

## EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KÜLTÜREL LİDERLİKLE MESLEK AHLAKI İLİŐKİSİ<sup>1</sup>

Yrd.Doç.Dr. Bilal YILDIRIM\*

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin meslek ahlakı algılamaları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemesidir. Türkiye'de 7 coğrafi bölgeden seçilen 17 ilde 349 okulda 339 müdür ve 1159 öğretmen üzerinde anket aracılığıyla elde edilen verilerin analizi sonucunda okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini başarılı bulmaları ile meslek ahlakı algılan arasında özel liselerde .65 oranında devlet liselerinde .63 oranında doğrusal ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre bir okulda yöneticiler kültürel değerleri ne ölçüde liderlik amaçlı kullanabiliyorsa öğretmenlerin meslek ahlakı değerlerini o ölçüde benimsedikleri anlaşılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültürel Liderlik, Meslek Ahlakı

<sup>1</sup> Bu makale Yıldırım, 2001 doktora tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.  
\* Balıkesir On.Nccatibey Eğt.Fak Kğitim Bil Böl.

## THE RELEATION OF CULTURAL LEADERSHIP AND OCCUPATIONAL ETHIC İN EDUCATIONAL ORGANIZATIÖNS

### ABSTRACT

The aim of the reasearch is to find out the relationship between cultural leadership roles of schoolmasters and teachers' perception of occupational ethic. As a result of analizing findings from the questionnaires applied to 339 schoolmasters and 1159 teachers from 349 schools in 17 cities throughout the country ,  $r=.65$  positive releanship has been found at private and  $r=.63$  positive releanship at state schools between the succes of schoolmasters' cultural leadership roles and occupational perception. Consequent!y, the more schoolmasters use cultural values for leadership, the more seriously teachers take up occupational values.

Key Words: Cultural Leadersihp, Occupational Values.

Eğitim kurumlarının üretim alt sistemi olan okullarda görev yapan yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer ilgililer toplumun birer üyesidirler. Çalıştıkları kuruma toplumun kültürel değerlerini de getirirler. Toplumsal değer yargıları, ahlak kuralları, dini inanış ve anlayışlar bireyleri her ortamda etkiler<sup>2</sup>. Ancak aynı toplumun üyeleri olan insanların değer yargıları ve dünya görüşleri arasında farklılıklar söz konusu olabilir. Bu

<sup>1</sup> Unutkan. G.Ataman, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü. Türkmen Kitabevi, İstanbul. 1995,s32.33.

farklılıkların okul ortamında bütünlüğe dönüştürülebilmesi mümkündür. Toplumun genel kültürel değerleri okul ortamına getirilebilir. Bu kültürel değerler etrafında birleşilerek amaç doğrultusunda harekele geçilebilir.

Okul örgütü sosyal sistem özelliği taşır. Sosyal sistemler kuralların yanında değerlerle işlerlik kazanır ve işlevini yerine getirir. Her toplumun bir kültürünün olduğu gibi her örgütün de bir kültürü vardır. Paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanan örgüt kültürü, o örgütte yer alan bireylerin tüm davranışlarını etkiler<sup>3</sup>.

### Örgüt Kültürü

Bamard örgütü, iki ya da daha fazla bireyin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemi olarak tanımlamaktadır. Bir örgütün varlığından söz edilebilmesi için birbirleriyle etkileşimde bulunacak bireylerin, gerçekleştirilmesi gereken amacın ve amacı gerçekleştirme isteğinin bulunması gerekmektedir. Aydın'a göre örgüt, örgütlenmiş etkinlikleri zorunlu kılan amaçların gerçekleştirilmesi için oluşturulan teşekküldür (Aydın, 1992:13.14). Bursalıoğlu örgütü, planlı biçimde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu olarak tanımlamaktadır<sup>4</sup>.

Örgütün sosyal baskısı, çalışanların yaptıklarının ve yapmayı planladıklarının örgütsel kültür ölçütlerine göre değerlendirilmesinin sonucu olarak ortaya çıkar. Bir örgütte işgörenlerin ortak amaçlar doğrultusunda ortaklaşa davranma zorunluluğu vardır. Ortak davranabilmek için de ortak dile, ortak inanca, ortak kurallara, ortak görüşlere sahip olunması gerekir<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Şişman, Mehmet, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Basımevi. Eskişehir,1994.S.57-59.

<sup>4</sup> Bursalıoğlu,Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, PEGEMK Yayınlan, 9.Baskı, Ankara, 1994.S. 14.

<sup>5</sup> Başaran, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi eğitim Fakültesi Yayınları No: 108, 1 .Baskı, Ankara, 1982,s. 109-110.

