerin bir arada olmasını sağlayan bir tutkal görevi gördüğü dile getirilmektedir. Bu bağlamda araştırmada değer temelli liderlik algısı ile okul kültürü arasındaki ilişkinin nispeten yüksek düzeyde ve anlamlı bulunması araştırma kapsamındaki okullarda değer temelli liderlik davranışlarının okul kültürü bakımından da önemsenmesinden kaynaklanmaktadır.

Araştırmada okul yöneticilerinin algılarına göre değer temelli liderlik boyutlarının okul kültürü boyutlarını ne derecede yordadı regresyon analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçları değer temelli liderliğin okul kültürü alt boyutlarını %51'i aşan oranlarda yordadığını [$R=0.720$; $R^2=0.514$] göstermektedir. Karadağ ve diğerleri (2020, s.11) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin manevi liderlik algılarının artması ile okul kültürü algılarının arttığı belirtilmiştir. Bu bulgu, bu araştırma kapsamında elde edilen korelasyonel ve regresyonel sonuçları teyid eder niteliktedir.

Doğan ve Yıldırım (2022, s.187) tarafından yapılan bir araştırmada ise sosyal adalet liderliği davranışlarının okul iklimini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Babaoğlu ve diğerleri (2017, s.104) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise etkili okullar ile okul yöneticilerinin değer kazandırmaya liderlik etmesi arasında olumlu bir ilişkinin söz konusu olduğu vurgulanmaktadır. Medford ve Brown (2022, s.11) tarafından yapılan çalışmada bir eğitim lideri olarak okul yöneticilerinin etkili bir okul iklimi oluşturma noktasında değerlere dayalı bir yönetim yaklaşımını benimsemeleri gerektiği belirtilmiştir. Literatürdeki çalışmalar değerlendirildiğinde bu araştırmadan elde edilen sonuçlarla genel anlamda benzer sonuçlara ulaşılmaktadır.

Bu araştırmada milli değerlere dayalı liderlik algısı arttıkça okul kültüründe en yüksek artışın destek kültürü alt boyutunda gerçekleştiği görülmektedir ($R=0.692$; $p<0.05$). Okullarda değer temelli liderliğin en fazla destek kültürünü yordaması, liderliğin etik ve insani boyutlarının okul yaşamında öncelikle ilişkisel süreçler üzerinden karşılık bulduğunu göstermektedir. Değer temelli liderlik; adalet, saygı, güven, dürüstlük ve sorumluluk gibi temel insani değerleri merkeze alarak öğretmenleri ve diğer paydaşları görünür kılan, dinleyen ve önemseyen bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yönüyle söz konusu liderlik anlayışı, okullarda psikolojik güvenlik duygusunu ve karşılıklı destek iklimini beslemekte; öğretmenlerin yalnız bırakılmadığı ve desteklendiği bir örgütsel yapı oluşturmaktadır. Destek kültürü ise iş birliği, yardımlaşma, mesleki paylaşım ve duygusal destek gibi günlük pratiklerle somutlaşmakta; değer temelli liderlik bu davranışları meşru, doğru ve beklenen hâle getirerek destek kültürünün normatif zeminini oluşturmaktadır. Ayrıca değer temelli liderliğin kontrol ve hiyerarşi yerine ilişki, empati ve ortak sorumluluğu öncelleyen bir anlayışa dayanması; bürokratik ya da performans odaklı kültürler-

