



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

TEMEL EĞİTİM ANABİLİM DALI

**ETİK LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN KURUM
KÜLTÜRÜNÜ YORDAMA GÜCÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ABDULLAH BÜTE

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. BERFU KIZILASLAN TUNÇER

ÇANAKKALE – 2025



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TEMEL EĞİTİM ANABİLİM DALI

**ETİK LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN KURUM KÜLTÜRÜNÜ
YORDAMA GÜCÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ABDULLAH BÜTE

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. BERFU KIZILASLAN TUNÇER

ÇANAKKALE – 2025



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Abdullah BÜTE tarafından Doç. Dr. Berfu KIZILASLAN TUNÇER yönetiminde hazırlanan ve **17/06/2025** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan **“Etik Liderlik ve Dönüştürücü Liderliğin Kurum Kültürünü Yordama Gücü”** başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Temel Eğitim Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Doç. Dr. Berfu KIZILASLAN TUNÇER

.....

(Danışman)

Doç. Dr. Mustafa KOCAARSLAN

.....

Dr. Öğr. Üyesi Şefika MELİKE

.....

ÇAĞATAY

.

Tez No : 10730935

Tez Savunma Tarihi : 17/06/2025

.....

Prof. Dr. Melis ULU DOĞRU

Enstitü Müdürü

.././2025

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

(İmza)

Abdullah BÜTE

17/06/2025

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışması, yalnızca akademik bir sürecin ürünü değil, aynı zamanda yaşamımda bana yön veren, destek olan ve iz bırakan pek çok değerli kişinin katkılarıyla şekillenmiştir.

Bu tez çalışmasının her aşamasında akademik bilgisi, rehberliği ve yönlendirmeleriyle katkı sunan, sabırla destekleyen değerli danışmanım Doç. Dr. Berfu KIZILASLAN TUNÇER'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Kendisinin bilimsel yaklaşımı ve yol göstericiliği, çalışmamın şekillenmesinde önemli rol oynamıştır.

Akademik yolculuğum boyunca bana her zaman destek olan, sabır ve anlayışıyla bu süreci kolaylaştıran değerli eşim Pınar BÜTE 'ye gönülden teşekkür ederim. Sevgili kızlarım Ezgi ve İpek, varlıklarıyla bana umut ve ilham kaynağı olmuşlardır. Duaları ve desteğiyle her zaman yanımda hissettiğim sevgili anneme minnettarlığımı ifade etmek isterim. Ayrıca artık aramızda olmayan, yaşamım boyunca bana yol gösteren, ilham kaynağı olan babam Ahmet BÜTE ve kıymetli abim Prof. Dr. Mustafa BÜTE 'yi rahmet ve özlemle anıyor; üzerimdeki emeklerini her daim şükranla hatırladığımı belirtmek istiyorum.

Tüm bu süreçte bana emeği geçen herkese şükranlarımı sunar, bu tezin ortaya çıkmasında doğrudan ya da dolaylı katkısı bulunan tüm kişi ve kurumlara içtenlikle teşekkür ederim.

Abdullah BÜTE
Çanakkale, Haziran 2025

ÖZET

ETİK LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN KURUM KÜLTÜRÜNÜ YORDAMA GÜCÜ

Abdullah BÜTE

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Temel Eğitim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Berfu KIZILASLAN TUNÇER

17/06/2025, 132

Bu araştırmanın amacı, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik ve dönüştürücü liderlik davranışlarının okul kültürü üzerindeki yordayıcı gücünü incelemektir. İzmir İlindeki 10 ortaokul ve 20 ilkokulda görev yapan 438 öğretmen ile yapılan araştırmada korelasyonel yöntem kullanılmış, veriler De Hoogh ve Den Hartog (2008) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği, Bass (1985) tarafından geliştirilen Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Gruenert ve Valentine (1998) tarafından geliştirilen ve Ayık (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan Okul Kültürü Ölçeği ile toplanmıştır. Analiz sürecinde t-testi, tek yönlü ANOVA, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Katılımcıların etik liderlik ve dönüştürücü liderlik düzeyleri yüksek; okul kültürü düzeyi ise orta düzeyde bulunmuştur. Etik liderlikte “görevlerin açıklığa kavuşturulması” boyutu yüksek, diğer boyutlar orta düzeydedir. Dönüştürücü liderliğe ilişkin tüm boyutlarda yüksek düzeyde algı tespit edilmiştir. Okul kültürüne dair algılar ise iş birliği ve amaç birliği boyutlarında orta düzeydedir.

Cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kıdem ve unvan gibi değişkenlere göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü algılarında anlamlı farklar bulunmamıştır. Etik liderlik okul kültürünü orta düzeyde; dönüştürücü liderlik ise yüksek düzeyde yordamaktadır. İki liderlik türü birlikte ele alındığında okul kültürünü yüksek düzeyde yordadığı görülmüştür.

Bu sonuçlar, eğitim kurumlarında liderlik tarzlarının kültürel yapıyı şekillendirmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Kurum Kültürü



ABSTRACT

THE PREDICTIVE POWER OF ETHICAL LEADERSHIP AND TRANSFORMATIVE LEADERSHIP TYPES TO PREDICT CORPORATE CULTURE

Abdullah BÜTE

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Department of Elementary Education Master's Thesis

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Berfu KIZILASLAN TUNÇER

06/17/2025, 132

The aim of this study is to examine the predictive power of ethical leadership and transformational leadership behaviors of administrators working in educational institutions on school culture. The study was conducted with 438 teachers working in 10 middle schools and 20 primary schools in the province of İzmir, using a correlational research design. The data were collected using the Ethical Leadership Scale developed by De Hoogh and Den Hartog (2008), the Transformational Leadership Scale developed by Bass (1985), and the School Culture Scale developed by Gruenert and Valentine (1998) and adapted into Turkish by Ayık (2007). During the analysis process, t-tests, one-way ANOVA, correlation, and regression analyses were employed.

The participants' perceptions of ethical and transformational leadership were found to be high, while perceptions of school culture were found to be at a moderate level. Within ethical leadership, the sub-dimension of "clarification of responsibilities" was rated high, whereas other sub-dimensions were rated at a moderate level. All sub-dimensions of transformational leadership were perceived at a high level. Regarding school culture, perceptions were found to be moderate in the sub-dimensions of collaboration and unity of purpose.

No statistically significant differences were found in participants' perceptions of ethical leadership, transformational leadership, or school culture based on variables such as

gender, age, educational background, professional seniority, or job title. Ethical leadership was found to moderately predict school culture, whereas transformational leadership showed a high level of prediction. When both leadership types were considered together, their predictive power on school culture was found to be high. These findings indicate that leadership styles play a significant role in shaping the cultural structure of educational institutions.

Keywords: Ethical Leadership, Transformational Leadership, School Culture.



İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Sayıtlılar	5
1.5. Sınırlılıklar.....	5

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

6

2.1. Liderlik	6
2.1.1. Liderlik Kavramı	6
2.1.2. Liderliğin Özellikleri	7
2.1.3. Liderin Örgüt Açısından Önemi	9
2.1.4. Liderlik Yaklaşımları.....	10
Özellikler Yaklaşımı (Trait Theory)	10
Davranışsal Yaklaşım (Behavioral Theory).....	11
Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Theory).....	11
Dönüşümcü ve Etkileşimci Yaklaşımlar	11
Etik, Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımları	11

2.1.5. Liderlik ve Yöneticilik	12
2.1.6. Liderlikte Yetki ve Güç	13
Yetki.....	13
Güç	15
2.1.7. Liderlik Kuramları.....	17
Özellik Kuramı.....	17
Durumsallık Kuramı	18
Güncel Liderlik Yaklaşımları.....	19
2.2. Etik Liderlik.....	20
2.2.1. Etik Kavramı	20
2.2.2. Etik Türleri	22
Bireysel Etik.....	22
Örgütsel Etik	23
Mesleki Etik	24
2.2.3. Etik Liderliğin Tanımı	26
2.2.4. Etik Liderliğin Temel Özellikleri	27
2.2.5. Etik Liderliğin Eğitimdeki Yeri ve Önemi	29
2.2.6. Etik Liderliğin Türleri	32
İlke Merkezli Liderlik	32
Otantik Liderlik.....	32
Hizmete Yönelik (Hizmetkâr) Liderlik.....	33
2.2.7. Etik Liderlik Boyutları	33
2.2.8. Etik Liderliğin Sonuçları	35
2.3. Dönüştürücü Liderlik.....	36
2.3.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı.....	36
2.3.2. Dönüştürücü Liderlerin Özellikleri	38
Yaratıcı Düşünce.....	40
İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerileri	40
Değişimin Temsili.....	40
Karizmatik Etki	41
Esnek Yönetim Yaklaşımı	41
Duygusal Dayanıklılık	42
Güçlendirme.....	42

Güvenirlilik ve Özgüven	42
Yaşam Boyu Öğrenme	43
Takım Çalışması	43
2.3.3. Dönüştürücü Liderliğin Önemi	43
2.3.4. Dönüştürücü Liderlik Süreci	44
Örgütü Canlandırma.....	45
Yeni Bir Vizyon Yaratma	45
Değişimi Kurumsallaştırma	45
2.3.5. Dönüştürücü Liderlik Boyutları	46
İdealleştirilmiş Etki	46
İlham Verici Motivasyon	47
Entelektüel Teşvik	47
Kişiselleştirilmiş Etki.....	48
2.3.6. Dönüştürücü Liderlik Teorileri.....	49
Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi	49
Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi	49
House'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi	49
House ve Shamir'in Dönüştürücü Liderlik Teorisi.....	50
Warren Bennis'in Dönüştürücü Liderlik Teorisi	50
Kouzes ve Posner'in Yaklaşımı	51
Kotter ve Heskett'in Teorisi.....	51
2.3.7. Dönüştürücü Liderliğin Sonuçları	51
2.3.8. Dönüştürücü Liderin Değişim Yönetimindeki Rolü	52
2.3.9. Başarılı Bir Oluşum İçin Dönüştürücü Liderlerin Yapması Gereken Faaliyetler	54
2.4. Kurum Kültürü	54
2.4.1. Kurumlarda Kültür Kavramı ve Kurum Kültürü.....	54
2.4.2. Kurum Kültürünün Oluşumu.....	57
2.4.3. Kurum Kültürünün Kapsamı ve Ortaya Çıkışı	58
2.4.4. Kurum Kültürünün Unsurları	59
Normlar ve Değerler	60
Hikayeler ve Efsaneler	61
Dil ve Semboller	62

Kahramanlar.....	63
Törenler ve Seremoniler.....	64
2.4.5. Kurum Kültürünün Önemi	65
2.4.6. Kurum Kültürünün Özellikleri	68
2.4.7. Kurum Kültürünün Fonksiyonları ve Faydaları	69
2.4.8. Kurum Kültürünü Oluşturan Öğeler.....	72
2.4.9. Kurum Kültürü Modelleri.....	73
Schneider Kurum Kültürü Modeli	74
Harrison ve Handy Kurum Kültürü Modeli	74
Deal ve Kennedy Kurum Kültürü Modeli	75
Denison ve Mishra Kurum Kültürü Modeli	75
Hofstede Kurum Kültürü Modeli	76
2.4.10. Kurum Kültürünün Yönetimi ve Değişimi.....	76
2.4.11. Kurum Kültürünün Diğer Kurumsal Süreçlerle İlişkisi	77
2.4.12. Okul Kültürü ve Önemi	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ/MATERYAL VE YÖNTEM	81
--------------------------------------	----

3.1. Araştırmanın Modeli	81
3.2. Evren ve Örneklem.....	81
3.3. Veri Toplama Araçları.....	83
3.3.1. Demografik Bilgi Formu	84
3.3.2. Etik Liderlik Ölçeği.....	84
3.3.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği.....	84
3.3.4. Okul Kültürü Ölçeği	84
3.4. Verilerin Analizi	85

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI	87
---------------------	----

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER

106

5.1 Öneriler.....	108
KAYNAKÇA	111
EKLER	I
EK 1. Etik Kurul İzni.....	I
EK 2. MEB İzin Belgesi.....	II
EK 3. Ölçek Kullanım İzni	III
EK 4. DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU	VI
EK 5. ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ.....	VII
EK 6. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği.....	VIII
EK 7. Okul Kültürü Ölçeği.....	IX

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Yönetici ve lider özellikleri	12
Tablo 2	Harriston ve Handy modeli	74
Tablo 3	Deal ve Kennedy modeli	75
Tablo 4	Katılımcıların kişisel bilgilerinin dağılımı	82
Tablo 5	Araştırmanın geçerlik ve güvenirliği	85
Tablo 6	Araştırmanın normallik analizi	86
Tablo 7	Katılımcıların etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü ölçeklerine verdikleri yanıtların istatistiksel verileri	87
Tablo 8	Cinsiyete göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılması	88
Tablo 9	Yaşa göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılması	89
Tablo 10	Öğrenim durumuna göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılması	91
Tablo 11	Katılımcıların çalıştıkları kurum derecesine göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılması	92
Tablo 12	Meslekte çalışma süresine göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılması	94
Tablo 13	Mevcut kurumda çalışma süresine göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılması	96
Tablo 14	Katılımcıların daha önce yöneticilik tecrübesinin bulunmasına	98

göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılması

Tablo 15	Öğretmenlik kariyer unvanına göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılması	99
Tablo 16	Etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü ölçekleri arasındaki ilişkinin incelenmesi	102
Tablo 17	Etik liderlik ve dönüştürücü liderliğin okul kültürü üzerindeki etkisinin incelenmesi	104



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No		Sayfa No
Şekil 1	Yetki türleri	14
Şekil 2	Liderlikte güç unsurları	16
Şekil 3	İş etiğinin farklı disiplinler ile bağlantısı	23
Şekil 4	Geert hofstede için insan aklının programlanması	55



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Kurum kültürü, bir örgütün temel değerleri, inanç sistemleri ve davranış normlarıyla şekillenen, çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren önemli bir yapıdır (Schein, 2010). Bu kültürün oluşumunda en belirleyici unsurlardan biri ise liderliktir. Liderin sergilediği davranışlar, değerler ve yönetim tarzı, kurumda benimsenen kültürel yapının şekillenmesinde ve sürdürülebilirliğinde etkili rol oynamaktadır (Deal ve Kennedy, 2000). Bu bağlamda, etik liderlik ve dönüştürücü liderlik gibi çağdaş liderlik anlayışları, kurumun iç dinamiklerine yön veren, çalışan bağlılığını güçlendiren ve iş birliğini teşvik eden önemli yaklaşımlar olarak öne çıkmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999; Brown ve Treviño, 2006). Eğitim kurumlarında da liderlik tarzları ile kurum kültürü arasındaki ilişkinin derinlemesine incelenmesi, hem kuramsal hem de uygulamalı açıdan önemli katkılar sunmaktadır.

1.1. Problem Durumu

21. yüzyılın toplumsal ve teknolojik dönüşümleri, eğitim kurumlarını yalnızca akademik başarı odaklı yapılar olmaktan çıkararak daha esnek, katılımcı ve etik değerlere dayalı örgütler hâline getirme ihtiyacını artırmıştır. Bu dönüşüm sürecinde okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımları, okul kültürünün biçimlenmesinde temel belirleyicilerden biri hâline gelmiştir (Şişman, 2011; Şen, 2022). Özellikle etik değerleri önceleyen ve dönüşüm odaklı liderlik yaklaşımlarının, öğretmenlerin mesleki bağlılık düzeylerini, okula olan aidiyetlerini ve ortak amaç etrafında kenetlenme kapasitelerini önemli ölçüde etkilediği pek çok araştırma tarafından ortaya konmuştur (Gümüş ve Kılınç, 2020; Koşar ve Koşar, 2023).

Etik liderlik, liderin karar alma süreçlerinde adalet, dürüstlük, sorumluluk ve güven gibi evrensel etik ilkelere bağlı kalarak hareket etmesini ifade ederken (Brown ve Treviño, 2006; Turan, 2015), dönüştürücü liderlik ise çalışanları ortak bir vizyon etrafında toplayan, onları motive eden, ilham veren ve bireysel gelişimlerini destekleyen bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Bass ve Riggio, 2006; Bellibaş, 2021). Bu iki liderlik yaklaşımı,

özellikle eğitim kurumları gibi yoğun insan ilişkilerinin yaşandığı örgütlerde, okul kültürünün yapı taşlarını doğrudan etkileme potansiyeline sahiptir.

Okul kültürü; inançlar, değerler, normlar, davranış örüntüleri ve semboller aracılığıyla paylaşılan ve öğrenilen bir yapı olarak, öğretmenlerin iş doyumunu, mesleki performansını ve okulun genel işleyişini etkileyen önemli bir değişkendir (Dönmez, 2020; Şişman, 2011). Eğitimde dönüşüm süreci, yalnızca pedagojik yöntemlerle değil; aynı zamanda okul içi sosyal yapının, yani kültürel iklimin güçlendirilmesiyle gerçekleşebilir. Bu bağlamda liderliğin kültürel yapıya nasıl etki ettiği, öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ve örgütsel normları nasıl şekillendirdiği kritik bir araştırma alanı hâline gelmiştir (Özdemir, 2023; Yılmaz, 2021).

Alanyazın incelendiğinde, etik liderlik ya da dönüştürücü liderlik ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi ele alan çok sayıda araştırma bulunduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmaların büyük çoğunluğu bu iki liderlik biçimini ayrı ayrı incelemekte, birlikte değerlendiren ve karşılaştırmalı modelleme yapan çalışmalar sınırlı kalmaktadır (Çelen, 2016; Erdem ve Dikici, 2009; Gümüş ve Kılınç, 2021). Ayrıca etik liderlik ve dönüştürücü liderliğin okul kültürünün hangi alt boyutları üzerinde nasıl etkiler yarattığına dair özgün ve yerel bağlamda gerçekleştirilen çalışmalar da yetersizdir. Eğitim Yönetimi Derneği'nin yayın organı REAL, EMAL, *Educational Administration Quarterly* gibi akademik kaynaklar, bu konuda yapılan araştırmaların giderek artmakta olduğunu ortaya koysa da, ampirik veriye dayalı bütüncül modellemelere hâlâ ihtiyaç vardır.

Bir başka önemli husus da mevcut çalışmaların çoğunlukla büyükşehirlerdeki kurumlar üzerinden yapılması ve farklı sosyo-kültürel bağlamların göz ardı edilmesidir (Bellibaş ve Gümüş, 2022; Beycioğlu, 2019). Oysa yerel bağlamlarda yapılan çalışmalar, liderlik davranışlarının kültürle etkileşim düzeyini anlamada daha derinlikli sonuçlar sunabilir. Bu bağlamda, etik ve dönüştürücü liderliğin birlikte ele alındığı ve bunların okul kültürü üzerindeki yordayıcı gücünü karşılaştırmalı biçimde inceleyen çalışmalar hem teorik hem de uygulamalı bir boşluğu işaret etmektedir.

Bu araştırma, söz konusu boşluğu doldurmak amacıyla etik liderlik ve dönüştürücü liderlik türlerinin okul kültürünü ne düzeyde yordadığını incelemektedir. Elde edilecek

bulgular, eğitim yöneticilerinin liderlik stillerini değerlendirme ve geliştirme süreçlerine ışık tutabileceği gibi, okullarda sağlıklı bir kültür inşa etmek için politika ve uygulama geliştirme süreçlerine de katkı sunacaktır. Ayrıca, etik değerlerle donatılmış dönüştürücü liderlerin kurumsal başarı ve sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin somut verilerle ortaya konması, eğitim politikalarının yeniden yapılandırılmasına zemin hazırlayacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin sergilediği etik liderlik ve dönüştürücü liderlik davranışlarının, kurum kültürünü ne düzeyde yordadığını belirlemektir. Bu bağlamda araştırma, liderlik stillerinin örgütsel kültür üzerindeki etkisini incelemeyi ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ortaya koymayı hedeflemiştir.

Araştırma kapsamında ayrıca, etik liderlik ve dönüştürücü liderlik düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre (cinsiyet, mesleki kıdem, kurum türü vb.) farklılaşp farklılaşmadığı da incelenmektedir. Böylece, okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının kurumsal yapıyı nasıl etkilediği hem bireysel hem de örgütsel düzeyde analiz edilmeye çalışılmıştır.

Elde edilen bulguların, eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerini geliştirmelerine ve kurum kültürünü daha sağlıklı biçimde inşa etmelerine katkı sağlayacak öneriler üretmesi beklenmektedir.

Bu amaçlar doğrultusunda, etik liderlik ve dönüştürücü liderlik türlerinin okul kültürü üzerindeki etkisini daha ayrıntılı biçimde inceleyebilmek amacıyla alt problemler belirlenmiştir. Alt problemler, araştırmanın temel amacını destekleyici nitelikte olup, katılımcıların liderlik ve kurum kültürü algılarını çeşitli demografik değişkenlere göre değerlendirmeyi ve bu değişkenlerin söz konusu algılar üzerindeki olası farklılıkları ortaya koymayı hedeflemektedir. Ayrıca, etik ve dönüştürücü liderlik türlerinin kurum kültürünü ayrı ayrı ve birlikte ne düzeyde yordadığını anlamaya yönelik analizler yapılmıştır. Bu kapsamda aşağıda belirtilen alt problemlere yanıt aranmıştır.

1. Katılımcıların etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve kurum kültürü algıları nasıldır?
2. Katılımcıların etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve kurum kültürü algıları; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem gibi demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Etik liderlik, kurum kültürünü anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?
4. Dönüştürücü liderlik, kurum kültürünü anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?
5. Etik liderlik ve dönüştürücü liderlik birlikte ele alındığında, kurum kültürünü anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

1.3.Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumlarında etkili bir örgüt kültürü oluşturmak, yalnızca akademik başarıyı değil, aynı zamanda öğretmenlerin iş doyumu, motivasyonu, kuruma olan bağlılığı ve mesleki gelişimlerini de doğrudan etkilemektedir. Bu kültürel yapının inşa sürecinde liderliğin belirleyici bir rol oynadığı alanyazında sıklıkla vurgulanmaktadır (Schein, 2010; Leithwood ve Jantzi, 2000). Özellikle etik liderlik, adalet ve güven temelli ilişkiler kurarak örgütsel iklimi sağlıklı hale getirirken; dönüştürücü liderlik ise çalışanların bireysel gelişimlerini destekleyerek kurumsal sinerjiyi artırmaktadır (Bass ve Avolio, 1994; Brown ve Treviño, 2006).

Ancak literatür incelendiğinde, liderlik türleri ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi kapsamlı biçimde ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Mevcut araştırmalar genellikle tek bir liderlik türüne odaklanmakta; etik liderlik ve dönüştürücü liderlik gibi çağdaş yaklaşımların birlikte ele alındığı çalışmalara ise nadiren rastlanmaktadır (Çelen, 2016; Erdem ve Dikici, 2009). Bu açıdan bakıldığında, bu araştırma hem teorik bir boşluğu doldurma potansiyeline sahiptir hem de saha uygulamaları için yol gösterici olabilecek bulgular sunması bakımından önem arz etmektedir.

Ayrıca, araştırmanın eğitim yöneticilerine, liderlik davranışlarını değerlendirme ve geliştirme konusunda bilimsel temelli veriler sunacağı; böylece örgütsel verimliliği ve kültürel bütünlüğü artırmaya yönelik politika ve uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

1.4. Sayıtlar

Bu araştırma aşğıdaki sayıtlar temel alınarak yürütölmüştür:

1. Katılımcılar, anket formundaki soruları dürüst ve samimi şekilde yanıtlamıştır.
2. Kullanılan veri toplama araçları (etik liderlik ölçeğı, dönüştürücü liderlik ölçeğı ve kurum kültürü ölçeğı), araştırmanın amacına uygun ve geçerlidir.
3. Elde edilen veriler, araştırma evrenini temsil edecek niteliktedir.
4. Uygulanan ölçeklerin, araştırma grubunun özelliklerine göre güvenilirliğı ve geçerliğı yeterlidir.
5. Liderlik ve kurum kültürü kavramları, katılımcılar tarafından benzer anlamlarda algılanmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma aşğıdaki sınırlılıklar kapsamında yürütölmüştür:

1. Araştırma, 2024-2025 eğitim-öğretim yılı sürecinde gerçekleştirilmiştir.
2. Araştırmanın evrenini İzmir ili Bergama ilçesindeki merkezde yer alan devlet ilkokulları ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
3. Veri toplama aracı olarak yalnızca ölçek formu kullanılmış; görüşme, gözlem gibi nitel yöntemlere başvurulmamıştır.
4. Çalışmada kullanılan ölçekler; etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve kurum kültürü kavramlarının belirli boyutlarını ölçmektedir. Kavramların tüm yönlerini kapsadıkları varsayılmamalıdır.
5. Bulgular, öğretmenlerin kendi algılarına ve öznel değerlendirmelerine dayandığı için mutlak bir durumu değil, katılımcı görüşlerini yansıtmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik

2.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, bireylerin diğer bireyler üzerinde etki yaratma süreci olarak tanımlansa da, bu tanımın ötesine geçen çok katmanlı ve tarihsel bir kavramdır. Sosyal bilimler alanında farklı perspektiflerden ele alınan liderlik, özellikle eğitim örgütlerinde kurumsal işleyişin niteliğini belirleyen temel faktörlerden biri hâline gelmiştir (Şen, 2021; Gümüş ve Kılınç, 2020).

Küçüközkan (2015), liderliği topluluğun sorunlarını içselleştirerek çözüm üreten, öncü ve görev odaklı bir figür olarak değerlendirir. Lider, yalnızca bir yönlendirici değil; aynı zamanda grubun sesi, temsilcisi ve değişimi başlatan kişidir. Bu bağlamda liderlik, güncel bağlamlara göre şekillenen ve dönüşen bir yapı taşır. Özellikle çağdaş liderlik kuramları, liderin duygusal zekâ, etik yaklaşım ve dönüştürücü rolünü ön plana çıkarmaktadır (Koşar ve Koşar, 2022).

Liderlik kavramının tarihsel kökeni oldukça eskiye dayanmaktadır. İlk kullanımı İngilizcede 1300'lü yıllara kadar uzanmakta, "leadership" terimi ise 1821 yılında Oxford İngilizce Sözlüğü'nde yer bulmaktadır (Sökmen, 2016). Ancak Antik Mısır yazıtlarında bile önderlik kavramının izlerine rastlanması, liderlik olgusunun insanlık tarihindeki temel iletişim biçimlerinden biri olduğunu göstermektedir. Bu tarihsel derinlik, liderliğin yalnızca yönetsel değil aynı zamanda kültürel bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır (Demir vd., 2010).

Türk Dil Kurumu (2022), lider kavramını "şef, önder, en üst düzeydeki kişi" gibi anlamlarla tanımlamaktadır. Disiplinler arası bir bağlamda incelendiğinde ise liderlik, sadece yönetsel görevleri olan biri değil; aynı zamanda öğrenen, değişen ve başkalarını da dönüştürmeyi amaçlayan bir karakter olarak ortaya çıkmaktadır (Şişman, 2019; Dönmez, 2020).

Eğitim örgütlerinde liderlik üzerine yapılan güncel araştırmalar, liderliğin okul kültürü, öğretmen motivasyonu, öğrenci başarısı ve kurumsal etkililikle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (Bellibaş ve Özdemir, 2021; Turan ve Beycioğlu, 2022). Özellikle dönüştürücü liderlik kuramına dayanan çalışmalarda, liderin vizyon geliştirme, ilham verme, bireysel destek sağlama ve yüksek beklentiler oluşturma gibi nitelikleri öne çıkmaktadır (Yılmaz, 2020). Kürşat Yılmaz'ın iki ciltlik kapsamlı liderlik çalışması, bu alandaki kuramsal ve uygulamalı birikimi bütüncül bir şekilde sunmaktadır.

Son yıllarda REAL (Research in Educational Administration and Leadership), EMAL (Educational Management Administration ve Leadership) ve *Educational Administration Quarterly* gibi akademik dergilerde yayımlanan çalışmalarda da liderliğin yalnızca yönetsel bir konum değil, aynı zamanda kurumsal kimlik ve kültürle bütünleşen bir değerler sistemi olduğu vurgulanmaktadır (Koşar, 2023; Şen, 2022).

Sonuç olarak, liderlik yalnızca bireyler arası etkileşim süreci değil, aynı zamanda kültürel, tarihsel ve örgütsel bağlarıyla şekillenen bir olgudur. Liderlik kavramı, geçmişten günümüze geçirdiği dönüşümle birlikte bugün eğitim örgütlerinin işleyişinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda liderliği anlamak, yalnızca bireysel özellikleri değil; aynı zamanda toplumsal ve kurumsal dinamikleri de dikkate almayı gerektirir (Gümüş ve Kılınç, 2020; Yılmaz, 2020; Şen, 2021).

2.1.2. Liderliğin Özellikleri

Liderliğin temelinde yer alan kişisel ve mesleki özellikler, liderin yalnızca bireysel yeterliklerini değil; aynı zamanda bir örgütü veya topluluğu dönüştürebilme potansiyelini de yansıtır. Etkili bir lider; kendini tanıyan, çevresini analiz edebilen, değişen koşullara hızla uyum sağlayan ve bulunduğu yapıyı vizyoner bir bakışla geleceğe taşıyabilen kişidir (Şen, 2021). Bu bağlamda liderin kişilik özellikleri ile liderlik tarzı arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Gümüş ve Kılınç, 2020).

Uğurluoğlu ve Çelik (2009), etkili liderlerde bulunması gereken bazı nitelikleri şu şekilde sıralamaktadır: karar alma süreçlerinde aktif olma, adil davranma, kriz anlarını yönetebilme, zamanı verimli kullanma, alan yeterliğine sahip olma, değişime açık ve esnek

olma, yüksek özdeğer ve özsaygı, özgüven, girişimcilik ve azim. Bu nitelikler, liderin hem bireysel hem de örgütsel başarısının temel bileşenlerini oluşturmaktadır.

Adair (2013) ise liderlik özelliklerini daha çok tutum ve değerler üzerinden değerlendirmiştir. Ona göre, iyi bir liderin:

- Yaptığı işe tutkuyla bağlı olması,
- Adalet duygusuna sahip olarak çalışanlarının haklarını gözetmesi,
- İnsani tavırlar sergilemesi ve duygusal zekâyı etkili biçimde kullanması,
- Özgüven sahibi olması ancak bu özgüveni ego seviyesine dönüştürmemesi,
- Cesaretli olması ve bu cesaretini karizmayla bütünleştirerek vizyoner adımlar atması gereklidir (Adair, 2013).

Liderin kişisel niteliklerinin yanında, etkili iletişim becerilerine sahip olması da vazgeçilmezdir. Aydın'a (2013) göre iletişim, sadece sözlü bir aktarım değil; aynı zamanda duyguların, düşüncelerin ve değerlerin anlamlı biçimde paylaşılmasıdır. Bu bağlamda liderin iletişimi, çalışanların motivasyonunu ve kurum içi işbirliğini doğrudan etkileyen bir süreçtir. Nitekim dönüştürücü liderlik yaklaşımları da, açık ve etkili iletişimi liderliğin temel dinamiklerinden biri olarak görmektedir (Koşar ve Koşar, 2022).

Yılmaz (2020), çağdaş liderlik modellerinde liderin yalnızca stratejik kararlar alan bir kişi değil, aynı zamanda kurum kültürünü inşa eden bir figür olduğunu vurgular. Bu nedenle, liderin özellikleri yalnızca bireysel değil; aynı zamanda örgütsel sonuçlar üretir nitelikte olmalıdır. Örneğin, etik duyarlılık, duygusal denge, örgütsel adalet anlayışı ve değer odaklılık, eğitim liderliği alanında son dönemde öne çıkan temel niteliklerdendir (Turan ve Beycioğlu, 2022).

Sonuç olarak, etkili bir liderin sahip olması gereken özellikler hem bireysel karakteristikleri hem de örgütsel etkileşim biçimlerini kapsar. Liderin bu çok boyutlu özellikleri, kurumun vizyonunu belirlemede ve çalışanları ortak amaçlara yönlendirmede kritik rol oynamaktadır (Şen, 2021; Gümüş ve Kılınç, 2020; Koşar ve Koşar, 2022; Yılmaz, 2020).

2.1.3. Liderin Örgüt Açısından Önemi

Günümüzün hızlı değişen ve belirsizliklerle dolu iş ortamı, liderliğin örgütler açısından kritik bir rol üstlenmesini zorunlu kılmaktadır. Kurumsal yapıların sürdürülebilirliği, yalnızca stratejik planlamayla değil; aynı zamanda bu planları hayata geçirebilecek nitelikli liderlik becerileriyle mümkündür. Groves (2006), çağdaş liderliğin özellikle duygusal zekâ, vizyoner bakış ve değişim yönetimi gibi boyutlarıyla öne çıktığını ve bu özelliklerin örgütlerde kültürel dönüşümü sağlayan temel faktörler olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel değişim süreçleri, sıklıkla liderlik kapasitesiyle yakından ilişkilendirilmekte; çalışanların zihninde, değişimi başlatan ve yönlendiren bir figür olarak liderle özdeşleştirilmektedir (Pfeifer, Schmitt ve Voigt, 2005). Bu bağlamda, en güçlü yönetici bile net bir vizyon ortaya koymadıkça, değişimi kurum geneline yansıtmakta zorlanabilmektedir. Bu nedenle değişimin öncüsü olan liderler, kurumsal direnci aşma ve belirsizlik ortamlarında yön gösterme açısından vazgeçilmezdir (Lakowski, 2001).

Tüz (2004), belirsizliğin yoğun olduğu dönemlerde bireylerin, umut ve cesaret verici lider figürlerine ihtiyaç duyduklarını vurgular. Etkili liderler, bu bağlamda yalnızca yön gösteren değil; aynı zamanda çevresindekilerin algı ve tutumlarını dönüştüren aktörlerdir. Koşar ve Koşar (2022) da dönüştürücü liderlerin, vizyon oluşturarak ve çalışanları sürece katarak örgütsel bağlamda kalıcı değişimler sağladığını ortaya koymuştur.

Liderlik, örgütlerde yalnızca yönetsel bir işlev değil; aynı zamanda değişim kültürünün yapılandırılmasında belirleyici bir unsurdur. Moran (2000), değişim liderlerinin, çalışanlara sorumluluk alabilecekleri ve risk üstlenebilecekleri güvenli alanlar oluşturduğunu, bu sayede kurumsal uyumun artırıldığını ifade eder. Bu durum, kurumların bulunduğu sektörde rekabet gücünü koruyabilmesi açısından da oldukça önemlidir.

Brown ve Eisenhardt (1997), değişim süreçlerinde başarılı liderlerin üç temel özelliğini ortaya koyar: güçlü bir sorumluluk duygusu, etkili iletişim becerileri ve yenilikçi düşünme. Bu liderler, dinamik iletişim ortamları yaratmanın yanı sıra, düşük maliyetli

denemelerle geleceği öngörmeye çalışır ve geçmiş ile gelecek arasında bağ kuran geçiş stratejileri geliştirir. Gersick (1991) ise bu geçişlerin örgütsel ritimle senkronize edilmesi hâlinde performansın gözle görülür biçimde arttığını ifade etmektedir.

Şen (2021), eğitim kurumlarında liderliğin özellikle örgütsel bağlılık, okul kültürü ve kurumsal dirençlilik açısından kritik olduğunu belirtmektedir. Yılmaz (2020) da liderliğin yalnızca karar alma süreçleriyle sınırlı kalmaması; aynı zamanda değişim ve yeniliklerin taşıyıcısı olarak kurumsal vizyonu inşa etmesi gerektiğini savunur.

Sonuç olarak, liderin örgüt açısından önemi yalnızca işlevsel değil, aynı zamanda kültürel, psikolojik ve stratejik boyutlara sahiptir. Etkili liderlik, hem değişimi başlatan hem de sürdürülebilir kılan temel bir güçtür. Bu bağlamda lider, örgütün geleceğini şekillendiren en önemli etkenlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Koşar ve Koşar, 2022; Şen, 2021; Moran, 2000; Groves, 2006).

2.1.4. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik, hem bireyin kişisel özellikleri hem de çevresel koşullar doğrultusunda şekillenen çok boyutlu bir süreçtir. Bu sürecin kapsamını anlamak için geliştirilen liderlik yaklaşımları, tarihsel gelişim içerisinde farklı teorik temellere dayalı olarak şekillenmiştir. Her bir yaklaşım, liderliğe dair farklı bir bakış açısı sunmakta ve liderlik türlerinin anlaşılmasına zemin hazırlamaktadır (Northouse, 2016; Şen, 2021).

Özellikler Yaklaşımı (Trait Theory)

Bu yaklaşım, liderliğin doğuştan gelen bazı özelliklere bağlı olduğunu savunur. Cesaret, karizma, zekâ, öz güven gibi kişisel niteliklerin etkili liderliğin temel unsurları olduğu ileri sürülür (Yukl, 2010). Ancak daha sonra yapılan araştırmalar bu özelliklerin her bağlamda etkili liderlik için yeterli olmadığını ortaya koymuştur.

Davranışsal Yaklaşım (Behavioral Theory)

Davranışsal yaklaşım, liderliğin öğrenilebilir bir davranış biçimi olduğunu ileri sürer. Bu kurama göre liderin nasıl davrandığı, liderlik sürecinde kim olduğundan daha önemlidir. Ohio ve Michigan çalışmaları, lider davranışlarını genellikle “iş odaklı” ve “insan odaklı” olarak iki gruba ayırmıştır (Koşar ve Koşar, 2022).

Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Theory)

Durumsal yaklaşım, en uygun liderlik biçiminin, durumun gerektirdiği koşullara bağlı olarak değiştiğini savunur. Fiedler, Hersey ve Blanchard gibi kuramcılar, liderin etkili olabilmesi için liderlik tarzı ile içinde bulunulan durumun uyumlu olması gerektiğini belirtmiştir (Gümüş ve Kılınç, 2020).

Dönüşümcü ve Etkileşimci Yaklaşımlar

Burns (1978) tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderin çalışanların değerlerini, inançlarını ve hedeflerini olumlu yönde değiştirmesini esas alır. Bu anlayışta lider, vizyoner, ilham verici ve bireysel gelişimi destekleyicidir (Bass ve Riggio, 2006). Buna karşılık etkileşimci liderlik, ödül-ceza sistemine dayalı, daha çok işlemsel bir ilişki kurar (Şişman, 2018).

Etik, Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımları

Günümüzde liderlik yalnızca performans ve verimlilikle değil, aynı zamanda etik değerler, adalet, şeffaflık ve toplumsal sorumlulukla da ilişkilendirilmektedir. Etik liderlik (Brown ve Treviño, 2006), liderin ahlaki ilkeler doğrultusunda hareket etmesini savunur. Otantik liderlik, liderin kendine özgü değerleriyle tutarlı davranmasını ön plana çıkarırken, hizmetkâr liderlik ise hizmet etme motivasyonunu liderliğin merkezine koyar (Northouse, 2016).