Örgüt kültürünü üyelerin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, çabalar, beklentiler, değerler, inançlar, tutumlar, semboller ve gelenekler oluşturur<sup>6</sup>. Diğer bir tanıma göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, değerler, inançlar, ve alışkanlıklar sistemidir<sup>7</sup>. Shein örgüt kültürünü, örgütte ya da grupta ortak olarak bulunan normlar, değerler, kalıplar, ayinler ve gelenekler olarak tanımlamaktadır<sup>8</sup>. Örgüt kültürü, bireylerin örgütteki eylemlerini etkileyen, meslektaşlarıyla çalışmalarına yön veren, görevlerini yaparken davranış ve tutumlarını şekillendiren, kültürel normlar, değerler ve inançlar olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü seçilmiş süreçler, yönetsel işlevler, örgütün davranışı, yapısı ve işleyişi, örgütün içinde bulunduğu çevre ile etkileşimin bir ürünüdür<sup>9</sup>. Örgüt kültürü, sembol, tören ve mitlerden oluşur. Bu unsurlar örgütün inanç ve değerlerini çalışanlara aktarır<sup>10</sup>.

Uzun zaman aynı örgütte bulunan bireyler ortak davranış ve düşünüş kalıpları geliştirirler. Çünkü coğrafi, mesleki ve görev çevresi bakımından ortaklıkları ve benzerlikleri bulunan ve karşılıklı etkileşim içinde olan insan grubu doğal ve zorunlu olarak birbirleri ile anlaşabilmek ve ortak amaçları gerçekleştirebilmek için ortak anlamlar, yani bir ortak kültür oluşturmak durumundadırlar".

### Örgüt Kültürünün Öğeleri

<sup>6</sup> Çelik, Vehbi, "öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini", Verimlilik Dergisi, Sayı:3, MPM Yayını, Ankara, 1997.S.36.

Doğan, Selen, "İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkiliğe Götüren Yol:Örgüt Kültürü", **TODAI Dergisi** C.30.1997, s.57-74.

<sup>8</sup> Shein, Edgar, **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, San Francisco, 1992,s. 10.

Karlı, Mehmet Durdu, **Yönetsel Etkililik**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları No:6,Bolu,199S.s.17.

<sup>10</sup> Uchi, NVlliam, Teori Z, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1989. s.45-16

<sup>11</sup> Özen. Şükrü, **Bürokratik Kültür**. TODAI Yayını, I.Baskı, Ankara, 1996.S. 13.

Örgüt kültürünün niteliği bireyler arasındaki etkileşim modelleri, kullanılan dili, konuşmalarda ele alınan imgeleri ve temaları, günlük işleyişin çeşitli geleneksel törenleri kavranarak anlaşılabilir<sup>1</sup>. Örgütsel kültürün öğeleri, genel anlamda her örgütte benzerlik gösterir. Ancak örgütten örgüte, kültürden kültüre anlayış ve uygulanış açısından farklılıklar görülebilir. Bireyleri bir arada tutan örgütsel kültürün öğelerinin açıklanması, örgüt kültürünü ve onun önem ve işlevini anlamayı kolaylaştırabilir.

Gizli Sayılılar: Temel varsayımlar, değerlere ve normlara göre daha soyuttur, ancak daha etkilidir. Kişi ya da grupların davranış, düşünüş ve algılama süreçlerine kaynaklık eden, bilinç dışı düzeyde yer alan ilkeler olarak tanımlanan sayılılar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemini de şekillendirir<sup>12</sup>. Gizli sayılılar, bireylerin doğruluğunu tartışıp düşünmeye gerek duymadığı, zihinsel süreçten geçirmeden sergilediği davranışların referans merkezidir. Bir okulda görevli müdüre ilişkin temel varsayımlar öğretmenlerin ve diğer çalışanların müdüre karşı nasıl davranacağına kaynaklık eder.

Değerler : Çalışanların başarısını belirlemede bir ölçüt olarak sıklıkla baş vurulan değerler, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan kavramlardandır. Bu değerler örgütsel kimliği de yansıtır<sup>13</sup>. Bireylerin kişi, nesne ve olaylar karşısındaki zihinsel eğilimini yansıtır. İçselleştirilmiş normatif inançlar ya da bir şeyin tercih veya reddedilmesine yol açan potansiyel inançlar olarak tanımlanan değerler, kültürün temel yapı taşlarını oluşturmaktadır<sup>14</sup>. Örgüt kültüründe yer alan değerler bireylerin etkilendiği

<sup>12</sup> Çelik, Vehbi, Okul Kültürü ve Yönetimi, PEGEM Yayını, I.Baskı, Ankara, 1997.S.36-37.

<sup>13</sup> Çelik, a.g.e.s.37.

