



Effect of transformational and transactional leadership styles of school principals on organizational culture

Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerinin örgüt kültürüne etkisi

Ahmet Avcı¹

Abstract

The aim of this research was to investigate the relationship between the transformational and transactional leadership styles of principals and organizational culture according to teachers' perceptions. In the research, relational survey model was used. Data of the research were obtained from 1.590 teachers working in public and private schools which were subject to Ministry of National Education in the Küçükçekmece district of Istanbul province in 2014. In this research, data were collected through developed by the researcher, "Leadership Styles Scale" and "Organizational Culture Scale". The inputs of data obtained from respondents were entered via SPSS; data of the research were analyzed by "average", "standard deviation", "Pearson correlation coefficient moments" and "regression analysis". According to the analysis results obtained in the research, there is a positive high significant relationship between principals' leadership qualities and organizational culture, and there is a positive, moderate and significant relationship between their transactional leadership qualities and organizational culture. Transformational leadership positively affects the organizational culture perception level compared to the transactional leadership. A strong leadership and organizational culture in institutions have a significant effect in the success of the institutions, in following the innovation and developments, and in

Özet

Bu araştırmanın amacı; öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleriyle örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmada; ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın verileri 2014 yılında, İstanbul ili, Küçükçekmece ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ve özel okullarda çalışan 1.590 öğretmenden elde edilmiştir. Bu araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen "Liderlik Stilleri Ölçeği" ve "Örgüt Kültürü Ölçeği" ile toplanmıştır. Öğretmenlerden elde edilen araştırma verileri "ortalama", "standart sapma", "pearson moments korelasyon katsayısı" ve "regresyon analizi" ile çözümlenmiştir.

Araştırmada elde edilen analiz sonuçlarına göre; öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle örgüt kültürü arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki; işlemci liderlik özellikleriyle örgüt kültürü arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki mevcuttur. Dönüşümcü liderlik, işlemci liderliğe göre daha fazla, örgüt kültürü algı düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Kurumlardaki güçlü liderlik ve örgüt kültürü, kurumların başarılarında, yenilik ve gelişmeleri takip etmelerinde ve bunlara göre kendilerini geliştirmelerinde, önemli bir etkiye sahiptir. Liderlik, kurumdaki örgüt kültürünün oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kültürün değiştirebilir ve

¹ Assist. Prof. Dr., Fatih Sultan Mehmet Vakıf University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, ahmetavci7@gmail.com; aavci@fsm.edu.tr

developing themselves according to them. Leadership plays an important role in the formation and development of organizational culture in the institution. The fact that the culture can be changed and developed should be taken into account in corporate success, in this context administrators should organize administrative activities.

geliştirebilir olma özelliği, kurumsal başarıda dikkate alınmalı, bu bağlamda yöneticiler yönetsel faaliyetlerini düzenlemelidir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik stilleri; dönüştürücü liderlik; işlemci liderlik; örgüt kültürü; eğitim yönetimi.

Keywords: Leadership styles; transformational leadership; transactional leadership; organizational culture; educational management.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

1. Giriş

Hızla değişen, gelişen ve küreselleşen bir dünyada, tüm kurum ve kuruluşlar kendilerini bu yeni duruma uyumlu hale getirmek zorundadır. Kendilerini bu baş döndürücü hızdaki yeni gelişmelere adapte edemeyen ve rekabetçi durumlarını koruyamayan kurum ve kuruluşlar, süreç içerisinde başarısız olmak, zayıflamak ve neticede yok olmak gerçeğiyle yüzleşmek durumundadır (Bass, 2008; Bennis & Goldsmith, 1997; Burns, 1978; Schein, 2004). Bu süreçte kurum ve kuruluşların hedeflerine uygun şekilde çalışabilmesi, misyon ve vizyonlarıyla uyumlu, etkili ve başarılı sonuçlar üretebilmesi için (Peters & Waterman, 1984), yetenekli, esnek ve adanmış bir ekip ile yenilikçi bir yönetim anlayışına sahip olması kaçınılmazdır (Kotter, 1988; Yukl, 2008). Son dönemlerde, özellikle ürün ve hizmet çeşitliliğindeki beklentilerin artması, örgütlerdeki yönetici yeterlilik ve kapasitelerindeki beklentileri üst seviyelere çıkarmış, hatta bunu yöneticiler için ciddi bir gereklilik haline getirmiştir (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1993). Günümüzde rekabet, her alanda eskiye göre çok daha sert şekilde yaşanmaktadır. Müşteri talep ve memnuniyeti esas alınarak ortaya konan ürün ve hizmetler artık çok daha kaliteli, başarılı, ekonomik ve rahat ulaşılabilir olmak zorundadır. Tüm kurumlar, örgüt kültürünü bu veriler ışığında şekillendirmek durumundadır (Block, 2003; Buch & Rivers, 2001). Bu çerçevede ürün ve hizmetlerini üretemeyen, kendisini geliştiremeyen, kurumsal kültürlerini bu şekilde yapılandıramayan kurumların rekabet avantajını ve müşterilerini kaybetmeleri, neticede ise başarısız olmaları kaçınılmaz bir sonudur (Drucker, 1988; Schein, 2004; Peters & Waterman, 1982; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Drucker'ın "Geçmişte kendilerini başarıya götüren şeyleri aynen yapmaya devam eden kurumlar, başarısızlığa mahkumdur" ifadesiyle durum çok net şekilde ortaya konmaktadır (Cohen, 2010). Burada Drucker, başarı ile değişim ve gelişimin birbiriyle ne kadar ilintili kavramlar olduğuna dikkat çekmektedir. Aynı zamanda Drucker; üretim, verimlilik ve kurumsal başarıda girişimciliğin, yeniliğin, gelişimin ve hepsinden de öte bu anlayışla yapılandırılmış bir kurum kültürünün önemini vurgulamaktadır (Drucker, 2011; Drucker, 2012). Sağlam ve sağlıklı bir örgüt kültürü, çalışanlar ve yöneticileri ortak bir noktada buluşturur (Meek, 1988) ve kurum içerisinde ortak değer ve inançların paylaşılması ve geliştirilmesi için gerekli zemini oluşturur (Harrison, 1972; Hofstede, 1998; Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990; Lundberg, 1996; Ouchi, 1980; Wiener, 1988). İşte tüm bunlar dikkatle incelendiğinde, kurumlarda sağlam, sağlıklı, başarılı ve sürdürülebilir gelişimi yakalamış bir yapının oluşmasında, örgüt kültürünün ne denli önemli olduğu karşımıza çıkmaktadır (Cameron, 2008; Cameron & Freeman, 1991; Cameron & Whetten, 1996; Drucker, 1988; Hofstede, 1998; Ogbonna & Harris, 2000; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Pettigrew, 1979;

Ouchi, 1980; Smircich, 1983; Wilkins & Ouchi, 1983; Peters & Waterman, 1984; Schein, 1996, 2004; Schneider, 1988).

Tüm kurumların olduğu gibi eğitim kurumlarının da başarılı olabilmesinde liderlik ve örgüt kültürü çok önemlidir (Berry, 1997; Kythreotis, Pashiardis & Kyriakides, 2010). Okul müdürünün liderlik konusundaki başarısı, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve çalışanlar başta olmak üzere okulun iklimini, kültürünü, iletişim ve atmosferini direk ve çok derinden etkilemektedir (Carpenter, 2015). Bu noktada, eğitim kurumlarından istenilen verim ve başarının elde edilebilmesi açısından liderlik stillerinin, özellikle de dönüştürücü liderlik stiline, incelenmesi ve geliştirilmesi çok önemli bir rol oynamaktadır (Deal & Peterson, 1990; Leithwood, 1992; Stolp & Smith, 1995).

Eğitim kurumları başta olmak üzere her hangi bir kurumu doğru ve hedeflerine ulaşabilecek şekilde yönetebilmek için öncelikle, o kurumun sahip olduğu örgüt kültürünün doğru şekilde analiz edilip, anlaşılması gerekmektedir (Edmonds, 1979; Miles, 1965; O'Hanlon, 1983; Stolp, 1994). Olumlu ve güçlü bir örgüt kültürü eğitim kurumlarında, öğretmenler başta olmak üzere tüm çalışanların kurumlarına karşı güven ve bağlılığını güçlendirmekte, beklentilerin ötesinde çaba ve gayret sarf etmesini temin etmekte (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003; Ellett & Teddlie, 2003; Koblas, 1983); kurumdaki tüm bireyler arasında açık, sağlıklı ve yapıcı bir iletişim sisteminin gelişmesine olanak tanımaktadır (Hepburn, 1983; Vansickle, 1983). Bu noktadan hareketle, örgüt kültürü kavramı son dönemlerde, eğitim yönetimi alanında önem verilen ve üzerinde pek çok araştırma yapılan konuların başında gelmektedir (Aidla & Vadi, 2007; Awbrey, 2005; Carpenter, 2015; Day, Sammons & Gu, 2008; Flores, 2004; Goldring, 2002; Gruenert, 2005; Kowalski, 2000; Kythreotis & diğ., 2010; Turner, Miller & Mitchell-Kernan, 2002; Ohlson, 2009; Pawlas, 1997; Shaw & Reyes, 1992; Valimaa, 1998).

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Liderlik Stilleri

Liderlik, insanları belirlenmiş hedeflere doğru yönlendirme, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi adına etkileme, motive ve ikna etme yeteneğidir (Yukl, 1989). Bundan dolayıdır ki tarih boyunca liderlik her zaman ilgi odağı olmuştur. Liderlik grup başarısı için çok önemli bir kavramdır. Bu açıdan bakıldığında devletlerin idaresinde, kamu ve özel sektör kurumlarının misyon ve vizyonuna göre yönetilmesinde ve istenilen başarıların elde edilmesinde liderlik her zaman ön planda olmuştur (Bass, 1999; Deluga, 1990; Fiedler, 1996). Liderliğin bu kritik etkilerinden dolayı, liderlik ile ilgili çalışmalar alanyazında çok önemli bir yer tutmaktadır. Liderlik kavramı; tarihsel gelişiminden, yapısına, çeşitlerine, kurumsal etkilerine; örgütsel davranış konularıyla ilişkilerinden diğer bilimlerle olan etkileşimine kadar çok geniş bir yelpazede araştırma ve inceleme konusu yapılmıştır (Bass, 1997a; Yukl, 1999; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Hooijberg, Hunt & Dodge, 1997; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Liderlik dinamik bir davranış ve süreç olup, liderliği etkileyen ve liderlikten etkilenen birçok değişken vardır. Liderliğin gerektirdiği çok çeşitli özellikler, fonksiyonlar ve sorumluluklar bulunmaktadır (Howell & Avolio, 1993). Artık günümüzde hemen hemen her kurum, yöneticilerinin bilgi, beceri, iletişim, tecrübe, girişimcilik ve yeniliklere uyum sağlama konusunda üst seviyelerde olmasını istemektedir. Bu anlamda başarılı liderliğin kurumlar için en önemli ihtiyaçlarından biri olduğu karşımıza çıkmaktadır (Barling, Weber & Kelloway, 1996; Bass, 1997b).