2.1.5. Liderlik ve Yöneticilik

Yönetim terimi günümüze dek pek çok farklı biçimlerde tanımlansa da en temel tanım şeklinde, yönetimin bir hedef ve bu hedefe ulaşmak için insanlar arasındaki ortaklığını sağlama süreci olduğu söylenebilmektedir. Yönetici de bu süreci gerçekleştiren birey veya bireylerdir. Yöneticinin, örgütünü hedefine ulaştırabilmesi adına kendisine verilen manevi ve maddi kaynakları en doğru biçimde kullanması gerekmektedir. Yöneticinin planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol ve koordinasyon şeklindeki işlevlerini gerçekleştirebilmesi adına kendisine verilen manevi ve maddi kaynakları en doğru biçimde kullanması gerekmektedir. Yöneticinin bahsi geçen işlevleri gerçekleştirmesi gerekirken liderlik de belirli bir grubu belirli hedefler çevresinde toplayarak bireyleri etkileyebilme becerisine sahip olmalıdır. Görüldüğü üzere yönetim ve liderlik terimleri birbirleri için kullanılabilen terimler değildir, fakat kurum içinde birbirlerini tamamlayan terimlerdir (Anderson, 2007: 1). Buna ek olarak Tablo 1 üzerinde lider ve yönetici arasında bulunan farklar gösterilmektedir.

Tablo 1

Yönetici ve lider özellikleri

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
İnsanları korkutarak kontrol ederler	Etkileyerek yönetirler
Genellikle taklit ederler	Yaratıcılık ve yenilik yaparlar
Günü ve kısa vadeyi düşünürler	Uzun dönemi ve geleceği düşünürler
Kontrole güvenirler	Güven oluştururlar
İlgileri yapı ve sistem üstündedir	İlgileri İnsanların üstündedir
Yöneticiler statükodur	Değişim, liderlik ve yenilik yaparlar
Bir kopyadırlar	Orijinaldirler
Mevcudu muhafaza ederler	Mevcudu geliştirirler
Sadece doğru iş yaparlar	İşleri doğru yaparlar

Kaynak: İlhan (2017, s. 12).

2.1.6. Liderlikte Yetki ve Güç

İşletmelerde yönetim açısından güç ve yetki devri kavramları büyük önem taşımaktadır. Güç ve yetkinin doğru biçimde kullanılması, örgüt içindeki işleyişin etkin ve düzenli bir şekilde ilerlemesini sağlar. Aksi durumda ise karar alma süreçlerinde çeşitli engeller ortaya çıkabilir ve bu durum örgütsel işleyişin yavaşlamasına, dolayısıyla kuruma olumsuz yansımaların oluşmasına neden olabilir (Eraslan, 2011, s. 56).

Yetki

Yetki kavramının bazı temel özellikleri şu şekilde ifade edilebilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011: 26):

- Yetki, kurumda bir hak olarak mevcuttur ve bahsi geçen hak, kurum tarafınca yöneticiye bulunmuş olduğu pozisyon adına verilmektedir.
- Yetki kullanımı karar alma süreciyle alakalıdır.
- Verilmiş olan kararlar sonucunda görevlerin başarıyla sonuca ulaşması beklenmektedir.
- Kurumda yetki, hedef ve amaçlara ulaşılabilmesi adına bireylere verilmektedir.
- Astların davranışlarını kontrol etme kuvveti yetki sahibindedir.
- Yetki kurum içerisinde yukarıdan aşağıya olacak şekilde hiyerarşiktir.

Hudson (1955: 95) için yetki devri, yönetsel işleyiş içerisinde problemlerin geliştiği ve faaliyetlerin görülmüş olduğu noktaya veya bahsi geçen noktaya en yakın olan kademeye yetkinin devredilmesidir. Koçel (2014: 35) için ise yetki, kurum tarafınca bireye verilmiş olan karar alma ve farklı personellerin davranışlarını belirleyebilme hakkıdır. Yetki sahibi olan kişi bahsi geçen hakka bulunduğu konum nedeniyle sahip olmaktadır. Mevkide bulunan kim ise yetki de onundur. Buna ek olarak Şekil 1. üzerinde gösterildiği gibi yetki çeşitlerini temel bir biçimde kaynaklar dahilinde yetki türleri ve biçimsel organizasyon bağlantısına dayalı olarak sıralamak mümkündür.



Şekil 1. Yetki türleri

Kaynakları Kapsamında Yetki Türleri

Kaynakları kapsamında yetki türleri; klasik yetki, rasyonel yetki ve karizmatik yetki şeklinde üç farklı gruba ayrılabilir. Bunlar ise şu şekildedir (Yaşar, 2014: 5):

- **Klasik Yetki:** Geçmişten itibaren dönemimize dek gelen düzenin bağımlı olduğu mevcudiyet sebebiyle yetkiyi elinde bulundurana inanılmaktadır. Bireysel ve doğal olarak kazanılan bu yetki türünde, emirler geleneklere uyulduğu müddetçe yasal olmaktadır.
- **Karizmatik Yetki:** Genel olarak karizma bir kişiyi farklı insanlardan ayırmakta olan özelliklerinin doğaüstü şekilde tanımlanacak özellikleri içermesidir. Bahsi geçen niteliklerle çevresini etkileyen kişi lider şeklinde ifade edilmektedir. Bu sebeple karizmatik birey süper bir güce sahip olarak düşünülmektedir.
- **Rasyonel Yetki:** Rasyonel zeminin standart kurallarına uyulmakta ve yasalar kapsamında atananların emretme hakkına dayanmaktadır. Yetkinin yönetilebilmesi adına yasalara uygun olan bir kurallar sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Bahsi geçen sistemde ise herkesin sınırlılıkları ve yetkileri belirli olmaktadır (Yaşar, 2014: 5).

Bıçimsel Organizasyon İlişkileri Kapsamında Yetki Türleri

Bıçimsel organizasyon bağlantıları kapsamında yetki türleri üçe ayrılmaktadır. Bunlar ise şu şekildedir:

- Komuta Yetki: Kurum hiyerarşisi içerisinde önemli bir emir-komuta zincirini oluşturmaktadır. Bahsi geçen yetki adına işletme hiyerarşisinin yapı taşı demek yanlış değildir. Komuta yetki, bir astın hareketlerini kontrol etme, emretme ve bahsi geçen emre uyulmasıyla yönetme kuvveti anlamına gelmektedir.
- Kurmay Yetki: Görüş ya da danışma bildirmeye dayanan yetki türüdür. Yöneticilerin kurum içerisinde işlerinin artış göstermesi ve karışıklıkların gelişmesiyle kurum içerisinden ya da kurum dışından uzman olan kişilerden konuya yönelik fikir alınabilmektedir. Bahsi geçen biçimde kurmay yetki ilişkileri gelişmektedir. Bu düşüncelere karşılık olarak zarar verme komuta yetkisine sahip olan yöneticiler üstündedir, kurmay yetkili bireyin yetkisi son derece azdır.
- Fonksiyonel Yetki: Herhangi bir yöneticinin uzmanlaştığı alanla alakalı; çalışmış olduğu alan haricindeki alana kendi işlerini ne şekilde ve ne zaman yapacakları hususunda karar vermesi ve bu kararları o alana aktarmasıdır. Kurum içerisinde hazırlanan pazarlama, insan kaynakları ve finansman gibi fonksiyonel birimler buna örnek olarak verilebilmektedir. Kurumun büyük küçüklüğü kapsamında birimler çeşitlilik gösterebilmektedir. Her farklı birimin kendi uzmanlık alanında gösterdiği süreçler fonksiyonel olan yetkiyi içermektedir. Buradaki amaç, kararların verilmesi ve uygulanması evresinde, basitlik ve verimlilik (Lamba, 2014).

Güç

Liderler başkalarını etkileyebilmek adına genellikle güce başvurumaktadırlar. Güç, bir liderin elinde tuttuğu ve başkasına etkisi bulunan bir temel unsurdur. Güç terimi liderler bakımından çeşitlilik gösterebilmektedir. Bahsi geçen farklılıklar ise Şekil 2 üzerinde gösterildiği gibi ifade edilebilmektedir (Yılmaz, 2011: 34-38).



Şekil 2. Liderlikte güç unsurları

- **Yasal Güç:** Bir konumun verdiği yetkinin yönetici tarafınca kullanılmasıdır. Farklı bir söylem ile bir yöneticiye sunulan formel haldeki yetkidir. Personeller kurumsal hiyerarşi bakımından bu güce uymak konusunda mecburiyet hissetmektedirler. Bahsi geçen hiyerarşi, lidere kurum içindeki pozisyonundan gelen bir güçtür ve otoriteyi ifade etmektedir. Pozisyon gücü olarak ifade edilen bu güç, bireyin içerisinde bulunmuş olduğu statü nedeniyle çevresindekileri etkilemekte olan bir güç unsuru olarak da ifade edilmektedir.
- **Zorlayıcı Güç:** Manevi ve maddi zorlamalarla korkutma sayesinde insanların istenen biçimde davranmaları adına kullanılan bir güçtür. Liderler, izleyenlerine, uyarı ve ceza verebilmektedir. Buna ek olarak eleştiri yapabilir ya da ücret üstünde kesintiler de yapabilirler. Liderler ise izleyenlere korku verdiğinden kontrolü sağlayamadıkları için bu güce başvurabilmektedirler.
- **Karizmatik Güç:** Liderler güven, saygı ve sevgi gibi bireysel özellikleriyle başkalarının nezdinde çekici olarak etki bırakabilmektedir. Bu güç ise liderlerin bireysel özellikleriyle alakalıdır. Liderlerin yansıtmış olduğu bireysel özellikleriyle astlarına farklı düşünceler sunabilmesi, onların istek ve arzularını ifade edebilmesini sağlaması karizmatik gücün zeminini oluşturmaktadır.

- **Uzmanlık Gücü:** Liderin bir konu kapsamında bilgiye sahip olması ve bu konu ile ilgili bilgi, tecrübe ve becerilerinden gelişen bir güçtür. Uzmanlık gücünün kaynağı liderlerin bireysel tecrübe ve bilgileridir. Fakat bireysel olsa da bu güç bireyin çalışma alanı ile sınırlı değildir. Bu gücü seçen lider, izleyenlerine düşünce ve görüşlerini açıklayarak harekete geçmeleri adına teşvik vermektedir.
- **Ödüllendirme Gücü:** Yöneticilerin ya da liderlerin altlarındaki kişilere motive edici bazı ödüller sağlamasıyla alakalı bir güç kaynağıdır. Ödüllendirme kuvvetinde liderler ücret arttırma, prim ve terfi kazanma gibi ödüllerden yararlanarak izleyenlerine motivasyon sağlamaktadır (Yorgancılar, 2019: 13-14).

2.1.7. Liderlik Kuramları

Literatür incelendiğinde, geçmişten günümüze liderlik üzerine çok sayıda araştırma yapıldığı ve çeşitli kuramların geliştirildiği görülmektedir. Bahsi geçen çalışmalar incelendiğinde; özellik kuramı, durumsallık kuramı ve davranışsallık kuramı gibi yaklaşımların öne çıktığı anlaşılmaktadır. Bu kuramlar, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde alt başlıklar hâlinde açıklanmıştır. Bunun yanı sıra, örgütlerin yapısal ve kültürel olarak daha karmaşık hâle gelmesiyle birlikte, etik liderlik (Brown ve Treviño, 2006), dönüşümcü liderlik (Bass ve Avolio, 1994), otantik liderlik (Avolio ve Gardner, 2005) ve hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977) gibi modern liderlik kuramları da literatürde önemli bir yer edinmiştir.

Özellik Kuramı

Özellik kuramı öncelikle Yukl tarafınca (1991) literatüre girmiştir. Bu kuram, liderliğin bireysel özelliklerle alakalı olduğunu kabul etmektedir. Kuram, liderlik becerilerinin doğuştan mevcut olduğunu ve becerilerin öğrenilemeyeceğini öne sürmektedir. Özellik kuramı, genel olarak liderlik konumlarına ulaşan bireylerin niçin diğerlerinin bu konuma ulaşamadığını açıklamaya çalışmaktadır. Bahsi geçen kuram, bireysel farklılıkların liderlik hususlarına ulaşma konusunda önemli olduğunu belirtmektedir (Keçecioglu, 1998: 24).

Bu kurama göre lider, grubun farklı üyelerinden ayrılmaktadır (Ertürk, 1998: 138). Kuram kapsamında liderin farklı insanlardan onu ayıran özellikleri içerisinde mevcut olan durumlara uyum sağlama, kendi başarısı üstüne odaklanma ve başarı ile ilgili belirli bir hırsla sahip olma, öncülük etme ve işbirliği yapma, insanların yönlendirilmesini sağlama, sosyal olarak çevreyi değiştirme, amaçlarını net bir biçimde belirleme, güvenilir olma, dominant taraf olma, kendisine güvenme, ısrarcı olma, sorumluluk almak için hazır olma ve strese dayanıklı olma gibi özellikler bulunmaktadır. Bahsi geçen özellikler ise liderin aktif bir biçimde takipçilerini yönlendirmesine, hedeflerine ulaşmasına ve kurumların başarısını arttırmasına destek olmaktadır. Bu özellikler ise liderlerin diğer insanlardan ayrılmasını ve öncülük etmesini sağlamaktadır. Bu listede bulunan özellikler de liderliğin farklı boyutlarını içermektedir. Bahsi geçen kuram, liderlerin özellikleri içerisinde bireysel farklılıklar olduğunu ve farklılıkların liderlik hususlarına ulaşma konusunda önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Brestrich, 2000: 73).

Özellik kuramı, liderliğin belirli bir özellikler ya da karakter seti ile bağlantılı olduğuna inanmaktadır. Bahsi geçen özelliklerin içerisinde dürüstlük, güçlü karakter, doğal liderlik ve cesaret gibi özellikler bulunmaktadır (Stogdill, 1948: 73).

Sonuç olarak özetlemek gerekirse özellikler kuramı, genel olarak liderliğin bireysel özellikler ile alakalı olduğunu varsaymaktadır. Kuram, liderlik becerilerinin doğuştan mevcut olduğunu ve bahsi geçen becerilerin öğrenilemeyeceğini düşünmektedir (Bass, 1990: 73).

Durumsallık Kuramı

Durumsallık kuramı öncelikle Lawrance ve Lorsch tarafınca (1967) literatüre eklenmiştir. Kuram, liderliğin şartlara ve durumlara bağlı bir biçimde değişebildiğini varsaymaktadır. Bahsi geçen kuram, liderlik becerilerinin her durumda benzer olmayabileceğini ve liderin, mevcut hallere göre çeşitli liderlik stilleri oluşturabileceğini savunmaktadır. Bu kuram için her durum benzer liderlik özelliklerine uygun olmamaktadır. Farklı bir ifade ile, bir durum adına geçerli olan liderlik hali diğerleri adına geçerli olmayabilir. Bu kurama göre bir grup amacı, kurumun özellikleri ve geçmiş tecrübeleri veya grup üyelerinin becerileri ve beklentileri lider davranışını etkileyebilmektedir. Yani

bir liderin stratejileri ve davranışları, grup üyelerinin becerileri, örgütün özellikleri ve beklentileri gibi unsurlar ile sınırlı olmaktadır. Kuram, liderin grup üyelerinin beklentilerinin ve becerilerinin dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir (Kılıç, 2003: 63).

Durumsallık kuramı, genel olarak liderliğin detaylı bir evre olduğunu ve liderin, mevcut hal kapsamında çeşitli liderlik türleri kullanabileceğini savunmaktadır. Kuram, liderliğin; kurumun amacı, personellerin becerileri, kurum kültürü ve farklı unsurlar gibi koşullara ve durumlara bağlı bir biçimde değişebildiğini varsaymaktadır (Hersey ve Blanchard, 1969: 63).

Güncel Liderlik Yaklaşımları

Klasik liderlik yaklaşımlarının (özellikle davranışsal ve durumsal modellerin), liderliği açıklamada her durumda yeterli olmadığı görülmektedir. Toplumların geçirdiği sosyal, kültürel ve ekonomik dönüşümler; yönetsel yapılar üzerinde yeni beklentiler oluşturmuş, bu da liderlik olgusunun yeniden düşünülmesini zorunlu kılmıştır (Çiçek, 2016: 53). Küresel etkileşimin artması, örgütler arası rekabetin yoğunlaşması ve bireylerin beklentilerindeki değişim, liderliğe yönelik anlayışlarda bir paradigma kaymasına yol açmıştır. Bu gelişmeler, liderlik teorilerinin bireysel, kurumsal ve çevresel bağlamda yeniden yapılandırılmasını beraberinde getirmiştir.

Bu bağlamda geliştirilen liderlik yaklaşımları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 5; Yeşil, 2016: 164):

1. Etkileşimci Liderlik
2. Dönüşümcü Liderlik
3. Karizmatik Liderlik
4. Stratejik Liderlik
5. Vizyoner Liderlik
6. Paternalist Liderlik
7. Otantik Liderlik (Topaloğlu, 2019: 34; Dikmen, 2012: 62)

Selahattin Turan’a göre, günümüzde liderlik yalnızca bir yönetim becerisi değil, aynı zamanda etik değerlere dayalı, katılımcı ve anlam inşasına odaklanan bir süreçtir. Bu süreçte lider, değişimi yönlendiren, anlam yaratan ve örgüt içi tüm paydaşlarla birlikte öğrenen bir aktördür. Dolayısıyla liderlerin yalnızca bilgi ve beceri ile değil, aynı zamanda ahlaki duruşları ve vizyoner yaklaşımları ile de örgütlerine yön vermeleri beklenmektedir.

Yeni toplumsal gereksinimlerin şekillendirdiği bu liderlik anlayışları, yeniliklere açık olmayı, değişimi yönetebilmeyi ve bu değişimi örgüt kültürüne entegre edebilmeyi gerekli kılmaktadır. Liderlerin çağın gerektirdiği yaklaşımları içselleştirerek kurumlarını geleceğe hazırlamaları, kurumların sürdürülebilirliği açısından kritik önemdedir (Yoğurtcu, 2021: 23).

Liderliğe ilişkin literatürde, liderliğin en doğru tanımına ya da en etkili biçimine dair ortak bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bu durum, liderlik biçimlerinin bağlamdan bağımsız düşünülemeyeceğini ve etkinliğinin ortam, kültür ve zamana göre farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

Alanyazın incelendiğinde dönüşümcü, karizmatik, katılımcı, öğretimsel, süper, etik, hizmetkâr, vizyoner ve kültürel liderlik gibi birçok liderlik biçiminin tanımlandığı görülmektedir (Yoğurtcu, 2021: 23). Bu çeşitlilik, liderliğin tek boyutlu bir olgu olmadığını ve çoklu bakış açılarıyla ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

2.2. Etik Liderlik

2.2.1. Etik Kavramı

Yunanca “*ethos*” kelimesi davranış ve karakter anlamına gelmektedir. Türkçeye bu sözcükten geçen etik; alışkanlık ve iyi davranış anlamlarına gelecek biçimde kullanılmaktadır. Etik kelimesi karakter ve huy anlamlarını da içermektedir. Etik, insan hareketlerinin iyi-kötü veya doğru-yanlış terimleri içinde ele alınması olarak ifade edilmektedir (Aydın, 2002: 43).

Werner (1992: 43) için etik, insanların bilinçli bir biçimde gerçekleştirmiş oldukları eylemlerin yanlış ve doğru şeklinde ayrılmasıdır. Russel (1954: 22) ise etiği genel olarak

bir toplum içerisinde ortaya çıkan normların insanlara kabul ettirilme uğraşı şeklinde tanımlanmıştır. İnsanların toplum içerisinde gerçekleştirmiş olduğu davranışları inceleyen etik, bahsi geçen davranışların şekil almasında ciddi bir yere sahip düşünce evrelerini de içermektedir (Alkan, 2016: 45).

Aristo etiği, mantık, matematik ve fizik gibi felsefeden ayrılarak farklı bir felsefe alanı şeklinde incelemiştir. “*Nikomakkos’a Etik*” adındaki eseri yazan Aristo, etiğin felsefi bir disiplin durumuna gelmesini sağlamıştır. Aristo için etiğin temel amacı, insan hareketlerini geliştirerek insanların çok daha refah içerisinde ve mutlu bir hayata kavuşmalarını sağlamaktır (Pieper, 2012: 54).

Ahlak ve etik terimleri sık bir şekilde birbirlerinin yerine kullanılan terimlerdir. Bu sebeple ahlak teriminden bahsetmek gerekmektedir. Ahlak kelimesi Latince “*moral*” kelimesinden türemiştir. “*Moral*” ve “*ethos*” sözcüklerinin ikisi de gelenek ve görenek, alışkanlık manalarına gelse de ahlak ve etik sözcükleri benzer anlamları içermektedir. Ahlak, genel olarak toplumun alışkanlıklarının ve değer yargılarının güzel ve iyi olana ulaşma uğraşıdır (Aydın, 2002: 32).

Etik ise genel olarak ahlak felsefesinin alanına girmektedir ve genellikle bu anlamda kullanılmaktadır. Etik, davranışların ahlaki olduğunu ya da olmadığını sorgulamaktadır (Uğurlu, 2009: 34). Ahlak, kuralları yazılı bir biçimde bulunmayan kapsamlı bir çerçevedir, etik ise soyut bir terim olsa bile çok daha anlaşılardır ve kuralları yazılı olarak bulunmaktadır. Etiğin temel hedefi ahlaklı bir davranış geliştirerek bir anlayış oluşturmaktır, ahlak da olguların vicdanen değerlendirilip insanlara geçirilmesidir (Takış, 1998: 7-8). Etiğe yönelik temel olan kavramlar ise şu şekildedir:

- Değerler: Herhangi bir davranışın istendik veya istenmedik olmasıyla alakalı inançlardır. Sorumluluk, tarafsızlık, doğruluk, dürüstlük ve adalet her toplumda ortak bir biçimde kullanılan değerlerdir (Küçüköğlu, 2013: 35).
- İlkeler: Hareketlere yön veren fikirler bütünü manasına gelen ilkeler, etik algısının oluşması adına insanların gerçekleştirmiş olduğu eylemlerin kabul edilebilirliğinin anlaşılmasına destek olmaktadır (Aydın, 2002: 34).
- Kurallar: Topluluk içerisinde düzen oluşturabilmek adına insanlara nasıl davranacağı ile ilgili bilgi veren bir yol haritasıdır. Güvenilir olmak, adaletli

olmak, dürüst olmak ve iyiye ulaşmak adına uğraşmak toplumların ortak etik kurallarıdır (Kolçak, 2013: 3).

- Normlar: Toplumlarda kendi başına oluşan formal olarak bulunmayan kurallardır. Yazılı olarak bulunmazlar ve hukuksal olarak bir yaptırımları yoktur.
- Kültür: Toplumdan topluma ve kişiden kişiye değişebilen kültür, etiğin oluşmasında son derece önemli bir konuma sahiptir (Ekici, 2014: 21).

2.2.2. Etik Türleri

Tarihsel süreç içerisinde etik yönlü sorgulamalar genel olarak etiğin hayatın bütün alanlarında kendisine yer edindiğini, bu nedenle etik söylem ve eylemlerin kategorilere ayrılabilirliğini ortaya koymuştur. Günümüzde gündelik yaşamdan dile geçen “*etik bakış açısı, meslek etiği ve gazeteci etiği*” gibi ifadeler genel olarak etiğin tümüyle hayata dahil olması ile alakalıdır (Allen ve Mayer, 1996: 254).

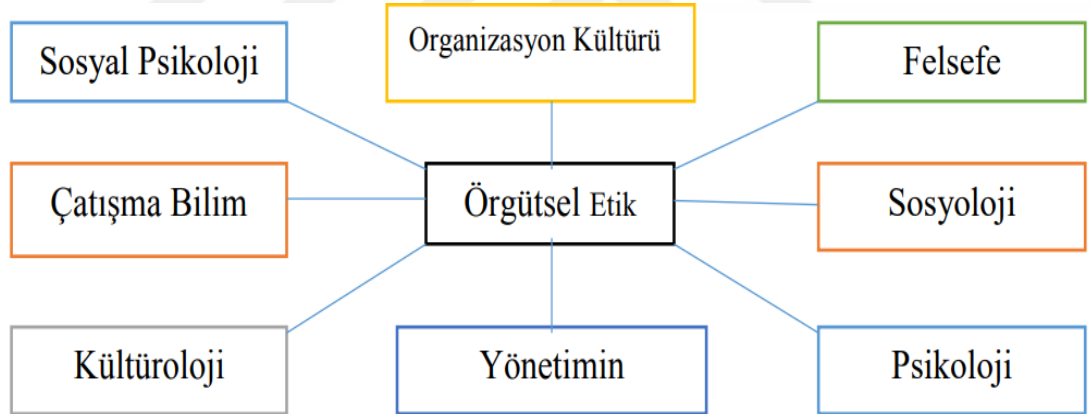
Etik çeşitlerine yönelik olarak yapılmış olan teorik çalışmalar, bu türlerin “*kişisel etik, yönetsel etik, mesleki etik ve örgütsel etik*” olarak dört farklı grupta incelenebileceğini göstermiştir (Aydın, 2023). Bunlar ise şu şekildedir:

Bireysel Etik

Her kişinin kendisine has bir etik anlayışı mevcuttur. Bu kişilerarası olan duyuş, yaşam, algı ve düşünüş farklılıkları ile alakalı olarak etiğin de bahsi geçen bu farklılıklar kapsamında kendisine yer edinmesini ilgilendirmektedir. Bu kapsamda etik, bireyseldir. Örnek vermek gerekirse bir işletmede x bir personelin yaptığı bir hatayı dikkate almayan yönetici o anlık işletmenin huzurunu göz ardı etmektedir. Nitekim bu hata kişisel bir biçimde değerlendirildiği zaman etiğe aykırı olabilmektedir. Bu durumda ise başka bir yöneticinin kabul etmeyeceği bir durumu, aynı yönetici yalnızca işyeri huzuru bakımından görmezden gelerek etik bulabilmektedir (McDaniel, 2004: 32). Bireysel etik genel olarak bir failin özel hayatında bir biçimde ahlaki bir rehber şeklinde seçilen herhangi bir etik literatür ya da sistemdir (Fletcher, 1966: 46).

Örgütsel Etik

İş etiği şeklinde de ifade edilebilmektedir. İş etiği, “ne olması gerektiği” ile alakalıdır, yani bir bireyin nasıl davranması gerektiğini düzenlemektedir. İlkeler ve ahlaki normları oluşturmaktadır. Ahlak bilginleri, sosyal tezahürlerini ve ahlaki inançlarını, sistemin mantıklı bazı kavram ve kurallarını içerecek biçimde sistematize etmeye çalışmaktadır. Bu ise bazı zamanlarda bir görevin, ahlaki argümanlar sistemini temel alarak ve mevcut düşünceleri değiştirerek klasik ahlaki normlarda bir değişiklik gerektirdiğini göstermektedir (Marsch, 2002: 34). İş etiğinden bahsedildiği zaman akla direkt olarak işletme ya da yönetim bilimleri gibi alanların gelmemesi gerekmektedir. Yapılmış olan her işin kendi içerisinde bir etiği bulunabilmektedir. Bu etik anlayışını anlamak için, etiği sadece felsefeden ya da yönetim bilimlerinden ayırmak gerekmektedir. Etik pek çok disiplin ile alakalıdır. Şekil 2.3 üzerinde örgütsel etiğin bağlantılı olduğu çeşitli disiplinler gösterilmektedir (McDaniel, 2004: 34).



Şekil 3. İş etiğinin farklı disiplinler ile bağlantısı

Yönetimsel Etik: Kapsamlı bir husus olarak yönetimsel etik ve yönetim, yöneticilerin etik içerikler ile dolu iş hayatında karşılaşmış oldukları durumlar ile ilgilenmektedir. Etik içerik ile doğruya yönelik yanlış, adile yönelik haksız ya da adaletle yönelik adaletsizlik hususlarına, eylemlere ya da kararlara değinilmektedir. Yönetimsel etik, etiğin genel olarak yönetim alanında bulunan uygulamalar ile şekillenen türüdür (Hunt, 1989: 82). Liderler sıradan personeller ve farklı yöneticiler adına resmi görevlerine yönelik bir tutum örneği sergileyecek şekilde hizmet etmektedir. Buna ek olarak bir yöneticinin herhangi türden bir eylemi uzun süreli olarak bir etki oluşturmaktadır. Bunun nedeni ise etik ya da etik

olmayan eylemleri ile bir süre çevresinde bulunan insanların bazı ahlaki ilkeler oluşturmasıdır. Bu kapsamda yönetsel etik, yönetim alanında bulunan insanların hareketlerini de etkileyerek, alakalı iş alanında bulunan eylemleri şekillendirmektedir. Buna ek olarak yönetsel etiği özümseyen liderlerin, yöneticilerin uymuş olduğu eylemler ve düşünce sistemleri şu şekildedir:

- a. Zenginlik kendi halinde bir hedef değildir. İnsanlar ve insan adına değerli bir hayat oluşturmaya hizmet etmesi gerekmektedir.
- b. İş bağlantıları kültürü, bahsi geçen sze bağlılık kişi ve ekonomi adına daha iyi duruma gelme olanağı tanımaktadır.
- c. Kişi devamlı olarak işleyen bir sistem değildir. Yaratıcı gelişim, manevi yaşam ve dinlenmek için zamana gerek duyulmaktadır.
- d. Devletin; toplum, iş ve işçilerin, hatta genellikle kendi ekmeğini kazanamayan kişilerin insana yakışır yaşamı ile ilgilenmesi gerekmektedir. Yönetim, sosyal açıdan sorumlu bir eylemdir.
- e. İş, bir insanı sakat bırakmamalı ya da ldrmemelidir.
- f. Ekonomik g ve siyasi güç birbirlerinden ayrılmalıdır. İş yaşamının siyasete katılımı ve kamuoyu üstündeki etkisi sadece açık ve şeffaf olarak bulunabilmelidir.
- g. Başka birisinin malına el koyularak, ortak mülkiyeti çiğneyerek, işçiye emeğinin karşılığını ödemeyerek, bir ortağı kandırarak birey ahlaki yasayı çiğnemekte, kendisine ve topluma zarar vermektedir.
- h. Rekabetçi türde bir mücadelede hakaret ve yalan tercih edilmemeli, içgüdüler kullanılmamalı ve ahlaksızlıktan kaçınılmalıdır (Aydın, 2018).

Mesleki Etik

Mesleki ilk etik ve kodların gelişmesi, 11 ila 12. yy'da Orta ağ atölyelerinin oluşum şartlarında iş bölümü zamanına dek uzanmaktadır. Meslek, genel olarak işin doğası ve işteki ortaklar ile alakalı bazı ahlaki gerekliliklerin işyeri yönetmeliklerinde olduğunu ilk defa o dönemde belirtmişlerdir. Bahsi geçen yüzyıldan dönemimize dek meslek ve mesleğe yönelik olgular çok daha somut bir duruma gelmiş, bu ise meslek alanının iş bölümü ötesinde kurallara dayalı bir alana dönüşmesini sağlamıştır. Böylelikle her

mesleğin nasıl yapılacağı da anlaşılmış ve meslek etiği olgusu gelişmiştir (Solonitsina, 2005: 44). Mesleki etik, iş ilişkilerinde insanların etkileşimini yönetmektedir. Mesleki etik, belirli ilkelere, gereksinimlere ve normlara dayanmaktadır. İlkeler ise onlara güvenenlerin iş konusundaki eylemlerini ve davranışlarını doğru bir biçimde şekillendirmesini sağlayan, genel hale getirilmiş düşüncelerdir. İlkeler, herhangi türden bir kuruluştaki belirli bir personele eylemler, kararlar, etkileşimler ve benzeri adına kavramsal olarak etik bir platform sunmaktadır. Meslek etiği ilkeleri de şu şekilde sıralanabilmektedir:

- a. İlk İlke: Resmi pozisyonu kapsamında yönetimle, astları ile ve resmi pozisyonunda bulunan meslek arkadaşları ile olan bağlantısından kendisine yapılmasını tercih etmediği bir şeyi başkalarına yapmamak gerekmektedir.
- b. İkinci İlke: Personellere performansları adına gerek duyulan kaynakları sağlama konusunda adalet gerekmektedir.
- c. Üçüncü İlke: Etik bir ihlalin kim tarafından ve ne zaman yapıldığına bakılmadan zorunlu olarak düzeltilmesi gerekmektedir.
- d. Dördüncü İlke: Maksimum ilerleme ilkesi olarak bilinmektedir. Bir personelin resmi eylem ve davranışları, kuruluşun gelişimine ahlaki bir perspektif ile faydada bulunuyor ise etik olarak görülmektedir.
- e. Beşin İlke: Etik standartlar ihlal edilmiyor ise bir personelin ya da bir bütün şeklinde kurumun eylemlerinin etik sayıldığı asgari seviyede ilerleme ilkesidir.
- f. Altıncı İlke: Etik kurum personellerinin farklı kurumlarda, ülkeler ve bölgelerde bulunan ahlaki ilkelere ve geleneklere yönelik hoşgörülü tutumudur.
- g. Yedinci İlke: Evrensel olan etiğin gerekleriyle etik göreceliğin ve bireysel göreceliğin makul bir bileşimini tavsiye etmektedir.
- h. Sekizinci İlke: Kolektif ve bireysel ilke, iş bağlantılarında gelişme ve karar almanın zemini olarak eşit görülmektedir.
- i. Dokuzuncu İlke: Herhangi türden bir resim problemi çözerken kendi düşüncenize sahip olmaktan korkmamak gerekmektedir. Fakat bir kişilik özelliği şeklinde uygunsuzluk makul sınırlar kapsamında ortaya koyulmalıdır.
- j. Onuncu İlke: Astlar üstünde farklı biçimlerde ifade edilen “*baskı*” şiddet değildir (Aydın, 2018).

2.2.3. Etik Liderliğin Tanımı

Geçmişten dönemimize etik değer ve ilkeler, bütün toplumlar tarafınca önem verilen ve kabul edilen temel değerler olmuştur. Bireyler genel olarak etik standart ve ilkeler sayesinde doğru ve iyi olanı yaparak çevresinde bulunan kişileri etkileyebilmiş ve bir arada yaşayabilmiştir (Yılmaz, 2004: 54). İnsanları etkileyen ve bir hedef kapsamında harekete geçmesini sağlayan bireylerin lider olarak tanımlandığı düşünüldüğü zaman, liderlerin etik değer ve ilkelere sahip olması kurumsal sistemin başarıya ulaşabilmesi için oldukça önemlidir (Taş, 2019: 213-214).

Kurumsal sistemin başarısı adına önemli olduğu belirtilen etik liderlikle alakalı araştırmacılar tarafından çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Örnek vermek gerekirse Brown ve diğerleri (2005: 120) tarafından etik liderlik, *“bireysel eylemler ve bireylerarası bağlantılar sayesinde normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tarz davranışın iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar alma yolu ile takipçilere tanıtılması”* şeklinde ifade edilmiştir. Başka bir tanımlamada ise etik liderlik, şeffaflık, hoşgörü, güvenilirlik, dürüstlük ve doğruluk gibi etik standartlara uygun davranışlar sergilemek ve astlarının da etik standartlara uygun davranışlar göstermesini beklemek şeklinde belirtilmiştir (Treviño vd., 2003: 21).

Etik liderlik, genel olarak liderlik becerileriyle etik değerlerin harmanlanarak özümsemiş olduğu bir denge evresini ve buna ek olarak liderin örgütü amaçlarına ulaştırırken mevcut politika ve yasalarla beraber mesleki etik değerleri de önemsemesi şeklinde değerlendirilmektedir (Şimşek Ak, 2022: 21). Özbezek vd., (2022: 650) tarafından etik liderlik, liderin hareketlerinde ve bireyler arası bağlantılarında bir liderden beklenen normatif hareketlerin sergilenebilmesi ve takipçilerinde normatif davranışlar ile alakalı farkındalık oluşturabilmesi olarak ifade edilmiştir.

Yılmaz (2006: 31) için de etik lider, bireysel menfaatlerini kurumun amaçlarıyla karıştırmayan, kurumsal uygulamalarda etiğin dışında davranışlardan kaçan ve kurumun amaçlarını etik ilkelere bağlı olarak gerçekleştirmeye çalışan birey olarak ifade edilmiştir. İş ortamlarında yanlış ve doğru, kötü ve iyi sorgulamasına yönelik eylemlerde bazı kurumlarda ciddi bir sorun olmuştur. Kurumsal problemlerin çözülmesinde mesleki etik

ilkeler, personellere yön verecek olan bir çerçeve şeklinde değerlendirilmektedir. Bu çerçeve ise etik ilkeleri tanımlayarak kurum içerisinde etik iklimin özümsemesine fayda sağlamaktadır (Canpolat, 2011: 61).

Diğer yandan etik liderler de bahsi geçen etik standartlara uymalıdır. Liderin hareketleri ve yaklaşım şekli bu etik kodlara uygun olursa, liderin etik liderlik hareketi şeklini özümsemiği ifade edilebilmektedir (Yılmaz, 2006: 29). Etik liderler, yanlış ve doğru hususunda model oluşturarak etik davranışları takipçilerine aktaran ve kurum içerisinde etik kodlara uygun davranış tutumlarının benimsenmesine fayda sağlayan bireylerdir (Demirtaş, 2013: 93).

Liderin kurumsal olarak alınan kararlarda, mevcut olan yasal düzenlemeler ile beraber etik değer ve ilkeleri de öncelik yapması etik liderlik şeklinde değerlendirilmektedir (Işık, 2009: 20). Nitekim etik lider, astlarıyla kurmuş olduğu iletişim şekli ve etik hareketleriyle astlarında etik davranış modelleyerek bunları etik davranışlar adına teşvik etmektedir. Bahsi geçen iletişim şeklinde lider, etik davranış pekiştirmek adına gerektiğinde ceza ve ödül tekniğini de kullanabilmektedir. Ancak ceza ve ödül tekniği etik lider tarafınca takipçilerine zarar vermekten kaçınmak ve başkalarının menfaatlerine en uygun biçimde hareket etmek adına kullanılmaktadır (Stouten vd., 2012: 2).

2.2.4. Etik Liderliğin Temel Özellikleri

Etik liderlik, örgütsel davranış literatüründe giderek önem kazanan çağdaş liderlik yaklaşımlarından biridir. Bu kavrama ilişkin yapılan kuramsal çalışmalarda, etik liderliğin temellerinin iki ana bakış açısıyla ele alındığı görülmektedir. İlk yaklaşım, etik liderliği normatif bir çerçevede değerlendirerek, lider davranışlarının belirli ahlaki standartlara uygunluğunu esas alır. Bu bakış açısı, liderin eylemlerinin "doğru–yanlış" ya da "iyi–kötü" şeklinde değerlendirilmesini mümkün kılarak, etik liderliği felsefi bir bağlamda konumlandırır (Alkan, 2016).

İkinci yaklaşım ise etik liderliği etkileşimsel ve sosyal bilim temelli bir perspektifle ele alır. Bu bakış açısına göre etik liderlik, bireyler arası ilişkiler, sosyal etkileşim, örgütsel

yapı ve psikolojik süreçler gibi çok boyutlu dinamikler üzerinden açıklanır. Özellikle liderin çalışanlarıyla kurduğu iletişim, tutumları ve davranış biçimleri, etik liderliğin anlaşılmasında temel belirleyiciler olarak kabul edilir. Bu etkileşimsel yaklaşım, yalnızca liderin değerlerini değil; aynı zamanda liderin örgütteki diğer bireyleri nasıl etkilediğini ve yönlendirdiğini de analiz etmeye olanak tanır. Böylece etik liderlik, hem normatif hem de davranışsal unsurları kapsayan bütüncül bir liderlik modeli olarak değerlendirilir (Alkan, 2016, s. 33–34).