<sup>14</sup> Özen, a.g.e. s. 12.

toplumsal değerler yoluyla şekillenir. Ancak her örgüte özgü değerler seti mevcuttur. Galgiardi'ye göre örgütsel değerler dört aşamada oluşur :

1. Örgütün kuruluşunda görev alan liderlerin bilinçli görüşleri, örgüte ilişkin değerlerin birincil kaynağıdır. Değerler, liderin beraberinde örgüte getirdiği inançlara, aldığı eğitime, tecrübesine ve çevreye ilişkin bilgisine dayanır. Bu inançlar, lideri belli durumlar karşısında belli davranış ve tutum sergilemeye iter. Örgütün diğer üyeleri her zaman ve tam olarak liderin bu inançlarını ve değerlerini paylaşmayabilir. Ancak liderin diğer üyelerin davranışlarını da yönlendirme ve biçimlendirme gücü vardır. Bu aşamada grubun diğer üyelerinin çoğunluğu liderin aksine bir düşünce ve davranış biçimini sürdürebilme cesaret ve başarısını gösterebilirlerse o düşünce ve davranışların lider üzerinde, dolayısıyla örgüt üzerinde etkili olması mümkündür.

2. Lider tarafından yönlendirilen ve biçimlendirilen davranışlar liderin istediği sonuca ulaştığında tecrübe ve bilgiye dayalı inançların tüm üyeler üzerinde etkili ve dayanak merkezi olması beklenir. Bu inançlar örgütsel davranışların kriteri olarak kökleşebilir

3. İstenen sonuçlar elde edilmeye devam edildiği, üyeler tarafından görüldükçe üyeler ilgilerini sonuçlardan çok sebeplere yöneltirler. Bu yolla sonuçların elde edilmesine yol açan sebepler ve yöntemler önem kazanır.

4. Zaman içerisinde yerleşen ve sorgulanmadan benimsenen değerler, örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır. Bu eğilim bir süreçle o örgütün temel özellikleri olarak algılanır ve uygulanır.

Bireylerin düşünce, tutum, davranış ve eserlerinden birer ölçüt olarak ortaya çıkan ve toplumsal bütünlüğün ayrılmaz bir ögesini oluşturan

değerler , örgütler için de aynı işleve sahiptir. Benimsenen, yaşanan ve yaşatılmaya çalışılan örgütsel değerler, üyelerin bir bütünlük içinde amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlar. Örgütsel değerler bir örgütte neyin istenir neyin istenmez olduğunu belirleyen ölçütlerdir.

**Normlar:** Benimsenen davranış ölçütleri ve kuralları olarak tanımlanan normlar sosyal sistemleri kurumsallaştıran ve güçlendiren kültürel öğelerdir. Normlar üyelerin örgüt içerisindeki davranışlarının sınırlarını ve şekillerini, iletişim biçimlerini belirler<sup>17</sup>. Örgüt üyelerinin, örgütsel rolleri normlarla değerlendirilir. Örgütün formal amaçlarının değerlendirilmesinde kullanılan kural ve ölçütlere destek sağlayacak ve çalışanları içten ya da sosyal yaptırım gücüyle eyleme yöneltten normlar geliştirilip, örgüt ortamında kullanılır. Bu normlar işgörenlerin görevlerini yerine getirmelerinde birer ölçüt olarak kullanıldığı gibi, yaptıklarının onaylanmasıyla, örgütsel destek olarak bireye güven ve rahatlık sağlar<sup>18</sup>.

**Hikayeler ve Mitler:** Örgüt kültürü içerisinde önemli bir yere sahip olan örgütsel hikayeler ve masallar, abartılı biçimde örgütün geçmişine ait olayların yeni üyelere aktarıldığı taşıyıcılarıdır. Bu hikaye ve masallar örgütün geçmişi ile bugünü arasında bağlantıyı sağlayan önemli kültürel faktörlerdir<sup>19</sup>. Efsaneler ve masallar inançları oluşturmakla birlikte, örgütsel kültürün sürekliliğini de sağlarlar. Bu nedenle örgütsel kültürün her bir unsurunun toplumsal kültür üzerindeki etkileri derinlemesine araştırılmalı ve kültürel değişim üzerindeki rolü kavranmalıdır<sup>0</sup>.

**Törenler:** Belirli zamanlarda farklı nedenlerle gerçekleştirilen gelenekselleşmiş davranışlar<sup>21</sup> olarak tanımlanan törensel etkinlikler, okul-

<sup>16</sup> Şişman, a.g.e. s.79.

<sup>17</sup> Çelik, a.g.e.s.38.

<sup>18</sup> Başaran, a.g.e.s. 113,114.

<sup>19</sup> Çelik, a.g.e.s.39.

<sup>20</sup> Unutkan, a.g.e.s. 10.

<sup>21</sup> Çelik, Vehbi, **Okul Kültürü ve Yönetimi**. PEGEM Yayını 2. Baskı, Ankara,2000, s.50.

çevre, öğretmen-öğrenci, öğretmen-yönetici ve öğretmenler arası ilişkilerin sağlamlaşması ve dayanışma duygusunun gelişmesi yönünde etkili olmaktadır, örgütsel eylemler ve belirli günlerde gerçekleştirilen özel etkinlikler, örgüt üyelerinin bütünleşmesi ve örgüte bağlanmasını kolaylaştıracak bir takım kutlamalara dönüşür.

