

Eğitim Örgütlerinde  
**Kültürel Liderlik ve  
Meslek Ahlakı**

---

Prof. Dr. Bilal YILDIRIM

3. Baskı





Prof. Dr. Bilal YILDIRIM

## EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KÜLTÜREL LİDERLİK VE MESLEK AHLAKI

ISBN 978-605-241-470-5

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2024, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayınevidir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 2000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilmektedir.

1. Baskı: Ekim 2018, Ankara  
3. Baskı: Ağustos 2024, Ankara

Yayın-Proje: Zeynep Güler  
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan  
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Sonçağ Yayıncılık Matbaacılık Reklam San Tic. Ltd. Şti.  
İstanbul Cad. İstanbul Çarşısı 48/48 İskitler/Ankara

Yayıncı Sertifika No: 51818  
Matbaa Sertifika No: 47865

### İletişim

Pegem Akademi: Shira Ticaret Merkezi  
Macun Mahallesi 204 Cad. No: 141/33, Yenimahalle/Ankara  
Yayınevi: 0312 430 67 50  
Dağıtım: 0312 434 54 24  
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60  
İnternet: [www.pegem.net](http://www.pegem.net)  
E-ileti: [pegem@pegem.net](mailto:pegem@pegem.net)  
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

## **Prof. Dr. Bilal YILDIRIM**

1961 Hatay İli Hassa İlçesi Yuvalı Köyü doğumludur. İlköğrenimini köyünde tamamladı. Ortaokulu Aktepe ortaokulunda, Liseyi Kahramanmaraş Lisesinde okudu. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Hatay Eğitim Yüksek Okulundan mezun oldu. Zonguldak İli Çaycuma İlçesinde Sınıf Öğretmeni olarak göreve başladı. Çaycuma ilçesi Halk Eğitimi Merkezinde Müdür Yardımcılığı görevinde bulundu. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Programından mezun oldu. 1996 yılında Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalından Yüksek Lisans derecesi aldı. Bolu'da Rehber öğretmen, Batman ilinde İlköğretim Müfettişi olarak görev yaptı. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalından 2001 yılında Doktora derecesi aldı. Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümüne Öğretim üyesi olarak atandı. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Yardımcılığı görevini yürüttü. Balıkesir Üniversitesi Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürlüğü görevini de yürüten Bilal Yıldırım, 2008-2009 öğretim yılında Kosova Cumhuriyeti Priştine Üniversitesi Prizren Eğitim Fakültesinde misafir öğretim üyesi olarak görev yapmıştır. İyi derecede İngilizce, orta derecede Arapça bilmektedir. Balıkesir Üniversitesi Manyas Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü görevini de yürütmüştür. Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dekan yardımcılığı, Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanlığı görevlerini de yürütmüştür. 2018 yılında doçentlik unvanı aldı. Tekrar Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesine atandı. Şubat 2024 tarihinde Profesör unvanı alan Bilal Yıldırım halen Savaştepe Meslek Yüksek Okulu Müdürlüğü görevini de yürütmektedir. Çok sayıda yayınlanmış bilimsel makaleleri, bildirileri, kitap bölümleri ve kitapları da bulunmaktadır. Ayrıca şiir de yazan Bilal Yıldırım evli ve üç çocuk babasıdır.

ORCID No: 0000-0001-6225-5859

## ÖN SÖZ

Bilgi toplumu örgütlerinin vizyonu, insanı mutlu etmeye yöneliktir. Bu vizyona uygun paradigmlar geliştirilmekte, örgüt ve yönetim felsefesi yeniden şekillenmektedir. Araştırmalar da insan ögesi üzerinde odaklanmaktadır. Çünkü en değerli varlık insandır. Örgütler insanla anlam kazanır, insanla şekillenir ve insanla başarıya ulaşabilir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra yönetim biliminde insan kaynağının önemi daha iyi anlaşılmaya başlamış ve araştırmalar bu alanda yoğunluk kazanmıştır.