den ziyade destek kültürünü güçlendirmesini açıklamaktadır. İnsan ilişkilerinin yoğun, duygusal emeğin yüksek ve mesleki yalnızlığın sık yaşanabildiği okul bağlamında bu liderlik yaklaşımı, öğretmenlerin “yalnız değilim” algısını güçlendirmekte; örgütsel aidiyet ve mesleki dayanışmayı özellikle destek kültürü üzerinden pekiştirmektedir. Bu bağlamda eğitim kurumlarında değer temelli liderliğin destek kültürünü güçlü biçimde yordaması, liderlerin etik ve insani değerlere dayalı yaklaşımlarının okulda güvene dayalı ilişkileri, iş birliğini ve karşılıklı yardımlaşmayı teşvik eden bir örgüt iklimi oluşturduğunu düşündürmektedir. Bu bulgu, liderliğin paylaşılan değerler aracılığıyla örgüt üyeleri arasında güven, aidiyet ve dayanışma duygusunu güçlendirdiğini vurgulayan alanyazınla örtüşmektedir (Sergiovanni, 1987, ss.299-301; Deal - Peterson, 2016, s.266). Değer temelli liderliğin örgütlerde karşılıklı destek, işbirliği ve psikolojik güven ortamını güçlendirdiği; bu durumun da özellikle destek kültürünün gelişimini teşvik ettiği Cameron ve Quinn (2011, s.51) ile Hoy ve Miskel (2010, s.171) gibi araştırmacı ve yazarlar tarafından dile getirildiği bilinmektedir. Ayrıca milli değerlere vurgu yapan liderlik anlayışının, toplulukçu kültürel özellikleri besleyerek örgüt üyeleri arasında dayanışma ve “biz” bilincini güçlendirdiği söylenebilir. Bu bağlamda milli değerlere yönelik liderlik algısının destek kültürünü .47 oranında yordaması, okul ortamında değer temelli liderliğin destekleyici örgüt kültürünün oluşumunda kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli öğretim programları (MEB, 2025, s.35), “Erdem-Değer-Eylem” çerçevesi doğrultusunda, erdemli bireylerin yetiştirilmesini temel hedef olarak benimsemektedir. Bu çerçevede, erdemlerin alt boyutları olarak tanımlanan değerler ve eylemler, programlar arası bileşenler şeklinde yapılandırılmıştır. Böylece değerler, programın diğer öğelerinden, becerilerden ve alan içeriklerinden ayrı bir unsur olarak değil, öğretim süreçlerine bütüncül biçimde entegre edilmiş bir yapı olarak ele alınmaktadır. Modelin kuramsal temelleri, millî ve manevi değerlerimize, dolayısıyla medeniyetimizin özgün referanslarına dayanmaktadır. Bu noktadan hareketle bu çalışma kapsamında değer temelli liderliğin okul kültürü alt boyutlarını %51’i aşan oranlarda yordaması [$R=0.720$; $R^2=0.514$] Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli ile değerlerin Erdem-Değer-Eylem Çerçevesinde ve çatı değerler etrafında kümelenmiş olarak bütüncül bir yaklaşımla evrensel, bireysel, manevi ve milli

boyutları da kapsayacak şekilde çok yönlü ele almasından kaynaklı bir sonuç olabilir.

Öneriler

Araştırmanın bulguları ve bulguya paralellik gösteren çalışma sonuçları bağlamında okul yönetici/liderlerinin okullarında değer temelli liderlik yaklaşımını benimsemeleri okullarında başta destek kültürü olmak üzere, başarı, bürokratik ve görev kültürünü besleyecektir. Bu bağlamda günümüz okullarında liderlerin etkili bir okul kültürü oluşturabilmek için değer temelli liderlik becerilerini daha da geliştirmeleri gerektiği çıkarımında bulunulabilir.

Bu çalışma, okul yöneticilerinin değer temelli liderlik algısı ile okul kültürü algısı arasındaki ilişki ile ilgili önemli sonuçlar ortaya koysa da bulguları yorumlarken bazı sınırlılıklar söz konusudur. İlk olarak araştırma Türkiye'nin Orta Anadolu Bölgesinde yer alan bir ildeki 242 okul yöneticisinin katılımı ile sınırlıdır. Bu örneklem, zengin ve derinlemesine veri sağlamış olsa da bulgular farklı bölge veya ülkelerdeki daha geniş bir okul yöneticisine genellenemeyebilir. Gelecekteki çalışmalar, örneklem büyüklüğünü çeşitli coğrafi bölgelerden, okul türlerinden ve kültürel bağlamlardan daha çeşitli bir çalışma grubunu içerecek şekilde genişletebilir ve böylece sonuçların genellenebilirliğini artırılabilir.

Bir diğer sınırlama ise çalışmanın yalnızca okul yöneticilerinin algısına odaklanmış olmasıdır. Okul liderlerinin okul kültürü oluşturma noktasındaki önemi yadsınamaz derecede önemli olsa da gelecekteki araştırmalara öğrencilerin, öğretmenlerin ve politika yapıcılarının görüşleri gibi farklı bakış açılarının dâhil edilmesi faydalı olacaktır. Bu araştırmanın nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılması bir diğer sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Nicel veri toplama yöntemlerinin sınırlılıkları göz önünde bulundurularak nitel hatta karma araştırmalarla desteklenmesi önerilebilir. Ayrıca okul kültürü oluşturma üzerinde etkisi olduğu düşünülen başka liderlik türleri ile ilgilide araştırmaların yapılması önerilebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin değer temelli liderlik becerilerini artıracak ve okul kültürüne katkı sağlayacak eğitimler, çalıştaylar, konferanslar veya kongreler düzenlenebilir.