Örgütsel kültürün oluşumunda en büyük etken, örgüt kurucusunun felsefesidir. Barnard liderliği, insanı ve teknolojiyi, yeni ve kalıcı değerler içeren bir organizma biçiminde yoğurarak kurum oluşturma sanatı olarak tanımlamaktadır. Liderin işi, sistemi değerlerle kaynaştırmaktır<sup>22</sup>.

Okulda bir toplum duygusunun oluşturulmasında işbirliği ve meslektaşlık bilincinin büyük rolü vardır. Dinamik okul kültürü süreci, güçlü yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlar. Her eğitimci, ortak amaçlarını ve hedeflerini okul içerisinde içselleştirir. Böylece okul ortamı kalite ve standartların işlediği bir kültürel yapıya dönüşür. Öğretmenler çabaların başarılı olması yönünde ortak duygulara ve bireyler arası saygınlık anlayışı içerisinde işbirliğine yönelirler<sup>23</sup>.

Okul kültürünün anlaşılabilmesi için, okul kültürünü oluşturan okulun tarihinin, ortak davranışların, normların, inançların analiz edilmesi gerekmektedir<sup>24</sup>.

Okulun Tarihi: Okul kültürünün anlaşılabilmesi için okulun tarihinin bugüne etkisinin ne olabileceğinin, geleneklerin sürdürülebilirliğinin, okul hikayesinde yer alan unsurların unutulup unutulmadığının ya da dikkate alınıp alınmadığının, öğretmenler ve

Peters, Thomas & Waterman, Roberl, **Yönelme ve Yükseltme Sanatı** **Mükemmel Arayış**, Çev.Selami SarguL, Alim Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1995. s. 136-137.

<sup>23</sup> Moore, Rck D. **School Leadership That Promotes A Dynamic School Culture**, <http://www.nationalforum.com/0/moore.htni>. 1999, s.1.

" Sergioivanni, Thomas, **Moral Leadership**, Jossey-Bass Publisher, San Francizco, 1993, s.92-93.



öğrenciler arasındaki kahramanlar ve kahramanlıkların hatırlanıp hatırlanmadığının bilinmesi gerekir.

**İnançlar:** Örgüt üyelerince açıkça ifade edilmeyen ama paylaşılan varsayımlar ve anlayışlar okul kültürünü şekillendiren önemli unsurlardır. İnançlar, öğretimin nasıl şekillendirileceğinin, okulun nasıl yapılandırılacağına, örgüt Üyelerinin rollerini oynama biçimlerinin, disiplinin nasıl işleyeceğinin ve okulla velilerin ilişkilerinin nasıl olacağına belirlenmesiyle ilişkilidir.

**Değerler:** Bir okulda değerli olarak kabul edilen şeylerin neler olduğunu belirleyen ölçütlerdir. Okulda görevli olan bireylerin okulla ilgili konuşmalarında altını çizerek belirttikleri ana temaları temsil eden değerler, davranışların şekillendirilmesinde ve etkinliklerin düzenlenmesinde önemli etkiye sahiptirler.

**Normlar ve standartlar:** Üyelerin davranışlarında uyması gereken, ne yapıp ne yapmayacaklarını belirleyen kurallardır. Hangi davranışların ödüllendirileceğini ya da en azından kabul göreceğini ve hangi davranışların cezalandırılacağını belirleyen kurallar seti olarak tanımlanmaktadır. Üyelerin bu kuralları, diğer bir ifadeyle normları ve standartları bildiği ölçüde doğru davranışlara yönelmesi olasıdır. Bunların üyelere net olarak hissettirilmesi gerekir.

**Davranış Kalıpları:** Bir okulda işlerin yapılmasında tekrarlanan davranışlar, kabul gören, egemen olan davranışlar, alışkanlıklar, geleneksel törenler okul kültürünün anlaşılmasında ve ortak ve uyumlu davranışların sergilenmesinde önemli etkenlerdir.

**Kültürel Liderlik**

Schein kültürün bir lider tarafından oluşturulup yönetilebileceğini ve bir kontrol aracı olarak kullanılabileceğini belirtmektedir. Bazı bilim adamlarına göre de kültür paylaşılan inançlarla ve değerlerle sosyal olarak kurulan doğal bir sistemdir. Bu sebeple kontrol edilemez. Ancak özellikle yönetim bilimcilerin görüşü kültürün yönetilebileceğinde birleşmektedir. Bu görüşe göre kültürün öğeleri değiştirilebilir niteliklerdir ve değiştirilebilen özellikler de yönetilebilir. Kültür yönetimi, bir kültürün değiştirilmesi, yeniden oluşturulması ve yaşatılması sürecini kapsar<sup>25</sup>.