Etik liderlik tanımları arasında en yaygın kabul görenlerden biri, Brown ve arkadaşları (2006) tarafından ortaya konmuştur. Onlara göre etik liderlik, “davranışlarında ve başkalarıyla olan ilişkilerinde normatif olarak uygun bir biçimde hareket eden; takipçileriyle iki yönlü iletişimi teşvik eden ve onları etik temellere dayalı olarak düşünmeye ve davranmaya yönlendiren bir liderlik tarzıdır” (s. 120).

Etik liderlik aynı zamanda sosyal öğrenme kuramı bağlamında da ele alınmaktadır. Bu kuram, bireylerin başkalarının davranışlarını gözlemleyerek öğrenmesini esas alır. Bu bağlamda etik liderler, örgütteki bireyler için birer rol model işlevi görür. Takipçiler, liderin etik davranışlarını gözlemleyerek bu tutumları içselleştirir ve kendi davranışlarına yansıtır. Sosyal öğrenme süreci dört aşamada gerçekleşir: dikkat, akılda tutma, davranışın taklit edilmesi ve motivasyon. Bu aşamalar, liderin etik davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisini açıklar (Alkan, 2016, s. 36–39).

Brown ve arkadaşları (2006), etik liderlik ölçeği geliştirme sürecinde etik liderlerin taşıması gereken temel özellikleri tanımlamıştır. Bu özellikler aşağıda özetlenmiştir:

- **Güvenilirlik:** Etik liderlerin en temel özelliğidir. Verilen sözlerin tutulması, şeffaflık, dürüstlük, adanmışlık ve sorumluluk alma gibi davranışları içerir.
- **Taahhütleri Yerine Getirme:** Etik lider, üstlendiği görev ve sorumlulukları eksiksiz şekilde yerine getirir. Bu davranış, takipçilerle kurulan güven ilişkisinin temelidir.
- **Şeffaflık ve Açık İletişim:** Bilginin açık şekilde paylaşılması, gerçeklerin gizlenmemesi ve iletişimde bütünlük sağlanması etik liderliğin önemli boyutları arasındadır.

- Pozitif Davranış ve Adanmışlık: Etik liderler, olumlu ilişkiler kurarak örgüt içinde güven ve iş birliği ortamı oluşturur.
- Sorumluluk Alma: Etik lider, hatalarını kabul eder, sorunların çözümünde öncülük eder ve çalışanlarını olumlu yönde etkileyecek sorumluluklar üstlenir (Alkan, 2016, s. 36–39).

Bu özellikler etik liderliğin yalnızca yönetsel bir rol olmadığını, aynı zamanda örgüt kültürünün şekillenmesinde belirleyici olan ahlaki bir liderlik modeli olduğunu ortaya koymaktadır.

2.2.5. Etik Liderliğin Eğitimdeki Yeri ve Önemi

Bir liderde olan inanç ve değerler, liderliğin etik kapsamını oluşturmada son derece etkilidir. Gelişen bu etik çerçeve sayesinde lider, bakış açısını geliştirerek değişime bir anlam kazandırmaktadır. Sürecin sonucunda ise vizyonunu gerçekleştirmek adına harekete geçmektedir. Liderlik, kendi başına yürütülemeyen bir eylemdir. Bunun nedeni, lider olabilmek için daima bir takipçi kitlesine ihtiyaç duyulması ve liderin, oluşturduğu etik çerçeve aracılığıyla takipçilerini etkileyebilmesidir. Eğer ki lider bir okul yöneticisi ise takipçileri veliler, öğrenciler ve öğretmenlerdir. Bununla birlikte gençlerin kendisini ve dünyayı algılama biçimi, farklı insanlar ile kurmuş olduğu iletişim, bir işçi, arkadaş, aile bireyi ve vatandaş olarak rollerinin nasıl üstesinden gelecekleri hususunda okula özümşenen liderlik algısının son derece fazla etki gücü bulunmaktadır. Okul yönetiminin de kendisine has doğası ve yapısı etik liderliğe yönelik gereksinimi ve önemi yükseltmektedir (Kaçay, 2015: 61).

Okulların, içerisinde yaşamış olduğu topluma yönelik sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluk ise okul yöneticilerinin farklı liderlik rollerinde olmasına neden olmakta ve etik sorunlar ile karşılaşma olasılığını arttırmaktadır. İyinin, haklının, doğrunun, kötünün, yanlışın ve haksızın ne olduğunu bilen bir değerler sistemine sahip olan bir lider olarak okul yöneticileri, karşılaşmış oldukları etik sorunların altından kalkabilmektedirler. Bu durum ise etik liderliğin sorunlar ile mücadele etmesi hususunda son derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Çengelci, 2014: 73; Turhan, 2007: 52).

Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşabilmesinde en önemli görev eğitimcilerindir. Diğer taraftan, öğretmenlerin performansının artmasındaki en önemli etken ise okul yönetiminin özümlediği yönetim algısıdır. Bunu son dönemlerde yapılmış olan çalışmaların sonuçları da desteklemektedir (Acar, 2011: 35). Çalışmalar; etik, kurum kültürü ve yapısı, kurumsal sağlık, iş doyumu ve bunun gibi faktörlerin öğretmenlerin okuldaki performansını yükseltmede son derece etkili olduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak okul yöneticilerinin okulda belirlenmiş olan amaçlara ulaşabilmesi adına tutarlı, işbirlikçi ve adil olma gibi bazı etik değerlerinin bulunması gerekmektedir. Bu ise okul yöneticisinin etik liderlik algısının, yukarıda yer alan unsurların etkili olmasında en değerli faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Acar, 2011: 45).

Eğitim sistemindeki en önemli amaçlardan birisi, okullardaki öğrencilere istenen davranışları kazandırabilmek ve etik değerleri bulunan ahlaklı kişiler yetiştirebilmektir (Peker ve Akdağ, 2008: 34). Okulda eğitim ve yönetim alanlarında ortaya çıkan sorunlarla mücadele edebilmek ve eğitimi devamlı olarak geliştirebilmek adına etkinliklerinde yaratıcı, etkili, ileri görüşlü, bilgili, güdüleyici ve ilke sahibi liderlerin rehber olması son derece önemlidir (Cerit, 2007: 46).

Bu nedenle okul yöneticileri vazifelerini yerine getirirken yasalar ve politika gibi mesleki ilke ve etiklere uygun olarak davranmalıdır (İskele, 2009: 64). Okul yöneticileri etiğin dışında davranışlardan uzak durabilmek adına aşağıda yer alan maddelere uygun olarak hareket edebilmektedir. Böylece insanların kendisine olan güvenlerinin sarsılmasını da engelleyebilmektedir.

- Eğitim felsefesine uyumlu bir görüntünün ortaya koyulması: Bu maddeye uygun olan bir görünümü bulunan yönetici kişisel ve politik faydaları denetleyebilecek hareketlerin neler olabileceğini ortaya koymaktadır.
- Etik liderlikte güçlü uygulamalar: Okul yöneticisinin vermiş olduğu kararlar okulun etik havasının oluşmasını sağlamaktadır. Etik havanın oluşturulmasındaki en etkili şahıs ise yöneticidir. Yönetici kuvvetli uygulamalar yaparsa okulun etik havası bu kapsamda daha güçlü olmaktadır.

- İnsanlar arasında yapılmış olan ayrımcılıklara son verilmesi: Bilinçsiz oluşan ayrımcılığı yönetici herhangi bir biçimde göz ardı etmemekle yükümlüdür. Bu problemi bir etik ve eğitim sorunu olarak kabul etmelidir.
- Etkili eğitimin her kişinin yerine getirmesi gerekli olan bir sorumluluk olması: Okullarda eğitimin yeterli olmaması, toplum içerisindeki her kesimden kişiye zarar vermektedir. Buna sebep olan yeterli donanımı bulunmayan eğitimcilerin çok daha iyi bir duruma getirilebilmeleri adına yönlendirilmeleri okul yöneticilerine bağlıdır.
- Toplum ile olan bağlantıların güçlendirilmesi: Okul yöneticisinin en büyük amacı paylaşılan amaç ve değerlere dayalı bir okul topluluğu ortaya koyma uğraşı olmalıdır. Böylelikle etkili okul yöneticileri okul ile toplum arasında pozitif bir bağlantı ortaya koymaktadır.
- Her topluluğun sahip olduğu haklar dengeli olmalıdır: Etkili bir okul yöneticisi, okullardaki çeşitli toplulukların haklarının dengesini korumaktadır. Bu oldukça zor bir durum olmasıyla beraber okul yöneticisi bu dengeyi sağlamakla yükümlüdür.
- Toplumun her kesimi tarafından kabul edilen kararın doğru kararlar olmaması: Okul yöneticisi herkes tarafından onaylanan ve istenen kararları doğru kararlar şeklinde kabul etmemelidir. Doğru kararlarla toplumun istediği kararları birbirinden ayırmalıdır.
- Doğru kararları belirlerken okulun üyelerinin gereksinimlerinin dikkate alınması: Kurumun amaçlarının yanı sıra okul yöneticileri okul adına kararlar verirken üyelerin de gereksinim ve ihtiyaçlarını göz ardı etmemelidir.
- Etik ve cesaret konularının yöneticinin rollerinin ayrılmaz bir parçası olması: Okul yöneticisi genel olarak etik ilkelerin dikkate alınmadığı bir durum ile karşılaştığı zaman buna karşı gelecek cesareti göstermelidir. Etik davranışın temel şartı ise etik cesarettir.
- Doğruluk, etik eylemlerin ve ahlaki hareketlerin bir bütün olması: Okul yöneticisi genel olarak toplumun değerlerine odaklanarak etik ilkelerin neler olduğunu açığa çıkarmaktadır. Bahsi geçen etik değerleri farklı iş görenler ile ve astları ile paylaşmalıdır (İskele, 2009: 64).

Eğitim kuruluşlarının yöneticisi yukarıda yer alan etik ilkelere uygun bir biçimde hareket etmez ise bu durum okuldaki farklı personellerde ahlaki bakımdan bozulmalara ve yozlaşmaya neden olur. Bu nedenle yöneticilerin benimsedikleri liderlik algılarında ve davranışlarında etik ilkeleri rehber edinmeleri son derece önemlidir. Çünkü lider için rehberlik eden etik ilkeler, liderleri yanlış kararlar almaktan korumaktadır (Kaçay, 2015: 83).

2.2.6. Etik Liderliğin Türleri

Literatür incelendiği zaman etik liderlik çeşitleri şeklinde ortaya üç farklı başlık çıkmaktadır. Bahsi geçen başlıklar ilke merkezli liderlik, hizmete yönelik liderlik ve otantik liderlik olarak sıralanabilmektedir (Yetimoğlu, 2014: 45).

İlke Merkezli Liderlik

İlke merkezli olan liderlik doğal kanunların ihlal edilemeyeceği gerçekliğine dayanmaktadır. Buradan hareketle güvenlik, güç, akıl ve bilgi gibi ilkeler ne denli birbirinden bağımsız ilkeler de olsa karakter, kişilik ve etkili bir kişi oluşturmaktadırlar. İnsanlar başarmak istediklerinin yolunu onlarda gördükleri için onları takip ederler (Toksoy, 2011: 86).

Etkili kişilik özellikleri bulunan lider güven kazanmakta ve buna ek olarak örgüt kuralları ve ilkeleri, hatta yasalardan dahi etkili olabilmektedir. İlke merkezli olan lider, kurumsal davranışların standartlaştırması adına ilkelerin tespit edilmesi görevini almaktadır (Toksoy, 2011: 86).

Otantik Liderlik

Otantik liderler *“kim olduklarının ve neye inandıklarının bilincinde olan, değer yargıları, etik değer ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, kendi içlerinde ve paydaşlarıyla aralarında; güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan, dürüstlükleri ile tanınan, bu sebeple saygı duyulan kişiler”* şeklinde ifade edilmektedir. (Avolio vd., 2005: 322).

Otantik lider, genel olarak etik liderlikte güven faktörünü meydana getiren önemli bir faktördür. Otantik liderin personellerini etkilemek adına yapmış oldukları davranışlar ise etiğe uygun olan davranışlardır. Bahsi geçen davranışlar lidere güvenin en önemli faktörüdür. Güven duyulan liderin aldığı kararların uygulanması çok daha hızlı ve kolay olmaktadır. Otantik liderler personelleri etkileme ve ikna etme hususunda farklı bir araç ya da fazla uğraşa gerek duymamaktadırlar (Kaplan, 2020: 26).

Hizmete Yönelik (Hizmetkâr) Liderlik

Hizmetkar liderlikte hizmet etmek liderlik yapmaktan önce gelmektedir. Hizmetkar lider, hizmet etmeyi sorumluluk ve etik bir değer şeklinde kabul etmektedir. Hizmetkar liderlik düşüncesinin ortaya çıkması Hermann Hesse'nin "*Doğuya Yolculuk*" ismi ile bilinen hikayesinin okunması ile olmuştur. Hikayede baş karakter Leo, bağlı bulunduğu grupta hizmetkarlık işlerini gerçekleştirerek hayatını sürdürmektedir. Grup bir yolculuğa gideceğinde Leo kaybolmuştur ve grup içerisinde bir kargaşa ortamı gelişmiştir. Leo olmadan gruptaki diğer kişiler yolculuğa gitmek istememiş ve Leo aranmış, sonrasında da bulunmuştur. Grup lider olarak hizmet işlerini gerçekleştiren Leo'nun rehber ruhuna sahip olduğunu ve grubun asıl lideri olduğu düşünmüştür. Hizmetkar liderlik algısı da bu hikâyeden esinlenerek gelişmiştir (Kaplan, 2020: 26).

2.2.7. Etik Liderlik Boyutları

Son dönemlerde etik, farklı akademik konulara ek olarak kamu kuruluşlarının yönetiminde de son derece önemli bir olgu haline gelmiştir. Bu nedenle etik, yöneticilerin kamuya hizmet evresinde yapmış olduğu hizmetlerde ve vermiş olduğu kararlarda uyması gerekli olan ahlaki ilke ve değerler olarak ifade edilmektedir. Bunlar nezaket, dürüstlük, yol gösterici olma, adalet, tarafsızlık, göreve bağlılık, etkinlik, sağduyulu olma, eşitlik ve kalite olarak sıralanabilmektedir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 56). Yılmaz (2006: 65) etik liderlik boyutlarını karar vermede etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve iklimsel etik olarak belirtmiştir.

- Karar Vermede Etik: İnsanlar yaşamlarında birçok defa karar vermek durumundadırlar. Bahsi geçen karar verme evresinde pek çok seçenekten en

doğrusunu seçebilmek son derece zordur. Bu evre içerisinde etik değerlerin insanlar adına güvenilir gerçek bir rehber olacağı söylenebilmektedir (Kaçay, 2015: 63). Karar alma sürecinin kapsamında analitik düşünebilme, verilen kararlardan etkilenebilecek kişi ve olayları göz önünde bulundurma, olasılıkları hesaplayabilme ve bütün bu olanların sonunda en doğru ve uygun olan seçimi yapmaktır. Fakat, karar alma evresinde yapılmış olan seçim daima en doğru seçim olmayabilmektedir (Ertürk, 2012: 34). Etik değer ve ilkelere bağlı kalınması ise riski minimuma indirebilmektedir.

- İletişimsel Etik: İletişimde güven oluşması hususunda etik davranış son derece önemlidir. İletişimsel etik kapsamında kurum dışı ve kurum içi ilişkilerde lider; dürüst, net, tutarlı ve açık olmalıdır. Bir lider olarak okul yöneticisi çıkarıcı ve bencil bir biçimde değil, yapıcı, saygılı ve yapılan hatalara karşı anlayışlı, adaletli, hoşgörülü ve eşitlikçi olmalıdır (Küçük, 2019: 25).
- İklimsel Etik: Kurum ortamının etik değerler kapsamında oluşturulmasıdır. Etik iklim ortamının oluşturulduğu kurumda kişi değil grubun menfaatleri ön plandadır. Kurum ortamında ahlaki değerler kişiler arasında paylaşılmaktadır. Böylelikle yükümlülükler, görevler ve bunların açığa çıkarmış olduğu etkiler de paylaşılmış olmaktadır (Ertürk, 2012: 63). Okullarda da kurum iklimi başarının ön şartlarından birisi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kurum iklimi okuldaki öğrencilerin ve personellerin iyi geçinmemesi nedeniyle morallerindeki yüksekliğin ve birbirlerine yönelik güven hissi, saygı ve ilginin zeminini oluşturmaktadır. Bu durum ise kurumdaki etik değerlerin geliştirilmesinde son derece önemli bir haldir. Etik lider konumunda okul yöneticisi, düşüncelerini saygıyı ve sevgiyi temel alarak paylaşabilmeli ve öğretmenlerini istekli duruma getirmelidir (Uğurlu, 2009: 45).
- Davranışsal Etik: Genel olarak liderlerin davranışları beceri, bilgi, yeterlilik ve değerlerini yansıtmaktadır. Yöneticilerin davranışlarını belirlemede en önemli faktörün etik davranışlar ve normlar olması gerekmektedir. Bu nedenle bir liderin davranışları ile gösterebileceği etik değerler; cesaret, fedakârlık, saygı, akılcı olmak, bilimsellik, eşitlik, nezaket, cömertlik, sevgi ve merhamet gibi değerlerdir (Toytok, 2014: 73).

2.2.8. Etik Liderliğin Sonuçları

Etik liderlikte istenmeyen hareketlerin, kurumsal vatandaşlık ve görev performansı gibi farklı sonuçlar ile bağlantılı olduğu yapılmış olan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır. Buna ek olarak etik liderin hareketlerinin, lider üye etkileşimiyle lider ve ast adına farklı yararlı etkileri mevzubahistir. Ayrıca takipçi sadakatini yükselten etik liderlik, daha çok takipçi uğraşına sebep olabilmektedir (Yukl vd.,2013: 63).

Liderler, takipçilerinden sadece etik davranmalarını istemekle kalmayarak, kendilerinin de etik davranmaları durumunda, takipçilerin kurumsal sapma ya da ahlaki bakımdan sorgulanabilir hareketlerde bulunma ihtimalini düşürmektedirler. Etik liderler, genel olarak takipçilerine saygı göstermektedir ve bu sebeple takipçilerinin kuruma ve işe karşı pozitif tutumlar geliştirmelerini sağlamaktadır. Etik liderler ile çalışan personeller, işlerini çok daha anlamlı ve adil olarak algılamaktadır. Bunun nedeni ise liderlerin onları dinleyip onlarla ilgilenirken adaletli ve saygılı davranmasıdır. Etik liderler, takipçilerine adaletli ve ilgili davrandığında, takipçiler daha fazla minnettarlık ve güven hissetmektedir (Ko vd., 2018: 78).

Etik liderin takipçileri, liderin onları verecekleri kararlardan sorumlu olacağını ve bunu yapmak adına ceza ve ödül sistemini kullanacağını bildikleri için kararlarının etik neticelerine odaklanmaları daha fazla olacaktır. Buna ek olarak almış oldukları kararların etik ilkelere uyumluluğu da daha fazla olacaktır (Brown ve Treviño, 2006: 73).

Takipçiler, genel olarak etik liderler ile etkileşimlerinde kendilerini güven içerisinde hissettiklerinden, etik liderlik takipçilerin işlerinden ve liderlerinden memnuniyetlerini arttırmakta ve duygusal tükenme ile işten ayrılma isteğini azaltmaktadır. Çalışmalar etik liderliğin sadece takipçilerin iş doyumunu yerine aile ve yaşam doyumunda da etkili olduğu göstermektedir (Ko vd.,2018: 56).

Etik liderler, genel olarak etik standartlar belirlemekte ve bunları takipçilerine aktarmaktadır. Buna ek olarak personellerin gereksinimlerini dikkate alan, ilkeli ve adil kararlar vermektedir. Etik liderlerin takipçileri ise etik ilkelere uygun olarak karar vermeyi gözlemlene ve öğrenme olanağına sahiptir. Bu imkanlar takipçilerin kendi etik ilkeleri

kapsamında karar almalarını desteklemekte ve onları teşvik etmektedir (Brown ve Treviño, 2006: 63).

Etik liderin davranışları, sadece takipçilerinin memnuniyetini ve performansını değil, buna ek olarak takipçilerinin lider olarak kendi performanslarına yönelik değerlendirmelerini de etkilemektedir (Ko vd.,2018: 57). Etik liderin güvenilirliği, dürüstlüğü ve farklı insanlara önem vermesi, ilkeli ve adil kararlar alması, pozitif takipçi tutumları ile gelişmesine sebep olmaktadır (Brown ve Treviño, 2006: 73).

Etik lider, takipçilerin kuruma bağlılığını ve işe katılımını yükselten güçlü bir iş ahlakı ve güvenilirlik göstermektedir. Takipçiler ise kendilerine gösterilen destek ve ilgi adına etik liderlerine yönelik bir minnettarlık ve yükümlülük hissetmekte ve bu sebeple daha fazla çalışma çabası ile karşılık vermeye istek duymaktadır. Farklı bir söylem ile etik lider sosyal değişim evrelerini tetiklemekte ve daha fazla performansın açığa çıkmasına sebep olmaktadır. Buna ek olarak takipçilerine ilham vermekte ve onları motive etmektedir (Ko vd.,2018: 58).

Bazı hallerde etik liderliğin iş birimi performansları üstünde negatif etkileri de bulunabilmektedir. Bazen ise etik olmayan liderliğin kısıtlı bir süre içerisinde de olsa pozitif etkileri bulunabilmektedir. Örnek vermek gerekirse giderleri azaltmak ve karı arttırmak adına alınan kararlardan bazıları, personeller tarafınca etik liderlik şeklinde görülmeyebilmektedir. Bu nedenle etik ya da etik olmayan liderliğin birim performansını ne şekilde etkileyeceğini tespit etmek son derece güçtür. Bunun nedeni ise etik dışına çıkan hareketlerin kısa sürede performans göstergelerini yükseltirken daha uzun zaman sürecinde negatif etkilerinin ortaya çıkabilecek olmasıdır (Yukl vd., 2013: 64).

2.3. Dönüştürücü Liderlik

2.3.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı

Dönüştürücü liderlik, örgüt çalışanlarını belirlenen vizyon doğrultusunda harekete geçiren; onlara yalnızca görevler yüklemekle kalmayıp aynı zamanda potansiyellerini fark etmelerini ve bu doğrultuda gelişmelerini teşvik eden bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik yaklaşımı, örgüt kültüründe anlamlı dönüşümler yaratarak çalışanların yalnızca mevcut

performanslarını değil, aynı zamanda gelişim kapasitelerini de yükseltmeyi amaçlamaktadır (Duralı, 2007, s. 46).

Dönüştürücü liderlik, bireylerin kişisel gelişimlerine, başarı motivasyonlarına ve özgüven düzeylerine doğrudan katkı sağlamaktadır (Horner, 1997, s. 3; Yammarino et al., 1998, s. 22). Bu liderlik türünün önem kazanmasında küreselleşme, teknolojik değişim, artan rekabet ve karmaşık çevresel koşullar etkili olmuş; bu gelişmeler yeni ve daha esnek liderlik biçimlerine olan ihtiyacı artırmıştır (Keleş, 2009, s. 35).

Dönüştürücü liderler, değişimi cesurca yöneten, mevcut uygulamaları sorgulayan, alternatif yollar üreten ve karşılaştıkları zorlukları aşma konusunda kararlılık gösteren bireylerdir. Bu liderler aynı zamanda yaşam boyu öğrenmeye açık olup; sürekli araştıran, sorgulayan ve kişisel gelişimini sürdüren kişiler olarak tanımlanmaktadır (Hackman, 1992, s. 35).

Bu liderlik yaklaşımı, özellikle istikrarsız ve değişken çevre koşullarında, henüz kurumsallaşmamış yapılarda daha belirgin hâle gelmektedir. Dönüştürücü liderler, içinde bulundukları örgütsel ortamı yeniden şekillendirme ve dönüştürme gücüne sahiptirler (Lowe ve Galen, 1996, s. 23).

Bu bağlamda yapılan araştırmalar, dönüştürücü liderlerin belirli ortak özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu özellikler, özellikle liderin izleyicileri üzerindeki etkisi üzerinden tanımlanmaktadır. İzleyiciler, dönüştürücü liderlik literatüründe liderin doğrudan etkilediği, yönlendirdiği ve vizyonuna ortak ettiği bireyleri ifade eder. Örgütsel bağlamda bu kavram genellikle çalışanlar, ekip üyeleri veya takipçiler olarak kullanılmaktadır. Bu kişiler, liderin davranışlarını gözlemleyerek içselleştiren, onunla etkileşim hâlinde olan ve dönüşüm sürecine aktif olarak katılan bireylerdir.

Dixon (1998, s. 33) tarafından yapılan çalışmalarda, bu izleyicilerde dönüştürücü liderliğin etkisiyle ortaya çıkan özellikler şu şekilde sıralanmıştır:

- İzleyiciler, liderin vizyonuna ulaşma amacıyla kendi bireysel çıkarlarını geri planda tutabilirler.

- Davranış değişimleri yüzeysel değil, içsel dönüşümler şeklinde gerçekleşir.
- İzleyicilerin örgütsel motivasyon düzeyleri artar.
- Lider, etkili iletişim becerilerine sahiptir ve bu becerileri çalışan gelişimi için kullanır.
- Yaratıcılığı destekler ve çalışanlara yeni fikirler üretmeleri için uygun ortam sağlar.
- Saygı ve değer temelli ilişkiler kurar.
- İlham verir, ekip ruhunu geliştirir ve örnek bir liderlik profili çizer.

Dönüştürücü liderlik yalnızca davranışsal değil, aynı zamanda değer temelli bir yaklaşımı ifade eder. Bu bağlamda Yukl (2002, s. 28), dönüştürücü liderlerin taşıması gereken bazı ilkeleri şu şekilde özetlemektedir:

- Lider, açık, anlaşılır ve etkileyici bir vizyon ortaya koymalıdır.
- Bu vizyona ulaşmanın yollarını net biçimde açıklamalıdır.
- Adaletli, güvenilir ve etik bir duruş sergilemelidir.
- Takipçilerine örnek olmalı ve güven duygusu oluşturmalıdır.
- Onlara hedeflerine ulaşmada destek olmalı, güçlendirme sağlamalıdır.

Bu ilkeler, dönüştürücü liderliğin sadece örgütsel başarıya değil, aynı zamanda çalışanların içsel gelişimine de odaklandığını ve bu yönüyle klasik liderlik anlayışlarından ayrıldığını ortaya koymaktadır.

2.3.2. Dönüştürücü Liderlerin Özellikleri

Dönüştürücü liderlik anlayışı, bireyleri yalnızca görevlerini yerine getiren çalışanlar olarak değil, aynı zamanda gelişmeye açık, örgütün ilerleyişine katkı sağlayabilecek potansiyele sahip bireyler olarak görmektedir. Bu liderlik biçiminde lider, çalışanları kurumun gelişmekte olan bir parçası olarak değerlendirir ve onları bireysel, sosyal ve mesleki yönden destekler. Dönüştürücü lider, çalışanların gelişim sürecini Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında ele alır; bireyin temel ihtiyaçlarının karşılanmasından başlayarak, kendini gerçekleştirme düzeyine kadar ulaşmasını teşvik eder. Bu sayede lider,

alışanlarının sadece kurum içinde değil, kişisel anlamda da ykselebilmesine katkı sağlar (Kelly, 2003, s. 34).

Lider, bu süreçte hem rehberlik eden hem de yönlendiren bir rol üstlenir. Kimi zaman gözetmen, kimi zaman kolaylaştırıcı olarak çalışanların gelişiminde aktif rol oynar ve böylece kurum kültürünün de dönüşümünü destekler. Dönüştürücü liderlikte bu yön, örgütsel hedeflerle bireysel gelişimin uyumlu şekilde ilerlemesini mümkün kılar.

Dönüştürücü liderlerin sahip olması gereken temel zellikler, Johnson ve arkadaşları (2002, s. 64) tarafından üç temel kategoride toplanmıştır: bireysel özellikler, takım odaklılık ve değişim yönetimi. Bu bağlamda, dönüştürücü liderin taşıması gereken nitelikler şu şekilde sıralanabilir:

- Sahip olduğu vizyonu açıkça ortaya koymak ve bu vizyonu takipçileriyle paylaşmak,
- Etik değerleriyle örnek olarak rol model olmak,
- Takım hedeflerinin benimsenmesini ve içselleştirilmesini teşvik etmek,
- Takipçilerin performansını artırmak amacıyla onları motive etmek,
- Takipilere bireysel düzeyde özel ilgi ve destek sunmak,
- Entelektüel ve eleştirel düşünmeye dayalı sorgulayıcı bir motivasyon sağlamak.

Bu zellikler, dönüştürücü liderliğin yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda insani ve gelişim odaklı bir liderlik modeli sunduğunu ortaya koymaktadır. Liderin hem bireylerin gelişimine hem de kurumsal yapının güçlenmesine katkı sunması, dönüştürücü liderliği ağdaş yönetim anlayışları arasında ayrıcalıklı bir konuma yerleştirmektedir.

Dönüştürücü liderlik, yalnızca örgütsel hedeflere ulaşmayı değil; aynı zamanda bireylerin gelişimini desteklemeyi, kurumsal kültürü dönüştürmeyi ve çalışanların potansiyellerini açığa çıkarmayı amaçlayan bütüncül bir liderlik anlayışıdır (Bass ve Avolio, 1994; Burns, 1978). Bu liderlik biçimi, vizyoner bir bakış açısının yanı sıra, çalışanlara ilham verme, onları güçlendirme, gelişimlerine rehberlik etme ve değişim süreçlerinde aktif rol almalarını sağlama gibi çok boyutlu yetkinlikleri içermektedir (Avolio ve Gardner, 2005). Dönüştürücü lider, sahip olduğu kişisel özellikler ve yönetsel

becerilerin etkili bir bileşimi sayesinde kurum içinde anlamlı bir değişim süreci başlatmakta ve bu sürecin sürekliliğini sağlamaktadır (Yukl, 2010). Bu kapsamda yaratıcı düşünceden etkili iletişime, karizmatik etki oluşturmaktan esnek yönetime, güven inşa etmekten yaşam boyu öğrenmeyi teşvik etmeye kadar birçok yetkinlik, dönüştürücü liderliğin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Bu bölümde, dönüştürücü liderlerin etkili bir liderlik süreci yürütebilmeleri için sahip olmaları gereken kişisel ve yönetsel beceriler, ilgili başlıklar altında ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

Yaratıcı Düşünce

Liderler, genel olarak düşünce unsurlarını doğru bir biçimde bir araya getirdiği zaman planlanan gelecek adına son derece önemli bir adım atmış olmaktadır. Belirli bir vizyon ve amaç temelinde, bakış açısı, varsayımlar, çıkarımlar, yorumlar, bilgiler ve teoriler sayesinde yeni yöntemler sunarak liderliğin değerlendirilmesi gerekmektedir. Yaratıcı düşünce, farklı yöntem ve düşüncelerin ortaya koyulduğu süreç şeklinde tanımlanmaktadır. Geleneklere meydan okuyan ve verilen bağlama uygun değeri koruyan düşüncelerin üretilmesine odaklanan düşünme yetenekleri, genel olarak yaratıcı düşünme şeklinde isimlendirilen alana girmektedir. Olumlu düşünme şekli olarak uygulandığı zaman başarıya giden yol adına bir anahtar rolü üstlenmektedir (Dubinsky vd., 1995: 34).

İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerileri

Dönüştürücü liderlerin hedefi, kurum faydasına dönüşüm ve değişim sürecini sağlamaktır. Dönüşüm ve değişim sürecinin kontrolünde ortaya çıkarılan amaçlar, bunları beraber gerçekleştirmenin amaçlandığı bireylere aktarılmalıdır. Süreçler içerisinde etkileşimin sağlanması etkili iletişim tekniklerinin ihtiyacını göstermektedir. İletişimin sağlanmasından sonra izleyenlerin motivasyonunun korunması dönüştürücü liderler adına önemli faktörler ortaya koymaktadır (Bass, 1999: 34).

Değişimin Temsili

Dönüştürücü liderler, genel olarak değişimin öncüleri olarak hareket etmekte ve kurumda etkili değişim yönetimi adına önemli bir rol almaktadır. Bass ve Riggio (2006:

45) “*Dönüştürücü Liderlik*” adındaki çalışmalarında dönüştürücü lideri, değişimin öncülü şeklinde belirtmektedir. Bahsi geçen liderler kurumun vizyonunu meydana getiren ya da tekrardan şekillendirebilen, yenilikçi düşünceleriyle takımların dönüşmesini sağlayan kişilerdir. Değişimin öncülü olan bu insanlar takımın başka üyelerine de örnek oluşturmak adına temkinli hareketler ve tutarlı güvenilir tavırlar göstermektedir. Örnek davranışlarına ek olarak bu tür liderler, takımlarının empati ve iş birliği seviyelerini yükselterek, takım üyelerinin arasında çok daha kuvvetli bir bağın oluşturulmasını sağlamak için çalışmaktadır. Takım çalışmasının yükseldiği bir ortamda ise kurumdaki genel performansın yükseleceği tahmin edilmektedir.

Karizmatik Etki

Değişimin devamlılık arz ettiği dönemimiz iş yaşamında, liderlik yetenekleri ve yaklaşımları gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Liderlerin takipçileri ve takımları üstündeki etkisi bu nedenle kurum performansı adına son derece önemlidir. Dönüştürücü liderleri karizmatik etkisi takipçilerinin ve takım üyelerinin mevcut özgüvenini yükselterek kurum başarısına ve takım performansına katkı sağlamaktadır.

Bass (1990: 23) “*Etkileşimsel liderlikten dönüştürücü liderliğe: Vizyonu paylaşmayı öğrenmek*” isimli makalesinde, dönüştürücü liderin ve etkileşimci liderin özelliklerini incelerken, karizmatik liderliğin dönüştürücü liderliğin bir parçası olduğunu ifade etmiştir. Bahsi geçen liderlerin takım üyelerine ilham oluşturan bir vizyon sunarak, özgün ve etkili bir biçimde iletişim oluşturarak pozitif olarak etki sahibi olduğunu belirlemiştir. Buna ek olarak Hater ve Bass (1988: 44) ise “*Dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin üstlerinin değerlendirmeleri ve astlarının algıları*” çalışmasında takım üyelerinin karizmatik liderlere yönelik pozitif bir tutum gösterdiklerini belirtmiştir.

Esnek Yönetim Yaklaşımı

Dönüştürücü liderler genel olarak durumların değişkenliğini ve çeşitliliklerini dikkate almalı ve değişmeyen, katı kurallardan ziyade esnek, alternatifli ve hedefler ile tutarlı yaklaşımlara değer vermelidirler. Farklılıkların kabul edilmesi ise takım üyelerinin performansının gereksinimlere uygun bir biçimde yönetilmesine konu edilebilmektedir.

Takım üyeleri çeşitli görüşlere ve becerilere sahip olabilmektedir. Dönüştürücü liderlerin esnek yönetim yaklaşımı, takım üyelerinin bağlılığını ve motivasyonunu yükselterek takım performansını pozitif olarak etkilemektedir (Judge ve Piccolo, 2004: 65).

Duygusal Dayanıklılık

Dönüştürücü liderler dönemimizin rekabet şartlarında zorlu haller ile mücadele edebilme becerisine sahip olmalıdır. Bass ve Steidlmeier (1999) “*Etik, Karakter ve Otantik Dönüştürücü Liderlik Davranışı*” isimli çalışmalarında duygusal dayanıklılığı, liderlerin zorlu şartlar altında dahi takım bireylerine yardımcı olmaları ve onlara cesaret ateşleyici bir tavır sergilemeleri şeklinde belirtmektedir. Liderler takımlarına birer örnek teşkil etmelidir. Takımdaki kişilere duygusal dayanıklılık tarafıyla da örnek olarak onların güçlü bir biçimde performans göstermelerini sağlamaktadırlar.

Güçlendirme

Liderler personellerine ya da yönettikleri takıma ilham vermeli ve onlara kurum amaçlarına yönelik olarak motivasyon sağlamalıdır. Takımdaki kişilere güç verme evresi olarak ifade edilen bu güçlendirme dönüştürücü liderlerin en büyük özelliklerinden birisidir. Liderler bu sayede takım üyelerinin güvenlerinin, sorumluluk alabilme ve karar alabilme becerilerinin artmasını sağlamaktadır. Güçlendirme, genel olarak takım performansını pozitif olarak etkilemektedir. Bu etki ise takım üyelerinin işlerini çok daha verimli bir biçimde yapmalarına imkan tanımaktadır (Rafferty ve Griffin, 2004: 45).

Güvenirlilik ve Özgüven

Dönüştürücü liderlerin, ilham verici perspektifleri ve örnek hareketleriyle güvenilir ve kendisine güvenen bir tavır sergilemeleri takımdaki diğer kişilerin lidere yönelik güvenlerini yükseltebilmektedir. Liderlerin sözlerini tutarlı bir biçimde gerçekleştirmesi güvenilirlik olarak ifade edilmektedir. Liderlerin becerilerine yönelik inançları ve izleyicilerine aşlamış oldukları güven de özgüven şeklinde ifade edilmektedir. Böylece liderler, izleyicilerinin güvenini kazanırken buna ek olarak özgüvenleri sayesinde de etkili birer lider olarak kabul edilebilmektedirler (Rafferty ve Griffin, 2004: 56). Liderlerin

güvenilir olması personelin iş yapmasında ve destek almasında önemli bir pozisyonda bulunmaktadır. Özgüveni yüksek olan liderler personellerin güvende hissedebilmesi adına son derece önemlidir.

Yaşam Boyu Öğrenme

Dönemimizde teknoloji ve bilim alanında yaşanan hızlı gelişmeler, yaşam boyu öğrenmeyi kaçınılmaz bir gereksinim durumuna getirmektedir. Profesyonel gelişim ile beraber bireysel gelişimin de tamamlayıcı bir biçimde devamlı olarak yapılması gerekmektedir. Dönüştürücü liderler, bireysel ve profesyonel olarak öğrenmeyi sonu gelmeyen bir süreç şeklinde görmektedirler. Bu liderler amaçlarına ulaşmak adına kendi başına öğrenmeyi ilke olarak belirlemiş ve değişimlerin bilincinde olarak beceri ve bilgilerini devamlı olarak güncellemektedirler. Özel sektörde iş yapan personellerin belirli bir noktadan sonra alışılmış sınırlar içinde kalmayı seçtiği söylenebilmektedir. Bu sınırların devamlı olarak genişletilmesi adına hayat boyu öğrenme, personel ve lider adına son derece önemlidir (Doğan vd., 2022: 72).