Örgüt yönetiminde iş görenlerin işlerinden beklentileri, ihtiyaç türleri, ihtiyaçların boyutları üzerinde durulmuş ve karşılama düzey ve biçimleri araştırmalara konu edilmiştir. Bununla birlikte özellikle 90'lı yıllarda örgütsel kültür, araştırmacı ve uygulayıcıların ilgisini daha fazla çekmeye başlamıştır. Toplumsal yaşam biçimi olarak tanımlanan kültürün örgütsel boyutu ve işlevleri üzerindeki çalışmaların yanında kültürel boyutun önemli bir bileşeni olan mesleki etik, örgütsel etik ve yönetsel etik gibi konular da dikkat çekmeye başlamıştır.

İletişim teknolojilerindeki hızlı değişim, hayata anlam vermede ve toplumsal ilişkilerde çok hızlı değişimlere sebep olmuştur ve bu durum daha da hızlanmaktadır. Bilgiye erişimin zaman mekândan bağımsız hale gelmesi özellikle "Z" kuşağı olarak adlandırılan 2000'li yıllarda doğmuş olan gençlerin anlama ve değerlendirme biçimlerini köklü değişime uğratmıştır. Basılı medyaya ilgi azalmakta, televizyon gibi görsel medyanın da gençler tarafından hızla terkedildiği gözlenmektedir. Genç kuşaklar arasında iletişimden etkileşime, alışkanlıklardan tercihlere, dinlenmeden beslenmeye her şey değişmektedir. Günlük hayatın hızı ve çeşitlenmesi, Genetiği Değiştirilmiş Organizmalar (GDO) olarak adlandırılan gıdalarla hızlı beslenme alışkanlıkları insanlarda obezite gibi bedensel rahatsızlıklara yol açmaktadır. GDO'lu gıdaların insan bedenine verdiği zarar gibi, özellikle internet ve benzeri erişim kanalları aracılığıyla çok kısa süre-

de, kaynağı pek bilinmeyen, çoğu zaman gerçeği yansıtmayan, bilgi yığınlarına erişim çok daha hızlı ve sınırsız hale gelmektedir. Gerçekleri yansıtmayan, en azından kuşkulu olan bilgilere de Genetiği Değiştirilmiş Bilgi denebilir. GDO'lu gıdalarla nasıl ki sağlıklı bir bünyeye sahip olmak pek mümkün değil ise GDB ile de sağlıklı iletişim ve bilim gerçekleştirilemez. Aynı şekilde sınır tanımayan iletişim ağıyla kültürler arası farklılıklar kalkmakta ve yerel, milli kültür kontrolsüz şekilde değişime uğramaktadır. Ana kodları değiştirilmiş ya da karıştırılmış olan kültür için de GDK kavramı kullanılabilir. Genetiği değiştirilmiş kültürle sağlıklı toplumsal yapının oluşturulması da pek mümkün görülmemektedir.

Toplumsal hafızanın sağlıklı oluşabilmesi sağlıklı eğitimle mümkün olabilir. Ailede başlayan eğitim çevrede ve özellikle okulda çok daha özenle düzenlenerek verilmelidir. Okullar sadece bilgi, beceri kazandıran kurumlar olmak yerine anlayış, hikmet ve marifetin yaşanılarak kazanıldığı kurumlar olmalıdır. Toplum ve ailenin en düzenli destekleyicisi olan okulların, toplumun özünü yansıtan değerlerin yaşandığı, desteklendiği ve geliştirildiği ortamlara dönüşebilmesi için özellikle okul yöneticiler, öğretmenler, veliler, diğer tüm paydaşlar ve bunlar aracılığıyla öğrenciler milli kültür ve milli ahlak anlayışıyla evrensel değerleri de harmanlayarak şekillenen eğitimle geleceğe sağlam temellerle yönelebilir.