Kültürel liderlik, lider tarafından, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin oluşturulması ve sürdürülmesidir. Kültürel liderlik, liderin personelin sorumluluklarını, rollerini net olarak anlaması, bir toplum duygusunun oluşturulması ve sürdürülmesinde personele yardım etmesi sürecidir<sup>26</sup>. Kültürel liderlik örgütteki bireyler tarafından paylaşılan, ideolojiler, inançlar, değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi sürecidir<sup>27</sup>. Kültürel liderlik kültürel ve sembolik süreci kullanmayı içerir. Bu süreç işgörenler için ortak anlamlar oluşturur, akademik işgörenlerin doğasını tanımlar. Kültürel liderliği bir cümle ile tanımlamak güçtür. Ancak örgütsel aktörlerin etkileri, dinamik kültürel değerlerin etkisi ve bireylerin düşüncelerinin etkisiyle oluşan örgütsel kültürün lider tarafından işletilmesi olarak ifade etmek mümkündür. Kültürel liderlik işlerin kolaylaştırılması, liderin daha çok diyalog ortamını oluşturması sürecidir<sup>28</sup>.

Liderler öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için kendi kurumlarını yeniden şekillendirmek durumundadır. Liderler,

<sup>25</sup> Şişman, a.g.e.s. 115-120.

<sup>26</sup> Fumvengler, Willis J, **Basic Leadership Inventory Part II Expectation**, <http://www.southwind.net/flirtweng/rsi/basicLexp.html>. 1992.S.2.

<sup>27</sup> Biovning, Janice M. "Transforming An Industry in Crisis Charisma, Routinization and Supportive Cultural Leadership", **Leadership Quarterly**, Fall99, Vol.10, Issue 3, 1999.S.83-85.

<sup>28</sup> Tierney, V/illam G. **Cultural Leadership and the Search for Community**, Liberal Education, Nov/Dec92, vol.78, Issue5 1992.S.21-24.

Okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri, okul kültürünün geliştirilmesi ve okulun başarısının artırılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları açısından önemlidir. Kültürel liderliğin temelinde güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulması yer alır. Okul kültürü, çalışanların okulla özdeşleşmelerine, bağlılık duygusunun artmasına, daha çok çaba harcama isteğinin ve iş doyumunun artmasına yol açacaktır. Okulun ve toplumun en başarılı olmasını sağlamak için enerji ve zamanını gelenekler, grup normları, değerler ve güncel alışkanlıklar oluşturmaya ve geliştirmeye harcayan okul yöneticisi kültürel liderdir. Kültürel liderlik, okulun çalışma kapasitesini, okulun içinde bulunduğu çevreye uygun olarak geliştirmektir. Bu liderlik yaklaşımı okul kültürünün temel değerlerini yansıtanın yanında okul yöneticisine okul toplumu açısından yeni bakış açıları da kazandırır .

Kotkamp'a göre okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri Uç grupta toplanabilir. Bu üç rol, okul yöneticisini okul kültürünü kullanarak okulun amaçlarını gerçekleştirmede ve toplumsal başarıya katkıda bulunmada başarılı kılacaktır<sup>32</sup>:

1. Yorumlayıcı Rol: Okul yöneticisi okulun kültürel misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını kavrama ve bunları öğretmenlerin ve öğrencilerin anlamalarına yardımcı olması yorumlayıcı rolün temelidir. Bu rolü başaran okul yöneticisi sembolik yönetimi uygulayabilme başarısını gösterebilen ve çalışanları içtenlikle motive edebilen bir yönetici olacaktır. Bu bağlamda okul yöneticisi okulla ilgili bir takım semboller, sloganlar ve simgeler geliştirmelidir. Ayrıca okul yöneticisi vurgulu ve dikkat çekici sözler, özdeyişler ve hikayeler geliştirebilir. Okul yöneticisi okula yeni gelen öğrencilere, velilere ve öğretmenlere okulun amaç ve kültürel değerlerini bir bütünlük ve uyum içerisinde tanıtır anlamalarını

<sup>1</sup> Çelik, a.g.e.s. 147-149.

<sup>2</sup> Çelik. A.g.e.s.48-52.

sağlamalıdır. Okul yöneticisinin bu rolünün amacı, okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini belirleme, yorumlama ve insan ilişkilerinde danışmanlık rolünü oynamadır.

2. Sunucu Rol: Okul yöneticisi bu rolün gereği olarak davranış modelliği görevini yerine getirir. Okul kültürünün temel değerlerine, normlarına uygun davranışları sergileyerek diğerlerinin de bundan etkilenmesini ve ona uygun davranmasını sağlamaya çalışır. Çünkü insanlar sözlerden çok davranışlardan etkilenirler. Eğitim-öğretim etkinliklerinin dışında da öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle ilgilenmek, okul, çevre ve toplumsal sorunlar üzerinde görüş alışverişinde bulunmak da bu rolün gerektirdiği davranışlardır.