Takım Çalışması

Takım çalışması, bireysel çabaların farklı unsurlarla birleşerek belirli amaçlara ulaşmaya yönelik gerçekleştirilen çalışmaların bütünü olarak tanımlanabilir. Böylece takım çalışması, insanların ortak bir biçimde, aktif iletişim kurarak, güçlü tarafları ve becerilerini amaca ulaşmak adına kullanarak, sorumluluk almasını sağlayarak amaçlarını gerçekleştirme yolunda başarılı sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Dönüştürücü liderler takım çalışmasını ve açık bir iletişimi desteklemektedir. Dönüştürücü liderler, önceliği takım çalışmalarına vererek personellerin birbirleri ile ortak bir biçimde çalışmalarını sağlamaktadır (Bass, 1999: 34).

2.3.3. Dönüştürücü Liderliğin Önemi

Kurumların iç ve dış çevrelerinde birçok değişiklik yaşanmaktadır. Genellikle yöneticiler bu tehditkar değişiklikleri fark edememekte ve bu da kurumda olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu kapsamda dönüştürücü liderler devreye girerek,

organizasyonda meydana gelen iç ve dış çevre değişikliklerini tespit etmekte ve yenilikçi çözümlerle düzenlemeler yapmaktadırlar. Takipçilerine yeni düzeni anlatırken, aynı zamanda değişiklikleri kabul etmeleri ve motive olmaları için onları etkilemektedirler. Böylelikle başarılı performans sonuçları elde etmektedirler. Dönüştürücü liderlik, dönüşüme odaklanan bir yaklaşım olduğu için özellikle kriz dönemlerinde, istikrarsız ortamlarda, kurumsallaşmamış organizasyonlarda ve analiz yeteneği düşük, karmaşık yapıda olan organizasyonlarda önem kazanmaktadır. Buna ek olarak kurumların kuruluş ve gerileme dönemlerinde de dönüştürücü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Ataman, 2009: 564-565).

Literatür taramaları, dönüştürücü liderlik yaklaşımının çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Bu liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, takipçilerini kurumun misyonuna daha yüksek düzeyde bağladıkları ve onların özverili çalışma konusunda daha fazla motive olmalarını sağladıkları belirlenmiştir. Dönüştürücü liderlere duyulan güvenin artmasıyla birlikte, çalışanların iş ortamına uyum düzeylerinin de yükseldiği ifade edilmektedir. Ayrıca farklı kültürlerde yapılan uygulamalı çalışmalarda, dönüştürücü liderliğin diğer liderlik türlerine kıyasla daha etkili ve tatmin edici sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Küresel ölçekli kurumlarda yapılan karşılaştırmalı araştırmalar, liderlik yapısının evrensel düzeyde benzerlik taşıdığını ve dönüştürücü liderliğin kültürler arası bağlamda da geçerliliğini koruduğunu göstermektedir (Ataman, 2009, s. 565; Toptaş, 2019, s. 20).

2.3.4. Dönüştürücü Liderlik Süreci

Dönüştürücü liderler, personeller üstünde büyük bir etkiye sahiptir. Yaratıcılığı ve yeniliği teşvik ederek şirkette reform hareketlerini başlatmaktadırlar. Bu liderlik tarzı sayesinde personellerin kuruma olan bağlılıkları ve aidiyet duyguları artmakta ve buna ek olarak hedeflere yönelik çalışma motivasyonları da yükselmektedir. Kurumun değerleri ve inançları ile çalışanların değerlerini ve inançlarını uyumlu hale getirmek amaçlanmaktadır (Menguc vd., 2007: 45). Dönüştürücü liderlik, organizasyonun yeniden canlandırılması, yeni bir vizyonun oluşturulması ve değişimin kurumsallaştırılması süreçlerinden oluşmaktadır.

Örgütü Canlandırma

Kültürel, teknolojik, demografik ve sosyal alanlardaki değişiklikler kaçınılmaz olarak işletmeleri de etkilemektedir. Dolayısıyla işletmeler rekabette geri kalmamak için bu değişikliklere duyarlı olmalıdır. Dönüştürücü liderler, değişim ortamını samimiyetle kabul edip değişime olan inancı benimsemelidir. Personellerin bu değişimi benimsemesi, liderin sorumluluğundadır. Lider, gerekli durumlarda personellerine uyarılarda bulunmakta, faaliyetlerinde ve düşüncelerinde rehberlik etmektedir. Problem çözme ve davranışları düzeltme konusunda duygusal zekasını kullanmaktadır (Battilana vd., 2010: 71). Dönüştürücü liderler, personellere değişimin zorluklarını açık bir biçimde ifade etmelidir. Fakat mevcut durumu sürdürmek başarı getirmeyeceği için değişime yönelik içten bir inanç hem liderde hem de çalışanlarda bulunmalıdır.

Yeni Bir Vizyon Yaratma

Değişimin gerekliliğini personellerine aktaran ve onları bu hususta ikna eden dönüştürücü liderler, personelleri harekete geçirecek ve onlara ilham verecek vizyonu geliştirmeye başlamaktadır. Vizyonun oluşturulması esnasında değişiklik yapılacak hususlara bağlı bir biçimde aksiyon alınmakta ve böylece mevcut durumdan başka bir safhaya ulaşılmaktadır (Koçel, 2014: 53).

Vizyona ek olarak personeller ve lider arasında kuvvetli bağlar oluşturmak da davranışları değiştirmek adına önem arz etmektedir. Liderin güvenilir olması ve davranışlarında devamlılık olması istenen değişimi basitleştirmektedir (Rowold ve Heinitz, 2007: 45). Dönüştürücü liderler genel olarak geleceğin ifadesi olan vizyon sayesinde yeni hedefler belirleyerek personellerini bu hedeflere yönelik bir biçimde motive etmektedir.

Değişimi Kurumsallaştırma

Personellerin değişim için ikna edilmesi vizyonun oluşturulmasından sonra değişim ile inşa edilen bu yapının korunma gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Personeller bahsi geçen yapı kapsamında hareket etmektedirler. Dönüştürücü liderler etkili olmak için yeni yapı kapsamında hareket eden personellere moral sağlamalı, onları amaçlara ve vizyonlara

yönelik olarak desteklemeli ve değişime yönelik düzeni sağlamalıdır (Van Knippenberg ve Hogg, 2003: 34). Değişimin geçerli hale getirilmesi ve devamlılığı adına personel ve liderin beraber hareket ederek özdeşleşmesi gerekmektedir.

2.3.5. Dönüştürücü Liderlik Boyutları

Dönüştürücü liderlik kavramı, ilk kez Burns (1978) tarafından literatüre kazandırılmış, daha sonra Bass (1985) tarafından geliştirilerek kuramsal bir çerçeveye oturtulmuştur. Bu liderlik modelinde, geçmiş dönemlere bağlılıktan çok, bugünü ve geleceği şekillendirme anlayışı ön plandadır. Dönüştürücü lider, yalnızca yönetsel başarıya odaklanmakla kalmaz; aynı zamanda izleyicilerinin barış, hümanizm, eşitlik ve özgürlük gibi evrensel değerlere yönelmesini sağlar. Aşırı rekabet, kıskançlık, stres ve korku gibi duygusal engelleyicilerin etkisini azaltarak, çalışanların daha sağlıklı ve üretken bir örgütsel iklimde varlık göstermelerine imkân tanır (Koçel, 2014, s. 66).

Bu bağlamda, dönüştürücü liderliğin etkili biçimde anlaşılabilmesi için temel boyutlarının ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir. Aşağıda bu boyutlara yer verilmiştir.

İdealleştirilmiş Etki

Bass ve Avolio (2004: 72) karizma ya da idealleştirilmiş etkiyi, liderlerin güç ve güven sergileme, başkalarının saygısını kazanma, güçlü bir amaç duygusuna sahip olma ve ahlaki/etik sonuçları dikkate alma yeteneği olarak tanımlamışlardır. Karizmatik liderler, yüksek benlik saygısı, kendine güven, cömertlik, deneyime açıklık, dürüstlük ve başkalarına karşı duyarlılık gibi özelliklere sahiptir (Yukl, 2009: 54). Buna ek olarak bu liderler herkesi görevler konusunda motive etmekte ve organizasyona bağlılık konusunda ilham vermektedirler.

Personellerin liderlerine güvenmesi ve beklentilerini net bir şekilde görmesi son derece önemlidir. Lider, genel olarak güvenilir bir kişi olmalıdır ve çalışanlar için her zaman bir rol modeli olduğunu unutmamalıdır. Liderler, doğal yetenekleri, karizmaları ve çekicilikleri sayesinde takipçilerini kolayca etkileyebilmekte, organizasyonun plan ve hedeflerine ulaşması için ekibe rehberlik edip yönetebilmektedirler (Doğan vd., 2022: 78).

Bir liderin idealize edilmiş etkisi, onun bir rol model haline geldiği, güven kazandığı ve takipçilerinin takdirini topladığı anlamına gelmekte; bu da organizasyonel değişim planlarının kabulünü kolaylaştırmaktadır. Karizmatik liderlerin takipçileri, onlarla ilişkilendirilmekten gurur duyarlar ve liderlerinin her türlü engeli aşabileceğine inanırlar. Bu durumu ise McNulty (2017:2-3) şu şekilde ifade edilmektedir:

“En büyük başarı, takipçilerin lideri taklit etmeye başlamasıdır; ancak lider bu gücü kişisel çıkarlar için değil, örgütsel kazanımlar için kullanır”.

İlham Verici Motivasyon

Grup lideri, genel olarak üstün performans gereksinimini açık bir biçimde açıklamakta ve bu işlevler ile lider işletmenin amaçlara ulaşmasına destek olmaktadır. Buna ek olarak lider takipçilerinden sorumluluklarını yerine getirmelerini, planlar ile alakalı en önemli düşünceleri açık bir biçimde açıklamalarını ve görevlendirilmelerini istemelidir. Liderler farklı çalışanlar adına bir model olmaktadır. Çalışanlar genellikle liderin başarısını takip etmekte ve çalışma disiplinlerini, perspektiflerini taklit etmektedir. İşletmenin yönetimi ise liderler ile ilgilenmektedir. Bu şekilde farklı çalışanlar da bağlantı oluşturmak istemektedir. Bu ise genellikle çalışanları terfi adına daha fazla çalışmaya itmektedir (Coad ve Berry, 2018: 238-239).

Bass ve Avolio (2004: 73) ilham verici olan bu motivasyonu, takipçilere çekici olma bakımından vizyon düzeyi şeklinde ifade etmiştir. Başkalarını motive etmek adına bir ilham kaynağı şeklinde, dönüştürücü bir lider iletişim konusunda etkileyici, çekici ve inandırıcıdır (Yılmaz, 2017: 24).

Entelektüel Teşvik

Lider genel olarak astlarının anlayışını harekete geçirmekte, yeteneklerini ve eğitimlerini değerlendirerek görevleri onlara uygun şekilde dağıtmaktadır. Grup lideri, sorunları açıklayarak takipçilerin kendi inançlarını ve standartlarını tanımlamalarına yardımcı olmaktadır. Liderler, çalışanları zekalarıyla motive etmekte ve onlara daha başarılı olmaları için çeşitli yollar önermektedir. Grup üyelerini eğitim, yetenek ve

niyetlerine göre izlemekte, değerlendirmekte ve bu özelliklere göre iş paylaşımı yapmaktadırlar. Dönüşümcü liderler, sadece statükoya meydan okumakla kalmamakta, buna ek olarak takipçileri arasında yaratıcılığı teşvik etmektedirler. Onlar, takipçilerini yeni yollar denemeye ve öğrenme fırsatlarını keşfetmeye teşvik etmektedirler (Yılmaz ve Karahan, 2010: 158).

Entelektüel teşvik, dönüşümcü liderliğin üçüncü boyutudur ve bu faktör genellikle zekayı, akılcılığı, mantığı ve dikkatli problem çözmeyi teşvik ederek tanımlanmaktadır. İlham verici motivasyondan farklı olarak, bu dönüşümcü liderlik unsuru, ikna edici ve mantıklı düşünmeyi teşvik etmektedir. Entelektüel teşvik, liderin takipçileri arasında yaratıcılığı ve yeniliği destekleyen bir ortamda gelişmektedir. Bu ortamda takipçiler, sorunları yeniden çerçeveslendirerek kararları sorgulamaya ve zorlu görevlerin üstesinden gelmeye teşvik edilirler. Bu, takipçilerin sorunların farkına varmasını ve kendi inanç ve değerlerini tanımasını sağlamaktadır (McNulty, 2017: 5).

Kişiselleştirilmiş Etki

Lider problemleri çözmek ve personellerin motivasyonunu yükseltmek adına geri bildirimye yönelik bir sistem hazırlamalıdır. Buna ek olarak grup üyelerine bireyler şeklinde davranan lider, hepsine eşit davranmalıdır. Daha önce de belirtildiği şekilde liderler, personellerin eğitim olanaklarına dikkat ederek ne şekilde gözlem yapacaklarını ve görevleri nasıl gerçekleştireceklerini bilmelidir (Ergeneli, 2006: 52). Buna ek olarak bahsi geçen dönüşümcü liderler, insanları cesaretlendiren, karmaşıklık ve belirsizlik ile mücadele etme becerilerine sahip olan değişim faktörleridir.

Dönüştürücü liderlik kişisel takipçilere de destek ve cesaret vermeyi içermektedir. Dönüşümcü liderler, genel olarak izleyicilerin düşüncelerini paylaşmakta, özgür hissetmelerini sağlamak ve böylelikle liderlerin her izleyicinin benzersiz faydalarının direkt olarak tanınmasını sağlayabilmesi adına iletişim hatlarını açık tutmaktadırlar (Serinkan, 2014: 89-90).

2.3.6. Dönüştürücü Liderlik Teorileri

Literatür içerisinde dönüştürücü liderlik hususunda üretilen çeşitli teoriler mevcuttur ve bunlara toplu bir biçimde “*dönüştürücü liderlik teorileri*” ismi verilmektedir. Bu başlık altında bahsi geçen teorilerden en sık kullanılanlar verilmektedir.

Burns’un Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Literatür incelendiği zaman dönüştürücü lider teriminin ilk defa Burns tarafından kullanıldığı görülmüştür. Burns için dönüştürücü lider, potansiyel izleyicilerin istek ya da gereksinimlerinin farkına vararak bunları karşılayan, astların ne şekilde motive olacaklarını anlayarak onların normalden daha çok bir performans ile amaçlarına yönlendirilmesini sağlayan kişidir. Weber’in karizmatik liderlik teorisinde olduğu şekilde Burns’ün yaklaşımı da dönüştürücü liderlikte de liderlerin normal insanlardan başka özelliklerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bahsi geçen liderlik modelinin zemininde ise ahlaki bir anlayış mevcuttur. Burns dönüştürücü liderleri entelektüel, devrimci, reformcu ve kahraman özelliği bulunan liderler şeklinde sınıflandırmaktadır (Eraslan, 2004: 63).

Bass ve Avolio’nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Bass ve Avolio’nun yapmış olduğu çalışmalar kapsamında dönüştürücü liderlik mevcut olan pek çok liderlik türünden sadece biridir. Bu yaklaşım kapsamında dönüştürücü liderin temel olarak dört farklı belirleyici özelliği mevcuttur. Bunlar ise entelektüel teşvik, kişiye yönelik ilgi, vizyoner motivasyon ve karizmadır. Dönüştürücü liderler, astlarının serbest bir biçimde düşüncelerini ve düşüncelerini tartışabilmeleri adına onlara teşvik sağlayan bireylerdir. Bu ise onların entelektüel olana teşvik niteliklerinin bir göstergesidir (Avolio ve Bass, 1999: 22).

House’un Dönüştürücü Liderlik Teorisi

House’un teorisi liderliğin en temel özelliklerinden birisi olan karizma üstünde durmaktadır ve bu manada karizmatik liderliğin savunuculuğunu yapmaktadır. House için karizmatik liderlerin ortak olan özelliklerinin en başında özgüven gelmektedir. Bu tür

liderler, insanları kendilerine hayran bırakarak onlar üstünde kontrol sahibi olabilmektedirler. Rol modeli şeklinde değerlendirilen karizmatik liderler, belirlemiş oldukları vizyonu onaylatmak adına kendi inançları, amaçları ve değerlerini hayat tarzlarıyla ortaya koymaktadırlar. Karizmatik liderler, genel olarak astlarına duymuş oldukları güveni açık bir biçimde ortaya koyarak, astların kendilerine güven duymasını teşvik etmektedirler. Bunu gösterebilmek adına astların düşüncelerini de alarak demokratik bir hareket sergilemektedirler (Ayrancı ve Öge, 2010: 63).

House ve Shamir'in Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Karizmatik liderlikle dönüştürücü liderlik teorilerinin birbirlerine çok yakın terimler olduklarını belirten House ve Shamir için her iki tarzdaki liderler astlarının gereksinimlerini, isteklerini, amaçlarını ve değerlerini kişisellikten çıkartarak ortak hale getirmektedirler. Bahsi geçen liderler özümledikleri vizyonu astlarına inandırarak onların vizyonu gerçekleştirmek adına hareket etmelerini sağlamaktadırlar. İnandırma, maddi unsurlar yerine ahlaki ve inanç objeleri gibi ideolojik faktörleri kullanmaktadır. Her iki tür liderlikte de liderler davranışları sayesinde astlarına güvendiklerini göstermektedir ve onlar adına zorlayıcı amaçlar belirlemektedir (Shamir ve House, 2018: 44).

Warren Bennis'in Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Bennis tarafından tanımlanan liderlik özellikleri şu şekildedir (Bennis, 1999: 24):

- Vizyon Oluşturmak: Lider genel olarak ekibin vizyonunun oluşturulmasını ve üyelerin bu vizyona odaklanmasını sağlamaktadır.
- Ortak Değerler Oluşturmak: Lider ekibin ortak standartlarının, değerlerinin ve kurallarının oluşmasını ve bütün ekibin bunları özümsemesini sağlamaktadır.
- Güven İnşa Etmek: Ekip üyelerinin inisiyatif almasını sağlayarak, kendilerine güvenlerinin gelişmesini sağlamaktadır.
- Kendini Tanımak: Lider kendisini tanıyan ve vizyonu sağlayabilmek adına özelliklerini şekillendirebilen bireydir.

Kouzes ve Posner'in Yaklaşımı

Kouzes ve Posner yapmış oldukları çalışmada dönüştürücü ve karizmatik liderlik hususlarını beraber değerlendirerek bireylerdeki liderliğin gelişimini ve varlığını tespit etmeye yönelik bir biçimde “*Liderlik Uygulamaları Envanteri (Leadership Practices Inventory)*” isminde beş faktörden meydana gelen bir envanter hazırlamışlardır. Bunlar ise şu şekildedir (Kouzes ve Posner, 2007: 60):

- Gelişim imkanlarını tespit etmek ve riske girerek süreçleri zorlamak,
- Liderlerin oluşturduğu vizyonu astlarına özümseterek vizyonu yerleştirmek,
- Astlar içerisinde sosyal ilişkileri geliştirerek onları harekete geçirmek ve iş birliği yapmalarını sağlamak,
- Davranışlar ile astlara öncü olmak,
- Astlara cesaret vererek inisiyatif almalarını sağlamak

Kotter ve Heskett'in Teorisi

Kotter ve Heskett araştırmalarında liderlik terimini farklı yaklaşımlardan başka olarak “*kültür*” kapsamında değerlendirmişlerdir. Bu kapsamda çalışmacılara lideri bir kurumun kültürünü değiştirmek adına dönüşümü organize eden, hazırlayan, sürecin motivasyonunu sağlayan, risk ve başarıları paylaşan vizyon sahibi ve iyimser kişiler şeklinde tanımlamaktadır. Dönüştürücü lider genel olarak takipçilerinin gereksinimlerini, inançlarını ve değer yargılarını dönüştüren, değişim ve gelişimle onların performanslarını üst düzeye çıkaran liderdir. Bu, liderin vizyon sahibi olması ve bunu astlarına özümsetebilmesiyle mümkün olmaktadır. Hedeflerine ulaşma hususunda lider, astlarının potansiyellerini fark etmelerini ve kendilerine güvenmelerini sağlamak, işe adanmışlıklarını ve kuruma bağlılıklarını yükseltmek adına bir rehber olmaktadır (Bass ve Avolio, 1990: 231-272).

2.3.7. Dönüştürücü Liderliğin Sonuçları

Dönüştürücü liderlik üstüne yapılmış olan çalışmaların tümünün ortak özelliği, insanların gereksinimlerini karşılamak ve mevcut olan tercihlerini ortaya koyarak

gelişmelerine destek olmaktır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2015: 38). Bu kapsamda dönüştürücü liderlik nitelikleri gösteren bir kurumda astların gereksinimleri yeterli bir seviyede karşılanmakta ve kurumsal gereksinimleri dikkate alındığı zaman bile liderin sorumluluğunu aktif bir biçimde gerçekleştirmiş olduğu algısı oluşmaktadır (Karip, 1998: 35).

Dönüştürücü liderlik, temel olarak bir yenilik oluşturma yeteneği olarak kabul edilmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008: 190). Bu kapsamda dönüştürücü liderlik en sade tanımı ile kurum içerisinde sinematik değişim ya da dönüşümü başlatarak bunun sürekli hale getirilmesidir. Böylece dönüştürücü lider gerçek iletişim ve motivasyon yeteneklerini göstererek bunları amaçlanan kitleye aktararak bir vizyon oluşturmaktadır (Cemaloğlu, 2007: 83). Bir başka sonuç da dönüştürücü liderlerin kurum içerisinde vizyon ve misyonu belirleyerek personellerin sorumluluklarını tekrardan tanımlamasında ve belirlenen hedeflere ulaşmak adına sistemin tekrardan düzenlenmesinde etkin bir rol almasıdır (Leithwood vd., 1996: 204).

2.3.8. Dönüştürücü Liderin Değişim Yönetimindeki Rolü

Değişim, hayatın kaçınılmaz bir gerçeğidir. Sokratik öncesi dönemde yaşayan Yunan filozofu Herakleitos'un "*Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir*" ve Platon'un "*Her şey, her zaman değişir*" sözlerinden iki bin yıl sonra, Hegel "*sürekli değişim*" terimini ortaya koymuştur. Geçmişte söylenen bu sözler, dönemimizin hızlı ve yoğun değişim süreçlerinde liderlere "*Liderler, ani ve öngörülemeyen değişimlere uyum sağlama yeteneklerini geliştirebilir mi?*" sorusunu sordurmaktadır. Baker (2017: 46) ise bu sorunun cevabının "*çeviklik*" olduğunu belirtmektedir.

Çevik olmak kolay bir süreç değildir. Bu zorluk, değişimin doğası gereği karmaşık olmasından değil, aynı zamanda idari sistemlerden çalışan alışkanlıklarına ve düşünce yapılarına kadar tüm unsurları etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Çeviklik, ticari sistemlere, yasalara, geleneklere ve alışkanlıklara henüz tam olarak entegre edilmemiştir. Çevikliği benimsemenin önündeki engeller, örgüt içi ve dışı faktörler olarak tanımlanabilmektedir, ancak her iki kategori de birbirini doğrudan etkilemektedir. İyi bir lider, örgüt içindeki zorlu engellerle başa çıkmayı bilmelidir (Goldman vd., 1994: 64).

Erken liderlik teorileri ve araştırmaları, değişimi teşvik etmek ve kolaylaştırmakla doğrudan ilgili davranışlara yeterince odaklanmamıştır. 1980’li yıllarda bazı değişim odaklı davranışlar dönüşümcü liderlik teorilerine dahil edilmeye başlanmıştır. Değişim odaklı davranışlar, öncelikle çevreyi anlamak, ona uyum sağlamak için yenilikçi yollar bulmak ve stratejik değişiklikleri uygulamakla alakalıdır. Bu tür liderlik davranışları, inovasyonu teşvik etmek, birlikte öğrenmeyi sağlamak ve organizasyondaki büyük değişiklikleri başarıyla uygulamak adına kullanılmaktadır (Yukl, 2013: 64).

Rekabet baskılarının ötesinde teknolojik ilerlemenin hızı ve bunun yarattığı belirsizlik, liderlerin stratejik planlar yerine geniş bir perspektife ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Teknolojik yeniliklerdeki sürekli patlamalar ve bilgi akışının hızla artması, liderlerin karar alma süreçlerinde anında erişim ve bilgi kullanımı gereksinimini ortaya çıkarmaktadır. Her şeyin ışık hızında ilerlediği bir dünyada, hızlı kararlar almak gerektiğinde, bilgi yoğunluğu altında doğru verilere ulaşmak ve bu bilgileri işleyebilmek büyük önem taşımaktadır. İş liderleri, farklı kaynaklardan gelen bilgilerle sürekli olarak karşı karşıya kalırken, hangi verilerin kullanılacağı ve hangilerinin devre dışı bırakılacağı konusunda hızlı kararlar vermek zorundadır. Bu dinamizm içinde hızlı ve etkili yanıt verebilmek büyük bir başarıdır (Baker, 2017: 67).

Dönüştürücü liderler, organizasyonların dış dünyayı farklı bir perspektiften görmesine yardımcı olarak organizasyon kültürünü etkilemektedir. Dış çevredeki değişiklikler gerçekleştiğinde, bu liderler organizasyonların yeni duruma uyum sağlamalarına destek olarak kültürel dönüşümü yönlendirmektedirler. Dönüştürücü liderlik sayesinde, takipçiler liderlerine karşı güven, hayranlık, sadakat ve saygı duymakta; bu da onları başlangıçta beklediklerinden daha fazlasını yapmaya teşvik etmektedir. Bu liderler, takipçilerini görev sonuçlarının önemine daha fazla bilinçlendirerek, kişisel çıkarların ötesine geçmelerini sağlamakta ve yüksek düzeyde ihtiyaçlarını harekete geçirmektedir (Yukl, 2013: 65).

Farklı istikrar düzeyleriyle değişen ortamlar bulunmaktadır. En yüksek istikrar seviyesinde etkileşimci liderlik yaklaşımına ihtiyaç duyulmaktadır. Bir sonraki aşamada ise yavaşça genişleyen ve kademeli olarak değişen bir ortam mevzu bahis olmaktadır. Bu tarz ortamlarda deneyimlerine dayanan liderler önem kazanmaktadır. Hızlı değişimlerin

yaşandığı daha az istikrarlı ortamlarda, liderin proaktif ve dönüştürücü olması beklenmektedir. Değişim devamlı hale geldikçe, liderler yeni fırsatlar aramalıdır. Son olarak, çevrenin öngörülemez olduğu durumlarda, yeni stratejilerin geliştirilmesi ve yaratıcılığın teşvik edilmesi önemlidir (Bass ve Riggio, 2006: 26).

2.3.9. Başarılı Bir Oluşum İçin Dönüştürücü Liderlerin Yapması Gereken Faaliyetler

Değişim, zorlu bir uygulama süreci olup pek çok kişi ile beraber gerçekleştirilmesi gerekli olan bir etkinliktir. Bu tür değişimlerin başarıyla uygulanabilmesi grupların belirli amaçlar kapsamında ortaklaşa çalışmasını gerektirmektedir. Kurumsal değişim, köklü bir dönüşümü adım adım hayata geçirmekten geçmektedir. Küresel ekonomi, işletmeleri değişim ihtiyacına zorlamakta ve bu durumu kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu kapsamda değişimi etkili bir biçimde gerçekleştirmek adına güçlü liderlik gerekmektedir. Dönemimizde liderlik özelliklerine sahip bireylere büyük bir ihtiyaç bulunmaktadır, böylelikle liderler ve değişim arasında sıkı bir ilişki kurulmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009: 38).

Liderler, mevcut durumu değiştirmek için etkileyici özelliklerini kullanarak takipçilerinin düşünce, inanç, nitelik ve motivasyonlarında köklü değişiklikler sağlamaktadır. Dönüştürücü liderler, uygun ortamları değerlendirerek kurumu yenileyebilmekte ve yeni vizyonlar oluşturabilmektedirler. Değişim süreçlerini hayata geçirmek için net hedefler belirlenmekte ve bu hedefler doğrultusunda kurum yapıları oluşturulmaktadır. Bu yapı ise takipçileri yönlendirerek görevlerin yerine getirilmesini sağlamaktadır. Böylelikle dönüştürücü liderler, yeniliklerle dolu bir değişim süreciyle günümüz koşullarına uyum sağlamaktadır (Kaygın 2011: 86-88).

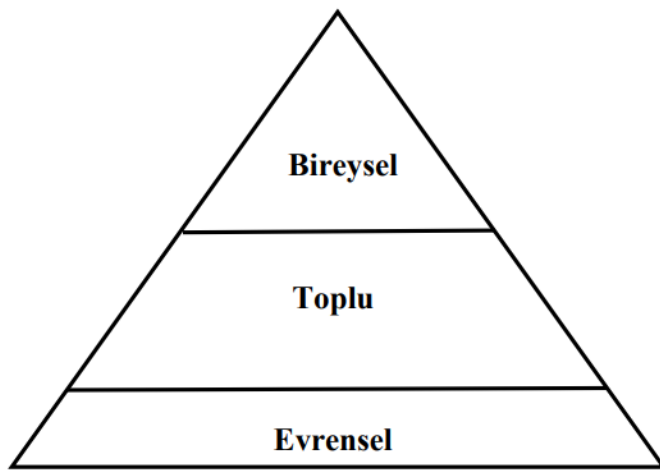
2.4. Kurum Kültürü

2.4.1. Kurumlarda Kültür Kavramı ve Kurum Kültürü

Kültür kelimesinin insan etkinliklerine atıfta bulunarak “yaşamak, yetiştirmek veya onurlandırmak” anlamına gelen Latince “colere” kökünden türediği düşünülmektedir. Merriam-Webster çevrimiçi sözlüğü kültürü “bir kurumu veya kuruluşu tanımlayan,

paylaşılan tutumlar, değerler, hedefler ve uygulamaların toplamı” olarak tanımlamaktadır. Antropologlar ise kültürü, *“deneyimleri sınıflandıran, bu deneyimleri sembolik olarak eserler ve davranışlarla kodlayan ve iletişim kuran evrensel bir insan yeteneği”* şeklinde ifade etmektedir (Kimball, 2005: 3).

Bu alanda çalışan ilk sosyal psikologlardan biri olan Hofstede (1980), kültürü *“bir insan grubunun üyelerini diğerlerinden ayıran, toplu bir zihinsel programlama”* olarak tanımlamış ve bu programlamanın hem benzersiz hem de paylaşıma açık olabileceğini belirtmiştir. Kültürel yapı, üç ana seviyeye ayrılabilir; bu seviyeler Şekil 4 üzerinde gösterilmektedir.



Şekil 4. Geert Hofstede için insan aklının programlanması.

Kaynak: Hofstede, 1980

Benzer bir biçimde Schein (2004: 45) kültürü *“bir grubun başa çıkma ve öğrenme çabasını yansıtan bir olgu”* şeklinde ifade edilmektedir. Kültür bu öğrenme sürecinin bir sonucu olarak dönemimizde istikrar, anlam ve öngörülebilirlik sağlamakla kalmamakta, buna ek olarak grubun geçmişteki etkili kararlarının bir yansıması olmaktadır (Schein, 2004: 109). Hofstede (2015: 64) ise, bir arada zaman geçiren her boyuttaki insan grubunun *“paylaşılan ve aktarılan algılar, değerler veya uygulamalar”* geliştirdiğini vurgulamaktadır (Hofstede, 2015: 546). Psikolog David Matsumoto (2007: 38) kültürü çevresel problemler, ele alınması gereken sosyal ve fiziksel ihtiyaçlar ile mevcut kaynaklar dikkate alındığında, hayatta kalmanın bir yolu olarak ifade etmektedir (Matsumoto, 2007: 1291).

Kimball (2005: 46) yukarıda yer alan temel kültür tanımlarının tersine, kurum kültürünün tanımlanmasının karmaşık olduğunu, bunun nedeninin kurumsal yapılar açısından somut olmadığını ve bu nedenle analiz etmenin zorlayıcı olduğunu ifade etmektedir (Kimball, 2005: 3). Schein (1990: 21) ise kurum kültürünü tanımlama zorluğunun kurum kavramının belirsizliğinden kaynaklandığını belirtmiş ve kurumsal kültüre dair kavramların ne anlama geldiği, nasıl gözlemlenmesi ve ölçülmesi gerektiği konusunda çok az bir uzlaşmanın mevcut olduğunu belirtmiştir. Buna ek olarak bu kavramın geleneksel endüstriyel ve örgütsel psikoloji teorileriyle ilişkisi ve uygulamalarda nasıl kullanılabileceği konusunda da netlik olmadığını belirtmiştir (Schein, 1990: 109). Bu kapsamda kurum kültürünün kesin bir tanımının olmaması, kapsamlı bir bakış açısıyla literatürü gözden geçirmeyi gerektirmektedir. Kurum kültürü üzerine yapılan araştırmalar pek çok farklı şekilde tanımlanmış ve farklı yazarlar ile akademisyenler tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır.

Kurumsal kültür, *“bir örgütün iş yapış biçimini tanımlayan karmaşık değerler, varsayımlar ve inançlar bütününden meydana gelir”* (Tourish ve Pinnington, 2002: 148). Bu inanç ve beklentiler çalışanların bir örgüt içinde nasıl davranacaklarını sosyalleştirerek, gerçekleştirilen çalışmanın niteliğini ve hedeflerini şekillendiren bir sosyal ortam oluşturmaktadır (Hemmelgarn vd., 2006: 75). Kurum kültürü değer verilen faktörler, baskın liderlik türleri, dil ve semboller, prosedürler ve rutinler gibi öğeleriyle örgütün başarı kriterlerini yansıtmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 17). Buna ek olarak bir kurumun sessiz toplumsal düzenini ifade etmektedir. Üyelerinin davranışlarını uzun vadede yeniden biçimlendirmekte ve hangi davranışların teşvik edildiğini, hangi davranışların engellendiğini tanımlamaktadır (Groysberg vd., 2018: 4).

Van den Berg ve Wilderom (2004) ise kurumsal kültürü *“kurumsal birimlerin içindeki, kurumsal çalışma yöntemlerine ait algıların diğer kurumsal birimlerden farklılık göstermesi”* olarak ifade etmektedir (Van den Berg ve Wilderom, 2004: 571). Denison (1996: 624) için kurumsal kültür, bir kurumun üyelerinin sahip olduğu değerler, inançlar ve varsayımlar üzerine inşa edilen derin yapıyı ifade etmektedir (Denison, 1996: 624).

Deshpande ve Webster (1989: 4) ise, 100’den çok çalışma analizine dayanarak kültürü, *“bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarına yardımcı olan ve bu doğrultuda belirli*

davranış kalıpları sunan paylaşılan değerler ve inançlar bütünü” şeklinde ifade etmişlerdir (Deshpande ve Webster, 1989: 4).

Simpson ve Cacioppe (2001: 396) kurum kültürünün bir kurumda farklı önemli işlevler üstlendiğini belirtmiştir. Bunlar şu şekildedir (Simpson ve Cacioppe, 2001: 396):

- Farklı organizasyonlar arasında belirgin bir ayırım oluşturmaktadır,
- Üyelerine aidiyet duygusu kazandırmaktadır,
- Daha büyük ekipler veya birimler içinde bağlılık duygusu geliştirmektedir,
- Çalışanlara organizasyonda nasıl davranmaları ve ne söylemeleri gerektiğine dair ipuçları vererek, organizasyonu bir arada tutan sosyal bir bağ oluşturmaktadır.

Moorhead ve Griffin (2013: 34) ise literatürdeki kurumsal kültür tanımlarında üç ortak özellik tespit etmişlerdir. Bunlar ise şu şekildedir:

- Tüm tanımlar, bir organizasyondaki bireyler tarafından benimsenen değerler setine atıfta bulunmaktadır.
- Bu değerler, genellikle çalışanlar tarafından benimsenen temel varsayımlar olarak ortaya çıkmaktadır.
- Kültürel değerlerin ilişkilendirildiği sembolik anlamların önemi vurgulanmaktadır.

2.4.2. Kurum Kültürünün Oluşumu

İnsan kültürünü inceleyen bilim dalı olarak antropoloji kapsamında kurum kültürünü inceleyenler, tanımlayıcı ve açıklayıcı teknikler ile inanç ve değerleri belirlemekte, bunların davranışları ne şekilde ve nasıl etkilediğine yoğunlaşmaktadır. Sosyologlar, kurum kültürünün şekilsel olmayan yapı ilişkilerini ne yönde ve nasıl etkilediğini sorgulamaktadır. Sosyal psikoloji çerçevesinde kurum üyelerinin görmüş olduğu veya yaşadığı bir olay, kurum kültürünün şekil almasında rol alırken, ekonomistler ise kültürün kurumun mali yapısındaki etkisini ortaya koymaktadır (Bakan vd., 2004: 22).

Bazı araştırmacılar kurum kültürü terimine Elton Mayo’nun 1930 yılında grup kültürü bakımından sosyal unsurların personel verimliliği ve insan ilişkileri üstünde

yapmış olduğu Hawtorne çalışmalarına kadar götürmektedir (Terzi, 2000: 19; alışkan ve zko, 2015: 38). Terimin zeminini antropolojiye dayalı kültür oluşturmaktadır. Yeni zellikler de ilave edilerek kurumsal yönetime dahil olan kurum kültürü ile alakalı literatür içerisinde Jaques’in 1952 yılında yazdığı “*Değişen Kurum Kültürü*” kitabı terime değinen ilk eser olarak görülmektedir (Muratovi, 2003: 63). William Ouchi tarafından 1981 yılında yazılan “*Teori Z*” kitabı kurum kültürünün kuramsal zeminini oluşturmuş, Deal ve Kennedy ve Edgar Schein ise kuramın gelişmesine yardım etmişlerdir (Aydınlı, 2003: 81).

Kurum kültürü araştırmalarının yoğunluk kazanmasında 2. Dünya Savaşından sonra Japon kurumların pek çok alanda ABD kurumlarını geride bırakması ve özellikle de 1970 yıllarından itibaren ABD’nin işletmecilik ve yönetimdeki üstünlüğünü yok etmeye başlaması etkili olmuştur. ABD kurumlarının pazardaki paylarını kaybetme riskiyle Avrupa ve ABD’de iflasların artması kurumsal başarı ile alakalı çalışmaları yükseltmiş ve bunun neticesinde de paylaşılan norm ve değerler, törenler, kahramanlar ve hikayeler gibi kurum kültürüne yönelik terimler gelişmiştir. 1980 yıllarında da kurum kültürü araştırmaları yoğunluk kazanmıştır (Güçlü, 2003: 147; Terzi, 2000: 21). Bu yıllardan itibaren kurumsal kültür terimi, kurumsal etkinliğin ve davranışın merkezi bir terim olarak bulunmasıyla birlikte, kuruma dahil olan farklı üyelerin problemlerine yönelik algıyı şekillendirdiğinden sorunları çözen temel bir ereve şeklinde değerlendirilmiştir (Aydınlı, 2003: 81).