Kaynakça

- Atmaca, Taner - Dağ, Sinan. "Okul marşları ve sloganlarında yer alan değerlerin okul kültürü oluşturma ve kimlik inşası bağlamında incelenmesi". *Neüşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi* 13/2 (Haziran 2023), 1259-1284. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1282909>
- Babaoğlu, Emine vd. "Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri". *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Education Faculty* 43 (2017), 93-109.
- Bäckström, Ingela. "Health-related quality management values-comparing manager and co-worker perceptions". *International Journal of Quality and Service Sciences* 11/4 (2019), 588-603.
- Baloğlu, Nuri. "Değerler temelli liderlik ile dağıtımcı liderlik arasındaki ilişkiler: Okul müdürünün davranışını değerlendirmeye dönük nedensel bir araştırma". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* 12/2 (2012), 1367-1378.
- Baloğlu, Nuri - Bulut, Meryem Berrin. "Değer temelli liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması." *Journal of International Social Research* 10/48 (01 Şubat 2017), 378-388. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1507>
- Burns, JM. "Leadership and followership". *Leadership* 18 (1978), 18-23.
- Busch, Tor - Wennes, Grete. "Changing values in the modern public sector: the need for value-based leadership". *International Journal of Leadership in Public Services* 8/4 (2012), 201-215.
- Bush, Tony. "Educational Leadership Theory". *Journal of JASEA* 66 (2024), 2-25. https://doi.org/10.24493/jasea.66.0_2
- Cameron, Kim S - Quinn, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture: The competing values approach*. Jossey-Bass. 2011
- Cronemyr, Peter vd. "Quality culture deployment-using behaviours to explain, diagnose and improve a quality culture". *International Journal of Quality and Service Sciences* 9/3/4 (2017), 498-518.
- Çelikten, Mustafa. "Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 1/4 (2003).

- Çetingüney, Hanife vd. "Paydaşların perspektifinden geçici koruma statüsündeki öğrenciler üzerinde okul kültürünün etkisi: bir durum çalışması". *Maarif Mektepleri Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* 5/2 (2022), 1-26.
- Deal, Terrence E - Peterson, Kent D. *Shaping school culture*. John Wiley & Sons, 2016.
- Doğan, Halil - Yıldırım, Nail. "Sosyal adalet liderliği ve okul iklimi arasındaki ilişki". *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama* 5/3 (2022), 174-195.
- Doğan, Soner - Tunçer Günay, Emine. "Okul yöneticilerinin değer temelli liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi". *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi* 9/1 (Nisan 2025), 41-61. <https://doi.org/10.32960/uead.1536411>
- Dolan, Shimon L. - Garcia, Salvador. "Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century". *Journal of Management Development* 21/2 (01 Mart 2002), 101-117. <https://doi.org/10.1108/02621710210417411>
- Dorfman, Peter vd. "GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership". *Special Issue: Leadership In A Global Context* 47/4 (01 Ekim 2012), 504-518. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004>
- Fullan, Michael. *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons, 2007.
- Graber, David R. - Kilpatrick, Anne Osborne. "Establishing values-based leadership and value systems in healthcare organizations". *Journal of Health and Human Services Administration* 31/2 (01 Haziran 2008), 179-197. <https://doi.org/10.1177/107937390803100202>
- Grant, Adam. "How to build a culture of originality". *Harvard Business Review* 94/3 (2016), 86-94.
- Gürsel, Duygu. *Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin iş tatminine etkisi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2016.

- Hallinger, Philip. "Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research". *Journal of Educational Administration* 49/2 (01 Ocak 2011), 125-142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hoy, Wayne K - Miskel, Cecil G. *Eğitim yönetimi*. Çev. Edt: S. Turan). Ankara: Nobel.2017
- Kafalı, Uğur. "Okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasındaki rolü." *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)* 8/1 (2022).
- Kalkan, Ümit vd. "The relationship between school administrators' leadership styles, shool culture, and organizational image". *Sage Open* 10/1 (01 Ocak 2020), 2158244020902081. <https://doi.org/10.1177/2158244020902081>
- Karadag, Mehmet vd. "Effect size of spiritual leadership: In the process of school culture and academic success". *Sage Open* 10/1 (Ocak 2020). <https://doi.org/10.1177/2158244020914638>
- Kaya, Ahmet vd. "Öğretmenlerin alternatif ölçme ve değerlendirme tekniklerine ilişkin bilme, uygulama ve eğitim ihtiyacı düzeyleri". *International Journal of Human Sciences* 9/2 (2012), 1229-1259.
- Koşar, Serkan. *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Kraemer Jr, Harry M Jansen. *From values to action: The four principles of values-based leadership*. John Wiley & Sons, 2011.
- Lee, Moosung - Louis, Karen Seashore. "Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement". *Teaching and Teacher Education* 81 (01 Mayıs 2019), 84-96. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.02.001>
- Leithwood, Kenneth vd. "Seven strong claims about successful school leadership". *School Leadership & Management* 28/1 (01 Şubat 2008), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- MEB. *Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli öğretim programları*. Program. Milli Eğitim Bakanlığı, 2025. Milli Eğitim Bakanlığı.