3. Resmi Rol: Okul yöneticisinin kendisine verilen ve yasalarla, yönetmeliklerle belirlenen resmi rolleri vardır. Genel anlamda yasal olarak okul yöneticisi bu görevleri yerine getirmek için görevlendirilmiştir. Ancak insanların bulunduğu her yerde duygusallık, insan ilişkilerine dayanan ama yazılı olarak belirlenmemiş kurallar ve normlar bulunur. Okul yöneticisi resmi rolünü yerine getirirken bir takım kültürel değerlere ve normlara da uymak durumunda kalır. Okul yöneticisinin odaklandığı temel nokta öğretmen, öğrenci ve velilerdir. Bu rolle asıl vurgulanmak istenen nokta kültürel değerlerin okulda ve çevrede resmîlik kazandırılması ve benimsetilmesine çalışılmasıdır. Çevreye yönelik etkinlikler okulun kültürel değerlerinin tanınmasına ve benimsenmesine, o değerlerle okulun bütünleştirilmesine yol açar. Bunun için okul yöneticisi okulda değişik zamanlarda çay, yemek, tanışma, ödül törenleri, madalya törenleri gibi etkinlikler düzenleyebilir.

Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini başarıyla yerine getirebilmeleri, öncelikle kendi örgütlerinin kültürünü iyi anlaması, çalışanlara ve çevreye tanıttı ve benimsenmelerine bağlıdır. Örgütlerin yönetimine ilişkin çok sayıda kuram ve uygulamalar vardır. Tarihi süreç

içerisinde insana ilişkin varsayımlar bu kuramların doğmasına öncülük etmiştir. Örgüt yönetiminde çok yeni olarak kabul edilen ve üzerinde ağırlıklı olarak durulan kültürel liderlik yaklaşımı için Schein tarafından geliştirilen üç tür kültür yönetiminden söz edilmektedir<sup>33</sup>.

### Meslek Ahlakı

Meslek ahlakı, bir mesleğin özel sorunlarına uygulanabilecek nitelikte doğru ve yanlış davranış biçimleriyle ilgili genel ilkedir. Eğitimde meslek ahlakı öğretmenlik mesleğinde bulunanlardan beklenen davranış ve tutumları belirleyen ilke ve standartların tümüdür. Meslek ahlakı, belirli bir meslek grubunun, mesleğe ilişkin oluşturup koruduğu, meslek üyelerine emreden, onları belli şekillerde davranmaya zorlayan, kişisel eğilimlerini sınırlayan, yetersiz ve ilkesiz üyeleri dışlayan, meslek içi rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı amaçlayan mesleki ilkeler bütünüdür<sup>34</sup>.

Durkheim'e göre meslek ahlakı o mesleği icra edenler tarafından oluşturulur. Bir mesleğe ilişkin ahlak kuralları mevcutsa, onu oluşturacak bir gruba ihtiyaç vardır. Bu gruplar ancak aynı meslekten bireyler ya da meslek gruplarının birleşmesiyle oluştururlar. Mesleklerin farklılaşması meslek ahlakının da farklılaşmasına yol açar. Her meslek ahlakı bir meslek grubunun eseri olduğu için, grup ne ise ahlakı da odur. Bir meslek grubu ne kadar güçlü kurulmuş ise ona ait kurallar da o kadar güçlüdür ve vicdanlar üzerinde de o kadar etkilidir. Meslek grupları ne kadar sağlam ve düzenli ise ona ait meslek ahlakı da o oranda gelişir ve ona uyma davranışı da o kadar güçlü olur<sup>35</sup>. Tüm sosyal etkinlikler kendilerine özgü ahlaki disiplinlere sahiptirler. Bireylerin menfaatleriyle grubun, kurumun

<sup>33</sup> Schein, a.g.e.s. 1-8.

<sup>37</sup> Pehlivan, İnanç, Yöneltil Mesleki ve Örgütsel Etik, PEGEM Yayınlan İstanbul 1998,s. 4.

<sup>35</sup> Durkheim, Emile, Meslek Ahlakı, Çev. M.Kaplan, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayını.İbtanbul, 1986,s. 11-13.

menfaatleri çatışabilir. Burada bireyi, üyesi olduğu grubun ortak menfaatleri doğrultusunda davranmaya iten şey, grubun sahip olduğu ve yaptırım gücü bulunan ahlaki kurallardır. Bu gibi disiplin kuralları bireylere kolektif menfaatlere zarar getirmemek ve üyesi bulunduğu grubu bozmamak için yapması gerekenleri emreden kurallar bütünüdür .