Alanına hakim, kişisel ve mesleki açıdan kendisini geliştirmiş, yönetsel becerileri yüksek, iletişim ve insan ilişkilerinde başarılı olacak şekilde liderlik stiline yapılandırmış bir okul müdürü (Flores, 2004; Lashway, 2006c; Stolp, 1994), eğitim yönetimini çok daha başarılı şekilde yerine getirebilecektir (Dimmock & Walker, 1997; Hallinger & Leithwood, 1996; Leithwood, 1992). Bu

noktada tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da kriz ve problemlili durumlara hızlı çözümler üreten, çalışanlar arasında takım ruhunu oluşturan (Griffith, 1999; Smith & Piele, 2006), beklentilerin ötesinde hizmet sunan bir ekip anlayışını tesis eden ve kendisini sürekli geliştiren yöneticilerin (Lashway, 2006), kurumların başarılarında kritik rol oynadığı giderek daha fazla kabul edilen bir gerçektir (Hoy & Miskel, 2010; Lashway, 2006b; Lunenburg & Ornstein, 2013).

Liderlik çok çeşitli şekilde tanımlanmıştır. Konuyla ilgilenen hemen hemen herkes kendi bakış açısına göre liderliği yorumlamakta ve tanımlamaktadır (Yukl, 1999). Ancak tüm bunları iki ana kategoride toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi süreç, ikincisi özellik yaklaşımıdır (Berson, Shamir, Avolio & Popper, 2001; Neck & Houghton, 2006; Jung, Chow & Wu, 2003): Süreç yaklaşımında lider, hedefler çerçevesinde grubu yönlendiren, etkileyen ve yönetim sürecini yapılandıran ve organize eden kişi olarak tanımlanmaktadır. Özellik yaklaşımında ise lider, hedefler çerçevesinde grubu başarılı şekilde yönetebilen ve istenilen sonuçları elde edebilen karakteristik özelliklere sahip kişi olarak tanımlanmaktadır.

Tüm bu tanımların temelinde ise liderliğin başkalarını etkileme kabiliyeti olduğu ortaya çıkmaktadır (Bass & Steidlmeier, 1999). Liderliğin çok farklı, uzun ve kısa tanımlarını yapmak mümkündür. Tüm bunlarla birlikte liderliği, belirlenen hedefler çerçevesinde insanları başarılı şekilde etkileyebilme, bunun için de gerekli karakteristik özelliklere sahip olabilme kabiliyeti olarak tanımlamak mümkündür (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Bu tanım, liderlikle ilgili yapılan birçok tanımın temel özelliklerini kendisinde barındırmaktadır. Liderlik tanımında olduğu gibi liderlik stillerinde de farklı bakış açılarına göre birçok liderlik stili ortaya çıkmıştır (Neck & Houghton, 2006). Liderlik stili, liderlik fonksiyonlarının ve gerekliliklerinin uygulanmasında kullanılan tarz ve yöntemlerdir. Karizmatik liderlik araştırmalarıyla birlikte, klasik ve geleneksel liderlik yaklaşımlarının yanı sıra yönetim ve liderlik alanyazınında dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri yer almıştır (Bass & Avolio, 1993; Eagly, Johannesen-Schmidt & Engen, 2003; MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001).

Dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri Burns tarafından geliştirilmiş, Bass tarafından yaygınlaştırılarak alanyazına kazandırılmıştır (Yukl, 1999). Sonrasında ise konuyla ilgili pek çok çalışma yapılmış ve birçok araştırmacı kavramın gelişmesine katkıda bulunmuştur (Avolio, Bass & Jung, 1999). En genel tarifıyla; geçmişle günümüzü bir araya getiren, işe dönük ve bir alış veriş mantığının olduğu liderlik stiline işlemci liderlik; günümüz ile geleceği bir araya getirmeyi hedefleyen, temelinde değişim ve gelişimin olduğu, insanı ve insani değerleri merkeze alarak yönetim süreçlerini yapılandıran liderlik stiline ise dönüşümcü (sürdürümcü) liderlik denilmektedir (Bass & Avolio, 1993; Boehnke, Bontis, DiStefano & DiStefano, 2003). İşlemci liderler; koşullu ödüllendirme, aktif ve pasif istisnalarla yönetim olmak üzere üç farklı yönetim tarzı sergilemektedirler (Hater & Bass, 1988). Dönüşümcü liderler ise temelde; idealleştirilmiş etki-karizma, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört farklı yönetim tarzı sergilemektedirler (Tucker, 2004). Özellikle günümüzde yaşanan çok hızlı gelişmeler açısından dönüşümcü liderler, işlemci liderler göre, her zaman için değişime, gelişime ve başarıya daha yakındırlar (Keller, 1992).

Liderlikle ilgili yurtdışı ve yurtiçi pek çok çalışma yapılmıştır: Liderliğin yapısı (Deluga, 1990), liderlik, memnuniyet, bağlılık, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Podsakoff & diğ., 1996), liderlik ve performans (MacKenzie & diğ., 2001) gibi çalışmalar alanyazına önemli katkılar sağlamıştır. Eğitim kurumlarındaki liderliği merkeze alan çalışmalar ise liderlik ve ilişkili olduğu kavramları açıklaması bakımından oldukça önemlidir: Liderlik ve yapısı (Smith & Piele, 2006), iş tatmini (Bogler, 2001), performans (Pounder & diğ., 1995; Korkmaz, 2005) öğretmen davranışları ve öğrenci başarısı (Leithwood & Jantzi, 2006), tükenmişlik (Leithwood & diğ., 1996; Cerit, 2008), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Nguni & diğ., 2006),

örgütsel güven (Kürşad, 2004), öğrenen örgüt (Korkmaz, 2008), örgütsel vatandaşlık (Oğuz, 2011), yıldırma (Cemaloğlu, 2007a) gibi çalışmalar alanyazına zenginlik kazandırmıştır.

2.2. Örgüt Kültürü

Yaşanan hızlı gelişmeler ışığında, kurumların daha verimli, üretken ve başarılı olabilmeleri adına özellikle son yıllarda, örgüt kültürüne olan ilgi giderek artmaktadır (Deal & Kennedy 1982; Hofstede, 1998; Peters & Waterman, 1984; Pettigrew, 1979; Schein, 1996, 2004; Smircich, 1983; Schneider, 1988). Kurumların misyon ve vizyonunun çalışanlar tarafından doğru şekilde anlaşılıp benimsenmesi (Peters & Waterman, 1984); kurumda başarılı bir yönetim ve liderlik sisteminin oluşturulması (Bennis & Goldsmith, 1997; Ogbonna & Harris, 2000); kurum içinde sağlıklı bir iletişimin tesis edilmesi (Schein, 2004); çalışanlar arasında ekip ruhuyla hareket ve işbirliğinin geliştirilmesi aynı zamanda çalışanların beklentilerin ötesinde performans sergilemelerinde (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006) örgüt kültürü çok önemli bir yere sahiptir (Ouchi, 1980; Lim, 1995; Cameron, 2008). Tüm bunlarla birlikte ayrıca, birçok çalışmada, kurumların sağlam ve sağlıklı bir yapıya kavuşması, hızla değişen ve gelişen şartlara uyum sağlayabilmesi (Clement, 1994; Ogbonna & Harris, 2000), asıl önemlisi de bunların sürdürülebilir olmasında, örgüt kültürü kavramının çok önemli bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır (Lim, 1995; Schein, 1990; Wilkins ve Ouchi, 1983).

Jaques'in (1951) "The Changing Culture of a Factory" isimli kitabı kültürün, yönetim bilimleri konseptiyle kullanıldığı ilk çalışma olarak bilinmektedir (Hofstede, 2011). Örgüt kültürü tanımı ise, ilk defa Pettigrew'in (1979) "On Studying Organizational Cultures" isimli makalesinde geçtiği ifade edilmektedir (Hofstede, 2011). Pettigrew (1979) makalesinde, örgüt kültürü kavramının yapısını, tarihsel süzgeçten geçerek oluşumunu, gelişimini, problemlerini, kurumlar açısından etkilerini incelemektedir. Ancak belirttiğimiz gibi, örgüt kültürü tanımının ilk defa kullanımıyla ilgili kesin bir bilginin bulunmadığı da ifade edilmektedir. Peters & Waterman'ın (1984) "In Search of Excellence"; Deal & Kennedy'nin (1982) "Corporate Cultures", Schein'in (1984) "Organizational Culture and Leadership" isimli kitapları ile Harrison'un (1972) "Understanding Your Organization's Character"; Wilkins & Ouchi'nin (1983) "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance"; Barley'in (1983) "Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures"; Smircich'in (1983) "Concepts of Culture and Organizational Analysis" isimli makaleleri, örgüt kültürü kavramın analizi, yorumlanması ve geliştirilmesinde önemli etkiye sahip olan kaynaklar arasında gösterilmektedir.

Örgüt kültürü, kuruma bir kişilik verir, onun yönetim tarzını şekillendirir, kurum içi ve dışı ilişkilerini düzenler, zaman içerisinde değişim ve gelişim gösterir, kurumun olaylar, durumlar, sorunlar ve gelişmelere karşı tavrını belirler (Schneider & diğ., 2013; Schein, 2004). Bu anlamda örgüt kültürü, aslında örgütün bizzat kendisidir (Hofstede, 1998). Smircich'e (1983) göre örgüt kültürü; örgütü bir arada tutan idealler, inançlar, değerler, kültür aracılığıyla paylaşılan sembollerin toplamı olup, adeta bir yapılandırıcı gibi örgütün bileşenlerini bir araya getirir ve bunların sağlıklı şekilde var olmaya devam etmesini temin eder. Diğer bir tanıma göre de örgüt kültürü; örgütteki tüm bireylerin davranışlarını şekillendiren, normları oluşturan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve nakledilen inançlar, değerler, tutum ve davranış kalıplarının tamamı olarak tanımlanmıştır (Hofstede, 1998). Literatürde çok farklı şekilde ifade edilmiş örgüt kültürü tanımlarından hareketle, örgüt kültürünü; örgütteki bireylerin kabul ettikleri, inandıkları ve paylaştıkları, bireylerin düşünce, duygu, tutum ve davranışlarını şekillendiren, örgütü karakterize eden ve diğer örgütlerden ayıran, örgütün iç ve dış ilişki ve iletişimini şekillendiren, yön veren, bunlarla uyumunu sağlayan, örgüt içerisinde birlik ve beraberliği temin eden, bireylerin iş yapma yöntemini belirleyen ve bireyler arasında nakledilen inançlar, değerler, davranışlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayıltılar, hikayeler, mitler, semboller ve uygulamaların toplamı şeklinde tanımlamak mümkündür (Avcı, 2016a).

Harrison (1979) örgüt kültürünün fonksiyonlarını; belli bir amaç ve değerler çerçevesinde hareket etmek, örgüt içerisinde bireyler arasında uygun ilişkiler ve iletişimin gerçekleştirilmesi, bireylerin ortaya koydukları tutum ve davranışların gerektiği şekilde yönlendirilip, kontrol edilmesi; bireylerin sahip olması gereken değerlerin ve özelliklerin belirtilmesi, hangi kriterlere göre ödül ve ceza sisteminin uygulanacağı; dış çevre ve gelişmelerle uyumlu olacak şekilde değişimin, gelişimin, girişimcilik ve ilişkilerin yapılandırılması, şeklinde belirtmektedir. Konuyla ilgili çalışma yapan birçok araştırmacı; Cameron & Whetten (1996), Lundberg (1996), Schneider (1988), Smircich (1983) de benzer maddeleri belirtmiştir. Örgüt kültürü ile ilgili farklı bakış açılarından kaynaklanan birçok sınıflama olmasıyla birlikte, genelde örgüt kültürü konusunda çalışma yapan araştırmacılar örgüt kültürü sınıflamasında güçlü ve zayıf kültür kriterinden hareketle bu sınıflamayı yapmaktadırlar (Deal & Kennedy, 1982; Hofstede, 2011; Peters & Waterman, 1984). Bir kurumda güçlü örgüt kültürünün bulunması tercih edilen ve istenen bir durumdur. Handy (1995) de örgüt kültürünü, güç, rol, görev ve birey merkezli kültür olarak sınıflamıştır.