- Medford, Jill A - Brown, Troy. "Newly appointed principals' challenges in learning and adjusting to school culture". *Heliyon* 8/9 (2022).
- Nicholls, John. "Value-Centred Leadership™—applying transforming leadership to produce strategic behaviour in depth.Part 2". *Strategic Change* 8/7 (01 Kasım 1999), 393-411. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199911\)8:7%253C393::AID-JSC463%253E3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199911)8:7%253C393::AID-JSC463%253E3.0.CO;2-V)
- Öz, Hamza - Baloglu, Nuri. "Kültürel Ögelerin Eğitim Kurumlarına Yansımaları". *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi* 9/2 (Aralık 2022), 243-268. <https://doi.org/10.51725/etad.1031709>
- Özgenel, Mustafa. "The role of charismatic leader in school culture". *Eurasian Journal Of Educational Research* 86 (2020), 85-114. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.86.5>
- Peterson, Kent D - Deal, Terrence E. "How leaders influence the culture of schools". *Educational leadership* 56 (1998), 28-31.
- Polatcan, Mahmut - Cansoy, Ramazan. "The relationship between school principals' leadership and teachers' organisational commitment: a systematic review". *Bartın University Journal of Faculty of Education* 8/1 (2019), 1-31. <https://doi.org/10.14686/buefad.441189>
- Saridas, Gürkan - Nayir, Funda. "Examining the level of culturally responsive school culture". *International Journal of Assessment Tools in Education* 12/2 (Haziran 2025), 387-413. <https://doi.org/10.21449/ijate.1478068>
- Schein, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons, 2010.
- Sergiovanni, Thomas J. *The principalship: A reflective practice perspective*. ERIC, 1987.
- Snyder, Kristen vd. "Developing value-based leadership for sustainable quality development: a meta-analysis from a study of Lean manufacturing". *International Journal of Lean Six Sigma* 15/6 (16 Nisan 2024), 1245-1264. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-12-2023-0226>
- Tabachnick, Barbara G - Fidell, Linda S. *Using multivariate statistics* (6. edt). MA: Pearson. 2013.

- Taktak, Mustafa. "Özel eğitim okul yöneticilerinin rolleri ve dinamikleri: sistematik bir inceleme". *Mevzu-Sosyal Bilimler Dergisi* Ö2-Özel Eğitimde Disiplinlerarası Çalışmalar (2024), 75-102. <https://doi.org/10.56720/mevzu.1581206>.
- Terzi, Ali Rıza. "İlköğretim okullarında örgüt kültürü". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 43/43 (2005), 423-442.
- Topal, Mehmet vd. "Çoklu doğrusal bağlantı durumunda ridge ve temel bileşenler regresyon analiz yöntemlerinin kullanımı". *Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi* 41/1 (2010), 53-57.
- Turan, Selahattin - Bektas, Fatih. "The relationship between school culture and leadership practices". *Eurasian Journal of Educational Research* 13 (2013).
- Tüysüz, Harun vd. "İdeal eğitimde önemli bir etken: yönetici ahlâkı". *Mevzu-Sosyal Bilimler Dergisi* 8 (2022), 1-18. <https://doi.org/10.56720/mevzu.1065325>.
- Uçkun, Rukiye vd. "Okul kültürünün oluşturulmasında müdürün rolü". *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)* 11/103 (2024), 214-224. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10616630>
- Yiğit, Mehmet Ali - İş, Engin. "Ortaokullarda okul kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesinde okul müdürlerinin rolü." *Journal of Academic Social Science Studies* 17/100 (01 Haziran 2024), 107-122. <https://doi.org/10.29228/JASSS.75367>