Meslek ahlakı genel toplumsal ahlakın bir meslek alanına uygulanması olarak kabul edilebilir. Bireylerin, toplumda kabul görmeleri ve toplum düzeninin uyumlu devamı için genelleşmiş ve çoğunluk tarafından kabullenilmiş davranış kural ve kalıplarına uymaları beklenir. Bu kural ve kalıplar bazan tamamen bazan da kısmen yasal metinler olarak yazılı hale getirilirler. Bireylerin de bunlara uymaları istenir. Uymayanlar önceden belirlenen tepkilerle karşılaşır. Bundan da öte, bireylerin iç dünyalarını rahatlatacak olan davranışlarının gerçekten olması gerektiği gibi olup olmadığının kendisi tarafından değerlendirilmesidir. Eğer birey yaptıklarının hesabını vicdanına verebiliyor ve bundan mutluluk duyabiliyorsa mesleki açıdan ahlak kurallarına uymaktadır ve problem yoktur.

Trunfio (1990), "Ortak Kültür ve İş Eliğinin Kurumsallaşması" adıyla yaptığı araştırmada, ortak kültür anlamlarını ve onun örgütteki etik davranışlara etkilerini belirlemeye çalışmıştır. Ahlaki ortak kültür olarak informal özellikler, formal mekanizma ve yönetim yapısı belirlenmiştir. Bankacılık, tekstil, sigortacılık, ticari eşya şirketleri ve hizmet sektöründe yapılan araştırmada, çalışanların çalışma değerlerini ortak kültürle uyumlu bulduğu ölçüde potansiyel ahlaki değerlerini daha iyi kullanabildiği ortaya konmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, ortak kültürün liderlerinin, yargılama ve güven algılarını sergileyerek ve iş değerlerini kullanarak, çalışanların ahlaki davranışlarını geliştirebileceği yargısına varılmıştır.

(Durkheim, a.g.c.s.22-23.

Çalışanların ortak kültürdeki güvensizlik algıları, ahlaki davranışları olumsuz yönde etkilemektedir.

#### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleriyle öğretmenlerin meslek ahlaki algılamaları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

#### Yöntem

Araştırma betimsel tarama niteliğindedir. Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesinden 17 ilde 339 özel ve devlet lisesinde 339 okul müdür ve 1159 öğretmene anket uygulanarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS for Windows programında analiz edilerek yorumlanmıştır.

#### Bulgular ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin özel lise ve devlet liselerine göre dağılımı Tablo 1'deki gibidir.

Tablo-1: Deneklerin Görev Yaptıkları Okul Türlerine Göre Dağılımı

Görevler	Devlet Lisesi		Özel Lise		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Müdür	220	64.90	119	35.10	339	22.60
öğretmen	817	70.50	342	29.10	1159	77.40
Toplam	1037	69.22	461	30.78	1498	100

Tablo 1'deki veriler incelendiğinde görev yapılan okullara göre müdürlerde %64.9, öğretmenlerde 70.5, genel toplamda %69.22 ile devlet liselerinin ağırlıklı olduğu görülmektedir. Özel liseler ağırlığı toplamın yaklaşık üçtebirini oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleriyle öğretmenlerin meslek ahlakı arasındaki ilişkiye yönelik özel ve devlet lisesi öğretmenlerinin görüşleri birlikte ele alınarak yapılan Pearson Correlation analiziyle elde edilen sonuçlar Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Tüm Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Kültürel Liderlik

Rolü İle Öğretmenlerin Meslek Ahlakı Arasındaki İlişki

Kültürel Liderlik	Meslek Ahlakı	
	Pearson Moment (r)	.65
	P	,00
	N	1159

$P < .01$ .

Tablo 2'ye göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin meslek ahlakı arasında çok yüksek düzeyde bir ilişki ( $r = .65$ ) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderlik uygulamalarına ilişkin düşünceleri ne kadar olumlu ise meslek ahlakına ilişkin algılarının da o derece yükseldiği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına yön verebilecek niteliktedir.

Devlet lisesi öğretmenlerinin görüşüne göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin meslek ahlakı arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular Tablo 3'te verilmiştir.



Tablo 3: Devlet Lisesi Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Kültürel

Liderlik Rolü İle Öğretmenlerin Meslek Ahlakı Arasındaki İlişki

Kültürel Liderlik	Meslek Ahlakı	
	Pearson Moment (r)	.63
	P	,00
	N	817

P<.01.

Tablo 3 incelendiğinde devlet lisesi öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleriyle öğretmenlerin meslek ahlakı arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin ( $r=.633$ ) bulunduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre devlet lisesi öğretmenlerinin görüşleriyle tüm öğretmenlerin görüşlerinin paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bulgular okul yönetimi uygulamasına ışık tutacak niteliktedir.

Özel lise öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleriyle öğretmenlerin meslek ahlakı arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4: Özel Lise Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Kültürel

Liderlik Rolü İle Öğretmenlerin Meslek Ahlakı Arasındaki İlişki

Kültürel Liderlik	İş Doyumu	
	Pearson Moment (r)	.65
	P	,00
	N	342

P<.01.