Okulların da insanlar gibi farklı yapısı ve özellikleri vardır ve her hangi bir okulun kapısından içeri girildiğinde, her okulun kendisine has olan bu kişilik özellikleri rahatlıkla fark edilebilir (Deal & Peterson, 1990; Stolp & Smith, 1995). Gruenert'e (2005) göre okul kültürü, yaygın olarak öğretmen, öğrenci ve yöneticilerin tutum ve davranışlarına rehberlik eden inançlardır; Flores'a (2004) göre okul kültürü, inançlar, değerler, alışkanlıklar ile kurumda işlerin yapılma biçimi ve kurumda hakim olan iletişim ve ilişkiler sisteminin yapısıdır; Hallinger & Leithwood'a (1996) göre ise okul kültürü, okul yapı ve atmosferinin tamamını anlamlandıran bakış açıları ve inançlardır. Literatürde çok farklı şekilde ifade edilmiş okul kültürü tanımlarından hareketle, okul kültürünü; okuldaki yönetici, öğretmen, öğrenci ve çalışanların kabul ettikleri, inandıkları ve paylaştıkları; okuldaki tüm bireylerin düşünce, duygu, tutum ve davranışlarını şekillendiren; okulu karakterize eden ve diğer okullardan ayıran; okulun iç ve dış ilişki ve iletişimini şekillendiren, yön veren, bunlarla uyumunu sağlayan, okul içerisinde birlik ve beraberliği temin eden; yönetici ve öğretmenlerin iş yapma yöntemini belirleyen, çalışanlar arasında nakledilen ve öğrenciler tarafından paylaşılan inançlar, değerler, davranışlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayıtlar, hikayeler, mitler, semboller ve uygulamaların toplamı şeklinde tanımlamak mümkündür (Avcı, 2016a).

Örgüt kültürüyle ilgili yurtdışı ve yurtiçi pek çok çalışma yapılmıştır: Örgüt kültürünün yapısı (Schein, 1984, 1990), örgüt kültürü ve performans (Wilkins & Ouchi, 1983), sinizm (Andersson ve Bateman, 1997; Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998; Abraham, 2000; Byrne & Hochwarter, 2007; Sievers, 2007), değişim süreci (Cameron, 2008), güç dinamikleri, çatışma ve değişim (Boonstra & Gravenhorst, 1998; Medina, Munduate & Guerra, 2008), bağlılık (Munduate & Dorado, 1998), örgütsel vatandaşlık (Organ & diğ., 2006), bağlılık, liderlik, örgütsel değişim ve gelişim (Lok & Crawford, 1999), liderlik ve performans (Ogbonna & Harris, 2000; Tsui & diğ., 2006). Eğitim kurumlarındaki örgüt kültürünün yapısı (Stolp & Smith, 1995; Şişman, 2007), okul kültürü ve güven (Shaw & Reyes, 1992), adalet (Hoy & Tarter, 2004), öğrenci başarısı (Dumay, 2009), performans ve örgütsel vatandaşlık (Cropanzano & diğ., 2003), örgütsel vatandaşlık (İpek, 2012), örgütsel vatandaşlık ve güven (Koşar ve Yalçınkaya, 2013), başarılı okul (Negiş-Işık ve Gürsel, 2013), örgütsel sinizm (Balay, Kaya ve Cülha, 2013), örgütsel sessizlik (Aktaş ve Şimşek, 2014), bilgi paylaşımı (Fındıklı ve Pınar, 2014), yenilikçilik (Özkan ve Turunç, 2015), okuldaki iklim (Günbayı, 2007; Özdemir, Sezgin, Şirin, Karip ve Erkan, 2010; Kılınç, 2014; Korkmaz, 2011).

2.3. Liderlik ve Örgüt Kültürü

Liderlik ve örgüt kültürü yönetim bilimleri alanının temel ve en önemli iki konusu olarak ifade edilmektedir (Schein, 2004; Yukl, 1989, 1999). Liderlik ve örgüt kültürünün etkileşimi karşılıklıdır. Bundan dolayıdır ki kurumdaki liderliğin ve örgüt kültürünün olumlu, güçlü ve istenilen niteliklerde olması özellikle önem arz etmektedir (Bass & Avolio, 1993). Güçlü bir örgüt

kültürünün okula, şu dört konuda özellikle katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Deal & Peterson, 1990; Stolp & Smith, 1995) : 1) Bireylerin kendilerini okula ve hedeflerine adanması noktasında, ortak bir kimlik oluşturulması, 2) Her hangi bir olay veya durum karşısında ortak bir davranış tarzının geliştirilmesi, 3) Paylaşılan değer, inanç ve normlar sayesinde birlik ve beraberlik içerisinde, ekip ruhuyla hareket edilmesi, 4) Paylaşılan misyon çerçevesinde, doğal bir kontrol mekanizmasının oluşması ve disiplinli bir çalışma ortamının şekillenmesi.

Liderlik ve örgüt kültürü ile ilgili yurtdışı ve yurtiçi pek çok çalışma yapılmıştır. Özellikle yönetim, liderlik ve kültür konularını temel alan çalışmalar da yapılmıştır (Barnett & diğ., 1999; Berry, 1997; Bass & Avolio, 1993; Block, 2003; Bennis & Goldsmith, 1997; Beachum & Dentith, 2004; Buch & Rivers, 2001; Carpenter, 2015; Cameron, 2012; Clement, 1994; Deal & Peterson, 1990; Erdem ve Dikici, 2009; Hallinger & Leithwood, 1996; Flores, 2004; Karadağ, 2009; Koşar ve Çalık, 2011; Kythreotis & diğ., 2010; Lima, 2006; Smith & Piele, 2006; Schein, 1996, 2004; Şahin, 2011a, 2011b, 2011c; Özcan, Karataş, Çağlar ve Polat, 2014; Zembat, Özdemir, Sezer, Beceren ve Biber, 2011).

Eğitim kurumlarında güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasında dönüşümcü liderlik kritik bir rol oynamaktadır (Leithwood, 1992). Dönüşümcü okul müdürleri; kişisel ve mesleki bilgi, birikim ve tecrübeleriyle çalışanlara rol model olur, güçlü bir okul kültürü ile sağlıklı okul iklimini tesis eder (Barnett, McCormick & Conner, 1999; Pounder, Ogawa & Adams, 1995). Dönüşümcü okul müdürleri; yenilik ve gelişmeleri takip eder, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gerekli ortamı hazırlar (Bogler, 2001), okulda ekip ruhunu oluşturur, çalışanlara ilham kaynağı olarak onları motive eder (Frost & Durrant, 2003) ve beklentilerin ötesinde performans sergilenmesini temin eder (Koh, Steers & Terborg, 1995; Nguni, Slegers & Denessen, 2006). Bu sayede kurumda güçlü bir örgüt kültürü oluşur, eğitim ve öğretim etkinlikleri verimli ve başarılı şekilde devam eder (Geijsel, Slegers, Leithwood & Jantzi, 2002). Bunun neticesinde de öğrenciler, kişisel ve akademik açıdan başarılı olurlar. Dönüşümcü liderliğin olduğu okullarda, güçlü bir örgüt kültürü, sağlıklı bir okul iklimi ve özgür bir ortam olacağından öğrenciler, bireysel farklılıklarıyla uyumlu, özgüveni yüksek ve kendileriyle barışık şekilde yetişirler (Bess & Goldman, 2001; Leithwood & Jantzi, 2006; Silins & Mulford, 2004). Dolayısıyla bu araştırmayla da eğitim kurumlarında liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır. Varolan durumun bilinmesi, buradan hareketle yorum ve çıkarımlar yapılarak yeni önerilerin getirilmesi, eğitim kurumlarındaki güçlü liderlik ve örgüt kültürünün tesis edilmesine katkı sağlayacaktır.

3. Araştırmanın Amaç ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleriyle örgüt kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırmayla, öğretmenlerin bakış açısından okul müdürlerinin hangi liderlik stillerine sahip oldukları, bu liderlik stillerinin örgüt kültürüyle ilişkisi ve örgüt kültürünü nasıl yordadığı açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin hangi liderlik stillerine sahip olduklarını ortaya çıkarması ve bu liderlik stillerinin okuldaki örgüt kültürünü nasıl etkilediğinin tespit edilmesi, sağlıklı bir okul yönetimi ile verimli bir eğitim ve öğretim sisteminin tesis edilmesi adına olumlu liderlik özellikleri ile örgüt kültürünün geliştirilmesi adına ortaya koyacağı veriler açısından önemlidir.

Alanyazındaki yurtdışı kaynaklar incelendiğinde ve bunların yurtdışı kaynaklarla kıyaslaması yapıldığında görülecektir ki, eğitim kurumlarındaki liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini ortaya koyan araştırmalar sınırlıdır. Halbuki, belirtildiği üzere eğitim ve öğretim sisteminin hedeflerine ulaşması adına okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik stilleri ile okuldaki örgüt kültürünün niteliği hayati bir önem taşımaktadır. Dolayısıyla, eğitim kurumlarındaki liderlik ve örgüt kültürü etkileşimini inceleyen çalışmaların azlığı eğitim ve öğretim sistemimiz için önemli bir eksiklik. Bu çalışma, böylesine önemli bir konuyla ilgili olarak alanyazına katkı sunmak amacıyla yapılmıştır.

Bu bilgiler ışığında araştırmanın temel amacı, öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleriyle, örgüt kültürü arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesidir.

Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?
- 2- Öğretmenlerin algılarına göre, okuldaki örgüt kültürünün düzeyi nedir?
- 3- Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleriyle, örgüt kültürü arasındaki ilişki var mıdır?
- 4- Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri örgüt kültürünü yordamakta mıdır?

Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen, nicel türde, betimsel bir araştırmadır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2014 yılında, İstanbul ili, Küçükçekmece ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ve özel okullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma evreninde 4613 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmada, araştırma için hazırlanan web tabanlı, özgün Anket Bilgi Yönetim Sistemi (ABYS) geliştirilmiştir (Avcı, 2015). Bu sistemin sağladığı imkan ve kolaylıklar sayesinde, ilçedeki okulların tamamına ulaşmak adına örneklem alınmamış, tam sayım çalışması yapılmıştır. Araştırmada gerekli yeterliliklere sahip 1590 öğretmenin verileri kullanılmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Bu araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen “Liderlik Stilleri Ölçeği” ve “Örgüt Kültürü Ölçeği” ile toplanmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerin girişi, SPSS aracılığıyla yapılmış; araştırma verileri “ortalama”, “standart sapma”, “pearson moments korelasyon katsayısı” ve “regresyon analizi” ile çözümlenmiştir.

3.3.1. Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri Ölçeği

Araştırmacı tarafından geliştirilen ölçekle ilgili olarak gerekli geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Yapılan test ve analizler neticesinde; güvenilirliği (Cronbach α katsayısı) Dönüşümcü Liderlik .99; İşlemci Liderlik .83; Genel Liderlik Stilleri .99 olan, KMO değeri Dönüşümcü Liderlik .91; İşlemci Liderlik .77 ; Genel Liderlik Stilleri .93 ve Barlett Test of Sphericity (p: .000) anlamlı bulunan, maddelerin faktör yükleri 42 ile .80 arasında değişen, toplam varyansın % 76.42'sini açıklayan ve özdeğeri (eigenvalue) 1.00'in üzerinde olan; dönüşümcü liderlik 57 madde, işlemci liderlik 10 madde toplamda 67 madden oluşan, 2 faktörlü bir yapı elde edilmiştir (Avcı, 2016a).

