



**Leadership roles by
secondary school managers
and the organisational
commitment of teachers
(Erzurum as a sample
province)**

**Ortaokul yöneticilerinin
kültürel liderlik rollerini
gerçekleştirme düzeyleri ile
öğretmenlerin örgütsel
bağlılığı arasındaki ilişki
(Erzurum il örneği)**

Mehmet Teyfur¹

Abstract

It is observed that school managers undergo significant processes for establishing the sense of trust in societies to which they belong. Important roles fall to school managers for this process be healthy. Managers who raise organisational commitment through their cultural leadership roles may be said to strengthen themselves as well. In this context, it is necessary to search for the level of this relation. In this study, the effect of the cultural leadership roles of school managers on the level of organisational commitment of teachers has been examined. Furthermore, the effect of teachers' sexes, lengths of service and educational backgrounds on their level of organisational commitment and their views on cultural leadership has also been analysed. The universe and sampling of the research are composed of teachers working in public schools attached to the Directorate of National Education of Erzurum during 2014-2015 educational year. The universe of the research is the 4147 teachers working in secondary schools attached to the Ministry of National Education within the Erzurum provincial borders while the sampling is composed of 530 teachers selected via random sampling method from the universe.

Özet

Okul yöneticilerinin buldukları toplumda güven duygusunu oluşturmak için önemli süreçlerden geçtikleri bilinmektedir. Bu sürecin sağlıklı işleminde okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Okullardaki kültürel liderlik rolleri ile örgütsel bağlılığı kazandıran yöneticilerin aynı zamanda kendilerini de güçlendirdikleri söylenebilir. Bu bağlamda bu ilişkinin ne düzeyde olduğunun araştırılması gerekir. Bu çalışmada okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisi incelenmiştir. Ayrıca çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ve kültürel liderlikle ilgili görüşlerine cinsiyet, hizmet yılı ve eğitim durumu değişkenlerinin, etkisi incelenmiştir. Araştırmanın evren ve örneklemini Milli Eğitim Bakanlığı Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ortaokullarda 2014-2015 eğitim-öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini Erzurum ili sınırları içinde yer alan, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaokullarda görev yapan 4147 öğretmen, örneklemini ise random örnekleme yöntemiyle evrenden seçilen 530 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçme aracı üç bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci bölümünde

¹ Assoc. Prof. Dr., Agri İbrahim Çeçen University, Faculty of Education, Educational Sciences, teyfur1965@gmail.com

The measuring tool used in the research has three sections. In the first section of the measuring tool, personal information has been used. In the second section of the measuring tool, "The Cultural Leadership Survey" (Yıldırım, 2001), whose reliability and validity were previously tested, has been used. Finally, in the third section of the measuring tool "the Organisational Commitment Survey" which was developed by Balay (2000) and whose reliability and validity were previously tested was used. In the analysis of the research data, Mann-Whitney U Test, Kruskal-Wallis H Test, Average, Standart Deviation and Pearson Correlation Test have been used. As a result of the research, it is seen that school managers' cultural leadership roles are effective on raising organisational commitment levels of teachers. It has been found out that the differences in the views of teachers are influenced by their sexes, lengths of service and educational backgrounds.

Keywords: Cultural Leadership, School Administrator, Organizational Commitment.

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

1. Giriş

Liderlik tartışmaları günümüz yönetim biliminin önemli çalışma alanlarından biridir. Liderler bir kültürel yönetici, organizasyon işlemlerinin kolaylaştırıcısı, etkileyici bir yönlendirici, sorun çözenin güç merkezi ve bir antrenör gibi hareket ederler. Liderler yetkilerini hiyerarşik bir belirlemeden öteye mesleki uzmanlıklarından alırlar bu da liderlerde farkındalık yaratmaktadır. Bununla beraber günümüzün karmaşık sosyal yaşamı içinde liderliğin önemi daha da artmıştır. Karmaşık toplumsal ilişkiler içinde ortaya çıkan sorunlara bireysel çözümler üretmek her zaman etkili olmamaktadır. Toplumsal yaşamda sorunlar karşısında grup oluşturmada grup üyelerini etkileme ve yönlendirmede en önemli öge, liderlerin çalışanları ile arasındaki statü engelini en aza indirmede gösterdikleri başarıdır.