Tablo 4'te özel lise öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleriyle öğretmenlerin meslek ahlakı algıları arasında yüksek düzeyde ilişki ( $r=.65$ ) bulunmaktadır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderlik uygulamalarına ilişkin düşünceleri olumlu yönde arttıkça meslek ahlakına ilişkin düşünceleri de o derede artmaktadır. Eğitim yönetimi açısından bu bulgular oldukça anlamlıdır. Okullarda kültürel liderlik uygulamasının başarısının eğitimin başarısı olacağı yargısıyla ülkemizdeki eğitim yönetimi anlayışına yeni bir bakış açısının kazandırılmasında bu bulgular ışık tutacak niteliktedir.

Araştırmayla elde edilen verilere göre okullarda yöneticilerin toplumsal kültürü iyi analiz etmesi, okul kültürünü işlevsel olarak şekillendirmesi ile öğretmenlerin meslek ahlakı bilincinin artması ve uygulamalarda meslek ahlakı kurallarına önem vermesi beklenebilir. Bu sebeple okul yöneticilerinin seçiminde, hizmet öncesi ve işbaşında yetiştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

#### KAYNAKLAR

- Aydın, Mustafa, (1992), Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayını, 2. Baskı, Ankara.
- Başaran, I. Ethem, (1982), örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 108. Birinci Baskı, Ankara.
- Biggerstaff, Charlotte, (1992), Cultural Leadership, Edit. George A. Baker III, American Association of Community and Junior Colleges, Washington D.C.
- Browning, Janice M, (1999), "Transforming An Industry in Crisis:Charizma, Routanization and Supportive Cultural Leadership", Leadership Quarterly, Fall99, Vol.10, Issue 3(83-12).
- Bursahoğlu, Ziya, (1994), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, PEGEM Yayınları,9.Basım, Ankara.

- Cunningham, William G. & Gresso, Donn W. (1995), **Cultural Leadership for a New Generation of American Schools**,  
<http://www.coe.memphis.edu/journals/ep/culturallead.html>.
- Çelik, Vehbi, (1997a), "öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini", (145-156), **Verimlilik** Dergisi,,Sayı 3, MPM Yayını, Ankara.
- .....(1997b),, **Okul Kültürü ve Yönetimi**, PEGEM Yayını. 1. Baskı, Ankara.
- .....(2000) **Okul Kültürü ve Yönetimi**, PEGEM Yayını, 2. Baskı, Ankara.
- .....(1999), **Eğitimsel Liderlik**, PEGEM Yayını, 1.Baskı, Ankara.
- Doğan, Selen, Ankara, (1997) "İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkililiğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü", **TODAI Dergisi**, C.30, S.4(53-74).
- Durkheim, Emile, (1986), **Meslek Ahlakı**, Çev. M. Kaplan, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, Milli Eğitim Basımevi, 3. Basılış, İstanbul.
- Fumvengler, Willis J. (1992), **Basic Leadership Inventory Part II Expectation**.  
[http:// www2.southwind.net/ furtweng/rsi/Bas icLExp.html](http://www2.southwind.net/furtweng/rsi/Bas icLExp.html).
- Karlı, Mehmet Durdu, (1998), **Yönetimsel Etkililik**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları No:6, Bolu.
- Moore, Rock D. (1998), **School Leadership That Promotes A Dynamic School Culture**, <http://www.nationalforum.com/0/moore.htm>.
- Morgan, Gareth, (1998), **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çev: Gündüz Bulut, MESS Yayını, İstanbul.
- Oğuzkan, Ferhan. (1993). **Eğitim Terimleri Sözlüğü**, Emel Matbaacılık, Ankara.
- Ouchi, William, (1989), **Teori Z**, İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- Özen, Şükrü, (1996), **Bürokratik Kültür**, TODAI Yayını,!. Baskı, Ankara.
- Pehlivan, İnyet, (1998), **Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik**,. PEGEM Yayınları, Ankara.

- Peters, Thomas J., & Waterman, Robert H., (1995), **Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, Çev. Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Schein, Edgar H., (1992), **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, San Francisco.
- ....., (1993), **Supervision**, McGraw-Hill,inc. New York, USA.
- ....., (1994), "Organizations or Communities? Changing the Metaphor Changes the Theory", **Educational Administration Quarterly**, May94, Vol. 30, Issue 2(214-227).
- Sergiovanni, Thomas J. (1992), **Moral Leadership**, Jossey-Bass Publisher, San Francisco.
- Şişman, Mehmet, (1994), **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- Tierney, William G.(1992), "Cultural Leadership and The Search for Community", **Liberal Education**, Nov/Dec92, Vol. 78, Issue 5(16-22).
- Trunfio, Edward J, (1990), "Corporate Cultures and The Institutionalization of Business Ethics", **Dissertation Abstracts**, PHD Degree, Boston University, USA.
- Unutkan, G. A. (1995), **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

' (Morgan,Gareth, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çev.Gündüz Bulut, MKSS Yayınjstanbul, 1998.S.150.