2.4.3. Kurum Kültürünün Kapsamı ve Ortaya ıkışı

Küreselleşmenin etkisiyle dünya genelinde ve Türkiye’de teknoloji alanında yaşanan gelişimler kurumlar arası rekabeti en st düzeye ulaştırmıştır. Dönemimizde bir kurumu ne çıkaran ve başarısını artıran en önemli unsurlardan biri de çalışanlara yapılan yatırımlardır. Çalışanların maddi ve manevi gereksinimlerinin karşılandığı bir ortamda, çalışanların kuruma bağlılıkları artmakta ve bu durum organizasyonun gelişimine katkıda bulunmaktadır. Piyasa rekabetinin farkında olan kurumlar i eğitim programları düzenleyerek, sosyal hakları geliştirerek ve çalışanların ailelerini de süreçlere dahil ederek, kurum aidiyetini güçlendiren politikalar benimsemektedir. Bu stratejilerle, çalışanların organizasyona bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir (Güngören, 2017: 62).

Belirli saatlerde çalışan ve duygusal yönleri göz ardı edilen çalışan anlayışının geride bırakılmasıyla, çalışanların sosyal varlıklar olarak değerlendirildiği ve işyeri dışında da bir yaşam alanı bulduğu bir yaklaşım benimsenmiştir. İnsan faktörü, güçlü kurum kültürleri sayesinde en önemli rekabet unsuru haline gelmiştir (Akıncı Vural, 2003: 95-100). Endüstri devriminden sonra makinelerin yönetimi adına insanın duygusal yönleri ihmal edilerek uzun çalışma saatleri ile bir robot gibi kullanılmıştır. 1970 ve 1980 yıllarında artış gösteren rekabet, kısıtlı kaynaklar ve belirsizlikler, kurumları yeni stratejiler aramaya itmiştir. Özellikle de Japon firmalarının küresel ekonomik başarıları, Amerikan şirketlerinin ise pazar payı kaybetmesi, Japon yönetim ve üretim yöntemlerine ilgi uyandırmıştır. Fakat bahsi geçen bu yöntemleri benimseyen Amerikan firmaları istenilen başarıya ulaşamamıştır. Yapılan çalışmalar Japon firmalarının başarısının arkasında güçlü bir kurum kültürüne sahip olmalarının yattığını göstermektedir. Bu sebeple kurum kültürü kavramının incelenmesi ve firmaların kendine özgü kültürlerini geliştirmesi kaçınılmaz hale gelmiştir (Terzi, 2000: 20-21).

Kurum kültürünün tarihsel gelişimine bakıldığında, kavramın ilk kez M.Ö. döneminde Atinalı lider Pericles tarafından ortaya konduğu görülmektedir. Pericles, Atina'nın Sparta ile olan savaşında başarı için güçlü bir takım çalışmasının gerekliliğini vurgulamıştır (Genç, 2016: 118). Fakat dönemimizdeki anlamıyla kurum kültürü genellikle bilim insanı Elton Mayo'nun 1930'lu yıllarda ABD'de gerçekleştirmiş olduğu "Hawthorne" deneylerine dayanmaktadır. Mayo bu araştırmada üretkenlik ile çevresel koşullar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Mayo'dan sonra Warner, işçilerin duygusal ve sosyal yönlerini ön plana çıkararak, onların değerlerini ve düşüncelerini analiz etmiştir. Bu çalışmalar, çalışanlara yönelik bir iş kültürü geliştirmeyi amaçlamıştır (Yahyagil, 2004: 54). Kurum kültürü kavramı ilk defa 1979 yılında Pettigrew'in "*On Studying Organizational Cultures*" isimli makalesinde kullanılmıştır (Terzi, 2000: 19). Sonrasında Waterman ve Peters'in "*Mükemmeli Arayış*" ile Deal ve Kennedy'nin "*Kurum Kültürü*" isimli eserleri, bu alandaki ilgiyi artırmıştır (Özen, 2009: 69).

2.4.4. Kurum Kültürünün Unsurları

Bir kurumun mevcut kültürü, kurum personellerinin kolektif bir biçimde oluşturmuş olduğu tecrübelerden meydana gelmektedir. Kurum içinde oluşan bu kültür,

genel olarak kurumu rekabet ortamlarında başarılı olmaya ve benzersizliğe itmektedir. Bu nedenle bir kuruma yönelik kültür öğrenilmek istenirse personellerin davranışlarını incelemek ve kurum içindeki hikayeleri dinlemek önemli ölçüde yeterli olmaktadır (Schermerhorn vd., 2012: 353).

Kurum kültürü hikayeler, gelenekler, çalışma türleri ve hatta amaçlara erişebilmek adına yapılmış olan teknikler de dahil olarak bir kurum içerisindeki personellerin paylaştığı ve aktardığı inanç sistemi şeklinde görülmektedir. Bu çerçevede kurumların verimliliği adına kurum kültürü son derece önemlidir. Kurum kültürü, personellerin hangi türde davranacaklarına yönelik metaforları seçmelerine destek olmaktadır (Schermerhorn vd., 2012: 353).

Bir kurum içerisinde kültürün oluşabilmesi ve devamlılığının sağlanabilmesinde “*değer, inanç, norm, tören, ritüel, mit, hikâye, ortak dil ve semboller, kahramanlar ve lider/yöneticiler*” gibi unsurların önemli bir rolü bulunmaktadır (Öztürk, 2020: 18). Aşağıda bu unsurlar kısaca açıklanmıştır.

Normlar ve Değerler

Kökeni Fransızca olan norm kelimesi TDK için “*yargılama ve değerlendirmenin kendisine göre yapıldığı ölçüt, uyulması gereken kural, düzgü*” olarak ifade edilmiştir (TDK, 2018). Normlar genel olarak insanların ne şekilde davranması gerektiğini ortaya koyan ve insan davranışlarını niteleyen kurallar şeklinde bilinmektedir. Farklı bir tanımda da norm, insan hareketlerini belli kurallar kapsamında kısıtlayan davranış ölçütleri olarak ifade edilmiştir (İlerler ve Gülova, 2020: 106).

Kurumlarda mevcut olan normlar da personellerin iş ortamında gösterdiği eylem ve davranışlarının şekillenmesine, bu normlar kapsamında hareket edilmesine fayda sağlamaktadır. Bahsi geçen normlar kurumun kurallarının bir parçası olduğundan bunlara uymayan personeller ceza alabilirken uyanlar da ödül alabilmektedir. Buna ek olarak normal daha sonradan öğrenilerek özümsenebilmektedir (Öztürk, 2020: 19).

Kurum içinde uyulması gerekli olan kurallar şeklinde bilinen normlar yazılı veya yazısız bir biçimde ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle kurum personelleri mevcut pozisyonlarında devamlılığı sağlayabilmek adına bu normlara uymak durumundadırlar. Tersine bir durumda o kişinin kuruma yönelik bağlılığının ve aidiyetin sağlanması zorlanabilmekte ve kurumsal kültür zarar görebilmektedir. Bir kurum içinde etkili olan normların bulunmaması veya kurum personellerinin mevcut olan normlara ayak uydurmaması, personeller arasında bir uyumsuzluğa neden olmaktadır. Kurumsal kültürün arka planını oluşturan normlar, kuruma yönelik yabancılaşmanın da önüne geçen unsurlardır. Normlar her ne denli kurumdan kuruma farklı olsa da bütün kurumlar adına geçerli olan “yönetici/lidere karşı saygılı olma, iş ortamında dedikodudan uzak durma, çalışma arkadaşlarına karşı nazik olma vs.” gibi bazı normlar da mevcuttur (Durmuş, 2022: 15).

Hikayeler ve Efsaneler

Efsaneler ve hikayeler bir kurumun içinde hakim olan anlatıların doğru veya yanlış olmasına bakılmadan personellere motivasyon sağlamasına, kıssadan hisse çıkarımlarına ve kurum ile özdeşleşmelerine fayda sağlayan unsurlardır. Kurum kültürünün ve değerlerinin genele yayılmasına fayda sağlayan efsane ve hikayeler, özellikle kuruma yeni giren insanların sosyal uyumunu ve sosyalliklerini sağlamalarına destek olmaktadır. Buna ek olarak efsaneler ve hikayeler, bir kurumun kriz anında yaşayacak olduğu durumlarda da kilit bir görev görmektedir. Gerçekleşen herhangi türden bir krizde geçmişten günümüze aktarılan pozitif efsane ve hikayeler, kurumun yükselişe geçmesine yardımcı olabilmektedir (Akıncı, 1998: 137).

Bir kurumun kendisine has olan kültürünün gelişmesi, devamlılığının sağlanması ve ilerlemesi adına kurum içinde gelişen hikayeler ve efsanelerin son derece önemli bir etkisi bulunmaktadır. Efsaneler ve hikayeler, kurumun geçmişine yönelik mübalağa edilerek aktarılması ile ortaya çıkan kültür anlatılarıdır. Buna ek olarak efsaneler ve hikayeler, kurumun geçmişi ile şimdiki durumu arasında köprü özelliği de taşımaktadır (Köse vd., 2001: 230). Bu nedenle aynı toplumun veya bir ülkenin kültürünün oluşmasında olduğu şekilde, mitler ve hikayeler sayesinde kurumsal kültür gelişmekte ve kendisini koruma altına almaktadır.

Efsaneler ve hikayeler, genellikle bir kurumda öne çıkan bir başarı veya kahramanlık öyküsüdür. Özellikle de bir kurumun geçmiş dönemlerdeki mücadeleleri veya kurumda bulunan bir bireyin fedakârlık öyküsü kurumsal bir mesaj şeklinde abartılı biçimde iletilerek hikaye haline getirilebilmekte veya gerçeklikten uzaklaştırılarak efsane haline getirilebilmektedir. Bu nedenle aktarılan efsane ve hikayeler kurum personelleri adına motive edici, kurum kültürünü anımsatıcı ve kurum kültürünü ileriye taşıyıcı niteliğe sahip olabilmektedir (Durmuş, 2022: 17).

Dil ve Semboller

Kurum kültürünü oluşturan temel unsurlardan biri de semboller ve dildir. Kurum içi iletişimin bir parçası olarak değerlendirilen semboller ve dil, örgütte egemen olan yazılı ve sözlü iletişim biçimlerinin somut birer dışavurumudur. Bu unsurlar, kurumun değerlerini, normlarını, ilişkiler yapısını ve iletişim tarzını görsel ve sözel biçimlerde ortaya koyar. Kurum içerisindeki yazışmaların biçimi, kullanılan terimler ve yöneticilerle çalışanlar arasında tercih edilen iletişim dili, o kurumun kültürel yapısı hakkında önemli ipuçları sunar. Dil yalnızca anlam aktarımını sağlayan bir araç değil; aynı zamanda örgüt içinde düşünce birliği oluşturma ve kurumsal kimliği pekiştirme işlevi gören temel bir iletişim aracıdır (Meydan ve Polat, 2010, s. 126).

Kurum içindeki semboller ise yalnızca görsel öğelerle sınırlı değildir. Kurumsal logolar, renkler, ofis düzeni, kullanılan sloganlar, törenler ve gündelik ritüeller gibi unsurlar sembolik anlamlar taşımakta; kurumun tarihsel geçmişine, iş yapma biçimine ve değerler sistemine dair mesajlar iletmektedir. Bu tür semboller, hem kurumun iç dinamikleri hem de dış çevreyle kurduğu ilişkiler açısından önemlidir. Sembollerin açık, anlamlı ve bütün çalışanlarca anlaşılabilir olması, aidiyet duygusunu artırmakta ve kurumun dış dünyada nasıl algılandığını doğrudan etkilemektedir (Öztürk, 2020, s. 12).

Pettigrew (1979, s. 576), dil ve sembollerin, kurumun amacı, dikkati ve bilincini şekillendirmede etkili olduğunu; kültürel değerlerin aktarılması ve normatif yapının inşasında önemli bir rol üstlendiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda semboller, yalnızca görselliğe indirgenemeyecek kadar kapsamlı anlamlar taşımaktadır. Sulkowski (2012, s.

66) de bir kurumda neredeyse her şeyin sembolik bir anlam taşıyabileceğini ve sembollerin, kurumsal benliği yansıtan çok katmanlı yapılar olduğunu vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, kurum kültürü açısından sembol ve dil, örgütün kimliğini oluşturan ve sürdüren en önemli öğelerden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu unsurlar, çalışanlar arasında ortak anlam dünyası oluşturarak kültürel sürekliliği desteklemekte; aynı zamanda kurumun hem iç hem de dış paydaşlar nezdinde nasıl algılandığını belirleyen güçlü araçlar olarak işlev görmektedir.

Sembol ve dil, bir kurumun amacını, dikkatini ve bilincini harekete geçirmede, kurumun anlamının ve kültürünün kodlanarak özümsemesine ve normatif değerlerinin açığa çıkmasına fayda sağlamaktadır (Pettigrew, 1979: 576). Kurum kültürü bakımından semboller de kültürel değerleri gösteren işaretler şeklinde belirtilmektedir. Bir kurumun sembolü, kurumsal benliğini yansıtan tasarımları ve rengi o kültürün özelliklerini gösteren göz ile görülür sembolik haldeki faktörlerdir. Ancak semboller yalnızca bu görünürlük ile daraltılabilecek biçimde değildir. Bir kurumda neredeyse her şeyin bir sembolü olabileceğinden bu terim kapsamlı bir anlama karşılık gelmektedir (Sulkowski, 2012: 66).

Kahramanlar

Kurumsal kültürün ve değerlerin kurum personellerine ve kuşaktan kuşağa aktarılmasında kahramanların rolü son derece önemlidir. Kahramanlık, Webster sözlüğü içerisinde “*özellikle yüksek bir amacı yerine getirmede veya asil bir amaca ulaşmada aşırı özverili cesaret*” şeklinde ifade edilmiştir (Webster, 1998). Bu nedenle kurum kültürünün yargılarını ve değerlerini özümseyerek özellikle de kurum personellerine rol modellik yapan kahramanlar, üst yönetimin herhangi bir basamağında bulunabilmektedir (Akıncı, 1998: 136).

Kahramanlar genel olarak kurumsal kültürün davranış niteliklerini ve şekillerini simgeleştiren bireyler olarak kendilerini göstermektedirler (Preffer, 1981: 176). Bir kurumun geçmişinde yaşayan ve önemli başarılarla imza atan birisi kahraman olabilirken, hala hayatta olan bir kurum personeli de orada kahraman konumuna gelebilmektedir. Bahsi geçen kişiler ise kurumun kültürel yapısını güçlendirerek başarı standartlarını tespit

edebilmekte ve personellerine de bunu özümsetebilme gücüne sahip olabilmektedir (Akıncı, 1998: 136).

Kahramanlar genelde bir kurumun üst yönetiminde olan kişilerden oluşsa da bir kurumda iyi performanslar gösteren satış elemanları veya azimli bir kurum çalışanı da kahraman konumuna gelebilmektedir (Harris ve Moran, 1996: 133). Sonuç olarak tümünün ortak özelliği, kurumun imajını pozitif olarak yansıtan yaratıcı, çalışkan ve azimli kişiler olmalarıdır. Bahsi geçen kahramanlar, kurumun kültürel değerlerini en doğru yansıtan ve isminden söz ettiren insanlardır.

Dünya genelinde güçlü kurum kültürü bulunan önemli bazı kurumlar bulunmaktadır. Örnek vermek gerekirse Apple, rekabetin en yüksek olduğu teknoloji alanında öncü bir rolü bulunan, kuvvetli kurum kültürü mevcut olan bir şirkettir. Apple'ın kuvvetli bir kurum kültürünün bulunmasında, kurucusu olan Steve Jobs'ın son derece büyük bir rolü bulunmaktadır. Kuvvetli bir liderlik örneğini ortaya koyan ve “kahraman” olarak kabul edilen Jobs, kurum içerisindeki çalışma şartları ve müşterilerine sunmuş olduğu benzersiz tecrübeler ile başarılı bir kurum kültürü örneği ortaya koymaktadır (Güngören, 2017: 64).

Törenler ve Seremoniler

Kurum kültürünün genel olarak kurum personelleri tarafından özümsemesinde etkili olan seremoniler ve törenler, kültürün aktarılmasında ve geliştirilmesinde son derece etkili rol almaktadır (Akıncı, 1998: 138). Kurum faaliyeti şeklinde kabul edilen törenler, özellikle de personellere kurum kültürüne yönelik değerleri ve mesajları aktarmak adına düzenlenen planlı ve kapsamlı aktivitelerdir (Martin vd., 1991: 104). Diğer yandan seremoniler de bir tek olay adına düzenlenen tören çeşidi olarak kabul edilmektedir. Kurum içindeki sosyalliği, istikrarı ve etkileşimi sağlamak, dışarıya mesaj aktarmak ve endişeleri azaltmak adına yapılmış olan bu törenler kişiler ve kurumlar adına son derece önemlidir (Akıncı, 1998: 139).

Törenler kurumun içinde değerli olduğu düşünülen kişi, eylem, olay ve hareketlerin kurum personellerine aktarılması ve özümsetilmesinde fayda sağlamaktadır (Doğan, 2007:

56). Farklı bir açıdan törenler, kurumsal açıdan aidiyetin oluşmasında da son derece etkili bir faktördür. Kurumlarda yapılmış olan ödöl törenler, kurumun kurulma yıldönümleri, liderler için anma törenleri gibi çeşitli aktiviteler, kurum kültürünün oluşmasında ve geliştirilmesinde son derece önemlidir.

Seremoniler ise özel günleri kutlamak ve kahramanları anmak için düzenlenebilmektedir. Kurumsal kimliğin de bir parçası olarak bulunan seremonileri düzenlemek, bu kurumun güçlü taraflarının özümzenmesinde faydalı olabilmektedir. Bu tür törenleri gören personeller, kurum kültürüne çok daha basit bir biçimde uyum sağlayabilmektedir (Özdemir, 2006: 415).

2.4.5. Kurum Kültürünün Önemi

Kurum kültürü genel olarak işletmelerde etkili koordinasyon ve kontrol sağlama işlevi görebilmektedir. Koordinasyon işletmenin karmaşıklığına bağılı bir biçimde önemli bir iletişim sistemidir. Her bölümün diğler bölümlerin faaliyetlerinden haberdar olması, etkili bir koordinasyonun varlığını göstermektedir. Bu kapsamda işletmelerin iç ve dış uyum sağlaması açısından koordinasyon kritik bir yönetim işlevidir. Koordinasyon, personeller arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, görevlerin uyumlu bir şekilde yürütülmesi ve işletmenin dış çevresiyle olan bağlantılarının belirlenmesi gibi alanları kapsamaktadır (Elden, 2004: 56).

Kültür insanların dış çevreyle olan etkileşimlerini düzenlemekle kalmaz, buna ek olarak işletme içindeki grupların kültürünü ve sosyal çevreyle olan ilişkilerini de şekillendirmektedir. Kurum kültürü personellerin birbirleriyle nasıl iletişim kurduğunu, karar alma süreçlerini, iş süreçlerini ve genel yönetim biçimlerini etkileyebilmektedir. Bu nedenle, kurum kültürü işletmenin koordinasyon ve kontrol mekanizmalarında kritik bir rol üstlenmektedir.

Bütün personellerin ortak kültürel değere sahip olması, ortak bir vizyon etrafında birleşmesi ve hedeflere ulaşmak için birlikte çaba sarf etmesi, etkili bir koordinasyon ve kontrol mekanizmasının oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır (Uzunçarşılı Soydaş, 2001: 20).

Kontrol belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını veya bu hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini belirleme süreci olarak ifade edilebilmektedir. Bu süreç mevcut durum ile istenilen durum arasındaki farklılıkların karşılaştırılması ve olumsuzlukların giderilmesi gereken bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlanabilmektedir. Kurum kültürü ise bu kontrol sürecinin her aşamasında önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle ölçüm yöntemleri ve standartlarının belirlenmesinde kültürel yapı büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Personellerin performanslarının değerlendirilmesinde, kurum kültürünün özelliklerini bilmek, uygun kontrol yöntemlerini ve araçlarını seçmek açısından kritik bir öneme sahiptir (Elden, 2004: 57).

Bazı hallerde kurum kültürünün korunması yöneticiler için bir kontrol aracı olarak işlev görebilmektedir. Kurum kültürü kurumun içindeki tutarlılığı, koordinasyonu ve kontrol süreçlerini kuvvetlendirerek personellerin nasıl organize olacağını ve karar alma süreçlerinde nasıl uzlaşacaklarını belirleyen norm, davranış ve kuralları geçmişten gelen alışkanlıklarla tanımlamaktadır. Bu durum ise şirkete uygun çözümler bulmayı kolaylaştırmakta ve kültürü güçlü bir koordinasyon ile kontrol aracı haline getirmektedir. Buna ek olarak geçmişten gelen iş disiplini, çalışanların kültürel kimlikleriyle ilişkilendirildiği için resmi kontrol sistemleri ve prosedürler genellikle daha az etkili olabilmektedir. Kurum kültürü organizasyon içindeki tutarlılığı sağlarken, çeşitli çözüm alternatifleri arasından en uygun olanını seçmeyi kolaylaştırmakta ve böylece koordinasyon ile kontrol işlevlerinin etkinliğini artırmaktadır (Brown, 1998: 89-90).

Kurum kültürü, işletmelerde çatışmaları azaltmada etkili bir rol oynayabilmektedir. Çatışmalar genellikle iki ya da daha fazla kişi arasındaki anlaşmazlıklardan kaynaklanarak işletme performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Fakat açık sistem perspektifi kapsamında belirli bir düzeydeki çatışmalar, yenilik, değişim, yaratıcılık ve performansın artmasına katkı sağlayabilmektedir. Çatışmalar, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan olarak sınıflandırılabilir. Bu nedenle yöneticilerin, çatışmaların nedenlerini doğru bir şekilde analiz etmeleri ve uygun çözümler geliştirmeleri önemlidir. İşletmede çalışanların farklı alt kültürlerden gelmesi, çatışmalara zemin hazırlayabilmektedir. Bu kapsamda kurum kültürü işletmeyi bir arada tutan temel unsurlardan biridir ve ortak bir kültür oluşturma sürecinde kritik bir rol oynamaktadır (Brown, 1998: 89).

Ortak kültür, işletmede algılamalarda tutarlılık sağlamakta, problemleri tanımlamakta, seçenekleri değerlendirmekte ve tercihleri uygulamaktadır. Buna ek olarak bireylerarası ilişkilerin yönetimi, ödüllerin dağıtımı, belirsizlikle ve kaçınılmaz durumlarla başa çıkma konularında ortak bir perspektif oluşturmaktadır. Fakat farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanların bulunduğu işletmelerde kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu noktada yöneticilerin çatışmanın kökenlerini doğru bir şekilde belirlemeleri ve işletmenin yapısına uygun çözümler geliştirmeleri önem kazanmaktadır (Brown, 1998: 89; Soydaş, 2001: 18).

Kurum kültürü, işletmelerin belirsizlik ve karmaşıklıkla başa çıkmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Personellerin bu kültürü öğrenmesi, gerçekleri belirli bir çerçevede anlamalarına ve olayları daha basit hale getirmelerine destek olmaktadır. Böylece, rasyonel karar alma süreçleri basitleşmektedir. Fakat kurum kültürü yanlış inanç ve değerlere yol açmamalıdır; bu sebeple yöneticilerin kültürü etkili bir şekilde yönetmeleri ve gerektiğinde revize etmeleri önemlidir. Kültür, çalışanlar arasında ortak bir dil ve anlayış oluşturarak işlerin daha verimli yürütülmesini sağlamaktadır. Buna ek olarak belirsizlik ve karmaşıklığı azaltarak, çalışanların karar alma süreçlerinde daha bilinçli ve mantıklı seçimler yapmalarını desteklemektedir. Fakat yanlış inançlar söz konusu olduğunda, yöneticilerin müdahale etmesi ve gerekli değişiklikleri yapması kritik öneme sahip olmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 67).

Personellerin kültürel değerleri, belirsizlikle başa çıkma biçimlerini etkileyebilmektedir. Belirsizlikten kaçınan insanlar riskli durumlardan uzak durmayı tercih ederken, daha açık bir kültürel yapıya sahip olanlar bu belirsizliklerle daha rahat başa çıkabilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin çalışanların kültürel değerlerini göz önünde bulundurarak belirsizlikle başa çıkma stratejilerini anlaması ve uygun bir yönetim yaklaşımı benimsemesi gerekmektedir. Personellerin belirsizlikle ilgili davranış biçimlerinin anlaşılması, organizasyonun motivasyonunu artırarak genel başarısını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 67).

2.4.6. Kurum Kültürünün  zellikleri

Daha  nceki kısımlarda belirtildiği Şekilde kurum kavramının pek çok tanımını yapmak mümkündür. Bütün bu tanımlar kurum kültürünün özelliklerini karŐılamakta ve paylaŐmaktadır. Kurum kültürü kendisini gösterir ve iletişim evresinin bir neticesi olarak oluşmaktadır. Bu aŐamalarda bahsedilen özellikle ise Şu Şekildedir (Güleç, 2008: 47):

- Kurum kültürü edinilen ve öğrenilen bir kavramdır.
- Kurumsal kültür, personellerin büyük bir kısmı tarafınca paylaşılmaktadır.
- Kurum kültürü üstünde yazılı bir metin bulunmadan çalışan ve bütün çalışanlar tarafınca bilinen bir çeŐit sosyal ve psikolojik bir sözleŐme olarak kabul edilmektedir.
- Kurum kültürü bazı değer, sembol, tören, ilke ve kurallardır.
- Kurum kültürü sistematik bir olgudur.

Doğal bir Şekilde kurum kültürünün özellikleri kültürel niteliklerle benzerdir (Karabıyık, 2019: 67):

- Uyumludur: Kurum kültürü farklılaŐmalar yerine bütünleŐtirici değerlere dayanmalıdır. Böylece  alıŐanların müŐterileri adına bu değerleri özümsemesi daha basit olacaktır.
- Semboliktir: İnançların ve değerlerin sembolik bir tezahürü Şeklinde ifade edilen kurum kültürü, kurumun farklı kurumlardan ayrılmasını sağlayan sembol ve mitlerden oluşmaktadır.
- Kararlı Bir Yapıya Sahiptir: Kurum kültürü uzun bir süre boyunca tanımlanır ve istikrarlı bir yapıya sahiptir.
- Farklıdır: Kurumların kültürel özellikleri bunu farklı kurumlar arasında fark edilir hale getirmelidir.
- Kurum tarafınca oluşturulan ve kabul edilen kültürel değerler, ilk olarak kurum personelleri tarafınca kabul edilmelidir. Tersi bir durumda bahsi geçen değerler kurum dıŐarısında kabul edilmez.
- Kurum kültürü, yeni kişiler ile paylaşılan canlı bir haldedir.

Varoğlu'na (2013, s. 56) göre kurum kültürü, belirli yapısal özellikler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu özelliklerden ilki olan kişisel inisiyatif, çalışanların kendi sorumluluk alanları içerisinde bağımsız karar alma ve girişimde bulunma düzeylerini ifade etmektedir. Risk düzeyi, çalışanların özellikle yenilik ve değişim süreçlerinde ne ölçüde risk alabildiklerini göstermektedir. Hedefler ve amaçlar, kurumun ulaşmak istediği hedeflerin netliği ve bu hedeflere yönelik personel yönlendirmesini kapsamaktadır. Uyum, kurum içindeki farklı birimlerin iş birliği içerisinde çalışmasını sağlamak amacıyla üst yönetimin ne derece destekleyici olduğunu göstermektedir. Yönetim desteği, yöneticilerin astlarına yönelik destekleyici ve açık iletişime dayalı yaklaşımlarını temsil etmektedir. Kurum içindeki kontrol, faaliyetlerin ve bireylerin sistemli bir biçimde denetlenmesini ifade ederken; bireysel gelişim, çalışanlara tanınan kişisel ve mesleki gelişim olanaklarıyla ilgilidir. Ayrıca, ödül sistemi, terfi, ikramiye ve maaş dışı teşviklerin adaletli ve motive edici bir biçimde uygulanmasını içermektedir. Kurumsal çalışmaya tolerans, çalışanların kuruma ve birbirlerine yönelik eleştirilerini ifade edebilme düzeylerini göstermekte; iletişim kanallarının yapısı ise kurumdaki bilgi akışının şeffaflık ve açıklık derecesini ifade etmektedir. Son olarak, kurumsal hafıza, kurumun geçmiş deneyimlerinin, bilgi birikiminin ve kritik olaylara ilişkin yorumların yeni çalışanlara aktarılmasını sağlayan dinamik bir aktarım sürecini kapsamaktadır. Bu özellikler, kurum kültürünün anlaşılmasında ve değerlendirilmesinde temel bir çerçeve sunmaktadır.

Yukarıda yer alan unsurların yanı sıra, bir kurumun sahip olabileceği pek çok farklı özelliklerden bahsetmek mümkündür. Bu kapsamda standart kültürel bir çerçeve bütün işletmeler ve kurumlar adına mümkün olmamaktadır. Farklı bir söylem ile kurum kültürü sektöre, üretim alanlarına, vizyona, ekonomik değerlere ve kurumun dış çevre haline bağlı bir biçimde oluşmaktadır (Vural ve Bat, 2008: 64).

2.4.7. Kurum Kültürünün Fonksiyonları ve Faydaları

Bir kurumun fonksiyonları, o kuruma sağlamış olduğu yararlar olarak ifade edilebilmektedir. Kurum kültürü kurumun iç ve dış çevre ile olan bağlantılarını, iş huzurunu, imajını, üretim kalitesini, miktarını ve iş güvenliğini; personellerin kuruma yönelik aidiyet hislerini, dayanışmalarını ve verimliliklerini etkileyen bir sistemdir (Yılmaz, 2016: 56).

Personeller adına yol gösterici, kurum bakımından da sosyal tutkal özelliği kurum kültürü olarak ifade edilebilmektedir. Kurumsal süreçlere uyum, kurum dışarısındaki problemler ile mücadele etmek için personellerin tecrübeleriyle oluşturulan, kurum tümünü içeren, aktarılan, kuruma bir kurumsal kimlik sağlayan değerlerin tümüdür (Barutçugil, 2004: 73).

Kurum kültürünün temel özelliği kurumsal yaşantıya bir anlam yükleyebilmektedir. Bu nedenle kurumlardaki sosyal grup personellerinin ilk olarak bilgilerinden yararlanmak gerekmektedir. Kurumlardaki personeller kurum kültürünün oluşturulmasında oldukça önemli bir fonksiyon oluşturmaktadır. Kurum kültürünün mevcut fonksiyonlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Karakışla, 2009: 56):

- Personellerin kurumsal bir kimlik kazanmasını sağlamaktadır,
- Personellerin kurum ile özdeşmesini sağlamaktadır,
- Personellerin bağımlılık duygularının oluşmasını sağlamaktadır,
- Kurum menfaatlerini ortak menfaat olarak görmelerini sağlamakta ve sahiplenme hissini basitleştirmektedir,
- Sosyal sistemler denge ve karlılık içinde ilerlemesini sağlamaktadır,
- Personellerin davranış ve tutumlarını çevreye duyarlı ve uyumlu bir biçimde şekillendirmektedir,
- Değerler ve normlar grubun bütün üyeleri tarafınca kabul edilmekte ve motivasyon arttırmaktadır,
- Personellerin kendilerini farklı kurumlardan ayırt etmesine, kurum içinde birliktelik duygusunun paylaşılmasını sağlamaktadır,
- Görevi gerçekleştirerek yönetimi desteklemekte ve kurumlardaki kural harici davranış potansiyelini azaltmaktadır,
- Kuruma yeni giren personel ve yöneticilerin çalışma ortamına ve kuruma uyumunu hızlandırmaktadır,
- Personellerin iş akışı bilinci elde etmesini sağlamakta ve kurum içinde zaman israfından kaçınmaktadır,
- Kurum içinde çıkan çatışmaların sayısını azaltarak kolayca çözüm üretilmesini sağlamaktadır,

- İnovasyon fikrini yükseltmekte, alternatif ve yeni yaklaşımların öne çıkmasını sağlamaktadır,
- Kurum ikliminin belirlenmesini sağlamaktadır,
- Çevrenin sunduğu imkanları ve riskleri algılama ve verilecek olan tepkinin şiddetinin ve yönünün ayarlanmasını sağlamaktadır,
- Kurumun hedeflerinin en doğru biçimde gerçekleştirilmesine fayda sağlayan personel, normal koşullarda ödüllendirileceğinden başarılı personele kurum içerisinde üst pozisyonlara yükselme olanağı sağlamaktadır (Karakışla, 2009: 56).

Kurum kültürü fonksiyonları genel bir biçimde pozitif yönleri ile yukarıda belirtilmiştir. Kurumlarda yer alan kültürün pozitif katkılar sağlayan fonksiyonlarının bulunmasıyla beraber, bazı kurumlarda yanlış ve engelleyici kurallar, yorucu şekil koşulları, gereksiz ağır işler, tekrarlar, formaliteler, zaman kaybına neden olan fonksiyonlar da bulunmaktadır. Bu tarz durumlar ise kurum kültürünün pozitif etkisini negatif etkiye çevirebilmektedir. Böylece personel motivasyonunu ve performansının yanı sıra kurumsal verimlilik, başarı ve imaj üstünde de negatif etki oluşturabilmektedir. Kurumsal başarıyı önleyen yanlış hazırlanan bir kurum kültürü bir problem olarak ortaya çıkabilmektedir (Özdevecioğlu, 2008: 71).

Kurumlarda bir süreç ve belirli etkileri neticesinde kurumlarda çalışan personeller ve yöneticiler bakımından kurum kültürünün bazı yararları bulunmaktadır. Bu yararları ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Kösem, 2015: 76; Sucubaşı, 2008: 45):

- Kurum kültürü personellerin kurum içinde bazı standartları ve değerleri anlamasını sağlayarak kendilerinden beklenen amaçlara ve başarılarla yönelik çok daha emin ve hızlı adımlar ile ilerlemeyi sağlayarak yöneticilerle uyumlu çalışmayı sağlamaktadır.
- Kurumlarda yer alan personellerin kurumda çalışmayı sürdürmesi adına temel oluşturmaktadır. Kurum içerisinde personelleri zor bir duruma sokabilecek ruhsal çöküntüler, tatminsizlik ve psikolojik rahatsızlıkların karşılanmasını sağlayacak olan en önemli unsur kurum kültürüdür.

- Kurum kültürü genel olarak işlerin yapılma tekniklerini ve süreçlerini belli bir standart durumuna getirerek kurum adına verimliliğin artmasını sağlamaktadır.
- Kurum kültürü personellerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmeleri ve kariyerlerini geliştirmeleri adına son derece önemli faydalar sağlamaktadır.
- Kurum kültürü kurum içindeki birlikteliği ve uyumu sağlamaktadır.
- Takım ruhunun gelişmesine fayda sağlamaktadır.
- Kurumların devamlılıklarının ve istikrarlarının korunmasını sağlamaktadır.
- Bir toplum ile ilgili genel hükümlerin toplumun kültürel kimliğini sağlamaktadır. Aynı şekilde bir kurum ile ilgili değerlendirmeler de o kurumun kültürüyle gerçekleştirilmektedir. Kültür genel olarak tanıtıcı bir kimlik şeklindedir. Tutum, davranış, kurum dışı ve içi bağlantılarda kurum kültürünün izine rastlanılmaktadır.
- Kurum kültürü, beceri bilgi ve davranışların yetişmesine ve gelişmesine destek olarak yöneticileri geliştirmekte ve farklı yöneticilerin gelişmesini sağlamaktadır.
- Kurumlar farklı mentalite ve düşünceye sahip kişilerden oluşmaktadır ve her ne denli belli bir hedefi yerine getirmek için düşünce birlikteliği oluşturulsa bile bu çatışma yaşanmayacağı manasına gelmemektedir. Kurum kültürü kapsamında düzenlenmiş olan bazı standart uygulamalar ile bu çatışmalar yumuşatılabilmektedir (Kösem, 2015: 76; Sucubaşı, 2008: 45).

2.4.8. Kurum Kültürünü Oluşturan Öğeler

Kültür genel olarak içgüdü ile veya soydan gelen değil, bütün insanların hayatı boyunca kazandığı ve sürdürdüğü hareketler, uygulamış oldukları alışkanlıklar ve ilgi duymuş oldukları her şey olabilmektedir. Farklı bir söylem ile kültürün oluşması öğrenme ve eğitim aşamalarının oluşturduğu bir çıktıdır. Tüm kültürler bu ilke kapsamında oluşmakta ve gelişmektedir (Erdem ve Dikici, 2009: 198-213).

Kurum kültürü genel olarak değer ve inançlara sadık olunmasına sebep olmaktadır. Kültürün bir ögesi olarak bulunan fikirler kurum içerisinde herhangi bir yerden belirebilmektedir. Kurum kültürü genel olarak işletme stratejileri, felsefe ve vizyon gibi farklı değerleri ve belirli düşünceleri sunan ve uygulayan bir lider ya da önder sayesinde

aktif olmaktadır. Bu değer ve düşünceler ise başarıya sebep olduğu için kurumsallaşmakta ve lider ya da önderin stratejilerini ve vizyonunu yansıtan kurum kültürü geliştirmektedir. Kurumda bulunan liderlerin yaşama geçirmiş oldukları bu değerler ve düşüncelerle kurum kültürü oluşmaktadır ve kurumun başarısına da bu değerlerle beraber bir adım daha yaklaşılmaktadır. Bu nedenle bu öğelere verilen önem de bu düzeyde personeller tarafınca sağlanmalıdır (Şenel, 2008: 57).

Vizyon genel olarak kurum kültüründe son derece önemlidir. Bunun nedeni ise kurumun ilk basamağı olmasıdır. Vizyon işletmenin hedefini anlatmaktadır. Kurum kültürü de bahsi geçen bu hedef adına personeller tarafınca kurumlarında sürdürmüş olduğu geleneğin farklı bir ismidir. Bu sebeple kurum kültürünü meydana getiren unsurlar arasında vizyon birinci sırada bulunmaktadır (Çalışkan ve Özkoç, 2015: 30).

İletişim ise kurumlarda işlerin yapılması, görevlerin uygun bir biçimde gerçekleştirilmesi ve personellerin birbirleriyle bilgi paylaşımı yapması adına ortak bir dilin oluşmasını sağlamaktadır ve böylece kültür, toplumlar içerisinde yayılmaktadır. İletişim ise insanları birbirlerine bağlayarak onların beraber ortak bir biçimde uyumla çalışmasını sağlamaktadır. Üst yönetim tarafınca belirlenmiş olan kurallar, personellere aktarılmakta ve işlerin yürütülmesi sağlanmaktadır. Bahsi geçen kararların sağlıklı bir biçimde yürütülmesi ise doğru iletişimin kurulmasından geçmektedir. Verilen kararlar ne denli doğru olursa olsun kararları uygulayacak olan personeller ya da ekip arasında uyum bulunmadıkça bu kararlar bir anlam oluşturmaz. Kişisel bir olgu olmayan bu kültür türü, semboller ve değerler ile beraber sosyal ve kültürel bir gerçeklik olarak ifade edilmektedir (Durğun, 2006: 112-132).

2.4.9. Kurum Kültürü Modelleri

Kurum kültürü tarihsel süreçte çeşitli araştırmalara dahil olmuştur. Her farklı kurumun kendisine has bir yapıya ve kültüre sahip olması kurum kültürü üstünde oldukça fazla araştırma yapılmasını gerekli hale getirmiştir. Buna ek olarak kurumların sahip oldukları kültürü çeşitli bakış açılarından inceleyerek kurum kültürünü açıklamaya çalışan çeşitli kurum kültürü modelleri geliştirilmiştir.