Bu çalışmada eğitim kurumlarında kültürel liderlik ile meslek ahlakı ele alınmıştır. Köklü bir kültürel birikimi bulunan toplumu-muzda, eğitim örgütlerinde çağdaş bilimsel gelişmeler ışığında kültürel değerlerle toplumsal bilincin oluşturulabileceğine inanılmaktadır.

Bu çalışmanın ilk baskısındaki muhtemel hata ve eksikliklerin düzeltilmesi için okuyuculardan öneri beklenmektedir.

Prof. Dr. Bilal YILDIRIM

Ekim, 2018

## İKİNCİ BASKI İÇİN ÖN SÖZ

Teknolojinin başdöndüren hızla gelişip yayıldığı ve çeşitlendiği dönemde insanlara olan ihtiyacın azaldığına ilişkin varsayımın pek doğru olmadığı da bir gerçektir. Teknolojiyi üreten de kullanan da insan olduğu için, insan her zaman ilk sıradaki yerini korumaktadır.

Buna karşılık gelişen teknoloji, örgütleri ulusal olmaktan çıkıp uluslararası hale getirirken, yeni oluşumlar teknolojik gelişmelerle mümkün olmaktadır. Bu yeni durum yeni sorumlulukları ve tehlikeleri de beraberinde getirmektedir. İnsanların ve toplumların manipüle edilmesi, zarara uğratılması veya çıkar sağlanması da teknolojiyle daha hızlı ve daha gizemli hale gelmektedir. Bireysel ahlaki değerlerin teknolojik alanda da işe yarar biçimde yeniden düzenlenmesine ve uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel düzeyde oluşan kültürel değerlerin temel ve özel ahlaki değerlerle örtüştürülmesi, benimsetilmesi ve yaşatılması zorunlu hale gelmektedir. Bu değerlerin benimsetilip yaşatılabilmesi için örgütsel boyutta özellikle liderliğin önemi ön plana çıkmaktadır. Kültürel bağlamda değerlendirilen etik ilkeler kültürel liderlikle örgütsel değerler haline getirilebilir. Kültürel liderlik örgütlerde, özellikle eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin temel yetkinlikleri arasında olmalıdır.

Her bir eğitim yöneticisinin, her bir okul müdürünün ve her bir öğretmenin meslek ahlakını özümsemiş kültürel lider olabilmesi dileğiyle...

Doç. Dr. Bilal YILDIRIM  
ORCID No: 0000-0001-6225-5859

Şubat, 2023

## İÇİNDEKİLER

Prof. Dr. Bilal YILDIRIM .....	iii
Ön Söz.....	iv
İkinci Baskı İçin Ön Söz .....	vi

### 1. BÖLÜM GİRİŞ

Kültür .....	6
Kültürün Yönetilebilirliği .....	8
Örgüt ve Örgüt Tipleri.....	11

### 2. BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt Kültürünün Katmanları .....	25
Örgüt Kültürü Tipleri .....	28
Örgüt Kültürünün Ögeleri .....	31
Örgüt Kültürünün Oluşturulması.....	37
Okul Kültürü.....	39
Okul Kültürünün Geliştirilmesi .....	44
Liderlik.....	48

### 3. BÖLÜM KÜLTÜREL LİDERLİK

Kavram ve Süreç Olarak Kültürel Liderlik .....	51
Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini.....	57
Okulda Öğrenme Kültürünün Oluşturulması.....	65
Entelektüel Sermayenin Yönetimi .....	72
Değişim Kültürünün Oluşturulması.....	75
Takım Bilincinin Oluşturulması.....	78
İlke Merkezli Yaklaşım.....	80
Çoklu Bakış Açısının Kurumsallaştırılması.....	81