Liderlik kelimesi dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiştir (Gürsel ve Negiş, 2003). Son zamanlarda yapılan liderlik araştırmalarıyla birlikte değişik tanımların yapıldığı görülmektedir. Liderlik, önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek üzere organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir (Rauch ve Behling, 1984). Liderlik, ortak bir amacı gerçekleştirmek

kişisel bilgiler kullanılmıştır. Ölçeğin ikinci bölümünde daha önce güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan "Kültürel Liderlik Anketi" (Yıldırım, 2001) kullanılmıştır.

Ölçeğin üçüncü bölümünde ise yine Balay (2000) tarafından geliştirilen daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan "Örgütsel Bağlılık Anketi" kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analiz edilmesinde Mann-Whitney U Testi, Kruskal-Wallis H Testi, Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin artırılmasında okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin etkili olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görüşlerinin farklılaşmasında cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim düzeyinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Liderlik, Okul Müdürü, Örgütsel Bağlılık.

üzere grubun faaliyetlerini yöneten bireyin davranışlarıdır (Hemphill ve Coons, 1957). Liderlik, ortak amaçlar için biraraya gelen insanları, ortak amaçları gerçekleştirmeye dönük etkileme sürecidir (Başaran , 2004). Liderlik grup tarafından seçilen kişiye, yine grup tarafından verilen bir niteliktir (Bursalıoğlu,2010). Liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2002).Kısacası liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde bu tanımların dört ögesinin olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi amaç, ikincisi lider, üçüncüsü izleyenler ve dördüncüsü ise ortamdır (Başaran, 2004).

Liderler ya değişimin öncüleri ya da değişimin en iyi yorumlayıcılarıdır. Günümüzde her alanda meydana gelen hızlı değişim liderlere olan ihtiyacı daha da arttırmaktadır. Bununla beraber değişim dönemlerinde liderlik, başarı için en önemli şartlardan biridir. Hallinger (2001) bu durumun nedenini rekabetçi olma ve sürdürme anlayışını barındıran küresel entegrasyona bağlamaktadır.

Çeşitli ülkelerin farklı okul ortamlarından elde edilen araştırma bulguları okullarda değişim ve ilerlemeyi sağlamada liderliğin güçlü etkisini ortaya koymuştur (Van Velzen and at all 1985, Hopkins 2001). Bu araştırma bulgularından biri de bir çok ülkede okul müdürlerine ek sorumlulukların verildiğidir. Verilen bu görevlerin başında göreve yeni başlayan personelde örgütsel bağlılığın oluşturulmasıdır (Walker ve Qian 2006).

Birçok ülkede, okul liderleri profesyonel kariyerlerine öğretmen olarak başlamaktadırlar. Öğretmenler daha sonra çeşitli kademelerde yöneticilik yaparak mesleki yaşamlarına devam etmekte, bununla beraber okul müdürlüğü sürecinde de öğretmenlere eğitim vererek sürece katkıda bulunmaktadır. Bu da onların asıl işinin eğitim olduğu anlayışını destekler niteliktedir (Roeder ve Schkutek 2003). Bu tartışmalarla beraber son zamanlardaki çalışmalar liderlik yaklaşımının sınırlarını belirlemektedir (Goldhaber,2002; Harris,2004).

Liderlik özelliklerinin örgüt başarısını ve örgüt çalışanlarının kuruma karşı tutumlarını, bağlılıklarını ve sadakatini etkilediğini gösteren birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarda kurum kültürü ile yöneticinin oynadığı kültürel liderlik rolleri arasında ilişkinin nasıl olduğu üzerinde durulmuştur. Bu nedenle okul yönetiminin sergileyeceği liderlik türünün, öğretmenlerin kendilerine düşen görevleri etkili bir şekilde yerine getirebilmesinde önemli rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda liderliğin fark yaratıcı özelliğinin olduğu kabul gören bir olgudur. Burada asıl sorun, olması gereken özelliklere sahip yöneticilerin nasıl yetiştirileceği tartışmasıdır. Bu durum okul müdürünün rol anlayışı ile ilgili tartışmaları beraberinde getirmektedir.

Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisinin bazı değişkenler açısından incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda liderin sergileyeceği kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin ve dolayısıyla okulun başarısı açısından

çok önemli olduğu söylenebilir. Bursalıoğlu (2010) örgütlerin kurulmasında ve işletilmesinde, insanın ve gruplarının sosyo-psikolojik niteliklerinin genellikle ihmal edildiğini belirtmektedir. Bu yüzden öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ve okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin bu ilişkiyi ne kadar ve ne biçimde etkilediğini ortaya koyacak çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Bu çalışmada okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi inceleneceğinden öncelikle kültürel liderlik ve örgütsel bağlılıkla ilgili kavramsal analizler yapılmıştır

1.1 Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik kavramının 1980'li yıllarda örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalardan sonra ortaya çıktığı görülmektedir. Sergiovanni ve Starratt'a (1988) göre kültürel liderlik okul yöneticisinin okulun misyonunu yerine getirebilmesi için kullandığı bir liderlik biçimidir. Kültürel liderliği, okul kültürünü oluşturan ortak düşünüş, inanış, sembol, kabul, gelenek ve normlar aracılığıyla çalışanları eyleme geçirilebilme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım, 2001). Kültürel lider, örgütün değer ve normlarının içselleştirilmesi, astların bunlara uyması için çalışır. Ayrıca örgüt kültürünü, içinde yaşadığı daha büyük sistemlerin kültürü ile de kaynaştıran kişidir (Erdoğan, 2004). Çelik'e (2007) göre kültürel liderlik aslında dönüşümlüdür çünkü o duygusal ve ilişkisel yönere başvurur. Hevesle, güvenle, saygıyla ve liderin vizyonu ile uyumlu diğer değerlerle işbirliği yaparak karizma gelişir. Kültürel lider ne denli güçlü bir örgüt kültürü oluşturursa, o denli etkili olur.

Kültürel lider örgüt kültürünü daha çekici bir hale getirebiliyorsa başarılı bir liderdir (Çelik, 2000). Kültürel liderin davranışlarını liderlik yaptığı örgütün kültürü yanında yaşadığı toplumsal kültürü de etkiler. Çünkü kültür değişimini sağlayan kurumların başında okullar gelmektedir (Tuhaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Kültürel lider, bir ürün olarak kültürü tüm öğeleriyle bilen ve değerlendiren, kültürün yeniden şekillenmesinde ve yaratılmasında geliştireceği vizyon ve ortaya koyacağı yeni değerlerle oynayabilen kişidir (Erçetin, 2000).

Değişim yaşamın her alanında gözlenebilen bir olgudur. Bu değişimin görüldüğü alanlardan biride kültürdür. Fakat kültürde meydana gelen değişimin diğer değişim alanlarından farkı, daha yavaş olması ve değişime karşı direnebilme karakteri olmasıdır. Şişman'a (2007) göre kültür değişiminde kültürün öğeleri olan inançlar, değerler, semboller ve uygulamaları birlikte düşünmek gereklidir. İnançlar ve değerlerin değiştirilmesi daha zordur fakat sembollerin ve uygulamaların değişimi daha kolaydır. Bu değişimin yaratılmasında kültürel lidere önemli görevler düşmektedir.

Okul yöneticisi bir liderlik takımı oluşturarak bunlar aracılığıyla okulun tarihini, başarı hikayelerini, kahramanlarını ve kahramanlık efsanelerini değişik ortam ve fırsatlarla anlatıp okul kültürünün tüm değer ve normlarını işleyerek okul kültürünü kurumsallaştırabilir (Yıldırım, 2001) Liderliğin hedefi kültürü olumlu olarak etkilemektir. Liderler bu hedefleri başarmak için kültürün doğasını kullanmaktadırlar. Liderler güvenilir kalıpları, onların belirleyici faktörlerini ve etkilerini keşfetmek için bilimin diğer alanlarındaki bulguları kullanırlar. Liderler kültürel rollerine uygun olarak yeni formüller aradıkça yeni değerler, inançlar ve sembollerle çalışanları daha çok kuruma bağlayabilirler.