Schneider Kurum Kültürü Modeli

Schneider için kurum kültürü; iş birliği kültürü, kontrol kültürü, rekabet kültürü ve yetiştirme kültürü olarak dört farklı sınıfa ayrılmaktadır. Kontrol kültüründe güç, baskın davranma ve kontrol etme mevzu bahisdir. Deneyimlere dayalı olan bilgiler ve gerçekler incelenerek analiz edilmektedir. İş birliği takım çalışması ve kültürü, personellerin kuruma yönelik bağlılıklarını arttırmaktadır. Yetiştirme kültüründe de personeller çok daha başarılı olmayı hedefleyerek daha çok çalışmaktadır. Son olarak rekabet kültüründe de teknik yetenekler teşvik edilmektedir. Rekabet kültürünün temel unsurları uzmanlık, bilgi, yaratıcılık ve başarı olarak sıralanmaktadır (Erkmen, 1998: 142-143).

Harrison ve Handy Kurum Kültürü Modeli

Harrison kurum kültürünü rol kültürü, birey kültürü, görev kültürü ve güç kültürü olarak sınıflandırmıştır. Handy’de bu sınıflamanın benzerini gerçekleştirdiği kendi kurum kültürü modülünde Yunan mitolojisinde bulunan tanrılardan faydalanmıştır (Terzi, 2000: 76). Bu model Tablo 2 üzerinde gösterilmektedir.

Tablo 2

Harrison ve Handy modeli.

Kültür Modeli	Özellikleri
Birey Kültürü (Dionysos)	Kişiyne hizmet eden kurumlar
Görev Kültürü (Athena)	Uzmanlığa dayalı projeler
Rol Kültürü (Apollo)	Tutarlılık ve istikrarın hakim olduğu, herkesin kendi rolünü gerçekleştirdiği bürokrasi
Güç Kültürü (Zeus)	Merkezi bir güç çevresinde şekil alan örümcek ağı

Deal ve Kennedy Kurum Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy tarafından yürütülen çalışmalar neticesinde kurumların çevreleri ve sahip bulundukları kültür arasındaki etkileşimlerin neticesinde iki unsur ve bu unsurlara bağlı olarak dört farklı kültür modeli gelişmiştir.

Bahsi geçen unsurlardan birincisi, yöneticilerin karar almasında etki sahibi olan belirsizlik ve risktir. İkincisi de verilen kararların neticesinde kurumun aldığı geri bildirimin içeriği ve hızıdır. Deal ve Kennedy kurum kültürünü “*geri bildirim hızı*” ve “*risk seviyesi*” unsurları kapsamında dört farklı model içinde açıklamışlardır. Bunlar Tablo 3 üzerinde gösterilmektedir (Kalkan, 2013: 36).

Tablo 3

Deal ve Kennedy modeli

Kurum Kültürü	Özellikleri
Süreç Kültürü	Düşük risk ve yavaş bir geri dönüt
Bahis Kültürü	Yüksek bir risk ve yavaş geri dönüt
Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü	Düşük bir risk ve hızlı geri dönüt
Sert Erkek-Maço Kültürü	Yüksek bir risk, hızlı geri dönüt

Denison ve Mishra Kurum Kültürü Modeli

Denison ve Mishra geliştirmiş oldukları çift taraflı kurum kültürü modeliyle kurum kültürü terimine ölçülebilir bir nitelik sağlamışlardır. İlk yön kurumun dış kapsamını meydana getiren müşterilerin beklentilerine ve isteklerine değer vererek kurumun gelişimini sağlamayı içerirken ikinci yön de kurumun dış dünyadaki koşullara uyum sağlayabilmesine yönelik olarak ciddi değişimleri gerçekleştirmeye yarayan kurumun esneklik seviyesini içermektedir. Belirtilmiş olan bu çift taraflı yapı tutarlılık, uyum, misyon ve katılım olarak dört farklı temel unsurla birlikte gelmektedir (Öztürk, 2020: 73).

Hofstede Kurum Kültürü Modeli

Hofstede tarafındna geliştirilmiş olan kurum kültürü modeli kapsamında kurum kültürünün toplumsal kültür özelliklerini taşıdığı ifade edilmiştir. Hofstede, herhangi bir ülkede faaliyet göstermekte olan kurumun yönetim türüne yönelik genellemelerin farklı bir ülkede geçerli olmayacağı fikrini savunmuştur. Bunun sebebi olarak da kurumların sahip olduğu kültürel yapının toplumsal kültürden bağımsız olmadığını ifade etmiştir. Hofstede tarafınca gerçekleştirilmiş olan milletlerarası çalışma neticesinde kurum kültürüne yönelik beş farklı boyut tespit edilmiştir. Bunlar ise şu şekildedir (Hofstede, 1984: 34):

1. Güç mesafesi,
2. Belirsizlikten kaçınma,
3. Kollektivizm-bireycilik,
4. Dişilik-erillik,
5. Uzun ve kısa vadeli oryantasyon.

2.4.10. Kurum Kültürünün Yönetimi ve Değişimi

Kurum kültürünün oluşumuyla alakalı yapılmış olan çalışmalar bu evrede kurumu kuran bireylerin önemli bir yerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Kurucu temel olarak kurumun kültürünü oluşturmaktadır. Kurum ise kurucunun arzu ettiği imaja bürünerek onun gelecek vizyonunu ortaya koymaktadır. Böylelikle kültür, genel olarak paylaşılmış bir miras haline gelmektedir (Akıncı, 2003: 96).

Bir kurumun lideri ve kurucusu kurum kültürünün personellere yerleştirilmesinde son derece önemli bir yer tutmaktadır. Kurumun kurulmasından bu yana değerlerin özümsetilmesinde, personellerle beraber liderlerin de ciddi bir etkisi bulunmaktadır. Buna ek olarak lider bütün kurum tarafından özümsenen kurum kültürünün sürdürülmesinde de oldukça önemli bir rol almaktadır (Argüden, 2004: 74).

Kurum kültürünün yerleşmesinde her ne kadar grubun öğrenmesi etkili olsa da güçlü liderler kültürün oluşmasında baskın etki sahibi konumdadırlar. Liderlerin kurum kültürünü oluşturmadaki birincil yerleştirme sistemleri; liderin ölçtüğü, dikkat ettiği ve

kontrol ettiği şeyler, kritik durumlar ve kurumsal krizler karşısında takınmış olduğu tavır, statü ve ödöl dağıtımındaki liderin kullanmış olduğu kriterler, liderin terfi, işe alım ve işten çıkarmada kullandığı teknikler ve istemli rol modelleme, liderin kurum kültürünü oluşturmada kullandığı tekniklerdir. Değişim toplumsal yaşamda ve iş yaşamında devamlı olarak karşılaşılan bir olgudur. Nitekim gündelik yaşamda yaşanan çevre, alışkanlıklar, inançlar, yaşam koşulları zamanın ihtiyaçlarına uygun bir biçimde değişebilirken, kurumlar da zamanla zorunlu bir biçimde bazı değişimlere uğramaktadır (Akıncı, 2003: 119).

Kurum içerisindeki değişimler, inançlar, değerler ve stratejileri de içerisinde bulunduran ve devamlı olarak kendisini yenileyen bir süreçtir. Ancak kurumlar bazı zamanlarda bu değişimlere açık, bazı zamanlardaysa kapalı bir özellik taşımaktadırlar. Fakat yalnızca değişime çabucak uyum sağlayabilen kurumlar zorunlu rekabet şartlarına kendilerine avantaj oluşturabilmektedir. Bunun nedeni ise ayakta kalan kurumların en güçlü olanlar yerine değişime en hızlı uyum sağlayabilenler olmasıdır (Doğan, 2013: 60).

Kurum kültürünün değişimi hususunda çalışmalar genel bir biçimde iki tür görüş kapsamında toplanmıştır. Gruplardan birisi kurum kültürünün uzun bir süreç içinde şekil aldığından, yılların tecrübe ve birikiminin değiştirilmesinin güç olduğunu savunmaktadır. Diğer de kurum kültürünün belirli koşul ve zamanlar kapsamında geçerli olduğunu, koşul ve zaman geçtikçe de kurum kültürünün değişeceğini ifade etmektedir (Akıncı, 2003: 120).

2.4.11. Kurum Kültürünün Diğer Kurumsal Süreçlerle İlişkisi

Pek çok araştırmacı kurum kültürünü soyut bir kapsam şeklinde isimlendirmektedir ve bu sebeple boyutları net bir şekilde tespit edilememektedir. Kurum kültürünün tanımı yapılarak boyutlarının belirlenmesinde önemli olan 10 farklı unsur bulunmaktadır. Bunlar ise şu şekildedir:

1. Ferdi Özerklik: İşletme çalışanlarının sorumluluğu ve bağımsızlığı arasında bulunan sınırdır.
2. Tehlike Toleransı: Kuruluş personellerinin tolerans oluşturan, risklere ve girişimlere açık olmalıdır.

3. Yön: Kurumun çalışanlar adına belirlemiş olduğu amaçlara ve onlardan beklenen performans seviyesidir.
4. Uyum: Kurum içindeki departmanların beraber ve eş zamanlı çalışmasını desteklemektir.
5. Yönetmel Destek: Bir kurum içerisinde yöneticilerin personellere sağlamış olduğu açık iletişim, destek seviyesi ve ortaklıktır.
6. Kontrol: Tesiste yürürlükte bulunan standartların ve düzenlemelerin sayısıyla personellerin faaliyet ve davranışlarını izlemek adına denetimlerin sayısıdır.
7. Kimlik: Personellerin kolektif bir biçimde organize bir varlık şeklinde tanım ve vizyon seviyesidir.
8. Ödül Sistemi: Objektif bir biçimde belirlenmiş olan kriterler kapsamında verilen ödüllerin seviyesidir.
9. Anlaşmazlığa Tolerans: Kurum personelleri arasındaki çeşitli görüş farklılıklarından oluşan çatışmalara ve personellere yönelik kamuoyu eleştirisi ya da mücadele seviyesinde hoşgörü seviyesidir.
10. İletişim Modelleri: İş iletişiminin belli bir hiyerarşi ve resmi otorite tarafınca ne düzeyde sınırlandırıldığının düzeyleridir (Argüden, 2004: 74).

Bahsi geçen boyutlar birleştirildiği zaman kurum kültürünü anlatan bir tablo ortaya çıkmaktadır. Farklı bir söylem ile bu boyutların birleşimi kurum kültürünü geliştirebilmektedir. Kurum kültürünün bahsedilen bu boyutları, kurumlarda işlerin ne şekilde yürüdüğünü ve kurum içindeki bireylerden beklenenlerle alakalı temel bir düşünce oluşturmaktadır. Kurum içindeki personeller de bu boyutları gözlemleyerek kurum ile alakalı nesnel olmayan bir temel anlam ortaya çıkarmaktadırlar (Güçlü, 2003: 37).

2.4.12. Okul Kültürü ve Önemi

Okul, bireyin topluma hazırlanmasında temel rol üstlenen; bilgi, değer ve davranışların aktarıldığı sosyal ve kurumsal bir yapıdır. Eğitim sisteminin merkezinde yer alan bu kurumlar, yalnızca öğretim faaliyeti gerçekleştiren yapılar değil; aynı zamanda bireyin kişilik gelişiminin, toplumsal rollerin ve kültürel aktarımın yaşandığı dinamik alanlardır. Her ülkenin tarihsel, kültürel ve sosyo-politik yapısına bağlı olarak farklı biçimlerde örgütlenmiş olsalar da, okulların temel işlevi bireyin gelişimini desteklemek ve

onu topluma kazandırmaktır. Bu noktada, okulun sunduğu eğitim kadar, bu eğitimin nasıl bir kültürel ortamda gerçekleştiği de büyük önem taşımaktadır (Şişman, 2004, s. 73).

Okullar yalnızca müfredatın uygulandığı yapılar değil; aynı zamanda zamanla kendi değerlerini, normlarını, sembollerini ve ilişkiler düzenini oluşturarak bir kurumsal kültür geliştiren sosyal organizasyonlardır. Bu kültür, öğretmen-öğrenci ilişkilerinden yönetsel kararlara, veli etkileşimlerinden kurumsal ritüellere kadar her boyutta kendini gösterir. Okul kültürü, okulun görünen davranışlarının ötesinde, kararları, algıları ve paylaşılan anlam dünyasını yönlendiren bir "görünmeyen el" işlevi görür. Bu yönüyle okul kültürü, sadece davranış biçimlerini değil; aynı zamanda okulun kimliğini, vizyonunu ve değişime olan açıklığını da yansıtmaktadır (Çelik, 2012, s. 45).

Fransız sosyolog Pierre Bourdieu, eğitimin ve kültürün, toplumsal sınıfların yeniden üretiminde belirleyici olduğunu ifade eder. Bourdieu'ye göre okul, yalnızca bilgi aktaran bir kurum değil; aynı zamanda sembolik sermayenin dolaşıma sokulduğu ve sosyal ayrımın üretildiği bir alandır. Bu nedenle okul kültürünü anlamak, sadece pedagojik uygulamaları değil; aynı zamanda okulun içinde şekillenen güç ilişkilerini, statü yapılarını ve sosyal sermaye dağılımını da analiz etmeyi gerektirir (Swartz, 2018, s. 65).

Okul kültürü, kurumun sahip olduğu ortak değerler ve inançlar sistemi olarak, öğretmenlerin tutumlarını, öğrencilerin öğrenme motivasyonunu ve yöneticilerin liderlik biçimlerini doğrudan etkiler. Sınıf içi etkileşimlerden yönetim anlayışına kadar birçok unsur, bu kültürel yapıdan beslenir. Güçlü ve pozitif bir okul kültürü, kurum içi iletişimi geliştirir, iş birliğini artırır ve aidiyet duygusunu güçlendirir. Aynı zamanda öğrenci başarısının yükselmesine, öğretmen performansının artmasına ve okul ikliminin sağlıklı biçimde şekillenmesine katkı sağlar (Şişman, 2004; Çelik, 2012).

Okul yöneticileri açısından okul kültürünü anlamak ve yönetmek, kurumsal davranışları yönlendirme açısından kritik önemdedir. Yöneticiler, okul kültürünün sunduğu semboller, normlar ve değerler aracılığıyla kararlarını daha isabetli biçimde şekillendirebilir. Kurum içi etkileşimlerde ortaya çıkan karmaşıklığın anlaşılması ve yönetilmesi, kültürel dinamiklerin doğru analiz edilmesiyle mümkündür. Bu bağlamda

okul kültürü, yalnızca “olanı” değil, “olması gerekeni” de şekillendiren normatif bir çerçeve sunar.

Okul kültürü hem gözlemlenebilen (ritüeller, söylemler, iletişim biçimleri) hem de gözlemlenemeyen (değerler, inançlar, varsayımlar) katmanlardan oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Bu nedenle okul kültürü, yalnızca yüzeydeki uygulamaları açıklamakla kalmaz; aynı zamanda kurumun derin yapısını ve kolektif kimliğini de yansıtır (Schein, 2010). Okuldaki öğretmenler arası etkileşim, öğrencilerle kurulan ilişkiler, sınıf içi atmosfer ve öğrenme süreçleri bu kültürle doğrudan bağlantılıdır.

Ayrıca okul kültürü, değişim süreçlerinin başarısı açısından da belirleyicidir. Eğitimde reform, yeni müfredatlar ya da pedagojik modeller çoğu zaman kültürel dirençle karşılaşabilir. Bu noktada okul liderinin kültürel farkındalığı ve dönüşüm liderliği becerileri ön plana çıkar. Etkili bir okul lideri, yalnızca yapısal düzenlemeleri değil; kültürel yapıyı da okuyabilen ve ona müdahale edebilen kişidir (Sergiovanni, 2005). Okulun mevcut kültürel dokusuna uyumlu biçimde yürütülen değişim süreçleri, daha kalıcı ve içselleştirilmiş sonuçlar doğurur.

Sonuç olarak, okul kültürü; okulun işleyişini, paydaşlar arası ilişkileri, eğitim sürecinin niteliğini ve öğrenci başarısını çok yönlü olarak etkileyen temel bir unsurdur. Eğitim yöneticilerinin bu kültürü anlaması, yönetmesi ve geliştirmesi; hem okul ikliminin hem de kurumsal performansın yükselmesi açısından vazgeçilmez bir gerekliliktir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ/MATERYAL VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına ve verilerin analizine dair genel bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nicel araştırma yaklaşımlarından genel tarama modelinden biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli en az iki değişken arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin derecesini belirlemeyi amaçlayan bir modeldir (Karasar, 2016). Eğitimle ilgili problemlerin genellikle tanımlanabilir özellikte olmasından dolayı bu problemlerin araştırılmasında, kuram ve uygulama geliştirilmesinde tarama modeli önemli katkılar sağlamaktadır (Balcı, 2001). Nicel veriler ölçeklerin uygulanması yoluyla elde edilir. Elde edilen niceliksel verilerin istatistiksel analizi yoluyla çıkarımlar yapılmaya çalışılmaktadır. Daha sonra incelenen senaryo veya konuya ilişkin kapsamlı bir çerçeve oluşturulduktan sonra bu çerçeveden ayrı bir bölüm seçilerek özgün vaka çalışmalarına başlanır. Bu özel araştırma biçimi olayların, nesnelerin, varlıkların, kurumların ve çeşitli disiplinlerin doğasını ve özelliklerini açıklamaya çalışır (Büyüköztürk vd., 2013). Ayrıca tarama araştırması kapsamında, çalışma evreninden alınan örneklemin demografik özellikleri, önceden belirlenen konulara bakış açıları ve konuya ilişkin tercihleri tespit edilmeye çalışılır (Bahtiyar ve Can, 2016). Çalışmada, genel puan ile konuyla ilgili olarak belirlenen değişkenler arasındaki eşitsizliği analiz edilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Yapılan araştırmanın evrenini 2024-2025 eğitim-öğretim yılında Türkiye’de MEB’e bağlı devlet okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle ulaşılan İzmir’in Bergama ilçe merkezindeki ilk ve orta dereceli eğitim kurumları arasından seçilen okullarda görev yapan 438 öğretmen oluşturmıştır. Katılımcıların çalışmada kullanılan ölçeği özgür bir ortamda, herhangi bir baskı ve engelleme ya da yönlendirmeye maruz kalmadan gönüllü olarak cevaplaması sağlanmıştır.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların kişisel bilgilerine ilişkin dağılım görülmektedir.

Tablo 4

Katılımcıların kişisel bilgilerinin dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Erkek	196	44,7
	Kadın	242	55,3
	Toplam	438	
Yaş	25-34	52	11,9
	35-44	202	46,1
	45-54	139	31,7
	55 yaş veya üzeri	45	10,3
	Toplam	438	
Öğrenim Durumu	Ön lisans	18	4,1
	Lisans	378	86,3
	Lisansüstü	42	9,6
	Toplam	438	
Çalışılan Kurum Derecesi	İlkokul	238	54,3
	Ortaokul	200	45,7
	Toplam	438	
Meslekte Çalışma Süresi	1-5 yıl	12	2,7
	5-10 yıl	40	9,1
	10-15 yıl	86	19,6
	15-20 yıl	134	30,6
	20 yıldan fazla	166	37,9
	Toplam	438	
Mevcut Kurumda Çalışma Süresi	1-5 yıl	160	36,5
	5-10 yıl	150	34,2
	10-15 yıl	90	20,5
	15-20 yıl	21	4,8
	20 yıldan fazla	17	3,9
	438	438	

Tablo 4'ün devamı

	Evet	139	31,7
Daha Önce Yöneticilik Tecrübesi Bulunma	Hayır	299	68,3
	Toplam	438	
	Öğretmen	63	14,4
Öğretmenlik Kariyer Unvanı	Uzman öğretmen	336	76,7
	Başöğretmen	39	8,9
	Toplam	438	

Katılımcıların katılımcısel bilgilerinin dağılımı incelendiğinde, katılımcılardan 242 katılımcının kadın ve 196 katılımcının ise erkek olduğu görülmektedir. Yaşları 25-34 arasında olan 52 katılımcı, 35-44 arasında bulunan 202 katılımcı, 45-54 arasında olan 139 katılımcı ve 55 yaş veya üzeri bulunan 45 katılımcı vardır. Öğrenim durumuna göre, ön lisans düzeyinde olan 18 katılımcı bulunurken, lisans düzeyinde 378 katılımcı ve lisansüstü eğitim düzeyinde 42 katılımcı bulunmaktadır. İlkokulda görev yapan katılımcı sayısı 238.....Katılımcıların görev yaptıkları kurum derecesi ilkokul olan 238 katılımcı ve ortaokul derecesi olan 200 katılımcıdır. Meslekte çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan 12 katılımcı bulunurken, 5-10 yıl olan 40 katılımcı, 10-15 yıl olan 86 katılımcı, 15-20 yıl olan 134 katılımcı ve 20 yıldan fazla olan 166 katılımcı bulunmaktadır. Mevcut kurumda çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan 160 katılımcı, 5-10 yıl olan 150 katılımcı, 10-15 yıl olan 90 katılımcı, 15-20 yıl olan 21 katılımcı ve 20 yıldan fazla olan 17 katılımcıdır. Daha önce yöneticilik tecrübesi bulunan katılımcı sayısı 139 iken, daha tecrübesi bulunmayan katılımcı sayısı ise 299'dur. Öğretmenlik kariyer unvanı öğretmen olan 63 katılımcı, uzman öğretmen olan 336 ve başöğretmen olan 39 katılımcıdır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları 4 bölümden oluşmaktadır.

3.3.1. Demografik Bilgi Formu

Bu kısımda katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik olarak toplamda 8 soru (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışılan kurumun derecesi, meslekte çalışma süresi, mevcut kurumda çalışma süresi, yöneticilik tecrübesi ve kariyer basamağı) yer almaktadır.

3.3.2. Etik Liderlik Ölçeği

Yapılan araştırmada çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarının belirlenmesine yönelik De Hoogh ve Den Hartog (2008) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. “Hiç memnun değilim=1, Memnun değilim=2, Kararsızım=3, Memnunum=4, Çok memnunum=5” olarak derecelendirilen 5’li likert yapıdan ve 17 maddeden oluşan ölçeğin etik ve adalet, görevlerin/rollerin açıklığa kavuşturulması ve güç paylaşımı olmak üzere 3 alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutların Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı etik ve adalet için 0,961, görevlerin/rollerin açıklığa kavuşturulması için 0,945 ve güç paylaşımı için 0,928 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin 6. ve 15. maddeleri ters kodlanmaktadır.

3.3.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Öğretmenlerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik olarak Bass (1985) tarafından geliştiren ve Yolsal, Bilgiseven ve Muradoğlu (2017) tarafından geçerlik güvenirlik çalışması yapılan Dönüştürücü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 12 maddeden oluşmaktadır ve ölçekte ters madde bulunmamaktadır. 5’li likert tipine uygun hazırlanan ölçek “Hiç memnun değilim=1, Memnun değilim=2, Kararsızım=3, Memnunum=4, Çok memnunum=5” olarak derecelendirilmektedir. Ölçeğin Cronbach’s alpha iç tutarlık katsayısı 0,751 bulunmuştur.

3.3.4. Okul Kültürü Ölçeği

Katılımcıların okul kültürüne yönelik algılarının belirlenmesi amacıyla Gruenert ve Valentine (1998) tarafından geliştirilen ve Ayık (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan Okul Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 23 maddeden oluşmaktadır ve ölçekte ters

madde bulunmamaktadır. Ölçeğin alt boyutları aidiyet, işbirliği/iletişim ve amaç birliği olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. “Kesinlikle katılmıyorum =1, Katılmıyorum =2, Katılıyorum =3, Kesinlikle katılıyorum =4 ” olarak derecelendirilen 4’lü likert tipine uygun hazırlanan ölçeğin Cronbach’s Alpha iç tutarlık katsayısı 0,950 olarak bulunmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 27.0 (Statistical package for the Social Sciences) programından faydalanılmıştır. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlarının yanı sıra, güvenilirlik analizi ve demografik verilerle ölçek yargı ifadelerinin ilişkilerini ölçen parametrik testler yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların demografik bilgilerine yönelik elde edilen veriler betimsel istatistik yöntemiyle ortalama ve frekans değerleri hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçeklerin Cronbach alfa katsayısı 0,900 üzeri çıkmıştır. Cronbach alfa katsayısına göre bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için Cronbach alfa değerinin 0,70 ve üstü değerlerde olması gerekmektedir (Tavşancıl, 2002). Elde edilen katsayı değerinin 0,70’ten büyük olması bu araştırmada kullanılan ölçeğin yüksek güvenilirlikte bir ölçek olduğunu gösterir.

Tablo 5

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği

Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları	
Etik Liderlik Ölçeği	0,925
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	0,971
Okul Kültürü Ölçeği	0,972

Bu noktada parametrik veya parametrik olmayan analiz yöntemleri arasında uygun seçimi belirlemek için veriler üzerinde normallik testi yapılması zorunludur. Ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmenin temel prosedürü çarpıklık ve basıklık istatistiklerinin hesaplanmasını içerir. Normal dağılımın yeterliliği çoğunlukla +3 ile -3 aralığında olması beklenen ölçek puanlarından elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin değerlendirilmesiyle belirlenir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Hopkins ve Weeks, 1990). Sonuç olarak ölçek puanlarının normal dağılıma sahip olduğu kabul

edilmiştir. Verilen ortam içerisinde yapılan analizlerde parametrik yaklaşımlar kullanılmıştır. Analizlerde test tekniklerinden bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü varyans testi kullanılmıştır. Ayrıca etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik Pearson Korelasyona analizi, etik liderlik ve dönüştürücü liderliğin okul kültürü üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik ise Regresyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 6

Araştırmanın normallik analizi

	Ortalama	SS	Çarpıklık	Basıklık
Etik Liderlik Ölçeği	3,9459	0,57155	-1,313	2,269
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	4,2066	0,78024	-1,309	2,045
Okul Kültürü Ölçeği	3,4471	0,53566	-1,116	1,337

Bu araştırmada elde edilen verilerin normalliği, çarpıklık ve basıklık değerleri temel alınarak değerlendirilmiştir. Etik Liderlik, Dönüştürücü Liderlik ve Okul Kültürü ölçeklerine ait çarpıklık değerleri sırasıyla -1,313, -1,309 ve -1,116; basıklık değerleri ise 2,269, 2,045 ve 1,337 olarak bulunmuştur. George ve Mallery (2010) tarafından önerildiği gibi, ± 2 aralığındaki çarpıklık ve basıklık değerleri normal dağılıma yakın kabul edilebilmektedir. Benzer şekilde, Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre ± 1.5 çarpıklık ve ± 3 basıklık sınırları, özellikle büyük örneklemelerde normal dağılım varsayımının sağlandığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca Büyüköztürk (2021), sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda ± 1.5 aralığındaki çarpıklık ve basıklık değerlerinin parametrik testlerin uygulanabilirliği açısından yeterli olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, araştırmada kullanılan verilerin normal dağıldığı ve parametrik testlerin uygulanmasının uygun olduğu kabul edilmiştir. Aritmetik ortalama değerlerinin yorumlanmasında belirli puan aralıkları esas alınmış ve elde edilen veriler bu doğrultuda değerlendirilmiştir. Buna göre:

- 1,00– 2,33 arası: Düşük düzey
- 2,34 – 3,66 arası: Orta düzey
- 3,67 – 5,00 arası: Yüksek düzey

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde araştırmadan elde edilen bulgulara ve bu bulguların değerlendirmelerine yer verilmiştir.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü ölçeklerine verdikleri yanıtların istatistiksel verileri görülmektedir.

Tablo 7

Katılımcıların etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü ölçeklerine verdikleri yanıtların istatistiksel verileri

	N	Min	Max	Ortalama	SS
Etik Liderlik Ölçeği	438	1,47	4,71	3,9459	0,57155
Etik ve Adalet	438	1,33	4,67	3,7652	0,60350
Görevlerin/Rollerin Açıklığa Kavuşturulması	438	1,20	5,00	4,3347	0,69771
Güç Paylaşımı	438	1,50	4,83	3,8025	0,56769
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	438	1,17	5,00	4,2066	0,78024
Okul Kültürü Ölçeği	438	1,43	4,00	3,4471	0,53566
Aidiyet	438	1,40	4,00	3,4753	0,54314
İş birliği/İletişim	438	1,33	4,00	3,4340	0,57121
Amaç Birliği	438	1,00	4,00	3,4960	0,56156

Tablo 7’de araştırmada kullanılan Etik Liderlik, Dönüştürücü Liderlik ve Okul Kültürü ölçeklerine ilişkin katılımcı görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri sunulmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların etik liderliğe ilişkin algı düzeyleri yüksek olup, ölçekten elde edilen ortalama puan $\bar{X} = 3,95$ ’tir. Benzer şekilde, dönüştürücü liderlik algısı da yüksek düzeyde değerlendirilmiş ($\bar{X} = 4,21$). Buna karşın, katılımcıların okul kültürüne ilişkin algıları ise $\bar{X} = 3,45$ ile orta düzeyde kalmaktadır.

Okul kültürüne ilişkin alt boyutlar incelendiğinde, görevlerin ve rollerin açıklığı boyutu yüksek düzeyde algılanırken; etik ve adalet, güç paylaşımı, aidiyet, iş birliği/iletişim ve amaç birliği alt boyutlarına ilişkin ortalamaların orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgular, katılımcıların liderlik yaklaşımlarını genel olarak olumlu değerlendirdiklerini, ancak okul kültürünün bazı boyutlarında gelişime açık alanlar bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Aşağıdaki tabloda cinsiyete göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü ölçeklerinin karşılaştırılmasının istatistiksel verileri görülmektedir.

Tablo 8

Cinsiyete göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılması

		Cinsiyet	N	Ortalama	SS	t	p
Etik Liderlik (Toplam)		Erkek	196	3,8779	0,61622	-2,252	0,025*
		Kadın	242	4,0010	0,52752		
Etik ve Adalet		Erkek	196	3,7321	0,61565	-1,032	0,302
		Kadın	242	3,7920	0,59341		
Görevlerin/Rollerin Açıklığa Kavuşturulması		Erkek	196	4,2378	0,75352	-2,635	0,009*
		Kadın	242	4,4132	0,63988		
Güç Paylaşımı		Erkek	196	3,7236	0,62018	-2,635	0,009*
		Kadın	242	3,8664	0,51381		
Dönüştürücü Liderlik (Toplam)		Erkek	196	4,1356	0,77840	-1,718	0,087
		Kadın	242	4,2641	0,77860		
Okul Kültürü (Toplam)		Erkek	196	3,3929	0,54659	-1,913	0,056
		Kadın	242	3,4910	0,52366		
Aidiyet		Erkek	196	3,4240	0,55386	-1,786	0,075
		Kadın	242	3,5169	0,53181		
İş birliği/İletişim		Erkek	196	3,3707	0,56889	-2,095	0,037*
		Kadın	242	3,4853	0,56910		
Amaç Birliği		Erkek	196	3,4337	0,59058	-2,099	0,036*
		Kadın	242	3,5465	0,53280		

Tablo 8'de cinsiyet değişkenine göre katılımcıların etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü boyutlarına ilişkin algıları karşılaştırılmış ve bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, etik liderlik algısı açısından kadın katılımcıların ($\bar{X} = 4,00$, $SS = 0,53$) ortalaması, erkek katılımcılardan ($\bar{X} = 3,88$, $SS = 0,62$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir ($t(436) = -2,252$, $p = 0,025$). Benzer şekilde, görevlerin/rollerin açıklığa kavuşturulması alt boyutunda kadınların ($\bar{X} = 4,41$, $SS = 0,64$) erkeklere ($\bar{X} = 4,24$, $SS = 0,75$) kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek algıya sahip oldukları bulunmuştur ($t(436) = -2,635$, $p = 0,009$). Güç paylaşımı boyutunda da kadın katılımcıların ortalamaları ($\bar{X} = 3,87$, $SS = 0,51$), erkeklerin ortalamalarından ($\bar{X} = 3,72$, $SS = 0,62$) anlamlı şekilde yüksektir ($t(436) = -2,635$, $p = 0,009$).

Ayrıca, iş birliği/iletişim ($t(436) = -2,095$, $p = 0,037$) ve amaç birliği ($t(436) = -2,099$, $p = 0,036$) alt boyutlarında da kadın katılımcıların ortalama puanları erkeklere kıyasla daha yüksektir. Öte yandan, etik ve adalet, dönüştürücü liderlik (toplam), okul kültürü (toplam) ve aidiyet boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). Bu bulgular, kadın katılımcıların özellikle liderlik yaklaşımlarına ve örgütsel yapıların işleyişine ilişkin daha olumlu algılara sahip olduklarını göstermektedir.

Aşağıdaki tabloda yaşa göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılmasının istatistiksel verileri görülmektedir.

Tablo 9

Yaşa göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılması

	Yaş	N	Ortalama	SS	F	p
Etik Liderlik (Toplam)	25-34	52	3,9706	0,54057	1,022	0,383
	35-44	202	3,9884	0,56571		
	45-54	139	3,8807	0,56372		
	55 yaş veya üzeri	45	3,9281	0,65141		
Etik ve Adalet	25-34	52	3,7532	0,64211	1,355	0,256
	35-44	202	3,8119	0,58338		
	45-54	139	3,6847	0,60682		
	55 yaş veya üzeri	45	3,8185	0,62948		
Görevlerin/Rollerin Açıklığa Kavuşturulması	25-34	52	4,4038	0,61292	1,164	0,323
	35-44	202	4,3832	0,70613		
	45-54	139	4,2633	0,67718		

		Tablo 9'un devamı					
		55 yaş veya üzeri	45	4,2578	0,80297		
		25-34	52	3,8269	0,58481	0,622	0,601
Güç Paylaşımı		35-44	202	3,8358	0,54648		
		45-54	139	3,7578	0,56581		
		55 yaş veya üzeri	45	3,7630	0,64987		
		25-34	52	4,2179	0,87792		
Dönüştürücü Liderlik (Toplam)		35-44	202	4,2500	0,75489	0,584	0,626
		45-54	139	4,1367	0,76436		
		55 yaş veya üzeri	45	4,2148	0,83248		
		25-34	52	3,4231	0,60147		
Okul Kültürü (Toplam)		35-44	202	3,4593	0,53253	0,317	0,813
		45-54	139	3,4595	0,50674		
		55 yaş veya üzeri	45	3,3816	0,56862		
		25-34	52	3,4654	0,59471		
Aidiyet		35-44	202	3,4931	0,53351	0,213	0,887
		45-54	139	3,4698	0,52828		
		55 yaş veya üzeri	45	3,4244	0,58316		
		25-34	52	3,4038	0,64527		
İş birliği/İletişim		35-44	202	3,4395	0,58693	0,673	0,569
		45-54	139	3,4692	0,51146		
		55 yaş veya üzeri	45	3,3358	0,59056		
		25-34	52	3,5577	0,57440		
Amaç Birliği		35-44	202	3,5074	0,54517	0,600	0,615
		45-54	139	3,4838	0,55594		
		55 yaş veya üzeri	45	3,4111	0,63995		
		25-34	52	3,5577	0,57440		

Tablo 9'da katılımcıların yaş gruplarına göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü boyutları ile alt boyutlarına ilişkin algılarının karşılaştırılmasına yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları yer almaktadır. Analiz bulgularına göre, yaş değişkeni açısından etik liderlik ($F(3,434) = 1,022, p = 0,383$), dönüştürücü liderlik ($F(3,434) = 0,584, p = 0,626$) ve okul kültürü ($F(3,434) = 0,317, p = 0,813$) değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). Benzer şekilde, etik ve adalet ($F = 1,355, p = 0,256$), görevlerin/rollerin açıklığa kavuşturulması ($F = 1,164, p = 0,323$), güç paylaşımı ($F = 0,622, p = 0,601$), aidiyet ($F = 0,213, p = 0,887$), iş birliği/iletişim ($F = 0,673, p = 0,569$) ve amaç birliği ($F = 0,600, p = 0,615$) alt boyutları açısından da yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Bu bulgular, katılımcıların liderlik yaklaşımlarına ve okul kültürüne ilişkin algılarının yaşa göre anlamlı biçimde değişmediğini göstermektedir. Dolayısıyla, araştırmaya katılan bireylerin etik ve dönüştürücü liderliğe yönelik algıları ile okul kültürüne ilişkin görüşlerinin yaş faktöründen bağımsız olduğu söylenebilir.

Aşağıdaki tabloda öğrenim durumuna göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılmasının istatistiksel verileri görülmektedir.

Tablo 10

Öğrenim durumuna göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılması

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	SS	F	p
Etik Liderlik (Toplam)	Ön lisans	18	3,9052	0,58724	0,085	0,919
	Lisans	378	3,9451	0,57450		
	Lisansüstü	42	3,9706	0,55017		
Etik ve Adalet	Ön lisans	18	3,8519	0,63113	0,194	0,824
	Lisans	378	3,7610	0,60287		
	Lisansüstü	42	3,7659	0,60939		
Görevlerin/Rollerin Açıklığa Kavuşturulması	Ön lisans	18	4,2111	0,65250	0,394	0,675
	Lisans	378	4,3349	0,70834		
	Lisansüstü	42	4,3857	0,62375		
Güç Paylaşımı	Ön lisans	18	3,7037	0,61452	0,320	0,726
	Lisans	378	3,8042	0,56877		
	Lisansüstü	42	3,8294	0,54659		
Dönüştürücü Liderlik (Toplam)	Ön lisans	18	4,2917	0,57184	0,555	0,574
	Lisans	378	4,2149	0,78162		
	Lisansüstü	42	4,0952	0,84796		
Okul Kültürü (Toplam)	Ön lisans	18	3,5386	0,41600	0,441	0,644
	Lisans	378	3,4381	0,53996		
	Lisansüstü	42	3,4886	0,54717		
Aidiyet	Ön lisans	18	3,5833	0,39594	0,838	0,433
	Lisans	378	3,4622	0,55213		
	Lisansüstü	42	3,5476	0,51383		
İş birliği/İletişim	Ön lisans	18	3,4877	0,50436	0,099	0,906
	Lisans	378	3,4300	0,57032		
	Lisansüstü	42	3,4471	0,61620		
Amaç Birliği	Ön lisans	18	3,4861	0,44945	0,196	0,822
	Lisans	378	3,4907	0,56616		
	Lisansüstü	42	3,5476	0,57179		

Tablo 10’da görüldüğü üzere katılımcıların öğrenim durumuna göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü boyutları ile alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans testinde öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Buna göre farklı öğrenim düzeyleri bulunan katılımcıların etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü boyutları ile tüm alt boyutlarının ortalaması benzerdir.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların çalıştıkları kurum derecesine göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılmasının istatistiksel verileri görülmektedir.