3.3.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

Araştırmacı tarafından geliştirilen ölçekle ilgili olarak gerekli geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Yapılan test ve analizler neticesinde; güvenilirliği (Cronbach α katsayısı) .92 olan, KMO değeri .93 ve Barlett Test of Sphericity (p: .000) anlamlı bulunan, maddelerin faktör yükleri 472 ile 841 arasında değişen, toplam varyansın % 78.02'sini açıklayan ve özdeğeri (eigenvalue) 1.00'ün üzerinde olan, 91 maddeden oluşan, 9 faktörlü bir yapı elde edilmiştir (Avcı, 2016b).

4. Bulgular

Aşağıda araştırma problemine uygun olarak yapılan istatistiksel analizlerden elde edilen bulgular ve yorumlar verilmiştir.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algı düzeyleri Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillere İlişkin Öğretmen Algı Düzeyleri

Liderlik Stilleri	\bar{X}	S
Dönüşümcü Liderlik	3.76	62.47
İşlemci Liderlik	3.67	8.93
Genel Liderlik Stilleri Ölçeği	3.74	73.32

Öğretmenlerin, dönüşümcü liderliğe ilişkin algı ortalaması ($\bar{X}= 3.76$), işlemci liderliğe ilişkin algı ortalaması ($\bar{X}= 3.67$); genel liderlik stilleri ölçeğine ilişkin algı ortalaması ise ($\bar{X}= 3.74$) olup; ölçekteki maddelere verilen cevaplar ise en yüksek ($\bar{X}= 3.92$) ile en düşük ($\bar{X}= 3.51$) arasında değişmektedir. Öğretmenlerin, okul müdürlerine ait genel liderlik ile dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerine ait algıları yüksek düzeydedir.

Öğretmenlerin, örgüt kültürüne ilişkin algı düzeyleri Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algı Düzeyleri

Örgüt Kültürü Ölçeği	\bar{X}	S
Örgüt Kültürü Ölçeği	3.75	76.43

Öğretmenlerin, örgüt kültürüne ilişkin algı ortalaması ($\bar{X}= 3.75$), olup; ölçekteki maddelere verilen cevaplar ise en yüksek ($\bar{X}= 3.98$) ile en düşük ($\bar{X}= 3.57$) arasında değişmektedir. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları yüksek düzeydedir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgüt kültürü arasındaki ilişki tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. Liderlik Stilleri ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Pearson Korelasyon Analizi

Liderlik Stilleri ve Örgüt Kültürü Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Olumlu Kişilik Özelliklerine Sahip Olma	1,000	0,668	0,680	0,677	0,669	0,666	0,665	0,670	0,388	0,577	0,688	0,543	0,525	
2.Hedef Belirlemek		1,000	0,674	0,667	0,663	0,665	0,667	0,660	0,392	0,574	0,683	0,543	0,526	
3.Yenilikçi (İnovatif) Ve Girişimci Olmak			1,000	0,680	0,669	0,669	0,666	0,674	0,399	0,582	0,690	0,551	0,536	
4.Etkili Çalışma ve İş Kültürüne Sahip Olmak				1,000	0,682	0,677	0,674	0,672	0,393	0,586	0,693	0,551	0,543	
5.Etkili İletişim Kurmak					1,000	0,676	0,671	0,663	0,385	0,573	0,687	0,539	0,533	
6.Bireye Önem Vermek ve Motivasyon						1,000	0,672	0,660	0,388	0,573	0,685	0,541	0,534	
7.Ekip-Takım Çalışmasına Önem Vermek							1,000	0,660	0,379	0,574	0,684	0,537	0,531	
8.Sorun Çözme								1,000	0,378	0,566	0,683	0,532	0,524	
9.İstisnalarla Yönetim									1,000	0,509	0,398	0,625	0,303	
10.Koşula Bağlı Ödüllendirme										1,000	0,588	0,671	0,485	
11.Dönüşümcü Liderlik Genel											1,000	0,554	0,544	
12.İşlemci Liderlik Genel												1,000	0,454	
13.Örgüt Kültürü Genel													1,000	

P < .05

Değişkenlerin aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizine göre: Liderlik stilleri ve alt boyutlarıyla, örgüt kültürü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Literatürde farklı sınıflamalar olmakla birlikte, genelde (.00 -.30) zayıf, (.31 -.49) orta, (.50 -.69) güçlü, (.70 -.100) çok güçlü ilişki olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Tavşancıl, 2006).

Dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasında ($r=.544, p<.05$) güçlü, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik alt boyutlarıyla örgüt kültürü arasında; 1. Olumlu Kişilik Özelliklerine Sahip Olma ($r=.525, p<.05$), 2. Hedef Belirlemek ($r=.526, p<.05$), 3. Yenilikçi (İnovatif) ve Girişimci Olmak ($r=.536, p<.05$), 4. Etkili Çalışma ve İş Kültürüne Sahip Olmak ($r=.543, p<.05$), 5. Etkili İletişim Kurmak ($r=.533, p<.05$), 6. Bireye Önem Vermek ve Motivasyon ($r=.534, p<.05$), 7. Ekip-Takım Çalışmasına Önem Vermek ($r=.531, p<.05$), 8. Sorun Çözme ($r=.524, p<.05$) şeklinde ilişki vardır. Bu veriler bize, dönüşümcü liderlik alt boyutlarıyla örgüt kültürü arasında da güçlü, pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Boyutlar arasında en güçlü ilişki, 4. Boyut- Etkili Çalışma ve İş Kültürüne Sahip Olmak ($r=.543, p<.05$); en düşük ilişki ise 8. Boyut-Sorun Çözme ($r=.524, p<.05$)'dir.

İşlemci liderlik ile örgüt kültürü arasında ($r=.454, p<.05$); orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. İşlemci liderlik alt boyutlarıyla örgüt kültürü arasında: 1. Boyut-İstisnalarla Yönetim ($r=.303, p<.05$), 2. Boyut-Koşula Bağlı Ödüllendirme ($r=.485, p<.05$) şeklinde ilişki vardır. İlişki değerlerine bakıldığında bu değerlerin hepsinin, dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarından daha düşük olduğu görülmektedir. Buradan şu yorum yapılabilir; dönüşümcü liderlik ve alt boyutları; işlemci liderlik ve alt boyutlarına göre örgüt kültürünü daha çok pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin artırılması, okuldaki örgüt kültürünün güçlü olmasına daha fazla etki edecektir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgüt kültürünü yordamasına ilişkin regresyon analizi tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4. Liderlik Stillerinin, Örgüt Kültürünü Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Model	B	Std. Hata	β	t	p
Dönüşümcü Liderlik	.543	.445	.593	31.994	0.00
İşlemci Liderlik	1.417	.257	.177	11.584	0.00

$R = .728$, $R^2 = .530$, $F = 45.346$ $p < .05$

- a. Bağımsız Değişken: Liderlik Stilleri (Dönüşümcü Liderlik-İşlemci Liderlik)
b. Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü

Anlamlılık düzeyi (significance) $p < .05$ olduğu için kurulan regresyon modeli anlamlıdır. İlişkinin yordanmasına yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre; liderlik stilleriyle, örgüt kültürü arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri: .530 olarak hesaplanmıştır ($R = .728$; $R^2 = .530$; $p < .05$). Bu değer, örgüt kültürü değişkeninin (varyansın) % 53'ünün modeldeki bağımsız değişken, yani liderlik stilleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenlerin: Dönüşümcü Liderlik Beta katsayısı= .593; İşlemci Liderlik Beta katsayısı= .177'dir ($p < .05$). Buna göre, Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik $p < .05$ olduğu için, örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu katsayılar şöyle yorumlanabilir: Modeldeki diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, dönüşümcü liderlikteki bir birimlik artış, örgüt kültürü üzerinde .593 birimlik artışa neden olmaktadır (Standardize edilmiş Beta katsayısının işareti pozitif ve $p < .05$ olduğu için). Aynı şekilde, işlemci liderlikteki bir birimlik artış, örgüt kültürü üzerinde .177 birimlik artışa neden olmaktadır (Standardize edilmiş Beta katsayısının işareti pozitif ve $p < .05$ olduğu için).

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada elde edilen analiz sonuçlarına göre; öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik özellikleri ile örgüt kültürüne ilişkin algı ortalaması yüksek düzeydedir. Bu sonuçlar Cemaloğlu (2007b), Çiçek (2010), Korkmaz (2005, 2007, 2008), Şahin (2003, 2005) ve Oğuz'un (2011) yaptığı araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Şahin'in (2003) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, okullarda başarı sağlanması için dönüşümcü liderliğin uygulanması gerekmektedir. Araştırmada, hem okul müdürlerine hem de öğretmenlere liderlik stili algıları sorulmuştur. Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin kendilerini, öğretmen algılarına göre, işlemci liderliğe oranla daha fazla dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları şeklinde gördüklerini göstermektedir. Nitekim okul müdürleri hem dönüşümcü hem de işlemci liderlik özellikleri gösterebilmektedirler. Buradaki önemli nokta, hangi liderlik özelliğinin daha baskın olduğudur. Kaldı ki bu duruma göre, okul müdürünün genel liderlik karakteri ortaya çıkacaktır (Şahin, 2003). Şahin'e (2003) göre, okul müdürlerinin bu liderlik stilini yüksek düzeyde sergilediklerini düşünmeleri pratikte sevindirici bir durum olarak görülse bile, okul müdürlerinin algıları öğretmen algılarıyla karşılaştırıldığında, onların kendilerini idealize ettikleri gibi gösterdikleri sonucu çıkabilir. Gültekin'in (2012) yaptığı araştırma sonucunda; ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre ilköğretim kurumlarında görev yapan dönüşümcü okul müdürleri; çalışanlar için değişimi ihtiyaç hâline getirir, büyük işler başarmaya kararlıdır; uzun vadeli düşünür ve başkalarının ele almaya, konuşmaya cesaret edemediği konular için çözüm üretmeye çalışır, grup üyeleri arasında güven oluşturup üyelerin birbirlerine ve kendisine güvenmesini sağlayıcı davranışlar sergiler. Çiçek'in (2010) araştırmasına

göre öğretmenler, müdürlerinin daha çok dönüşümcü lider özellikleri sergilediklerini düşünmektedir. Dönüşümcü liderler çalışanların potansiyelini yükselterek gelişim için fırsatlar yaratırlar. Paylaşılan bir vizyon oluşturarak üst düzeyde kendini gerçekleştirme gereksinimlerine yoğunlaşırlar. Kılıç'ın (2006) araştırmasına göre, dönüşümcü liderliğin yöneticilerin ahlaki değerler ve geleneklere saygı göstermesi, örgütün amaç ve hedeflerini tüm personele aktarması, yöneticinin davranışlarıyla rol modeli olması, yöneticinin yetkili olduğunu hissettirerek güven vermesi ve saygıyı hak etmesi, yöneticinin yaratıcı ve yenilikçi düşüncelere sahip personeli desteklemesi ve yöneticilerin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alması şeklindeki özelliklerini, ön plana çıkardıkları gözlemlenmiştir.