## 4. BÖLÜM

### MESLEK AHLAKI

Ahlak Kavramı ve Ahlakın Temelleri .....	95
Eğitim ve Ahlak .....	98
Yönetim ve Ahlak .....	109
Örgütsel Etik .....	110
Etik Yönetim.....	115
Örgütlerde Etik Yönetim Rehberi .....	117
Etik Yönetimde Anahtar Rol ve Sorumluluklar .....	119
Örgütlerde Etik Yönetimin Yararları.....	120
Örgütte Temel Etik Değerler .....	123
Etik Yönetimde Temel Davranış Kalıpları.....	126
Örgütlerde Oluşabilecek Etik Problemlerin Çözümü .....	127
Etik Problemleri Çözme Yöntemleri.....	128
Etik Yönetimde Eğitim.....	131
Örgütsel Etiđin Kurumsallaştırılması .....	132
Meslek Ahlakı .....	133
Meslek Ahlakının İşlevleri ve Önemi .....	135
Meslek Ahlakı ve Yönetimsel Etkililik.....	148
Yönetim Etiđi İlkeleri.....	158
Ahlaki Liderlik.....	163
<b>Kaynakça .....</b>	<b>169</b>



# 1. BÖLÜM

## GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılda ülkeler, kendi toplumlunun mutluluğunu artıracak refah düzeyini yakalamak, uyumlu toplumsal yapıyı oluşturmak ve sürdürmek için sürekli yeni arayışlara yönelmektedir. Bilginin çok kısa sürede katlandığı, baş döndüren hızla yayıldığı bilgi çağının insanını yönetmek ve yönlendirmek daha da güçleşmektedir. Yöneticilerin, klasik özellikleri ve yaklaşımları, yasal düzenlemeler insanları eskisi kadar etkilememektedir. Bunun yanında insanlar yapılması zorunlu olarak karşısına konan iş ve eylemlerden öte gereğine ve yararına inandığı iş ve eylemlere daha çok değer vermekte ve ona yönelmektedir.

İnsanı içtenlikle harekete geçirmenin en etkili yolu, yapacağı işi benimsemesini sağlamak ve monotonluktan kurtarmaktır. İşinden zevk alması, doyuma ulaşması, kendisini yenileme imkanı bulması, değerli olduğunu hissetmesi insanın işindeki istekliliğini ve dolayısıyla başarısını arttırabilir. Toplumda bireyleri bir arada tutan, ortak davranışlara yönelten bir çok etken vardır. Bunların arasında da en etkili da şüphesiz kültürel değerlerdir. Kültürel değerler toplum üyeleri arasında ne oranda benimsenmiş ise o toplumun birlik ve bütünlüğü ve başarısı o oranda yüksek olacaktır. Aynı zamanda toplumsal baskı unsuru da olan kültürel değerler, toplumsal yapının en geniş alanını oluşturan eğitim kurumlarında da mevcuttur.

Eğitim kurumlarının üretim alt sistemi olan okullarda görev yapan yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer ilgililer, toplumun birer üyesidirler. Çalıştıkları kuruma toplumun kültürel değerlerini

de getirirler. Toplumsal değer yargıları, ahlak kuralları, dini inanış ve anlayışlar bireyleri her ortamda etkiler (Unutkan, 1995). Arıcak aynı toplumun üyeleri olan bireylerin değer yargıları ve dünya görüşleri arasında farklılıklar söz konusu olabilir. Bu farklılıkların okul ortamında bütünlüğe dönüştürülebilmesi mümkündür. Toplumun genel kültürel değerleri okul ortamına getirilebilir. Bu kültürel değerler etrafında birleşilerek ortak amaç doğrultusunda harekete geçilebilir.

Okul örgütü sosyal sistem özelliği taşır. Sosyal sistemler kuralların yanında değerlerle işlerlik kazanır ve işlevini yerine getirir. Her toplumun bir kültürü olduğu gibi her örgütün de bir kültürü vardır. Paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanan örgüt kültürü, o örgütte yer alan bireylerin tüm davranışlarını etkiler (Şişman, 1994). Örgüt kültürünün unsurlarını örgüt içi etkileşim, davranış biçimleri, kullanılan semboller, inançlar ve değerler oluşturur (Schein, 1992).