Tablo 11

Katılımcıların çalıştıkları kurum derecesine göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılması

		Kurum Derecesi	N	Ortalama	SS	t	p
Etik Liderlik (Toplam)		İlkokul	238	3,8893	0,58183	-2,272	0,024*
		Ortaokul	200	4,0132	0,55299		
Etik ve Adalet		İlkokul	238	3,6989	0,65057	-2,525	0,012*
		Ortaokul	200	3,8442	0,53312		
Görevlerin/Rollerin Kavuşturulması	Açıklığa	İlkokul	238	4,2857	0,67858	-1,606	0,109
		Ortaokul	200	4,3930	0,71716		
Güç Paylaşımı		İlkokul	238	3,7493	0,58436	-2,149	0,032*
		Ortaokul	200	3,8658	0,54185		
Dönüştürücü (Toplam)	Liderlik	İlkokul	238	4,1467	0,80608	-1,757	0,080
		Ortaokul	200	4,2779	0,74406		
Okul Kültürü (Toplam)		İlkokul	238	3,4434	0,55100	-0,158	0,874
		Ortaokul	200	3,4515	0,51815		
Aidiyet		İlkokul	238	3,4651	0,55431	-0,429	0,668
		Ortaokul	200	3,4875	0,53066		
İş birliği/İletişim		İlkokul	238	3,4342	0,59121	0,005	0,996
		Ortaokul	200	3,4339	0,54792		

Tablo 11'in devamı

Amaç Birliği	İlkokul	238	3,5084	0,57454	0,504	0,615
	Ortaokul	200	3,4813	0,54677		

Tablo 11'de katılımcıların görev yaptıkları kurum derecesine (ilkokul ve ortaokul) göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü algılarında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçları yer almaktadır. Bulgulara göre, etik liderlik boyutunda ortaokul öğretmenlerinin algı düzeyleri ($\bar{X} = 4,01$, $SS = 0,55$), ilkokul öğretmenlerine kıyasla ($\bar{X} = 3,89$, $SS = 0,58$) istatistiksel olarak anlamlı biçimde daha yüksektir ($t(436) = -2,272$, $p = 0,024$). Benzer şekilde, etik ve adalet alt boyutunda da ortaokul öğretmenlerinin ($\bar{X} = 3,84$, $SS = 0,53$) ortalamaları ilkokul öğretmenlerinden ($\bar{X} = 3,70$, $SS = 0,65$) anlamlı olarak yüksektir ($t(436) = -2,525$, $p = 0,012$). Ayrıca, güç paylaşımı alt boyutunda ortaokul öğretmenlerinin ($\bar{X} = 3,87$, $SS = 0,54$), ilkokul öğretmenlerine ($\bar{X} = 3,75$, $SS = 0,58$) göre daha yüksek algıya sahip oldukları ve bu farkın da anlamlı olduğu görülmektedir ($t(436) = -2,149$, $p = 0,032$).

Buna karşın, dönüştürücü liderlik (toplam) boyutu ($p = 0,080$), okul kültürü (toplam) boyutu ($p = 0,874$) ve alt boyutlar olan görevlerin/rollerin açıklığa kavuşturulması, aidiyet, iş birliği/iletişim ve amaç birliği değişkenlerinde kurum türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). Bu sonuçlara göre, özellikle etik liderliğe ve güç paylaşımına ilişkin algılar ortaokul öğretmenleri arasında daha yüksek düzeydeyken, diğer değişkenlerde kurum türü belirleyici bir faktör olarak öne çıkmamaktadır.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların meslekte çalışma süresine göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılmasının istatistiksel verileri görülmektedir.

Tablo 12

Meslekte çalışma süresine göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılması

		Meslekte Çalışma Süresi	N	Ortalama	SS	F	p
Etik (Toplam)	Liderlik	1-5 yıl	12	3,7843	0,53640	1,060	0,376
		5-10 yıl	40	4,0412	0,64510		
		10-15 yıl	86	3,8646	0,62371		
		15-20 yıl	134	3,9776	0,53752		
		20yıldan fazla	166	3,9511	0,55313		
Etik ve Adalet		1-5 yıl	12	3,3750	0,74239	1,709	0,147
		5-10 yıl	40	3,8458	0,68914		
		10-15 yıl	86	3,7112	0,64495		
		15-20 yıl	134	3,7786	0,57546		
		20yıldan fazla	166	3,7912	0,56518		
Görevlerin/Rollerin Açıklığa Kavuşturulması		1-5 yıl	12	4,4167	0,49329	1,144	0,335
		5-10 yıl	40	4,4400	0,74997		
		10-15 yıl	86	4,2093	0,80347		
		15-20 yıl	134	4,3851	0,63560		
		20yıldan fazla	166	4,3277	0,68443		
Güç Paylaşımı		1-5 yıl	12	3,6667	0,52705	,965	0,427
		5-10 yıl	40	3,9042	0,65794		
		10-15 yıl	86	3,7306	0,58921		
		15-20 yıl	134	3,8371	0,55502		
		20yıldan fazla	166	3,7972	0,54590		
Dönüştürücü Liderlik (Toplam)		1-5 yıl	12	4,1389	0,81366	1,054	0,379
		5-10 yıl	40	4,2958	0,88995		
		10-15 yıl	86	4,0630	0,87456		
		15-20 yıl	134	4,2600	0,70296		
		20yıldan fazla	166	4,2214	0,75705		
Okul (Toplam)	Kültürü	1-5 yıl	12	3,3442	0,55971	3,190	0,013*
		5-10 yıl	40	3,5272	0,64204		
		10-15 yıl	86	3,2725	0,59880		
		15-20 yıl	134	3,4990	0,46123		
		20yıldan fazla	166	3,4838	0,51349		
Aidiyet		1-5 yıl	12	3,4083	0,46015	2,449	0,046*
		5-10 yıl	40	3,5550	0,66253		
		10-15 yıl	86	3,3186	0,61175		
		15-20 yıl	134	3,5216	0,46862		
		20yıldan fazla	166	3,5048	0,52568		
İş birliği/İletişim		1-5 yıl	12	3,2963	0,74510	3,552	0,007*
		5-10 yıl	40	3,5083	0,65367		
		10-15 yıl	86	3,2390	0,64822		
		15-20 yıl	134	3,4934	0,49737		

Tablo 12'nin devamı					
	20 yıldan fazla	166	3,4793	0,53180	
Amaç Birliği	1-5 yıl	12	3,5208	,44541	
	5-10 yıl	40	3,6125	,70472	
	10-15 yıl	86	3,3285	,59441	2,651 0,033*
	15-20 yıl	134	3,5392	,49986	
	20 yıldan fazla	166	3,5181	,54880	

Tablo 12’de katılımcıların meslekte çalışma süresine göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü algılarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre, etik liderlik ($F(4, 433) = 1,060, p = 0,376$), dönüştürücü liderlik ($F = 1,054, p = 0,379$), etik ve adalet ($F = 1,709, p = 0,147$), görevlerin/rollerin açıklığa kavuşturulması ($F = 1,144, p = 0,335$) ve güç paylaşımı ($F = 0,965, p = 0,427$) değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçlar, söz konusu değişkenlere ilişkin katılımcı algılarının meslekteki kıdeme göre anlamlı şekilde değişmediğini göstermektedir.

Buna karşılık, okul kültürü (toplam) boyutunda anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir ($F(4, 433) = 3,190, p = 0,013*$). Aynı şekilde, okul kültürüne ait alt boyutlardan aidiyet ($F = 2,449, p = 0,046*$), iş birliği/iletişim ($F = 3,552, p = 0,007*$) ve amaç birliği ($F = 2,651, p = 0,033*$) değişkenlerinde de mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Bu bulgular, özellikle okul kültürüne ilişkin bazı boyutların öğretmenlerin mesleki deneyim sürelerine göre farklı algılandığını göstermektedir. Ortalama puanlar incelendiğinde, 5-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin bu boyutlara ilişkin algılarının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, orta kıdeme sahip öğretmenlerin kurumsal aidiyet ve iş birliği konularına daha duyarlı olduğunu düşündürülebilir. Aşağıdaki tabloda katılımcıların mevcut kurumda çalışma süresine göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılmasının istatistiksel verileri görülmektedir.

Tablo 13

Mevcut kurumda çalışma süresine göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılması

		Mevcut Kurumda Çalışma Süresi	N	Ortalama	SS	F	p
Etik (Toplam)	Liderlik	1-5 yıl	160	3,9250	0,60638	1,836	0,121
		5-10 yıl	150	3,9667	0,50517		
		10-15 yıl	90	3,9699	0,58865		
		15-20 yıl	21	3,6835	0,76141		
		20 yıldan fazla	17	4,1557	0,30134		
Görevlerin/Rollerin Açıklığa Kavuşturulması		1-5 yıl	160	4,3075	0,74459	1,084	0,364
		5-10 yıl	150	4,3320	0,61517		
		10-15 yıl	90	4,3778	0,73466		
		15-20 yıl	21	4,1619	0,86630		
		20 yıldan fazla	17	4,6000	0,43589		
Güç Paylaşımı		1-5 yıl	160	3,7865	0,58462	1,950	0,101
		5-10 yıl	150	3,8300	0,51973		
		10-15 yıl	90	3,8222	0,57616		
		15-20 yıl	21	3,5079	0,79665		
		20 yıldan fazla	17	3,9706	0,30752		
Dönüştürücü Liderlik (Toplam)		1-5 yıl	160	4,1672	0,83697	0,683	0,604
		5-10 yıl	150	4,2244	0,71764		
		10-15 yıl	90	4,2269	0,79862		
		15-20 yıl	21	4,0913	0,91322		
		20 yıldan fazla	17	4,4559	0,41887		
Okul (Toplam)	Kültürü	1-5 yıl	160	3,4228	0,58920	0,734	0,569
		5-10 yıl	150	3,4580	0,49362		
		10-15 yıl	90	3,4502	0,51520		
		15-20 yıl	21	3,3830	0,60848		
		20 yıldan fazla	17	3,6419	0,35473		
Aidiyet		1-5 yıl	160	3,4544	0,58555	0,900	0,464
		5-10 yıl	150	3,4807	0,50110		
		10-15 yıl	90	3,4833	0,54283		
		15-20 yıl	21	3,3857	0,61261		
		20 yıldan fazla	17	3,6941	0,36992		
İş birliği/İletişim		1-5 yıl	160	3,4097	0,65090	0,0404	0,806

Tablo 13'ün devamı						
	5-10 yıl	150	3,4519	0,51261		
	10-15 yıl	90	3,4247	0,52661		
	15-20 yıl	21	3,4127	0,65465		
	20 yıldan fazla	17	3,5817	0,37788		
Amaç Birliği	1-5 yıl	160	3,5078	0,60554	1,051	0,381
	5-10 yıl	150	3,4800	0,54305		
	10-15 yıl	90	3,4917	0,52259		
	15-20 yıl	21	3,3571	0,59462		
	20 yıldan fazla	17	3,7206	0,42281		
Etik ve Adalet	1-5 yıl	160	3,7448	0,65288	2,023	0,090
	5-10 yıl	150	3,7989	0,54249		
	10-15 yıl	90	3,7778	0,58594		
	15-20 yıl	21	3,4603	0,78864		
	20 yıldan fazla	17	3,9706	0,31861		

Tablo 13'te katılımcıların mevcut görev yaptıkları kurumda çalışma süresine göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü boyutları ile alt boyutlara ilişkin algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, etik liderlik (toplam) ($F(4,433) = 1,836, p = 0,121$), dönüştürücü liderlik (toplam) ($F = 0,683, p = 0,604$) ve okul kültürü (toplam) ($F = 0,734, p = 0,569$) değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Aynı şekilde, alt boyutlardan etik ve adalet ($p = 0,090$), görevlerin/rollerin açıklığa kavuşturulması ($p = 0,364$), güç paylaşımı ($p = 0,101$), aidiyet ($p = 0,464$), iş birliği/iletişim ($p = 0,806$) ve amaç birliği ($p = 0,381$) boyutlarında da anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Bu bulgular, katılımcıların liderlik türlerine ve okul kültürüne ilişkin algılarının mevcut kurumda çalışma süresine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin etik ve dönüştürücü liderlik uygulamalarına, okul kültürüne ve bağlı alt boyutlara ilişkin değerlendirmeleri, kurumda geçirdikleri süreden bağımsız olarak benzer düzeylerde seyretmektedir. Bu durum, kurum kültürünün ve liderlik algılarının, kurum içi kideden çok genel deneyim, okul yapısı veya bireysel tutumlarla ilişkili olabileceğine işaret etmektedir.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların daha önce yöneticilik tecrübesinin bulunmasına göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılmasının istatistiksel verileri görülmektedir.

Tablo 14

Katılımcıların daha önce yöneticilik tecrübesinin bulunmasına göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılması

		Yöneticilik		N	Ortalama	SS	t	p
		Tecrübesi	Bulunma					
Etik Liderlik (Toplam)		Evet		139	3,9505	0,57853	0,115	0,909
		Hayır		299	3,9437	0,56924		
Etik ve Adalet		Evet		139	3,7818	0,63253	0,391	0,696
		Hayır		299	3,7575	0,59045		
Görevlerin/Rollerin Kavuşturulması	Açıklığa	Evet		139	4,3295	0,68857	0,106	0,915
		Hayır		299	4,3371	0,70306		
Güç Paylaşımı		Evet		139	3,8034	0,56582	0,021	0,983
		Hayır		299	3,8021	0,56951		
Dönüştürücü (Toplam)	Liderlik	Evet		139	4,2242	0,72910	0,322	0,748
		Hayır		299	4,1984	0,80396		
Okul Kültürü (Toplam)		Evet		139	3,5002	0,47265	1,415	0,158
		Hayır		299	3,4224	0,56160		
Aidiyet		Evet		139	3,5331	0,48040	1,520	0,129
		Hayır		299	3,4485	0,56872		
İş birliği/İletişim		Evet		139	3,4868	0,49985	1,319	0,188
		Hayır		299	3,4095	0,60072		
Amaç Birliği		Evet		139	3,5270	0,50959	0,787	0,432
		Hayır		299	3,4816	0,58440		

Tablo 14'te katılımcıların yöneticilik tecrübesine sahip olup olmama durumuna göre, etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t-testi

uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, etik liderlik (toplam) boyutunda yöneticilik tecrübesi olan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3,95$, $SS=0,58$), yöneticilik tecrübesi olmayan katılımcıların ortalamasına ($\bar{X}=3,94$, $SS=0,57$) çok yakın olup aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t(436)=0,115$, $p=0,909$). Benzer şekilde, etik ve adalet ($p=0,696$), görevlerin/rollerin açıklığa kavuşturulması ($p=0,915$), güç paylaşımı ($p=0,983$), dönüştürücü liderlik ($p=0,748$) ve okul kültürü ($p=0,158$) gibi temel değişkenler ile alt boyutlar olan aidiyet ($p=0,129$), iş birliği/iletişim ($p=0,188$) ve amaç birliği ($p=0,432$) açısından da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Bu bulgular, katılımcıların yöneticilik yapma durumunun, onların liderlik tarzlarına ve okul kültürüne ilişkin algıları üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle, geçmişte yöneticilik deneyimi olan bireylerle olmayanlar arasında bu konulara ilişkin algı düzeyleri benzerlik göstermektedir. Bu durum, yöneticilik tecrübesinin bireylerin mevcut okul yapısını değerlendirme biçimlerini doğrudan etkilemediğini düşündürmektedir.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların öğretmenlik kariyer unvanına göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılmasının istatistiksel verileri görülmektedir.

Tablo 15

Öğretmenlik kariyer unvanına göre etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürünün karşılaştırılması

	Unvan	N	Ortalama	SS	F	p
Etik Liderlik (Toplam)	Öğretmen	63	3,9309	0,63492	0,641	0,527
	Uzman öğretmen	336	3,9596	0,54838		
	Başöğretmen	39	3,8522	0,66096		
Etik ve Adalet	Öğretmen	63	3,7249	0,68402	0,629	0,534
	Uzman öğretmen	336	3,7822	0,58473		
	Başöğretmen	39	3,6838	0,63152		
Görevlerin/Rollerin Açıklığa Kavuşturulması	Öğretmen	63	4,3556	0,74179	0,438	0,646
	Uzman öğretmen	336	4,3423	0,67422		
	Başöğretmen	39	4,2359	0,82573		
Güç Paylaşımı	Öğretmen	63	3,7831	0,65284	0,786	0,456
	Uzman öğretmen	336	3,8180	0,53749		
	Başöğretmen	39	3,7009	0,67123		

Tablo 15'in devamı							
Dönüştürücü (Toplam)	Liderlik	Öğretmen	63	4,1627	0,93499	0,559	0,572
		Uzman öğretmen	336	4,2269	0,74323		
		Başöğretmen	39	4,1026	0,82882		
Okul (Toplam)	Kültürü	Öğretmen	63	3,3727	0,64440	1,906	0,150
		Uzman öğretmen	336	3,4741	0,50507		
		Başöğretmen	39	3,3344	0,58708		
Aidiyet		Öğretmen	63	3,4190	0,65102	1,520	0,220
		Uzman öğretmen	336	3,4991	0,51238		
		Başöğretmen	39	3,3615	0,60246		
İş birliği/İletişim		Öğretmen	63	3,3457	0,69306	2,064	0,128
		Uzman öğretmen	336	3,4643	0,53982		
		Başöğretmen	39	3,3162	0,60351		
Amaç Birliği		Öğretmen	63	3,4921	0,63970	1,438	0,239
		Uzman öğretmen	336	3,5134	0,53376		
		Başöğretmen	39	3,3526	0,65070		

Tablo 15 incelendiğinde, Etik Liderlik (Toplam) puanları açısından öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($F=0,641$; $p=0,527$). Ortalama puanlar incelendiğinde en yüksek ortalamanın uzman öğretmenlerde ($\bar{X}=3,9596$), en düşük ortalamanın ise başöğretmenlerde ($\bar{X}=3,8522$) olduğu, ancak bu farkın anlamlı düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır.

Etik ve Adalet alt boyutunda da unvana göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F=0,629$; $p=0,534$). Benzer şekilde, Görevlerin/Rollerin Açıklığa Kavuşturulması ($F=0,438$; $p=0,646$) ve Güç Paylaşımı ($F=0,786$; $p=0,456$) boyutlarında da öğretmenlerin unvanlarına göre algıları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu bulgular, etik liderlik bağlamında değerlendirilen adalet, açıklık ve yetki paylaşımı gibi unsurların, öğretmenlerin unvanlarından bağımsız biçimde benzer algılarla değerlendirildiğini göstermektedir.

Dönüştürücü Liderlik (Toplam) puanları da gruplar arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($F=0,559$; $p=0,572$). Ortalama puanların birbirine oldukça yakın olduğu görülmekte olup, öğretmenlerin yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarını benzer şekilde algıladıkları söylenebilir.

Katılımcıların Okul Kültürü (Toplam) puanlarına ilişkin değerlendirmede ise anlamlı bir fark bulunmadığı anlaşılmaktadır ($F=1,906$; $p=0,150$). Her ne kadar ortalama

puanlarda gruplar arasında farklar olsa da (örneğin uzman öğretmenlerde $\bar{X}=3,4741$, başöğretmenlerde $\bar{X}=3,3344$), bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Okul kültürünün alt boyutlarından Aidiyet ($F=1,520$; $p=0,220$), İş birliği/İletişim ($F=2,064$; $p=0,128$) ve Amaç Birliği ($F=1,438$; $p=0,239$) değişkenlerinde de öğretmenlerin unvanlarına göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Özellikle iş birliği/iletişim alt boyutundaki p değeri (0,128), anlamlılık sınırına yakın olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmemektedir.

Genel olarak elde edilen bu bulgular, öğretmenlerin yöneticilerinin sergilediği etik ve dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algılarının ve okul kültürü boyutlarındaki değerlendirmelerinin, unvan farklılıklarına göre anlamlı düzeyde değişmediğini göstermektedir. Bu durum, liderlik tarzlarının ve kurum kültürüne ilişkin algıların öğretmenlerin sahip oldukları kariyer basamaklarından ziyade yöneticilerin bireysel tutumları, okul ortamı ve kurumsal iklim gibi faktörlerle şekillendiğini düşündürmektedir.

Aşağıdaki tabloda etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü ölçekleri arasındaki ilişkinin incelenmesinin istatistiksel verileri görülmektedir.

Tablo 16

Etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve okul kültürü ölçekleri arasındaki ilişkinin incelenmesi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- Etik Liderlik (Toplam)	1								
2- Etik ve Adalet	0,924**	1							
3- Görevlerin/Rollerin Açıklığa Kavuşturulması	0,914**	0,748**	1						
4- Güç Paylaşımı	0,934**	0,806**	0,789**	1					
5- Dönüştürücü Liderlik (Toplam)	0,893**	0,823**	0,800**	0,853**	1				
6- Okul Kültürü (Toplam)	0,727**	0,659**	0,678**	0,678**	0,748**	1			
7- Aidiyet	0,721**	0,647**	0,685**	0,668**	0,743**	0,976**	1		
8- İş birliği/İletişim	0,681**	0,624**	0,630**	0,632**	0,697**	0,961**	0,891**	1	
9- Amaç Birliği	0,636**	0,556**	0,617**	0,593**	0,640**	0,894**	0,892**	0,812**	1

**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).

Tablo 16'ye göre etik liderlik ile dönüştürücü liderlik ($r=0,893$) arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, etik davranışlar sergileyen yöneticilerin aynı zamanda dönüştürücü liderlik özellikleri de gösterdiğini ve bu iki liderlik tarzının birbiriyle yüksek düzeyde örtüştüğünü göstermektedir. Etik liderliğin alt boyutları olan etik ve adalet ($r=0,924$), görevlerin/rollerin açıklığa kavuşturulması ($r=0,914$) ve güç paylaşımı ($r=0,934$) ile etik liderlik arasındaki çok yüksek korelasyon değerleri, bu alt boyutların etik liderlik algısının temel belirleyicileri olduğunu ortaya koymaktadır.

Etik liderlik ile okul kültürü (toplam) arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki saptanmıştır ($r=0,727$). Bu sonuç, etik ilkelere bağlı yöneticilerin görev yaptığı okullarda, daha olumlu bir kurum kültürü algısının geliştiğini göstermektedir. Aynı şekilde, etik liderlik ile okul kültürünün alt boyutları olan aidiyet ($r=0,721$), iş birliği/iletişim ($r=0,681$) ve amaç birliği ($r=0,636$) arasında da anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgular, etik liderlik yaklaşımlarının okul çalışanlarının kuruma aidiyetlerini artırabileceğini, iş birliği ve iletişim ortamını güçlendirebileceğini ve ortak hedefler doğrultusunda hareket etmeyi kolaylaştırabileceğini göstermektedir.

Dönüştürücü liderlik ile okul kültürü ($r=0,748$) arasında da yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bu ilişki, dönüştürücü liderlik tarzının okul kültürünü şekillendirme ve geliştirmede önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik ile aidiyet ($r=0,743$), iş birliği/iletişim ($r=0,697$) ve amaç birliği ($r=0,640$) arasındaki korelasyonlar da pozitif ve anlamlıdır. Bu bulgular, dönüştürücü liderlik özellikleri taşıyan yöneticilerin, öğretmenlerin kurumla özdeşleşmelerine, karşılıklı etkileşim ve iş birliğine dayalı bir atmosfer oluşturmalarına ve ortak hedefler etrafında birleşmelerine katkı sağladığını göstermektedir.

Sonuç olarak, elde edilen korelasyon bulguları, hem etik liderlik hem de dönüştürücü liderlik tarzlarının okul kültürü üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu liderlik yaklaşımlarının, okul içinde daha tutarlı, güven temelli ve iş birliğine dayalı bir kültürel yapı oluşturmada önemli rol oynadığı söylenebilir. Elde edilen bu bulgular, literatürde yer alan çalışmalarla da örtüşmekte olup (örn. Brown ve Treviño, 2006; Bass ve Avolio, 1994), liderlik tarzlarının kurum kültürü üzerindeki belirleyici gücünü desteklemektedir.

Aşağıdaki tabloda etik liderlik ve dönüştürücü liderliğin okul kültürü üzerindeki etkisinin incelenmesinin istatistiksel verileri görülmektedir.

Tablo 17

Etik liderlik ve dönüştürücü liderliğin okul kültürü üzerindeki etkisinin incelenmesi

	B	Std. Hata	Beta	t	p
(Constant)	0,977	0,121		8,084	0,000*
Etik Liderlik (Toplam)	0,681	0,031	0,727	22,093	0,000*
Etik ve Adalet	0,059	0,053	0,066	1,120	0,263
Görevlerin/Rollerin Açıklığa Kavuşturulması	0,146	0,043	0,190	3,400	0,001*
Güç Paylaşımı	0,043	0,063	0,046	0,690	0,491
Dönüştürücü Liderlik (Toplam)	0,345	0,048	0,502	7,199	0,000*

R = ,761 *R*² = ,580 *F* = 149,382 *Durbin-Watson* = 1,806 *P* = 0,000

Tablo 17’de verilen Regresyon modeline ilişkin genel değerlendirme yapıldığında, modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=149,382$; $p<0,001$). Bağımsız değişkenler olan etik liderlik ve dönüştürücü liderlik, birlikte okul kültürünün yaklaşık %58’ini açıklamaktadır ($R^2=0,580$). Bu sonuç, liderlik türlerinin okul kültürü üzerinde güçlü bir yordayıcı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Durbin-Watson katsayısının 1,806 olması, modelde otokorelasyon olmadığını ve modelin varsayımları sağladığını göstermektedir.

Regresyon katsayıları incelendiğinde:

- Etik Liderlik (Toplam) değişkeni, okul kültürünün anlamlı ve güçlü bir yordayıcısıdır ($\beta=0,727$; $t=22,093$; $p<0,001$). Bu bulgu, etik liderlik özellikleri sergileyen yöneticilerin bulunduğu okullarda olumlu bir kurum kültürü algısının geliştiğini göstermektedir.
- Etik liderliğin alt boyutlarına bakıldığında:
 1. Etik ve Adalet boyutu okul kültürünü anlamlı şekilde yordamamaktadır ($p=0,263$).
 2. Görevlerin/Rollerin Açıklığa Kavuşturulması boyutu okul kültürünü anlamlı düzeyde yordamakta ve pozitif bir etki göstermektedir ($\beta=0,190$; $t=3,400$;

$p=0,001$). Bu durum, görev tanımlarının netliği ve rollerin belirginliğinin okul kültürü açısından kritik bir unsur olduğunu göstermektedir.

3. Güç Paylaşımı boyutu ise anlamlı bir yordayıcı değildir ($p=0,491$), bu nedenle okul kültürünün şekillenmesinde doğrudan etkili bir unsur olarak değerlendirilememektedir.

- Dönüştürücü Liderlik (Toplam) değişkeni de okul kültürü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir etkiye sahiptir ($\beta=0,502$; $t=7,199$; $p<0,001$). Bu bulgu, dönüştürücü liderlik özellikleri taşıyan yöneticilerin kurumda ortak bir vizyon oluşturma, çalışanları motive etme ve kurumsal değerleri pekiştirme noktasında etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Elde edilen bulgular, genel olarak hem etik liderliğin hem de dönüştürücü liderliğin okul kültürünün oluşum ve gelişim sürecinde önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak bu etkilerin sadece genel liderlik algısı düzeyinde anlamlı olduğu, bazı alt boyutların (örneğin güç paylaşımı) doğrudan etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu durum, liderlik davranışlarının okul kültürüne etkisinin bütüncül ancak boyutlar arası farklılıklar taşıyan bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, etik liderlik ve dönüştürücü liderliğin okul kültürünü yordama gücünü incelemektir. Bu doğrultuda elde edilen bulguların sonuçlarına bu bölümde yer verilmiştir.

Bu araştırmanın amacı, etik liderlik ve dönüştürücü liderlik türlerinin okul kültürünü yordama gücünü incelemektir. Araştırmada elde edilen bulgular, hem etik liderliğin hem de dönüştürücü liderliğin okul kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ancak her iki liderlik türünün birlikte ele alındığı modelde, okul kültürüne ilişkin varyansın yalnızca %58'inin açıklandığı; dolayısıyla %42'lik önemli bir kısmın açıklanamadığı görülmüştür. Bu durum, okul kültürünün oluşumunda liderlik yaklaşımlarının belirleyici olduğunu gösterse de, kültürel yapının çok daha geniş ve çok boyutlu bir temele dayandığını da açıkça ortaya koymaktadır.

Araştırmanın en dikkat çekici bulgularından biri, dönüştürücü liderliğin okul kültürünü yordamadaki etkisinin etik liderliğe kıyasla daha güçlü olmasıdır. Dönüştürücü liderliğin, özellikle vizyon geliştirme, ilham verme, bireysel gelişimi destekleme ve örgütsel değişime öncülük etme gibi bileşenleri; öğretmenlerin okul kültürünü daha olumlu ve ortak bir zeminde algılamalarında etkili rol oynamaktadır. Bu bulgu, Bellibaş (2020) ve Gümüş ve Kılınç'ın (2021) dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık, işbirliği ve aidiyet gibi faktörleri artırdığına yönelik çalışmalarını desteklemektedir. Ayrıca Koşar ve Koşar (2023), dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin sessizlik davranışlarını azaltarak okulun iletişim yapısını güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Araştırmada öğretmenlerin dönüşümcü liderliği yüksek düzeyde algılaması, bu liderlik türünün eğitim ortamlarında somut karşılık bulduğuna işaret etmektedir.

Öte yandan etik liderlik de okul kültürü üzerinde anlamlı bir yordayıcı güce sahiptir. Etik liderlik, karar alma süreçlerinde adalet, şeffaflık ve sorumluluk ilkelerini temel alarak öğretmenler arasında güvene dayalı bir atmosfer oluşturmakta; bu atmosfer de kurum kültürünün paylaşılan değerler, saygı ve işbirliği gibi boyutlarını desteklemektedir (Turan, 2015; Şen, 2022). Özdemir (2023) ve Yılmaz (2021), etik liderliğin eğitim

kurumlarında güven kültürünün inşasına olan katkılarını vurgulamaktadır. Ancak bu araştırmada etik liderliğin, özellikle değişimi yönetme, vizyon oluşturma ve dönüşüm yaratma gibi yönlerde daha sınırlı kaldığı görülmüştür. Bu durum, etik liderliğin “sürdürmeye” ve “korumaya” yönelik etkisinin dönüşümcü liderliğin “yeniden kurma” işlevi kadar güçlü olmadığını düşündürmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin etik ve dönüşümcü liderlik algıları ile okul kültürü algıları arasında cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu gibi demografik değişkenler açısından anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Ancak, uzman öğretmen ve başöğretmen unvanlarına göre farklılık beklenmesine rağmen anlamlı bir farklılık bulunmaması dikkat çekicidir. Bu bulgu, kariyer basamaklarının öğretmenler açısından liderlik davranışları ya da kurumsal kültürün biçimlenmesiyle doğrudan ilişkilendirilmediğini ortaya koymaktadır. Oysa liderlik kavramı, sadece yönetici pozisyonunda olmayı değil; kurumsal sorumluluk alma, değer oluşturma, ekip yönetme ve vizyon paylaşımı gibi niteliksel özellikleri de içerir. Mevcut kariyer sisteminin bu yönleri desteklemekten uzak olması, liderlik rollerinin içselleştirilmesini engelleyebilir. Bu bağlamda, kariyer gelişim sistemlerinin etik duyarlılık, kültürel katkı, dönüşüm kapasitesi gibi göstergeleri değerlendirmeye alan yeni yapılarla yeniden inşa edilmesi gerektiği söylenebilir.

Araştırmanın regresyon analizinde %58 oranında açıklanan varyansın yanında, %42’lik bölümün açıklanamamış olması, okul kültürünü etkileyen başka değişkenlerin varlığına işaret etmektedir. Okul kültürü yalnızca liderlik davranışlarının bir sonucu değildir; bireysel, kurumsal ve bağlamsal pek çok faktör bu yapıyı etkileyebilir. Öğretmenlerin kişilik özellikleri, iş doyumu, örgütsel bağlılık düzeyleri, mesleki motivasyonları ve bireysel değer sistemleri bu noktada etkili olabilir. Aynı zamanda okulun fiziksel koşulları, öğrenci ve veli profili, sosyo-ekonomik çevre özellikleri de kurum kültürünü biçimlendiren unsurlar arasındadır. Ayrıca, yalnızca okul müdürünün liderlik davranışları değil; müdür yardımcılarının, zümre başkanlarının ve hatta deneyimli öğretmenlerin biçimsel olmayan liderlik rolleri de kültürel yapıyı etkileyebilir. Bu nedenle açıklanamayan %42’lik bölümün bu çok katmanlı etkileşimler ve bağlam temelli değişkenlerle ilgili olabileceği düşünülmektedir.

Buna ek olarak, okul kültüründe yer alan örtük normlar, geçmişten gelen alışkanlıklar ve mikro-politik yapılar da kültürel dinamikleri etkileyebilir. Örneğin, görünürde etik ve dönüştürücü bir liderlik sergilense de, karar süreçlerinde gerçek katılımın sağlanmadığı veya iletişimin hiyerarşik engellerle sınırlı olduğu kurumlarda, öğretmenlerin liderliğe ve kültüre dair algıları da farklılaşabilir. Bu durum, özellikle okulun tarihsel bağlamı, liderin örgütle olan ilişkisi ve öğretmenlerin kuruma yönelik önceki deneyimleriyle de bağlantılıdır. Literatürde de vurgulandığı üzere (Schein, 2010), kurum kültürü sadece davranışsal değil, bilişsel ve duygusal öğelerin de etkisiyle şekillenen karmaşık bir sistemdir.

Sonuç olarak bu çalışma, etik ve dönüştürücü liderliğin okul kültürü üzerinde anlamlı ve tamamlayıcı etkiler yarattığını ortaya koymakta; ancak okul kültürünün çok boyutlu doğası nedeniyle bu iki liderlik türünün tek başına yeterli açıklamayı sağlayamadığını göstermektedir. Eğitim kurumlarında sürdürülebilir ve güçlü bir kültür oluşturmak için yalnızca liderlik anlayışlarının geliştirilmesi değil; aynı zamanda katılımcı karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi, bireysel farkındalıkların artırılması ve örgütsel yapının daha esnek, demokratik ve değer temelli bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Ayrıca, liderlik ile kültür ilişkisini daha derinlikli analiz edebilmek için farklı değişkenleri içeren çoklu modellerle ve farklı bölgelerde yapılacak araştırmalarla elde edilecek karşılaştırmalı bulgular, alana teorik ve pratik anlamda önemli katkılar sunacaktır.

5.1 Öneriler

Bu araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Eğitim yöneticilerine yönelik liderlik geliştirme programları tasarlanmalıdır. Etik liderlik ve dönüştürücü liderliğin okul kültürü üzerinde önemli etkileri olduğu bulgulanmıştır. Bu nedenle Millî Eğitim Bakanlığı, hizmet içi eğitim programlarında liderlik eğitime daha fazla yer vererek, okul yöneticilerinin etik ilkeler doğrultusunda karar alma, vizyon oluşturma, ekip çalışmasını teşvik etme gibi becerilerini geliştirecek modüller oluşturmalıdır. Özellikle vizyoner liderlik, entelektüel teşvik ve bireysel destek gibi dönüştürücü liderliğe özgü becerilerin uygulamaya dönük senaryo ve vaka çalışmaları ile pekiştirilmesi önerilmektedir.

Etik liderliğe dayalı okul kültürü inşasına yönelik rehberlik sağlanmalıdır. Etik liderliğin güven ortamı oluşturma, adalet algısını güçlendirme ve saydamlığı artırma gibi yönleri dikkate alınarak, okullarda etik liderliğe dair farkındalık artırıcı rehber dokümanlar hazırlanmalı ve okul yöneticileri ile paylaşılmalıdır. Bu rehberlerde etik iklimin nasıl güçlendirileceği, şeffaf karar alma süreçlerinin nasıl işletileceği gibi konulara yer verilmelidir.

Okul kültürünü ölçen iç denetim mekanizmaları oluşturulmalıdır. Okul kültürü dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle okullarda periyodik aralıklarla öğretmen, öğrenci ve veli görüşlerini içeren “okul kültürü iklim anketleri” uygulanarak mevcut kültürel yapının güçlü ve gelişmeye açık yönleri belirlenmeli, bu sonuçlara dayalı iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.

Okul yöneticilerinin seçim ve atama süreçlerinde liderlik yeterlilikleri dikkate alınmalıdır. Araştırmada hem etik hem de dönüştürücü liderlik davranışlarının okul kültürünü anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Bu bağlamda okul yöneticisi atama sistemlerinde yalnızca kıdem ve sınav başarıları değil; liderlik kapasitesi, vizyon geliştirme yeteneği ve etik duyarlılığı ölçen araçlara da yer verilmelidir.

Farklı bölge ve okul türlerinde benzer araştırmalar yapılmalıdır. Bu çalışma belirli bir örnekleme gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçların genellenebilirliğini artırmak ve farklı bağlamlara uygun öneriler geliştirebilmek amacıyla çeşitli coğrafi bölgelerde, farklı sosyo-kültürel ortamlarda ve farklı okul türlerinde benzer çalışmalar yapılmalıdır.

Liderlik ile kültürel dönüşüm ilişkisini destekleyen politikalar geliştirilmelidir. Politika yapıcılar, okul kültürünü güçlendirmek amacıyla dönüştürücü ve etik liderlik anlayışlarını temel alan strateji belgeleri oluşturmalı; bu liderlik türlerinin kurumlarda içselleştirilmesini teşvik eden yönetmelikler ve uygulamalar geliştirmelidir.

Alan yazına katkı sağlayacak nitelikli araştırmalar desteklenmelidir. Etik ve dönüştürücü liderlik ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi modelleyen nicel ve nitel araştırmaların desteklenmesi, alana ilişkin kuramsal zenginliği artıracaktır. Özellikle karşılaştırmalı çalışmalar ve karma yöntemli araştırmalar önerilmektedir.

Kadın eğitim yöneticilerinin liderlik potansiyelleri desteklenmelidir. Etik ve dönüştürücü liderlik nitelikleri, özellikle empati, ilham verme, ilişkisel güç kurma ve adalet temelli karar alma gibi becerilerle örtüşmektedir. Literatürde bu özelliklerin kadın liderlerde daha sık gözlemlendiği belirtilmektedir (Eagly ve Carli, 2007; Grogan ve Shakeshaft, 2011). Bu bağlamda, kadın eğitim yöneticilerinin liderlik rollerine erişimlerinin artırılması, etik ve dönüştürücü liderlik modellerinin eğitim kurumlarında yaygınlaşmasına katkı sağlayacaktır. Millî Eğitim Bakanlığı ve yerel yönetimler, kadın öğretmenleri yöneticilik pozisyonlarına teşvik eden kariyer rehberliği, mentorluk ve destek programları geliştirmelidir.