Kurumlarda algılanan liderliğin güçlü olması, kurum ve çalışanları için olumlu bir durumdur (Pounder & diğ., 1995). Özellikle kurumun misyon, vizyon ve hedefleri çerçevesinde yönetilmesi, çalışanların beklentilerin ötesinde performans göstermeleri ve kendilerini kurumlarına adayarak çok çalışmaları noktasında dönüşümcü liderlik stili çok önemli bir konumdadır (Koh & diğ., 1995). Nitekim, Barnett & diğ., (1999), Bogler (2001), Leithwood (1992), Geijsel & diğ., 2003, Silins & diğ., (1999), Piccolla & Colquitt, (2006) yaptığı çalışmalar bu tespiti desteklemektedir. Bu anlamda dönüşümcü liderlik, işlemci liderliğe oranla kurumsal başarıda daha çok etkiye sahiptir (Purvanova, Bono & Dziewieczynski, 2006). Bu durum eğitim kurumlarında da aynıdır (Leithwood & Jantzi, 2006). Dönüşümcü liderliğin bulunduğu okullarda öğretmenler, kurumlarına, görev ve sorumluluklarına daha çok sahip çıkar, öğrencileriyle daha çok ilgilenir, öğrencilerinin gelişim ve öğrenmeleri için çok çaba sarf ederler (Nguni & diğ., 2006). Güçlü bir liderliğin olmadığı okullarda ise durum tersine işlemektedir. Güçlü bir liderliğin olmadığı okullarda yönetim süreçlerinde zafiyetler olmakta, öğretmenler ve çalışanlar kurumlarıyla gerektiği şekilde bütünleşememekte, kendilerini kurumlarının bir parçası görememekte ve tüm bunların neticesinde de görev ve sorumluluklarını istenilen şekilde yerine getirememektedirler (Flores, 2004). Bu olumsuz durumdan da en çok öğrenciler etkilenmekte, öğrenciler de kendilerinden istenen ve beklenen başarıları ortaya koyamamaktadırlar (Bess & Goldman, 2001; Blase & Blase, 1999; Griffith, 1999; Silins & Mulford, 2004).

İşlemci liderliğin bulunduğu okullarda, yöneticiler kurumun önceden gelen işleyişine pek müdahale etmezler (Leithwood, 1992), öğretmenlerin girişimci ve yenilikçi yanlarıyla pek ilgilenmezler (Barnett & diğ., 1999), ödül ve ceza yöntemiyle çalışanları motive etmeye çalışırlar (Howell & Avolio, 1993; Koh ve diğ., 1995). Bu liderlik tarzı, genel anlamda okulu yönetmek ve sistemin idare edilmesi noktasında belli seviyeye kadar işlerliğini sürdürebilir (Leithwood & Jantzi, 2006; Hoy & Miskel, 2010; Şahin, 2006). Ancak, günümüzde adeta bir zorunluluk haline gelen, girişimcilik, yenilik, reform, ihtiyaçlar karşısında okulu ve kurumsal yapıyı yeniden organize etmek, çalışanlarla beraber olup, ekip ruhuyla çalışarak beklentilerin ötesinde ürünler ortaya koymak noktasında zayıftır (Lunenburg & Ornstein, 2013; Şahin, 2005).

Dönüşümcü liderlik, işlemci liderliğe göre daha fazla, örgüt kültürü algı düzeyini olumlu yönde etkilemektedir (Schein, 2004). Kurumlardaki güçlü liderlik ve örgüt kültürü, kurumların başarılarında, yenilik ve gelişmeleri takip etmelerinde ve bunlara göre kendilerini yenilemelerinde, etkin ve verimli sonuçlar üretmelerinde, çalışanların kurumlarından memnun olmalarında, isteyerek ve severek daha çok performansla çalışmalarında önemli bir etkiye sahiptir (Howell & Avolio, 1993; Leithwood ve diğ., 1996).

Araştırmanın başka bir sonucuna göre: Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları yüksek düzeydedir. Bu sonuçlar İpek (1999), Arlı (2011), Sönmez (2006), Arslan, Kuru ve Satıcı (2005) ve Şahin'in (2004) yaptığı araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Okullarda güçlü bir örgüt kültürünün olması her zaman istenen bir durumdur. Nitekim başarılı devlet ve özel okulları incelendiğinde, bu okulların hepsinin sınırları, özellikleri ve çerçevesi belirli bir örgüt kültürüne sahip oldukları görülmektedir. Bu örgüt kültürü, daha okul kapısından girildiğinde hemen hissedilmekte ve bu kurumda görev yapan yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların bu örgüt

kültürünün rengiyle renklendiği görülmektedir. İpek'in (1999) okullardaki örgüt kültürü ile yönetici, öğretmen ve öğrencilerin ilişkilerini konu edindiği araştırma bulgularına göre, okuldaki algılanan örgüt kültürünün yapısı, yönetici, öğretmen ve öğrencileri direk olarak etkilemekte, bu kişilerin tutum ve davranışlarının şekillendirilmesinde etkili olmaktadır. Arlı'nın (2011) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürünün güçlü ve sağlam olduğu okullarda, öğretmenlerin kurumlarına olan güven düzeyleri yüksek olmaktadır. Böyle durumda olan öğretmenlerin de gönüllü olarak yeni meslektaşlarına yardımcı olacağı, gönüllü olarak kurul ve komitelerde görev alacağı, ekstra program etkinliklerine katılabilecekleri, kendilerine ait zamanlardan öğrencilerine vakit ayırarak onlara yardım etmekten kaçınmayacakları, okul dağıldıktan sonra da öğrencilere yardımcı olmaya çalışabilecekleri, öğrencilerin olumsuz davranışlara yönelmelerini engellemeye çalışabilecekleri ifade edilebilir. Kocakaya'ya (2006) göre kültür, kurumun üst düzey yönetimden, en alt kademedeki çalışanlara kadar bilinen ve kabul edilebilir davranışların standartlarını oluşturur. Örgüt kültürünün amacı, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların davranışlarını etkilemesi ve motivasyonlarının artırılmasıdır. Örgüt kültürü, bir kurumun sahip olduğu üyelerinin tutum ve davranışlarını amaçlar doğrultusunda yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve semboller, işaretler aracılığı ile kurumun gelecek kuşaklarına aktarılır. Liderin temel görevi de örgütün değerlerini biçimlendirip yönetmek, örgütsel bütünleşmeyi sağlamak ve örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmektir (Kocakaya, 2006).

Kurumdaki hissedilen ve yaşanan örgüt kültürü, değerler ve değerlendirmeler kriterlerinin oluşturulmasında, çalışanların olayları algılamaları ve yorumlamalarında önemli ölçüde etkili olmaktadır (Harrison, 1972; Ouchi, 1980; Pettigrew, 1979). Çalışanların kurumlarına karşı duyduğu güven, bağlılık ve aidiyet duyguları, kurumda egemen olan örgüt kültürü ile yakından ilgilidir (Wilkins & Ouchi, 1983). Bununla birlikte örgüt kültürü, çalışanlar üzerinde doğal denetim ve takip olanağı sağlar (Smircich, 1993). Bu mekanizma sağlıklı şekilde işletilebilirse, çalışanların daha etkin ve verimli çalışmaları temin edilebilir (Barley, 1983). Kurumlar varlıklarını sürdürebilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi ve rekabet avantajı yakalayabilmesinde, örgüt kültürüne gereken önemi vermek zorundadırlar (Drucker, 1988; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Güçlü örgüt kültürüne sahip kurumlar, başarıya daha çabuk ve kolay ulaşırlar (Allaire & Firsirotu, 1984; Schneider, 1988). Bunun tam aksi olarak da yapılan birçok çalışmada, örgüt kültürünün istenilen niteliklere sahip olmadığı kurumlarda başarısızlığın ve problemlerin bulunduğu, çalışanların kurumlarına karşı olumsuz düşüncelere sahip olduğu ve kurumlarını sevmedikleri ifade edilmiştir (Meek, 1988; Schein, 1990). Böyle bir ortamda kurumsal hedeflerden, verimli çalışmaktan ve başarı ve mutluluktan söz edilebilmesi mümkün değildir (Cameron & Freeman, 1991). Güçlü örgüt kültürünün bulunduğu okullarda ise öğretmenler, kendilerini güvende hissederek, huzurlu ve mutlu şekilde çalışacaklar, iş ve görevlerini daha verimli şekilde yerine getirebileceklerdir (O'Hanlon, 1983; Schoen & Teddlie, 2008). Bu durum da eğitim-öğretim hedeflerinin daha başarılı şekilde gerçekleştirilmesine, öğrencilerin kişisel ve bilişsel anlamda istenilen şekilde gelişmesine daha fazla imkan tanıyacaktır (Dumay, 2009; Edmonds, 1979; Evans, 2011; Goldring, 2002; Salfi & Saeed, 2007).

Yine araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle örgüt kültürü arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki; işlemci liderlik özellikleriyle örgüt kültürü arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Şahin'in (2004, 2006) araştırmasına göre de, okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır ve dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri okul kültürünü pozitif yönde etkilemektedir. Zembat ve diğerlerinin (2011) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleriyle okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır ve okul müdürlerinin liderlik stilleri okul kültürünü pozitif yönde etkilemektedir. Şahin'in (2011) araştırmasına göre, öğretimsel liderlik ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır, öğretimsel liderlik okul kültürünü pozitif yönde etkilemekte aynı zamanda önemli ölçüde yordamaktadır. Koşar ve

Çalık'ın (2011) araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır ve yönetimde gücü kullanma stilleri örgüt kültürünü pozitif yönde etkilemektedir. Erdem ve Dikici'nin (2009) araştırma sonuçlarına göre liderlik, kurum kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir.

Tahaoglu'nun (2007) araştırmasına göre okul müdürlerinin liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri okullardaki örgüt kültürünü ve iklimini büyük ölçüde etkilemektedir. Okullardaki olumlu örgüt kültürü ve iklimi de sadece öğretmenleri değil, okulda çalışan diğer personelleri, velileri, öğrencileri ve en önemlisi de öğrenci başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Korkmaz'ın (2005) araştırmasına göre dönüşümcü liderlik, engelleme ve iyimserlik duyguları üzerinde manidar bir etkiye sahiptir. Korkmaz'ın (2007) yaptığı bir başka araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin okul içerisinde göstermiş oldukları dönüşümcü liderlik stiline güçlü bir şekilde öğretmenlerin iş doyumunu etkilediğidir. Dönüşümcü liderlik biçimi aynı zamanda okulun örgütsel sağlığını direkt ve öğretmenlerin iş doyumunu da endirekt olarak etkilemektedir. Aynı şekilde, Korkmaz'ın (2008) yaptığı diğer bir araştırma sonuçlarına göre, öğrenen örgütlerin özelliklerini yansıtan faktörlerin tamamı üzerinde dönüşümcü liderliğin güçlü bir etkiye sahip olduğudur. Ayrıca etkileşimci liderliğin, güven ve işbirlikçi iklim ile gözlenen ve paylaşılan misyon özelliklerinin birer yordayıcısı olduğu, Laissez-faire liderliğin ise risk alma ve inisiyatif kullanma özelliğinin bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Buluç'un (2009), araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Barnett ve diğerlerinin (1999) araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik ile öğrenme kültürü arasında olumlu bir ilişki vardır. Mooney'in (2003), araştırma sonuçlarında, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını tüm boyutlarıyla yüksek düzeyde sergiledikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik boyutları ile okul ikliminin boyutlar karşılaştırıldığında, aralarında güçlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ile açık iklim arasında da ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, dönüşümcü liderliğin, pozitif okul ikliminin oluşumunda etkili olduğu sonuca varılmıştır. Krug'ın (1992) araştırma sonuçlarına göre, öğretim liderliği ile okulun öğrenme iklimi ve öğrenci başarısı arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. Mendel, Watson ve MacGregor'un (2002) yaptığı çalışmada, okulda daha çok işbirlikçi liderlik stili sergileyen bir okul müdürünün, doğrudan ya da dolaylı olarak liderlik sergileyen okul müdürlerine göre okul iklimi üzerine daha fazla etki oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Shivers'in (1999) yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderliğin okulun amaçlarını benimseme ve bu amaçlar uğrunda çalışma yapabilmek konusunda tüm bireylere olumlu yönde katkı verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Floyd'un (1999) araştırmasında; okulun misyon ve hedeflerini gerçekleştirmek, öğrenci başarısını artırmak ve etkili liderlik davranışlarını geliştirmek için dönüşümcü liderliğin geliştirilmesi gerekliliği ortaya konulmuştur. Pillai, Schriesheim ve William (1999), tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin örgüt yapısına ve işlevselliğine etkileşimci liderlikten daha olumlu katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Piccola & Colquitt (2006), tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürü oluşturmada, kurumun hedeflerine ulaşılmasında ve çalışanların performansının yükseltilmesinde dönüştürücü liderliğin önemli etkileri olduğu gözlenmiştir. Yılmaz ve Ceylan'ın (2009) araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürü ve liderlik anlayışı iş doyumunu ve verimliliği etkilemektedir. Aynı şekilde araştırmaya katılanlar; verimliliğin sağlanmasında çalışanların ve örgütün sahip olduğu kültürel motiflerin son derece önemli olduğunu, içinde buldukları örgütlerde de verimliliğin artık herkesin inandığı ve kültürel bir değer haline geldiğini ve örgütün başarılarında bunun çok önemli bir yere sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Bu noktadan bakıldığında örgütlerin başarıya ulaşmalarında verimlilik son derece önemlidir. Örgütleri verimli kılan da örgüt üyelerinin verimli olması ve başarılarıdır. Güçlü ve etkin bir örgüt kültürünün ve liderlik anlayışının varlığı işgörenlerin ve dolayısıyla örgütlerin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Örgüt kültürünün varlığı ve bu kültürün örgütün amaçları doğrultusunda etkin kullanılması, işgörenlerin birbirine, örgüte ve örgütün amaçlarına bağlılığını pekiştirecektir. Baytok'a (2006) göre liderlik ve örgüt kültürü konularının temel ortak noktası, her