Okul örgütünde davranışları düzenleyen, bireyleri harekete geçiren o okulun kendine has sembolleri çerçevesinde yöneticiler, öğretmenler ve diğer ilgililer hareketlerini kontrol altına alırlar. Okula yeni gelen bir öğretmen zaman içerisinde o okulun genel yasal işleyişinin yanında havasını, etkileşim ve davranış biçimlerini gözleyerek, sorarak ya da oryantasyona tabi tutularak öğrenir. Öğrendiği davranış kalıplarına ve değer yargılarına uygun davranarak bulunduğu ortamda kabul göreceğini bilir.

Okul toplumunun davranışlarını düzenleyen kültürel değerler okul yöneticilerinin işlerini kolaylaştırabilir. Çünkü kültürel değerler ve ilkeler başarısı denenmiş çözüm yollarıdır. İnsanların birçok ihtiyacını karşılar, diğer insanlarla ilişkilerini düzenler. Bu durum, alışkanlıkların devamına ve geliştirilmesine yol açar. Kültürel öğeler toplumun üyelerine doyum ve hizmet sunabiliyorsa varlığını sürdürebilir (Güvenç, 1996).

Bazı toplumların endüstri alanında ileri düzeydeki gelişmeleri kendi vatandaşlarının refah düzeyini artırmış, yaşam standartlarını yükseltmiştir. Ancak buna karşılık işe ve topluma yabancılaşma, do-

yumsuzluk, alkol ve uyuşturucu bağımlılığının artması gibi sorunlarda da artışlar gözlenmiştir. Bazı toplumlar bu sorunların sebeplerinin toplumsal yapıdaki bozulmalar ve sosyal-kültürel alandaki yapısal bozukluklar olduğu kanaatine varmışlardır. Bunun üzerine birçok araştırma yapılmış ve aile ilişkilerinin, dini kurumların, ahlaki kuralların otoritesinin zayıfladığı, insanların aşırı ferdiyetçilik ve aşırı özgürlük arayışları ile yalnızlık içine düştükleri, otoriteye boyun eğmeme eğiliminin arttığı, moral düzeylerinin düştüğü ve her şeyde aşırılığa gidildiği anlaşılmıştır. Örgütsel yaşamın kültürel yönünün göz ardı edilemeyeceği, çalışan insanların tutum, değer ve normlarıyla ilgili araştırmaların yapılması gereği üzerinde durulmuştur (Şişman, 1994).

Kültürel unsurlar insanların üzerinde psikolojik etkisi olan, aynı zamanda doyum sağlayan unsurlardır. Toplumsal yapıdaki insanları birbirine yakınlıklaştıran kültürel unsurlar, örgütsel yaşamda da yer almaktadır. Örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler, normlar, semboller onların davranış ve ilişkilerinin şekil ve düzeylerini belirlemektedir. Batılı ülkelerde, toplumdaki kültürel değerlerin işlenmesi ve araştırılmasına paralel olarak örgütsel kültürün de araştırılması ve böylece toplumsal yapıdaki çatlakların ve kültürel uyumsuzlukların giderilmesi yolunda tedbirlerin alınması hedeflenmiştir. Batılı ülkelerde örgütsel yönetim biçimleri üzerinde yapılan araştırmalarla örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen sayılılar, inançlar, değerler, gelenekler ve semboller gibi unsurlar üzerinde durulmuştur. Özellikle seksenli yıllardan itibaren bu alandaki çalışmalar yoğunlaşmış ve umut verici sonuçlar elde edilmiştir (Şişman,1994).

Kanada ve Avustralya'da okul yöneticilerinin liderlik biçimleri üzerinde araştırmalar yapılmış ve okul yöneticisinin kültürel liderlik özellikleri üzerinde durulmuştur (Çelik,1997). Eğitim örgütleri diğer mal ve hizmet üreten örgütlerden farklı bazı özelliklere sahiptir. Gevşek-esnek yönetim modeline uygun özellikler taşıyan eğitim örgütlerinde kültürel unsurların araştırılması ve yöneticinin değerler, normlar, inançlar, semboller, törenler, kabuller üzerinde yoğun-