KAYNAKÇA

- Acar, G. (2011). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi (Tez No. 298511) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Adair, J. (2013). *Özgün Nitelikler*. J. Adair içinde, Bir Lider Nasıl Yetişir (s. 44-45). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2015). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50,
- Akıncı Vural, Z. B. (2003). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Akıncı, B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. (1. Baskı.) İletişim Yayınları: İstanbul.
- Alioğulları, Z. D. (2019). Liderin Politik Becerisi, Lider-Üye Etkileşimi, Etik Liderlik ve Bazı İş Sonuçları Arasındaki İlişkiler (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkan, D. P. (2016). *Etik Liderlik*. Der'in Yayınları, İstanbul.
- Alkan, F. (2016). Experiential learning: Its effects on achievement and scientific process skills. *Journal of Turkish Science Education*, 13(2), 15-26.
- Allen, N.J. ve Mayer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to organizational: an examination of construct validity. *J. Vocat. Behav.* 49 (3), 252–276
- Anderson, M. (2007). “Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature”. *International Social Science Review*, 93 (1), 1-13.
- Aslan, D. ve Özgün, Ö. (2009). *Sosyal Öğrenme Kuramı*, Eğitim Psikolojisi, İstanbul, Kriter Yayınevi, 1. Baskı, 271-290 İçinde. Editör Aral, N. ve Duman, T.
- Ataman, G. (2009). “İşletme yönetimi: temel kavramlar-yeni yaklaşımlar.” Türkmen Kitabevi.
- Avolio, B. J., ve Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual*. Mind Garden.

- Avolio, B. J., ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Aydın, D. G. (2018). Tanpınar'ın Saatleri Ayarlama Enstitüsü'nde Weber'in İz sürümü: Rasyonel ve İrrasyonel Değerler. *Bilig*, (94), 29-50,
- Aydın, İ. (2023). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik* (11. baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, M. (2013). *Eğitim yönetimi* (11. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydın, N. (2013). *İletişim Nedir?* N. Aydın içinde, Kişisel ve Kurumsal İletişim Teknikleri (s. 21-22). İstanbul: Kamer Yayınları.
- Aydın, S. (2022). Covid-19 salgını sürecinde öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının belirsizliğe tahammülsüzlük ve bilişsel esneklik düzeylerine göre incelenmesi (Tez No. 706512). (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi-Erzurum). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Aydınlı, H. İ. (2003), Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (7) 2, 79-99.
- Ayık, A. (2007). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. (Erzurum İli Örneği). Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Ayrancı, E. ve Öge, E. (2010). “Dönüşümsel Liderlik Kavramı Hakkında Önde Gelen Teoriler ve Türkiye’de Kavramı Ele Alan Çalışmalar”. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (17), 37-46.
- Bahtiyar, A. ve Can, B. (2016). An Investigation of Problem-Solving Skills of Preservice Science Teachers, *Educational Research and Reviews*, 11(23), 2108-2115.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). “Hizmetkar Liderlik”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 1-12.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., ve Bedestenci, H.Ç. (2004). *Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Baker, T. (2017). *Performance Management for Agile Organizations*. Queensland, Australia: Palgrave Macmillan.

- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Teknolojik Yenilik, Araştırma Geliştirme Yönetimi*. Bursa: Bursa Üniversitesi Yayınları.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass ve Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *Leadersh. Q.* 10(2),181–217.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers ve R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego: Academic Press.
- Bass, Bernard M. ve Bruce J. Avolio (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ*. London: Saga
- Battilana, J. Mattia G. Metin S. Claire P. ve Jeffrey A. (2010) Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*. 21 (3), 422-438.
- Bellibaş, M. Ş. (2020). *Liderlik ve okul etkililiği: Kuramsal ve ampirik bir çerçeve*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bellibaş, M. Ş., ve Gümüş, S. (2022). The effects of instructional leadership and distributed leadership on teachers' organizational commitment: A multilevel approach. *Educational Management Administration ve Leadership*, 50(3), 453–471. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>

- Bellibaş, M. Ş., ve Özdemir, N. (2021). Examining instructional leadership in relation to school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration ve Leadership*, 49(3), 453–471. <https://doi.org/10.1177/1741143220937311>
- Bennis, W. (1999). The leadership advantage. *Leader to leader*, 12(2), 18-23.
- Beycioğlu, K. (2019). *Okul yöneticiliğinde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Brown, A. (1998). *Organisational Culture*. Pitman. <https://doi.org/0273631470,9780273631477>
- Brown, D. (2006). From the university to the elementary classroom: Students' experiences in learning to integrate technology in instruction. *Journal of Technology and Teacher Education*, 14(3), 599-621.
- Brown, M. E., ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brown, M. E., ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brown, M. E., ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, S.L. ve Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper ve Row.
- Büyüköztürk, S., Kılıç Çakmak, E., Akgün, O. E., Karadeniz, S. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., Degraff, J., Thakor, A. (2006). *Competing Values Leadership Creating Value in Organizations*. Edward Elgar, Northampton.
- Canpolat, B. (2011). *Yöneticilerin liderlik davranışları: Kamu işletmelerinde bir alan çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- canpolatBrown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-114.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88-98.
- Coad, A. ve Berry, A. (2018). Transformational Leadership and Learning Orientation. *Leadership and Organization Development Journal*, 19(3), 164-172.
- Çakır, Ö. (2007). Öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarının örgüt kültürü ve okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi].
- Çalışkan, N. ve Özkoç, A. G. (2015). *Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Çelen, F. (2016). Etik liderlik ve okul kültürü ilişkisi. *Eğitim ve Bilim*, 41(186), 123–138.
- Çelen, Ü. (2016). Etik liderliğin örgüt kültürü ile ilişkisi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(4), 465-474.
- Çelik, V. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çengelci, E. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları (Tez No. 372443) [Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi-Afyonkarahisar]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çiçek, B. (2016). Değer merkezli liderliğin etik iklim ve çalışan sesi üzerindeki etkisi (Tez No. 440844). (Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi-Malatya). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- De Hoogh, Annabel H. B. (2008). Deanne den Hartog: Ethical And Despotic Leadership, Relationships With Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinate's Optimism: A Multi Method Study, *The Leadership Quarterly*, XIX(1), 297-311.
- Deal, T. E., ve Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Perseus Books.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.

- Demirel, Y. ve Karadal, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, (12), 3.
- Demirtaş, Ö. (2013). Etik liderlik davranışlarının algılanan etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü (Tez No. 340243). (Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi-Kayseri). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(1), 619-654.
- Deshpande, R., Webster, F. E. Jr. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma (Tez No. 331111). (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi-İstanbul). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dixon, D. L. (1998). The Balanced CEO: A Transformational Leader And A Capable Manager. *Healthcare Forum Journal*, 41(1), 26-55.
- Doğan, E. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, S., Katıtas, S. ve Yıldız, S. (2022). Unethical Behaviors: An Evaluation According To The Opinions Of Teachers And 182 Administrators. *Journal Of Educational Studies And Multidisciplinary Approaches (Jesma)*, 2(2), 191-212.
- Dönmez, A. (2020). *Okul kültürü bağlamında liderlik rolleri: Nitel bir inceleme* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dönmez, A. (2020). Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 45(204), 251–269. <https://doi.org/10.15390/EB.2020.8820>
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J. ve Jolson, M. A. (1995). An Examination of Linkages Between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership. *J. Bus. Psychol.*, 9(3), 315–335.

- Duman, K. A. (2020). Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duralı, M. (2007). Demir Çelik Sektöründe Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Lider Çalışan Algılamaları Açısından İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durmuş, Ş. (2022). Örgüt Kültürü Tipinin Zorunlu Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü: Türkiye’deki En Büyük 500 Şirket Üzerinde Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Konya.
- Duyan, E. C. (2012). Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekici, K. M. (2014). *Meslek etiği*. Yargı Yayınevi.
- Elden, M. (2004). Modern Yönetim Anlayışı Kapsamında Kurum Kültürünün Yaratıcılığa Etkisi ve İşletmeler Açısından Önemi. *Selçuk İletişim*, 3(2), 5-15.
- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Eraslan, L. (2011). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1-32.
- Erdem, F. ve Özen, J. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1.
- Erdem, M., ve Dikici, A. (2009). Etik liderlik davranışlarının okul kültürüne etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 57-76.
- Erdem, M., ve Dikici, A. (2009). Liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 399-431.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erer, B. ve Demirel, E. (2018). Modern Liderlik Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4(13), 647-656.
- Ergeneli İ, A. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Ergun-Özler, N. D. (2013). “Liderlik”. Celil Koparal, İnan Özalp (Ed.), Yönetim ve Organizasyon (1. Baskı). Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 94-123.

- Erkmen, T. (1998). Değişim mühendisliği uygulamaları ile örgüt kültürü algılarının karşılaştırılması: 3 büyük işletmede yöneticiler ve büro personeli arasında gerçekleştirilen bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Ertürk, H. (2012). Okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerinin incelenmesi (Uşak ili örneği) (Tez No. 327798) [Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi-Uşak]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ertürk, S. (1998). *Eğitimde program geliştirme*. Meteksan A.Ş.
- Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7), 19-45.
- Genç, Ç. (2016). Kurum Kültürü ve Değerlerine Yönelik Çalışan Farkındalığı: Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulama Örneği. *Selçuk İletişim Dergisi*, 9(2), 116-137.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10–36.
- Gersick, C.J.G. (1991). Revolutionary change theories: a multi-level exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16, 10-36.
- Goldman, S. L., Nagel, R. ve Preiss, K. (1994). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for enriching the customer*. New York: VNR.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Griffin, R.W. ve Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior – Managing People and Organization*. 11 th. ed. Cengage Learning, Southwestern.
- Groeneveld, R. A. ve Meeden, G. (1984). Measuring skewness and kurtosis. *Journal of the Royal Statistical Society Series D: The Statistician*, 33(4), 391-399.
- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership ve Organization Development Journal*, 27(7), 566-583.
- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership ve Organization Development Journal*, 27(7), 566–582.

- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. ve Cheng, Y. J. (2018). The leader's guide to corporate culture: how to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard Business Review*, (96), 44-52
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 147-159.
- Güleç, O. (2008). Örgüt Kültürünün Bir Yansıması Olarak İşletmelerde Ast-Üst İlişkileri ve Denizli'de Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Denizli; Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüş, E., ve Kılınç, A. Ç. (2020). The relationship between instructional leadership and teacher efficacy: A meta-analysis of studies conducted in Turkey. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(2), 154–180. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.4935>
- Gümüş, E., ve Kılınç, A. Ç. (2020). The relationship between instructional leadership and teacher efficacy: A meta-analysis of studies conducted in Turkey. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(2), 154–180. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.4935>
- Gümüş, S., ve Kılınç, A. Ç. (2020). *Eğitimde liderlik: Kuramdan uygulamaya*. Ankara: Pegem Akademi.
- Gümüş, S., ve Kılınç, A. Ç. (2021). Ethical leadership and organizational culture in schools: A structural equation modeling approach. *Educational Management Administration ve Leadership*, 49(1), 135–152. <https://doi.org/10.1177/1741143219896069>
- Gündüz, Y. (2015). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İzleyicilerinin Örgütsel Güç Algısı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güngör İlerler, T. ve Altın Gülova, A. (2020). Örgütsel Kurallar ve Normlara Uyma Davranışına Örgüt Kültürü Bağlamında Kavramsal Bir Bakış. *İzmir Demokrasi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 104-129.
- Güngören, M. (2017). *Algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: havacılık sektöründe bir araştırma*.

- Hackman, J. R. (1992). *Group Influences On Individuals in Organizations*. M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial And Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, 3(1), 199-267.
- Hall, J. vd. (2002). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates. *University of Florida Extension, HR020* (7), 1-3.
- Harris, P. R. ve Moran, R. T. (1996). European Leadership in Globalization. *European Business Review*.
- Hater, J. J. ve Bass, B. M. (1988). Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695–702.
- Hemmelgarn, A.L., Glisson, C. ve James, L.R. (2006). Organizational culture and climate: implications for services and interventions research. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 13(1), 73–89.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Himmetoğlu, B. (2014). *İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi].
- Himmetoğlu, B. (2014). İlkokullardaki öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1, 81-99.
- Hofstede, G.J. (2015). Culture's causes: the next challenge, *Cross Cultural Management*. 22(4), 545-569.
- Hopkins, K. D. ve Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50(4), 717-729.
- Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present And Future, *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
- Hudson, C. S. (1955). *Nazari ve Tatbiki Teşkilat ve İdare*. (Çev.: Gülgün Gönenç). Ankara: TODAİE Yayınları.

- Işık, Ş. (2016). Psikolojik dayanıklılık ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness ve Well-Being*, 4(2), 165-182
- İlhan, M. A. (2017). Dönüştürücü ve Yönetmel Liderlik Tarzlarının Kariyer Memnuniyetine Etkisinde Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İntepeler, Ş. S. ve Barış, V. K. (2018). Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 97-104.
- İpek, C. (1999). Resmi ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi.
- İskele, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi (Tez No. 250558) [Yüksek lisans tezi, Akdeniz ÜniversitesiAntalya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- İskele, D. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi* [Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi].
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kaçay, Z. (2015). Beden eğitimi öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve yaşam doyumuna etkisi (Tez No. 423315) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi-Sakarya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kalkan, A. (2013). Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Kuramsal ve görgül bir araştırma. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Kaplan, D. (2020). Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabıyık, A. (2019). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Konya İlinde Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi. Konya; KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakışla, E. (2009). Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetmel Etkinlik Açısından Etkisi (Yüksek Lisans Tezi).

- Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karip, Y. D. D. E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kasaroğlu, K. (2021). Modern Liderlik Yaklaşımlarından Dönüşümcü Liderliğin Z Kuşağı İle Uyumu. *Journal of Business in the Digital Age*, 4(2), 106-121.
- Kaygın, E. (2011). *Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Keçecioğlu, T. (1998), *Liderlik ve liderler*. KalDer Yayınları.
- Keleş, G.Ö. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kellis, D. S. ve Ran, B. (2013). Modern Leadership Principles for Public Administration: Time to Move Forward. *Journal of Public Affairs*, 13(1), 130-141.
- Kelly, M. L. (2003). Academic advisers as transformational leaders. *The Mentor*, 1(1), 1-3
- Kılıç, T. (2003). Kurum kültürü ve liderlik: Kurum kültürüne uygun etkin lider davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. [Doktora Tezi], Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kimball, B. (2005). *Cultural Transformation in Health Care, A White Paper That Describes the Complex Nature of Organizational Culture and Its Role in Health Care Organizations*. The Robert Wood Johnson Foundation
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H. ve Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics ve Behavior*, 28(2), 104-132.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kolçak, M. (2013). *Meslek Etiği*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Koşar, S., ve Koşar, D. (2022). Etik liderlik ve kurumsal etki: Okul bağlamında bir analiz. *Eğitim ve Bilim*, 47(210), 411–429.
- Koşar, S., ve Koşar, D. (2022). Transformational leadership and teachers' job satisfaction: A structural equation model in the Turkish context. *Research in Educational Administration and Leadership*, 7(1), 1–30. <https://doi.org/10.30828/real.972540>

- Koşar, S., ve Koşar, D. (2023). Dönüştürücü liderliğin öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 29(1), 1–30.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2007). The five practices of exemplary leadership. *The Jossey-Bass reader on educational leadership*, 63-74.
- Köse, M.F. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 220-242.
- Kösem, E. B. (2015). Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Küçük, O. (2019). Etik Bir Sorun Olarak Çevrimiçi Haber Sitelerinde İçeriği Yansıtmayan Başlık Kullanımı: Milli Güvenlik Haberleri (Yüksek lisans tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Küçüköğlü, M. T. (2013). Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması. *Hukuk ve İktisadi Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 177-185.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Lakomski, G. (2001). Organizational change, leadership and learning: Culture as cognitive process. *The International Journal of Educational Management*, 15(2), 68–77.
- Lamba, M. (2014). Karar vermeyi etkileyen yapısal faktörler bakımından yönetim ve organizasyon teorilerinin incelenmesi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 8-18.
- Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
- Leithwood, K., ve Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–129. <https://doi.org/10.1108/09578230010320064>
- Leithwood, K., Menzies, T., Jantzi, D. ve Leithwood, J. (1996). School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, Stress ve Coping: An International Journal*, 9(3), 199–215.
- Matsumoto, D. (2007). Culture, context, and behavior. *Journal of Personality*, 75, 1285-1320,

- Mattingly, J. E. (2007). How to become your boss's boss: Evaluating the impact of gender and leadership style on the school culture. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 20–26.
- McDaniel, C. (2004). *Organizational Ethics: Research and Ethical Environments*, London: Ashgate.
- McNulty Marsch, M. (2002). *Ethical Leadership for the 21st Century Participant Book: Packet of 5, Prepack Edition*, Amherst: HRD Press.
- McNulty, E. (2017). Leadership Development's Epic Fail. *MIT Sloan Management Review*, 2(1), 1-9.
- Menguc, B., Seigyoung, A. ve Eric, S. (2007). Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of Business Research*, 60(4), 314-321.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140,
- Meydan, C. H., ve Polat, M. (2010). *Örgütsel davranışta iletişim ve semboller*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Moran, J. W. (2000). *Leading organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moran, J. W. ve Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of workplace learning*, 12(2), 66-74.
- Nartgün, Ş. S. ve Mor, K. D. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre etik liderlik ve psikolojik dayanıklılık ilişkisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 269-290,
- Nartgün, Ş. S., ve Mor, N. (2015). Etik liderlik davranışlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 469–487.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Sage Publications.
- Odumeru, J. A. ve Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- Ören, S. A. (2006). *Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Özbezek, B. D., Paksoy, H. M., Paksoy, S. ve Gültekin, V. M. (2022). Etik liderliğin bilgi uçuurma üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(2), 649-662.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 414- 418
- Özdemir, N. (2023). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 52(237), 126–145.
- Özdemir, S., Özcan, M. B., ve Yirci, R. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin etik liderlik algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 99–109.
- Özdemir, T. Y., Özcan, M. B. ve Yirci, R. (2013). Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. *The Journal of Academic Social Science Studies, International Journal of Social Science*, 6(3), 509-527.
- Özdevecioğlu, M. (2008). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. İstanbul: İlke Yayınevi Gazi Üniversitesi Vakfı.
- Özen, Ö. (2009). Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışı Üzerindeki Etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 616.
- Öztürk, M. (2020). *Kurum kültüründe sembollerin rolü*. Eğitim Yayınevi.
- Öztürk, S. (2020). Kurum Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kastamonu Üniversitesi Örneği. Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.
- Peker, S., ve Akdağ, B. (2008). Eğitim yönetiminde insan felsefesi ve etik. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 97, 8-12.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581.

- Pfeifer, T., Schmitt, R. ve Voigt, T. (2005). Managing change: quality-oriented design of strategic change processes. *The TQM Magazine*, 17(4), 297-308.
- Pfeifer, T., Schmitt, R., ve Voigt, T. (2005). Managing change and innovation in SMEs: The power of vision. *International Journal of Quality ve Reliability Management*, 22(6), 651–670.
- Pieper, A. (2012). *Etiğ e Giriş* (Çev. V. Atayman ve G. Sezer). Ayrıntı Yayınları
- Pfeffer, J. (1981). *Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. Research in Organizational Behavior*, 3, Greenwich.
- Rafferty, E. ve Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadersh Q.*, 15(3), 329–354.
- Rowold, J., Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Josse Bass.Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Avolio, B. J., ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd. ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schermerhorn, J.R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G. (2012). *Organizational Behavior*. John Wiley ve Sons (Asia) Pte Ltd. Asia.
- Sendjaya, S. vd. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Serinkan C. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Tarzları ve Tepe Yöneticiler İçin Önemi. *Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 3(1).

- Shamir, B., House, R. J. (2018). *The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. In Leadership now: Reflections on the legacy of Boas Shamir* (pp. 9-29). Emerald Publishing Limited.
- Simpson, S. ve Cacioppe, R. (2001). Unwritten ground rules: transforming organization culture to achieve key business objectives and outstanding customer service. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(8), 394-401.
- Sökmen, A. (2016). *Önderlik Kavramı. A. Sökmen içinde, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (s. 125). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71
- Stouten, J., Van Dijke, M. ve De Cremer, D. (2012). Ethical leadership: An overview and future perspectives. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1-6. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000059>
- Sucubaşı, B. (2008). Kurum Kültürü Performans Yönetim Sistemi İlişkisi ve Bir Alan Araştırması. (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Sulkowski, L. (2012). Elements of organizational culture-theoretical and methodological problems, *Management*, 16(2), 63-71.
- Sulkowski, L. (2012). The problems of epistemology of corporate culture. *Journal of Intercultural Management*, 4(2), 63-72.
- Swartz, D. (2018). *Kültür ve İktidar*, Pierre Bourdieu'nun Sosyolojisi (4 b.). (E. Gen, Çev.) İstanbul: İletişim Yayınları
- Şen, S. (2021). *Eğitim örgütlerinde çağdaş liderlik yaklaşımları*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şen, S. (2021). Eğitimde liderlik modelleri ve okul yöneticilerinin uygulamaları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 17(2), 55-76. <https://doi.org/10.17244/eku.882410>
- Şen, S. (2022). Etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları üzerindeki etkisi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1-25. <https://doi.org/10.14689/enad.30.1>
- Şen, S. (2022). Yeni nesil liderlik yaklaşımları ve örgütsel etkileri üzerine bir inceleme. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 12(1), 14-29. <https://doi.org/10.5961/jhes.2022.471>
- Şenel, F. (2008). *Şirket birleşmeleri ve satın almalarda bir yönetim sorunu: Kültürel entegrasyon üzerine bir uygulama*.

- Şimşek Ak, S. (2022). Öğretmenlerin liderlik algılarına göre ortaokul müdürlerinin hizmetkar liderlik anlayışı ile iş tatmini ve işe tutulma düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik görgül bir çalışma (Tez No. 732347). (Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi-Mersin). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2018). *Eğitimde mükemmelliği aramak: Etkili okul ve liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tabassi, A. A. vd. (2017). Linking Team Condition and Team Performance: A Transformational Leadership Approach. *Project Management Journal*, 48(2), 22-38.
- Takış, T. (1998). Etik. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, 1(4), 7-8.
- Taş, H. (2019). *Sınıf yönetiminde etik liderlik*. M. A. Akın (Ed.), Etik liderlik (2. Baskı, s.205-231) içinde. Pegem Akademi
- Tavanti, M. (2008). *Transactional Leadership*. Leadership: The Key Concepts, 166- 170,
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tetik, S. (2014). Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve ekonomi dergisi*, 21(1), 267- 280,
- Teyfur, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, 21, 84-106.
- Toksoy, A. K., (2011). The optimisation of the energy absorption of partially Al foam-filled commercial 1050H14 and 6061T4 Al crash boxes. *International journal of crashworthiness*, 16(1), 97-109.
- Topaloğlu, F. (2019). Kriz yönetiminde liderlik: İşletmelerde kriz yönetiminin otantik liderlik özellikleri açısından incelenmesi Muğla ili araştırması (Tez No. 609047). (Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi-Muğla). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi

- Toptaş, A. (2019). Otel işletmelerinde paternalist liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisi: örtük liderlik ve güç mesafesinin etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- Tourish, D. ve Pinnington, A. (2002). Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: an unholy trinity in the workplace? *Human Relations*, 55(2), 147-172.
- Toytok, E. H. (2014). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisi (Düzce ili örneği) (Tez No. 357739) [Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi-Bolu]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Treviño, L. K., Brown, M. ve Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37
- Tunçbilek, B. (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turan, S. (2015). Eğitim örgütlerinde etik liderlik. In S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (s. 375–402). Ankara: Pegem Akademi.
- Turan, S., ve Beycioğlu, K. (2022). Values-based leadership in educational organizations: Reflections from Turkish school principals. *Journal of Educational Administration*, 60(3), 302–317. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2020-0147>
- Turhan, M. (2007). Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi (Tez No. 204758) [Doktora tezi, Fırat Üniversitesi Elâzığ]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri (2018). <https://www.tdk.gov.tr/> adresinden alındı. Erişim 16.07.2024
- Tüz, M. (2004). Değişim sürecinde liderlik davranışları. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 59–76.
- Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı*. Alfa Akademi.
- Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Uzunçarşılı Soydaş, A. (2001). Çokuluslu işletmelerde kurum kültürü ve halkla ilişkiler uygulamaları (Marmara bölgesi sanayi sektöründe çokuluslu işletmelerde kültürel birliğin oluşturulmasındaki halkla ilişkiler uygulamalarını saptamaya yönelik bir araştırma). Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Van den Berg, P.T. ve Wilderom, C.P.M. (2004). Defining, measuring, and comparing organizational cultures. *Applied Psychology-An International Review*, 53(4), 570 – 582.
- Van Knippenberg, D. ve Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-295.
- Varoğlu, D. (2013). *Örgütsel Davranış*. T.C. Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 2847. Açık öğretim Fakültesi Yayını No: 1804
- Vural, A. ve Bat, M. (2008). Kurum Kültürü Analizi: Reklam Hizmet Ajansına Yönelik Bir Araştırma Selçuk İletişim, 5, 2.
- Watson, J. B. (1913) Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*, 20, 158–177.
- Werner, E. E. ve Smith, R. S. (1992). *Overcoming the odds: High risk children from birth to adulthood*. Cornell University Press.
- Wood, R. ve Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory Of Organizational Management. *Academy Of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisat Enstitüsü Dergisi*, 15 (47), 53-76.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D. ve Dubinsky, A. J. (1998). Transformational And Contingent Reward Leadership: Individual, Dyad And Group Levels Of Analysis, *Leadership Quarterly*, 9(1), L-18.
- Yaşar, N. (2014). Şanlıurfa İl Merkezinde Görev Yapan Okul Müdürlerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Kaygılar. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı. Gaziantep.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İş Görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 17-35.

- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yetimoğlu, S. (2014). *Etik Liderlik Nedir? Nasıl Etik Bir Lider Olunur?* <https://selinyetimoglu.com/2014/07/14/etik-liderlik-nedir-nasil-etik-birlider-olunur/> adresinden alındı
- Yıldırım, İ., Albez, C. ve Akan, D. (2020). Unethical Behaviors Of Teachers On Their Relationships With The School Stakeholders. *International Journal Of Education And Literacy Studies*, 8(1), 152-166.
- Yılmaz, B. (2016). Kurum Kültürünün Oluşumunda İletişim Rolü: Özelleştirme Öncesi ve Sonrasında Petkim Örneği. (Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi (Tez No. 189460). (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi-Konya). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz, E. (2017). Y Kuşağının İki Farklı Döneminin Tercih Ettiği Liderlik Tarzı Üzerine Görgül Bir Araştırma: Seyhan Belediyesi Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul: Beta Basım.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İş Gören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 145-158.
- Yılmaz, K. (2004). Okul Müdürlerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (5), 8-17.
- Yılmaz, K. (2020). *Liderlik: Kuramdan uygulamaya* (2 Cilt). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Adair, J. (2013). *Etkin liderlik* (Çev. B. Yalçın). İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılığı.
- Yılmaz, K. (2020). *Liderlik: Kuramdan uygulamaya* (2 Cilt). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Brown, S. L., ve Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Yılmaz, K. (2020). *Liderlik: Kuramdan uygulamaya* (2 Cilt). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Yılmaz, K. (2021). *Liderlik: Kuramlar, yaklaşımlar ve modeller* (2. Cilt). Ankara: Pegem Akademi.
- Yılmaz, K., ve Kılıç, F. (2018). Etik liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 115–130,
- Yoğurtcu, B. (2021). Bir yükseköğretim kurumunda örgütsel gücün etik iklim ve etik liderlik ile ilişkisi (Tez No. 678888). (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi -Eskişehir). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yolsal, M., Bilgiseven, E. B. ve Muradoğlu, S. (2017). Gençlerin dönüştürücü liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(3), 423-441.
- Yolsal, Z., Bilgiseven, F., ve Muradoğlu, H. (2017). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 170–184.
- Yorgancılar, F, E. (2019). Yönetici Hemşirelerin Kişilik Özelliklerine Göre Yetki Devretme Düzeyleri. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı. Konya.
- Yukl, G. (2010). *Leadership In Organizations*. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. England: Pearson.
- Yukl, G. A. (1991). *Leadership in Organizations*. Pearson Education India.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., ve Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership ve organizational studies*, 20(1), 38-48.

EKLER
EK 1
ETİK KURUL İZNİ



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği



Sayı : E-84026528-050.99-2400198706
Konu : Başvuru İncelenmesi

26.07.2024

Sayın Abdullah BÜTE

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğunuz 2024-YÖNP-0578 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyonu'nun almış olduğu 25.07.2024 tarih ve 11/06 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

KARAR 06- Sorumlu yürütücülüğünü **Doç. Dr. Berfu KIZILASLAN TUNÇER**'in yaptığı ve proje araştırmacısı **Abdullah BÜTE** tarafından gerçekleştirilen “Etik Liderlik ve Dönüştürücü Liderliğin Kurum Kültürünü Yordama Gücü Nedir?” başlıklı araştırmanın, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyonu ilkelerine **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

EK 2

MEB İZİN BELGESİ



Ulubatlı Hasan İlkokulu Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu:

T.C. Kimlik No:

Adı Soyadı: Abdullah BÜTE

Araştırmacının Adı: "Etik Liderlik ve Dönüştürücü Liderliğin Kurum Kültürünü Yordama Gücü Nedir?"

Araştırmacının Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmacının Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: Ulubatlı Hasan İlkokulu

Uygulama Yapılacak Birim: İlkokul

Uygulama Yapılacak İl: İZMİR

Veri Toplama Aracının Başlığı: ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ, DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ, KURUM KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 19.09.2024

Araştırmacının Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 19.09.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni İZMİR İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Belgeler aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için '<https://arastirmaizinleri.meb.gov.tr/belge-dogrula>' bağlantısını kullanınız.

- Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Sistemi -

EK 3
ÖLÇEK KULLANIM İZNİ



M
Siz kişisine

17:21

...

Abdullah bey mrb, dediğiniz koşullarda ölçeği kullanmanıza izin veriyorum. İyi çalışmalar diliyorum.

7 Ağu 2024 Çar [16:54](#) tarihinde abdullah büte
şunu yazdı:

Saygıdeğer hocam;

Çanakkale [18 Mart](#) Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "Sınıf Eğitimi" programı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Hocam Doç.Dr Berfu KIZILASLAN TUNÇER danışmanlığında yürüttüğüm "Etik Liderlik ve Dönüştürücü Liderliğin Kurum Kültürünü Yordama Gücü Nedir?" konulu Tez çalışmamda kullanmak üzere ürettiğiniz "Okul Kültürü Ölçeği" ni çalışmalarımda tarafınıza atıf vererek kullanmayı talep ediyorum. Saygılarımla, arz ederim.

Lütfen bu e-postayı yazdırmadan önce çevrenizi düşünün. | Please consider the environment before printing this email.



D
Siz kişisine

11:30

Abdullah Bey,

Berfu Hocamla gerçekleştirdiğiniz çalışmanızda kolaylıklar diliyorum, ölçeği kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar diliyorum,

Doç. Dr. D

7 Ağu 2024 Çar, [saat 16:59](#) tarihinde abdullah büte şunu yazdı:

Saygıdeğer hocam;

Çanakkale [18 Mart](#) Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "Sınıf Eğitimi" programı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Hocam Doç.Dr Berfu KIZILASLAN TUNÇER danışmanlığında yürüttüğüm "Etik Liderlik ve Dönüştürücü Liderliğin Kurum Kültürünü Yordama Gücü Nedir?" konulu Tez çalışmamda kullanmak üzere Türkçe'ye çevirdiğiniz "Etik Liderlik Ölçeği" ni çalışmalarımda tarafınıza atıf vererek kullanmayı talep ediyorum. Saygılarımla, arz ederim.



Siz kişisine

14:14

...

Sayın Bute,

Oncelikle kolaylıklar dilerim Elbette, atıf vererek kullanabilirsiniz.

Basarılı bir araştırma olmasını dilerim

E

10 Ağustos 2024 18:47, "abdullah bute"

yazdı:

Saygıdeğer hocam;

Çanakkale [18 Mart](#) Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "Sınıf Eğitimi" programı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Hocam Doç.Dr Berfu KIZILASLAN TUNÇER danışmanlığında yürüttüğüm "Etik Liderlik ve Dönüştürücü Liderliğin Kurum Kültürünü Yordama Gücü Nedir?" konulu Tez çalışmamda kullanmak üzere "Dönüştürücü Liderlik Ölçeği" ni çalışmalarımda tarafınıza atıf vererek kullanmayı talep ediyorum. Saygılarımla, arz ederim.

[iOS için Outlook](#) uygulamasını edinin

EK 4

DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Sayın Katılımcı

*Bu anket formu toplam 3 bölümden oluşmakta ve bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankette size uygun kutucuğu **X** şeklinde işaretlemeniz yeterli olacaktır. Ankette siz değerli katılımcılardan **kışisel bilgi** istenmemektedir. Sonuçlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır.*

Abdullah BÜTE

Çanakkale 18Mart Üniversitesi , SBE, Yüksek Lisans Öğrencisi

1) Cinsiyetiniz:

() Erkek () Kadın

2) Yaşınız:

() 25-34 () 35- 44 () 45- 54 () 55 yaş veya üzeri

3) Öğrenim durumu:

() Ortaöğretim () Ön-lisans () Lisans () Lisansüstü

4) Çalıştığınız Kurumun derecesi:

() İlkokul () Ortaokul

5) Meslekteki çalışma süreniz :

() 1-5 yıl () 5-10 yıl arası () 10-15 yıl arası () 15-20 yıl arası () 20 yıldan fazla

6) Mevcut kurumdaki çalışma süreniz:

() 1-5 yıl () 5-10 yıl arası () 10-15 yıl arası () 15-20 yıl arası () 20 yıldan fazla

7) Daha önce yöneticilik tecrübeniz oldu mu ?

() Evet () Hayır

8) Öğretmenlik kariyer ünvanınız nedir?

() Öğretmen () Uzman Öğretmen () Başöğretmen

EK 5
ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

**1: Kesinlikle
Katılmıyorum**

2: Katılıyorum

3: Kararsızım

4: Katılıyorum

**5: Kesinlikle
Katılıyorum**

	1	2	3	4	5
Yöneticim, eylemlerinin her zaman etik olduğundan emin Olur					
Yöneticim söylemlerinde samimidir					
Yöneticim, astlarının güveni hak eden, verdiği sözleri tutan ve çalışanların inancını kazanabilen bir yapıya sahiptir.					
Yöneticim, kendi çıkarlarından ziyade astlarının çıkarlarını gözetir					
Yöneticim, geçerli bir neden olmadan astlarını eleştirmez.					
Yöneticim, astlarını zarara uğratacağını bilerek kendi çıkarlarının peşinden gider.					
Yöneticim, astlarının sorumluluklarını izah eder/açıklar.					
Yöneticim, grubun her üyesinden ne beklendiğini izah eder/açıklar.					
Yöneticim, her bir grup üyesinin yetki alanını izah eder/açıklar.					
Yöneticim, grup üyelerine performans beklentilerini izah eder/açıklar					
Yöneticim, önceliği olan görevleri net bir izah eder/açıklar					
Yöneticim, önemli kararlarda astların katılımını sağlar.					
Yöneticim, verdiği kararları astların tavsiyeleri doğrultusunda gözden geçirir.					
Yöneticim, astlarına sorumlulukları çerçevesinde yetki devreder .					
Yöneticim, astları karar verme sürecine dâhil etmez.					
Yöneticim, örgütün stratejik kararlarında astlarının fikirlerini dikkate alır.					
Yöneticim, performans hedeflerinin belirlenmesinde astların söz sahibi olmalarına imkân verir.					

EK 6
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

İdeal Etki	İE1	Yöneticim, çalışanlarımın kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.
	İE2	Yöneticime, çalışanları tam anlamıyla güvenir.
	İE3	Çalışanları, yöneticimle çalışmaktan gurur duyarlar.
İlham Veren Motivasyon	İVM1	Yöneticim, niyet ve düşüncelerini basit ve kısa cümlelerle açıklar.
	İVM2	Yöneticim, yapabileceğimiz işlerle ilgili örnek davranışlar sergiler.
	İVM3	Yöneticim, çalışanlarımın yaptıkları işlerin anlamını kavramalarına yardım eder.
Entelektüel Uyarım	EU1	Yöneticim, çalışanlarımın problem çözümünde farklı bakış açıları geliştirmelerini sağlar.
	EU2	Yöneticim, çalışanlarımın problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşmalarını sağlar.
	EU3	Yöneticim, çalışanlarımı daha önce hiç sorgulanmamış fikirleri düşünmeye sevk eder.
Bireysel İlgi	Bİ1	Yöneticim, çalışanlarımın bireysel gelişimlerine yardımcı olur.
	Bİ2	Yöneticim, çalışanlarımın yapmakta oldukları işler hakkında ne düşündüğünü bilmelerini ister.
	Bİ3	Yöneticim, dışlanmış görünen çalışanlarma özel önem verir.

EK 7
OKUL KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki veri toplama aracında okul kültürü ile ilgili her biri 4 seçenekten oluşan 23 ifade bulunmaktadır. Lütfen bu maddelere katılma derecenizi, ilgili ifadenin karşısında bulunan kutucuğa çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.		Hic Katılmıyorum (1)	Biraz Katılmıyorum (2)	Katılmıyorum (3)	Tamamen Katılmıyorum (4)
1	Okulumuzda başarılar kadar başarısızlıklar da kimseyi rencide etmeden paylaşılır.				
2	Okulumuzun üyeleri, okuluyla gurur duyar.				
3	Okulumuza yeni gelen öğretmenler, eski öğretmenlerle kaynaşmakta zorlanmazlar.				
4	Okulumuzdaki üyeler arasında birlik ve beraberlik vardır.				
5	Okulumuzdaki öğretmenler ders saatleri dışında da okulda zaman geçirmekten hoşlanırlar.				
6	Okulumuzda eğitsel faaliyetlerin planlanması sürecinde öğretmenler de görev alırlar.				
7	Okulumuzda "ben" bilincinden çok "biz" bilinci vardır.				
8	Okulumuzun öğretmenleri kullandıkları yöntem-teknik ve materyalleri birbirleriyle paylaşırlar.				
9	Okulumuzdaki öğretmenler arasındaki ilişkiler bireyleri geliştirici niteliktedir.				
10	Okulumuzun üyeleri arasında destekleyici bir bilgi alış-verişi vardır.				
11	Okulumuzun üyelerine, okulun amaçları doğrultusunda dönüt verilir.				
12	Okul yönetimi, öğretmenlerin görevlerine olduğu kadar sosyal yaşamlarına da duyarlıdır.				
13	Okul yöneticilerimiz, iyi performans gösteren öğretmenleri kutlamak için zaman ayırırlar.				
14	Okulumuzda öğretmenlerin başarıları değerlendirilirken performansları dikkate alınır.				
15	Okulumuzun üyelerinin başarıları tören ve toplantılarda dile getirilir.				
16	Okulumuzda meydana gelen değişim ve yenilikler yönetimce desteklenir.				
17	Okulumuzla ilgili önemli konular toplantılarda hep birlikte tartışılır.				
18	Okulumuzun öğretmenleri, belirsizlik durumlarında kendi kararlarını verebilirler.				
19	Okulumuzun öğretmenleri, eğitsel planlarını oluştururken okulun misyonunu göz önünde bulundururlar.				
20	Okulumuzun misyonu belirlenirken, öğretmenlerin görüşleri dikkate alınmaktadır.				
21	Okulumuzun öğretmenleri, eldeki kaynaklarla en yüksek çıktıyı almak yönünde çaba gösterirler.				
22	Okulumuzun öğretmenleri, okulun amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirirler.				
23	Okulumuzun öğretmenleri, okul çevresinde yaşanan değişimleri takip ederler.				