ikisinin de ilgi alanlarının insan olmasıdır. Örgütsel düzeyde insan faktörünün işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilebilmesi; liderlik ve örgütü oluşturan insanların benimseyeceği ortak değerlerle, yani kültürle mümkün olabilmektedir. Liderlik ve örgüt kültürü konularının bir diğer ortak noktası da birbirlerinin tamamlayıcıları olmalarıdır. Diğer bir ifadeyle birbirlerinin girdisi ve çıktısı olarak var olmaktadır. Bir işletmenin örgüt kültürü kurucusu veya yönlendiricisi olarak lider veya liderleri tarafından oluşturulmakta, yönetilmekte ve değiştirilebilmektedir. Aynı şekilde iyi ve güçlü bir örgüt kültürü de başarılı liderlerin yetişmesini sağlayan gerekli ortamı oluşturmaktadır. Goleman, Boyatzis & Mckee'ye (2003) göre liderlerin ruh halinin ve buna tekabül eden davranışların başarı ve başarısızlık performansı üzerinde mazzam etkisi vardır. Liderlerin ruh halleri, bulaşıcıdır: Huysuz ve acımasız bir lider, olumsuz bir örgüt kültürü oluşturur ve performansı düşük olumsuz çalışanlara dolu bir örgütün meydana gelmesine neden olur. Neşeli ve esinlendirici bir lider ise her türlü sorunla baş edebilir ve bu şekilde gelişmiş güçlü çalışanlardan oluşan bir örgüt kültürü oluşturur. Bu durum da doğal olarak kurumun başarı ve performansını olumlu yönde etkiler.

Dönüştürücü liderlikte, yenilik ve gelişmeleri takip etmek, yönetim süreçlerini başarıyla götürmekle birlikte (Kark, Shamir & Chen, 2003; Leithwood & Jantzi, 2006), kurumların başarılarındaki asıl önemli nokta olan çalışanlara değer ve önem vererek, onların kişisel ve kurumsal olarak gelişmeleri için çaba sarf etmek vardır (Cameron, 2012; Carpenter, 2015; Leithwood, 1992). İşte bu özellik, çalışanların kendilerini geliştirmeleri, kurumlarıyla özdeşleşmeleri, takım ruhuyla hareket ederek kurumları için fedakarlık yapabilmelerinde çok önemli bir etkiye sahiptir (Berry, 1997; Buch & Rivers, 2001). Tüm bunlar bir araya getirildiğinde de kurumun olumlu ve güçlü bir kültürü oluşmakta ve gelişmektedir. Liderlik ve örgüt kültürünün etkileşimi karşılıklıdır (Masood, Dani, Burns & Backhouse, 2006). Liderliğin örgüt kültürünü etkilemesi gibi, örgüt kültürünün de liderlik üzerinde önemli etkileri vardır (Hartog, House, Hanges & Ruiz-Quintanilla, 1999). Bu açıdan bakıldığında, kurumdaki yönetim, liderlik ve iletişim sisteminin oluşması, şekillenmesi ve gelişmesinde, örgüt kültürü, temel belirleyicilerden biridir (Hallinger & Leithwood, 1996). Kurum ve çalışanlar arasındaki, oryantasyon ve uyum sürecinde örgüt kültürü anahtar konumundadır (Stolp & Smith, 1995). Kurumlarda, çalışanlar arasında iş tatmini düzeyinin yükseltilmesi; ahenk ve uyumun sağlanması, ekip ruhuyla iş ve görevlerin yerine getirilmesi, rol ötesi davranışların oluşturulması ve geliştirilmesi, kuruma ve çalışanlara karşı pozitif duyguların geliştirilmesi ve sinizmden kurtulunabilmesinde örgüt kültürünün önemli bir yeri vardır (Deal & Peterson, 1990; Hoy & Miskel, 2010). Aynı zamanda kurumlarda; değişimin, yeniliğin ve girişimciliğin desteklenmesi; çalışanların kurumlarına karşı güven, bağlılık ve aidiyet duygularının oluşturulması ve artırılmasında, kabullenilen ve paylaşılan örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır (Lunenburg & Ornstein, 2013; Kythreotis & diğ., 2010).

Bu karşılıklı etkileşimde, dönüştürücü liderliğe kurumdaki olumlu ve güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması açısından bakıldığında, dönüştürücü liderliğin, kurumlardaki güçlü kültürün oluşmasına ve şekillenmesine ciddi anlamda katkı vereceği açıktır (Abbasi & Zamani-Miandashti, 2013; Bass & Avolio, 1993; Hanushek, 1997). Bu durum eğitim kurumları için çok daha önemlidir (Geijssel & diğ., 2003; Nguni & diğ., 2006; Stolp, 1994). Çünkü eğitim genel itibarıyla, kişide istendik yönde davranış değiştirme ve geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Avcı, 2014). Eğitim bir süreçtir ve eğitimin ana öznesi insan, okulda ise öğrencidir. Öğrencilerde istenilen çıktıkların oluşması, istenilen davranış değişikliklerinin oluşabilmesinde öğretmenlerin göstereceği fedakarlık, sabır, anlayış, özveri ve beklentilerin ötesinde çalışmak çok önemlidir (Aidla & Vadi, 2007; Ellett & Tedlie, 2003; Gruenert, 2005; Ohlson, 2009). Bunlar da ancak öğretmenlerin kendilerini mutlu, huzurlu, güvende ve bunların hepsinden öte kendilerini gerçekleştirebilecekleri bir ortamda elde edilebilir (Bogler, 2001; Dimmock & Walker, 1997). Böylesi bir ortama da ancak dönüştürücü liderliğin olduğu ve güçlü bir örgüt kültürünün olduğu okullarda erişilebilir (Bipath & Adeyemo, 2014; Griffith, 1999; Macneil, Prater & Bush, 2009).

Dolayısıyla anlaşılacağı üzere liderlik, kurumdaki örgüt kültürünün oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, liderlik ile örgüt kültürünü etkileşimi çift taraflıdır. Kurumdaki liderlik stili örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü de kurumdaki liderlik stilini etkilemektedir.

6. Öneriler

Liderlik ve örgüt kültürü tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarının etkin ve başarılı olabilmesinde çok önemli yere sahip iki kavramdır. Bu anlamda hem etkili liderliğin hem de kurumdaki örgüt kültürünün geliştirilmesi için çaba sarf edilmelidir. Kültürün değiştirebilir ve geliştirebilir olma özelliği, kurumsal başarıda dikkate alınmalı, bu bağlamda yöneticiler yönetsel faaliyetlerini düzenlemelidir. Kurumdaki örgüt kültürünün geliştirebilmesinde en önemli role sahip faktörlerden birisi de dönüşümcü liderlik stildir. Bu noktada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin geliştirilmesi için gerekli eğitim ve gelişim programları organize edilmelidir. Aynı şekilde bilinçli olarak oluşturulacak örgüt kültürü, çalışanların daha verimli çalışmalarına katkı sağlayacak ve değişen şartlara daha kolay adapte olmalarını temin edecektir. Örgüt kültürünün oluşturulması kadar, çalışanlarına aktarılması ve çalışanlar tarafından benimsenmesi de çok önemli bir yere sahiptir. Kurumdaki insan kaynakları uygulama ve faaliyetleri ile her türlü kurumsal ve sosyal etkinlikler vasıtasıyla örgüt kültürü çalışanlarına aktarılabilir ve çalışanlar tarafından örgüt kültürünün benimsenmesi temin edilebilir. Tüm bu faaliyetlerin hepsinde, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin oynadığı kritik rol unutulmamalıdır.

Kaynakça

- Abbasi, E., & Zamani-Miandashi, N. (2013). The role of transformational culture and organizational learning in improving the performance of Iranian agricultural faculties. *High Educ.*, 66, 505-519.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Generic Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Aidla, A., & Vadi, M. (2007). Relationships between organizational culture and performance in Estonian schools with regard to their size. *Baltic Journal of Economics*, 7(1), 3-17.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 28, 24-52.
- Allaire, Y., & Firsirotu, E. M. (1984). Therios of organizational culture. *Organizational Studies*, 5(3), 193-226.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *The Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü alguları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 449-472.
- Avcı, A. (2014). *Eğitim bilimine giriş*. İst.:Elit Kültür Yayınları.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 161-169.
- Avcı, A. (2016a). Effect of leadership styles of school principals on organizational citizenship behaviors. *Educational Research and Reviews*. 11(11), 1008-1024.
- Avcı, A. (2016b). Öğretmen algılarına göre örgüt kültürü. İçinde Ö. K. Tüfekçi (Ed.), *Sosyal bilimlerde stratejik araştırmalar* (43-57). Germany: Lap Lambert Academic Publishing.

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Awbrey, S. M. (2005). General education reform as organizational change: Integrating cultural and structural change. *The Journal of General Education*, 54(1), 1-21.
- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-145.
- Barley, R. S. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, 393-413.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- Barnett, K., McCormick, J., & Conners R. (1999). Transformational leadership in schools – Panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39(1), 24-46.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership*. New York Free Press.
- Bass, B. M. (1997a). Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1997b). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3, 19-28.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership, theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderliğin rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Beauchum, F., & Dentith, A. M. (2004). Teacher leaders creating cultures of school renewal and transformation. *The Educational Forum*, 68(3), 276-286.
- Bennis, W., & Goldsmith, J. (1997). *Learning to lead, a workbook on becoming a leader*. Cambridge: Perseus Books.
- Berry, G. (1997). Leadership and develop of quality culture in schools. *International Journal of Educational Management*, 2(2), 52-64.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relation between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12, 53-73.
- Bess, J. L., & Goldman, P. (2001). Leadership ambiguity in universities and K-12 schools and the limits of contemporary leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 12, 419-450.
- Bipath, K., & Adeyemo, K. S. (2014). The strength of organizational culture: Organisational performance in South African Schools. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 2405-2412.
- Blase, J., & Blase, J. (1999). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349-378.
- Block, L. (2003). The leadership-culture connection: An exploratory investigation. *The Leadership & Organizational Development Journal*, 24(6), 318-334.

- Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J. J., & DiStefano, A. C., (2003). Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities. *The Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 5-15.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Boonstra, J. J., & Gravenhorst, B. M. (1998). Power dynamics and organizational change: A comparison of perspectives. *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 97-120.
- Buch, K., & Rivers, D. (2001). TQN: The role of leadership and Culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 365-371.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 15(57), 5-34.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row, Publishers, Inc.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2007). Perceived organizational support and performance relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 58-72.
- Cameron K., & Freeman S. J. (1991). Cultural congruence, strength and type: Relationship to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. (2008). A process for changing organizational culture. In T. G. Cummings (Ed.) *Handbook of organizational development*, (pp. 429-445) Thousand Oaks, CA:Sage Publishing.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cameron, K., & Whetten, D. A. (1996). Organizational effectiveness and quality: The second generation. Reprinted from *Higher Education: Handbook of Theory and Research* , XI, Agathon Press, New York.
- Carpenter, D. (2015). School culture and leadership of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 29(5), 682-694.
- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N. (2007b). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 55, 457-570.
- Çiçek, G. E. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algularının bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Clement, W. R. (1994). Culture, leadership, and power: The keys to organizational change. *Business Horizons*, 33-39.
- Cohen, W. A. (2010). *Drucker ve liderlik: Modern yöneticiliğin ustasından yeni dersler*. Çev. Ü. Şensoy. İst.:Optimist Yay.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Day, C., Sammons, P., & Gu, Q. (2008). Combining qualitative and quantitative methodologies in research on teachers' lives, work, and effectiveness:from integration to synergy. *Educational Researcher*, 37(6), 330-342.

- Deal, T. E., & Kenedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rights and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1990). *The principal's role in shaping school culture*. Washington DC: Superintendent of Documents, U.S. Government Printing Office.
- Dean, W. J., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational, transactional and Laissez Faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 191-203.
- Dimmock, C., & Walker, A. (1997). Towards comparative educational administration: Building the case for a cross-cultural school based approach. *Comparative Educational Administration*, 36(4), 379-401.
- Drucker, P. (2011). *Büyük değişimler çağında yönetim* (Çev. Z. Dicleli). İst.: Optimist Yayınları.
- Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, January-February, 28, 45-53.
- Drucker, P. F. (2012). Kendini yönetmek (Çev. M. İnan). İçinde, *Esaslar: Harvard Business Review'den en kalıcı yönetim fikirleri*. İst.: Optimist Yayınları.
- Dumay, X. (2009). Origins and consequences of schools' organizational culture for student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 45(4), 523-555.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 15-24.
- Ellet, C. D., & Teddlie, C. (2003). Teacher evaluation, teacher effectiveness and school effectiveness: Perspectives from the USA. *Journal of Personnel Evaluation in Education*. 17(1), 101-128.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Evans, L. (2011). The 'shape' of teacher professionalism in England: Professional standards, performance management, professional development and the changes proposed in the 2010 white paper. *British Educational Research Journal*, 37(5), 851-87.
- Fiedler, G. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41, 241-250.
- Fındıklı, M. ve Pınar, İ. (2014). Örgüt kültürü algısı ve örgütsel çift yönlülük ilişkisi: Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 155-172.
- Flores, M. A. (2004). The impact of school culture and leadership on new teachers' learning in the workplace. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 7(4), 297-318.
- Floyd, J. E. (1999). An investigation of leadership style of principals and its relation to teachers perceptions of school mission and student achievement. <http://basepath.wiley.com/cda/media/0,12001,00.pdf>.
- Frost, D., & Durant, J. (2003). Teacher leadership: Rationale, strategy and impact. *School Leadership Management*, 23(2), 173-186.
- Geijsel, F., Slegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.
- Goldring, L. (2002). The power of school culture. *Leadership*, 32, 32-55. (ERIC Document Reproduction Service No: EJ659104).
- Goleman, D., Boyatzis R., & Mckee A. (2003). Liderliğin temeli (Çev. A. Kardam). İçinde, *Çığır açıcı liderlik: Harvard Business Review dergisinden seçmeler*. İst.: MESS Yay.
- Griffith, J. (1999). The school leadership, school climate relation: Identification of school configurations associated with change in principals. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.

- Gruenert, S. (2005). Correlations of collaborative school cultures with student achievement. *NASSP Bulletin*, 89, 43-55.
- Gültekin, C. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Günbayı, İ. (2007). School climate and teachers' perceptions on climate factors: Research into nine urban high schools. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 6(3), 1303-6521.
- Hallinger, P., & Leithvrod K. (1996). Culture and educational administration: A case of finding out what you don't know you don't know. *Journal of Educational Administration*, 34(5), 98-116.
- Handy, C. (1995). *Süper Yönetim* (Çev. S. Hatay). İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Hanushek, E. A. (1997). Assessing the effects of school resources on student performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 19(2), 141-169.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(23), 119-128.
- Hartog, D.N, House, R. J. Hanges, P.J., & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Hater, J.J., & Bass, B. M. (1998). Superiors' evaluation and subordinates' perception of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Hepburn, M. A. (1983). Can school, teachers, and administrators make a difference? The research evidence. In M. A. Hepburn (Ed.), *Democratic education schools and classroom* (5-30). Washington: NCSS Bulletin, N. 70.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-492.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexities and development of the leaderplex model. *Journal of Management*, 23(3), 375-408.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Hoy, W. K., & Miskel C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. F. (2004). Organizational justice in school: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 25-259.
- İpek, C. (1999). *Resmî liseler İle özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen öğrenci ilişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- İpek, C. (2012). Öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumlarında örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 399-434.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 523-544.
- Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik ve örgüt kültürü: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(3), 1357-1405.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.

- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489-50.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzlarının ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Kılınç, A. Ç. (2014). Öğretmen profesyonelizminin bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 39(174), 105-118.
- Koblas, Z. (1983). Responsibility and freedom: It works in our school. In M. A. Hepburn (Ed.), *Democratic education schools and classroom* (31-48). Washington: NCSS Bulletin, N. 70.
- Kocakaya, A. (2006). *İşletmelerde örgüt kültürünün şekillenmesinde liderin rolü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 43, 401-422.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 49, 57-91
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 53, 75-98.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 117-139.
- Koşar, D. ve Yalçınkaya M. (2013). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları olarak örgüt kültürü ve örgütsel güven. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 603-627.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4, 581-603.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: The Free Press, a Division of Macmillan, Inc.
- Kowalski, T. J. (2000). Cultural change paradigms and administrator communication. *Contemporary Education*, 71, 5-11.
- Krug, S. E. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 32, 512-538.
- Kythreotis, A., Pashiardis, P., & Kyriakides, L. (2010). The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 218-240.
- Lashway, L. (2006a). The landscape of school leadership. In S.C. Smith & P. K. Piele (Eds.), *School leadership* (pp. 18-37). California: Corwin Press A SAGE Publications Company, (4rd ed.)
- Lashway, L. (2006b). The effects of leadership. In S.C. Smith & P. K. Piele (Eds.), *School leadership* (pp. 38-49). California: Corwin Press A SAGE Publications Company, (4rd ed.)
- Lashway, L. (2006c). Leadership styles and strategies. In S.C. Smith & P. K. Piele (Eds.), *School leadership* (pp. 77-103). California: Corwin Press A SAGE Publications Company, (4rd ed.)
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.

- Leithwood, K., Menzies, T., Jantzi, D., & Leithwood, J. (1996). School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*, 9(3), 199-215.
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organizational Development Journal*, 16(5), 16-21.
- Lima, N. E. (2006). A case study on principal behaviors cultivating a positive school culture in an elementary school (Doctoral dissertation, Johnson & Wales University, Rhode Island, USA). Retrieved from <http://scholarsarchive.jwu.edu/dissertations/AAI3234451>.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organizational Development Journal*, 20(7), 365-373.
- Lundberg, C. C. (1996). Designing organizational culture courses: Fundamental considerations. *Journal of Management Education*, 20(1), 11-22.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (G. Arastaman, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Macneil, A. J., Prater, D. L., & Bush, S. (2009). The effect of school culture and climate on student achievement. *Int. J. Leadership in Education*, 12(1), 73-84.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: *The situational strength perspective*. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 22(6), 941-949.
- Medina, J. F., Munduate, L. & Guerra, M. J. (2008). Power and conflict in cooperative and competitive contexts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 349-362.
- Meek, L. V. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organizational Studies*, 9(4), 453-473.
- Mendel, C. M., Watson, R. L., & MacGregor, C. J. (2002). A study of leadership behaviors of elementary principals compared with school climate. *Southern Regional Council for Educational Administration October 6*, (Eric Document: ED471556).
- Miles, M. B. (1969). Planned change and organizational health: Figure and ground. In F. D. Carver & T. J. Sergiovanni (Eds.), *Organizations and human behavior: Focus on schools* (pp. 375-391). New York: McGrawHill.
- Mooney, M. P. (2003). *A study of the relationship between transformational leadership and organizational climate of elementary schools in Western Pennsylvania*. Doktora dissertation, doctoral program for educational leadership, Dequesne University, Pittsburg.
- Munduate, L., & Dorado, A. M. (1998). Supervisor power bases, co-operative behaviour, and organizational commitment. *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 163-177.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Management Psychology*, 21(4), 270-295.
- Nemiş-Işık, A. ve Gürsel, M. (2013). Organizational culture in a successful primary school: An ethnographic case study. *Educational Sciences: Theory & Practice*. 13(1), 221-228.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- O'Hanlon, J. (1983). Theory Z in school administration? *Educational Leadership*, 16-18.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 17(3), 377-403.

- Ohlson, M. (2009). Examining instructional leadership: A study of school culture and teacher quality characteristics influencing student outcomes. *Florida Journal of Educational Administration & Policy*, 2(2), 102-113.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior*. California: Sage Publications, Inc.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Özcan, K., Çağlar, Ç., Karataş, İ. H. ve Polat, M. (2014). Administrators' power usage styles and their impact on the organizational culture in colleges of education: A case study. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(2), 560-569.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip, E. ve Erkan, S. (2010). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine ilişkin algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Fakültesi Dergisi*, 38, 213-224.
- Özkan, Ö. ve Turunç, Ö. (2015). Örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisinde rekabet şiddetinin düzenleyici etkisi: Savunma sanayinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 339-363.
- Pawlas, G. (1997). Vision and school culture. *National Association of Secondary School Principals (NASSP) Bulletin*, 81(587), 118-120.
- Peters, T. J., & Waterman, Jr. R. H. (1984). In search of excellence, lessons from America's best-run companies. *New York: Warner Books*.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Piccola R. F., & Colquitt J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviours: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 237-340.
- Pillai R., Schriesheim C. A., & William E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Pillai, R., Williams, E. A., Lowe, K. B., & Jung, D. I. (2003). Personality, transformational leadership, trust, and the 2000 U. S. presidential vote. *The Leadership Quarterly*, 14, 161-192.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Pounder, D. G., Ogawa R. T., & Adams, E. A. (1995). Leadership as an organization – wide phenomena: Its impact on school performance. *Educational Administration Quarterly*, 31(4), 564-588.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), 1-22.
- Quinn E. R., & Rohbraugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3) 363-376.
- Şahin, S. (2003). Okul merkezli yönetim uygulamaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36, 582-605.
- Şahin, S. (2004). A study of school culture with some features of school as perceived by teachers and principals. *Educational Administration Theory & Practice*, 39, 458-474.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 30(135), 39-49.
- Şahin, S. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir ili örneği). *Eurasian Journal of Educational Research*, 23, 188-199.

- Şahin, S. (2011a). Öğretimsel liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişki (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri (Educational Sciences: Theory&Practice)*, 11(4), 1909-1928.
- Şahin, S. (2011b). An aspect on the school culture in Turkey and the United States. *Asia Pacific Educ. Rev.*, 12:593-607.
- Şahin, S. (2011c). Instructional leadership in Turkey and The United States: Teachers' perspective. *Problems of Education in the 21 Century*, 34, 122-137.
- Salfi, N. A., & Saeed, M. (2007). Relationship among school size, school culture and students' achievement at secondary level in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 21(7), 606-620.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 9-20.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Schneider, C. S. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 27(2), 231-246.
- Schoen, L. T., & Teddie, C. (2008). A new model of culture: A response to call for conceptual clarity. *School Effectiveness and School Improvement*, 19(2), 129-153.
- Shaw, J., & Reyes, P. (1992). School cultures: organizational value orientation and commitment. *Journal of Educational Research*, 85(5), 295-302.
- Shivers S. L. (1999). *A role theory approach to understanding transformational and transactional leadership behaviors: The role of interpretations of organizational context*. Unpublished doctoral dissertation, Florida A&M University, Florida.
- Sievers, B. (2007). It is new, and it has to be done!: Socioanalytic thoughts on betrayal and cynicism in organizational analysis transformation. *Culture and Organization*, 13(1), 1-21.
- Silins, H., & Mulford, B. (2004). Schools as learning organisations-effects on teacher leadership and student outcomes. *Schools Effectiveness and School Improvement*, 15(3-4), 443-466.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A. Yay., 2. Basım.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smith, C. S., & Piele P. K. (2006). *School Leadership*. California: Corwin Press A SAGE Publications Company, (4rd ed.).
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 45, 85-108.
- Stolp, S. (1994). Leadership for school culture. *Eric Digest*, 91, ED370198.
- Stolp, S., & Smith, S. (1995). *Transforming school culture: Stories, symbols, values and the leader's role*. ERIC Clearinghouse on Education Management, USA: University of Oregon.
- Tahaoglu, F. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt iklimine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayınları, 3. Basım.
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relation between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17, 113-137.
- Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 103-111.
- Turner, J. L., Miller, M., & Kernan, C. M. (2002). Disciplinary cultures and graduate education. *Emergences*, 12(1), 47-70.
- Valimaa, J. (1998). Culture and identity in higher education research. *Higher Education*, 36, 119-138.

- VanSickle R. L. (1983). Practicing what we teach: Promoting democratic experiences in the classroom. In M. A. Hepburn (Ed.), *Democratic education schools and classroom* (49-66). Washington: NCSS Bulletin, N. 70.
- Wiener, Y. (1988). Forms of values systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13, 534-545.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(2), 277-394.
- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 117-131.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Zembat, R., Özdemir-Adak, A., Beceren-Özdemir, B. ve Biber, K. (2011). The relationship between preschool administrators' leadership styles and school culture. *NWSA Education Sciences*, 7(2), 789-811.

Extended English Abstract

Introduction

In a rapidly changing, developing and globalizing world, all institutions and organizations should adapt themselves to this new situation. The institutions and organizations that are unable to adapt themselves to these dazzling new developments and to maintain their competitive situation have to face with the fact of being unsuccessful, becoming weakened within the process and consequently being disappeared (Bass, 2008; Bennis & Goldsmith, 1997; Burns, 1978; Schein, 2004). For the institutions and organizations to be able to operate in accordance with their purposes and to produce effective and successful results in compliance with their vision, mission and objectives in this process (Peters & Waterman, 1984), it is inevitable to have an innovative management approach with a skilled, flexible and dedicated team (Kotter, 1988; Yukl, 2008). A strong and healthy organizational culture brings together employees and managers on a common ground (Meek, 1988) and provides the basis necessary for the sharing and the development of common values and beliefs within the organization (Harrison, 1972; Hofstede, 1998; Hofstede, Neuijen, Ohayv and Sanders, 1990; Lundberg, 1996; Ouchi, 1980; Wiener, 1988). When all of these are taken into account, how organizational culture is important appears in the formation of a strong, healthy, successful structure that has achieved sustainable development in organizations (Cameron, 2008; Cameron & Freeman, 1991; Cameron & Whetten, 1996; Drucker, 1988; Hofstede, 1998; Ogbonna & Harris, 2000; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Pettigrew, 1979; Ouchi, 1980; Smircich, 1983; Wilkins & Ouchi, 1983; Peters & Waterman, 1984; Schein, 1996, 2004; Schneider, 1988). Leadership & organizational culture are two very important concepts for the success of educational institutions as well as in all institutions (Berry, 1997; Kythreotis, Pashiardis & Kyriakides, 2010). The success of the principal on leadership directly and profoundly affects the school climate, culture, communication and atmosphere especially teachers, students, parents and staff (Carpenter, 2015). At this point, examination and development of leadership styles

especially the transformational leadership style plays a very important role in terms of achieving the efficiency and success requested from educational institutions (Deal & Peterson, 1990; Leithwood, 1992; Stolp & Smith, 1995). In order to manage any institution including educational institutions properly and to reach its objectives, it is firstly necessary to correctly analyze and understand the organizational culture that institution has (Edmonds, 1979; Miles, 1965; O'Hanlon, 1983; Stolp, 1994). A positive and powerful organizational culture strengthens the trust and commitment of all employees including teachers to their institution in educational institution, ensures making efforts beyond expectations (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003; Ellett & Teddlie, 2003; Koblas, 1983), and allows for the development of an open, healthy and constructive communication system among all individuals in the organization (Hepburn, 1983; Vansickle, 1983). From this point of view, the concept of organizational culture has recently been the most important subjects to which importance is given and on which many researches are carried out (Aidla & Vadi, 2007; Awbrey, 2005; Carpenter, 2015; Day, Sammons & Gu, 2008; Flores, 2004). It is stated that a strong organizational culture will especially make contribution to school on the following four issues (Deal & Peterson, 1990; Stolp & Smith, 1995) : 1) establishment of a common identity regarding individuals' dedication to their school and objectives, 2) development of a common behavioral style in the face of any event or condition, 3) acting with a team spirit in unity and togetherness through the shared values, beliefs and norms, 4) formation of a natural control mechanism within the frame of the shared mission and goals, and the formation of a disciplined working environment. Transformational leadership plays a critical role in the creation of a strong organizational culture in educational institutions (Leithwood, 1992). Transformational principals are role models for the employees by their personal and professional information, knowledge and experience and establish a healthy school climate with a strong school culture (Barnett, McCormick & Conner, 1999; Pounder, Ogawa & Adams, 1995). Transformational principals follow the innovations and developments and prepare the necessary environment for employees to develop themselves (Bogler, 2001), create the team spirit at school, motivate employees by being the source of inspiration (Frost & Durrant, 2003) and ensure to show performance beyond expectations (Koh, Steers and Terborg, 1995; Nguni, Slegers & Denessen, 2006). Thus, a strong organizational culture is formed in the institution, education and training activities go on efficiently and successfully (Geijsel, Slegers, Leithwood & Jantzi, 2002). As a result of this, students personally and academically succeed. Students grow up in compliance with their individual differences, with high self-confidence and as being peace with themselves as there will be a strong organizational culture, a healthy school climate and a free environment in schools with transformational leadership (Bess & Goldman, 2001; Leithwood & Jantzi, 2006; Silins & Mulford, 2004).

Purpose and Significance

In this research, the relationship between the transformational and transactional leadership styles of principals and organizational culture according to teachers' perceptions was examined. An attempt to explain which leadership styles the principals have, the relationship of these leadership styles with the organizational culture and how they predict the organizational culture from the perspectives of teachers was made by this study. These research results are important in terms of revealing which leadership styles the principals have, determining how these leadership styles affect the organizational culture at school, the establishment of an efficient education and training system with a healthy school management, and the data on the development of and organizational culture with positive leadership qualities.

In the light of this information, the main purpose of the research is to examine the relationship between the leadership styles of principals and organizational culture according to teachers'

perceptions. The main question of the research: What is the level of the relationship between the leadership styles of principals and organizational culture according to teachers' perceptions and how do leadership styles predict the organizational culture? Answers to the following questions were sought as part of the research (sub problems-objectives): What are the leadership styles and levels of principals according to teachers' perceptions? What is the level of the organizational culture at school according to teachers' perceptions? What are the level and effect of principals' leadership styles on organizational culture according to teachers' perceptions?

Method

This research is a quantitative, descriptive research examining the effect of principals' leadership styles on organizational culture according to teachers' perceptions. The relational screening model was used in the research. The independent variable of this research which was carried out to investigate whether the leadership styles of principals have effect on organizational culture was identified as the leadership styles of principals, and its dependent variable was identified as the organizational culture. The teachers working in public and private schools attached to the Ministry of National Education in Küçükçekmece district of İstanbul province in 2014 constituted the population of the research. The population of the research consisted of 4613 teachers. The web-based, original Survey Information Management System (SIMS) specially prepared for the research was developed in the research. The complete counting sampling model was used to reach all schools in the district by means of the opportunities and facilities provided by this system. In this research, the data were collected by "The Effect of Principals' Leadership Styles on Organizational Culture" inventory consisting of "Personal Information Form", "Leadership Style Scale" and "Organizational Culture Scale" developed by the researcher. The input of data obtained from the participants was performed using SPSS. The research data were analyzed by "mean," "standard deviation," "pearson correlation coefficient moments" and "regression analysis".

Findings and Conclusion

According to the analysis results obtained in the research, there is a positive high significant relationship between principals' leadership qualities and organizational culture, and there is a positive, moderate and significant relationship between their transactional leadership qualities and organizational culture. Transformational leadership positively affects the organizational culture perception level compared to the transactional leadership. A strong leadership and organizational culture in institutions have a significant effect in the success of the institutions, in following the innovation and developments, and in developing themselves according to them. Leadership plays an important role in the formation and development of organizational culture in the institution. The fact that the culture can be changed and developed should be taken into account in corporate success, in this context administrators should organize administrative activities.

Recommendations

Leadership and organizational culture are very important two concepts for being effective and successful in educational institutions as well as in all institutions. In this sense, effort should be made for the development of effective leadership and organizational culture of the institution. The fact that the culture can be changed and developed should be taken into account in corporate success, in this context administrators should organize administrative activities. The

transformational leadership style is one of the factors with the most important role in the development of organizational culture in the institution. At this point, the necessary training and development programs should be organized for the development of transformational leadership styles of principals. Likewise, the organizational culture that will be created consciously will contribute employees to work more effectively and will ensure them to adapt to the changing conditions in an easier way. The formation of organizational culture, its transfer to employees and its adoption by employees have very important places. The organizational culture can be transferred to employees and the adoption of organizational culture by employees can be ensured through all kinds of corporate and social events along with the human resource practices and activities in the organization. The critical role of transformational leadership styles of principals should not be forgotten in all these activities.