Her okulun bir kültürü vardır. Hoy ve Miskel (2010) okul kültürünün içeriğini hikayelerin, ikonların ve törenlerin kapsadığını belirtmektedir. Okul kültürünün bütün çalışanlar için kapsayıcı özellikler taşıması ve çevre ile uyumlu bir yapı kurmasında yöneticinin kültürel liderlik rollerini nasıl kullandığının ve çalışanlarda örgütsel bağlılık duygusunun ne kadar etkili olduğunun araştırılması gerekir.

1.2 Örgütsel Bağlılık

Çalışmanın bir diğer önemli kavramı olan örgütsel bağlılık Mowday, Steers ve Porter'in (1979) ilk olarak ortaya attığı üzere duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Wasti(2000), ise örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütte çalıştıkları süre içerisinde harcadıkları emek, zaman, çaba ve elde ettikleri statü, para gibi kazanımların örgütten ayrıldığı takdirde kaybedileceği korkusuyla oluşan bağlılık olarak görmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar irdelendiğinde çalışanların çalıştığı işyerine bağlılığının sınırlarını gösteren kavramlarda bir bütünlük olmadığı görülmektedir. Cengiz'e göre (2001) örgütsel bağlılık alanında çok sayıda çalışma yapılmasına rağmen, örgütsel bağlılığın tanımı konusunda tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun temel nedeni ise örgütsel davranışın tek bir değişkeninin olmamasıdır. Örgütsel davranışın çeşitli değişkenleri vardır bu değişkenlerden biride örgütsel bağlılıktır. Çöl'e (2004) göre işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Sheldon (1971) ise örgütsel bağlılığı, çalışanların oluşturdukları kimliklerini örgütle özdeşleştirdikleri ve örgüte yönelik tutum ve yönelişler olarak görmektedir. Daha sonra yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın daha çok işgörenlerin çalıştığı örgüte karşı hissettikleri bağın gücü olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu konuda Allen ve Meyer(1990), Celep (2000), Balay (2000), Çöl (2004), Güçlü (2006) ve Yavuz (2008) tarafından farklı tanımların yapıldığı görülmektedir.

Bireyin sahip olduğu kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerin bireyin örgütsel bağlılığını etkilediği düşünülmektedir. Bireyin örgütsel bağlılığını etkileyen kişisel faktörler bireyin kişiliği, yaşı, cinsiyeti ve eğitim düzeyidir. Bireyin örgütsel bağlılığını etkileyen örgütsel faktörler; örgüt kültürü, ücret düzeyi, örgütün büyüklüğü ve yapısı, rol belirsizliği, çatışması, örgütsel adalet ve takım çalışmasıdır. Bireyin örgütsel bağlılığını etkileyen örgüt dışı faktörler ise alternatif iş imkânları ve ait olma ihtiyacıdır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin bu faktörleri etkilediği ve bu faktörlerden etkilendiği düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılığın üç faktörle karakterize edildiği görülmektedir. Balcı'ya, (2003) göre, bu faktörler; örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme, örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik ve örgütte üyeliğin sürdürülmesine dair güçlü bir arzu duymadır. Çetin(2004) ise örgüte bağlılığı oluşturan unsurları duygusal bağlılık, devamlı bağlılık ve normatif bağlılık olarak ifade etmektedir

Kültürel liderliğin etkilediği ya da etkilendiği birçok örgüt ve yönetim kavramının olduğu düşünülmektedir. Bu kavramlardan biri de örgüte bağlılık kavramıdır. İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini artırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerinin örgüte bağlılığını artırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörlerden biriside yöneticilerin liderlik davranışlarıdır(Balay, 2000). Eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde nasıl bir etki yarattığının önemli bir sorun alanı oluşturduğudüşünülmektedir.

Çalışmada okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı irdelenecektir. Bununla birlikte cinsiyet, hizmet yılı ve eğitim durumu değişkenlerinin, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyine ve kültürel liderlikle ilgili görüşlerine etkisi incelenecektir

Araştırmanın amacı kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1-Ortaokul öğretmenlerine göre, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?

2- Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin ortaokul öğretmen görüşleri arasında;

- a) Cinsiyet
 - b) Hizmet yılı
 - c) Öğrenim durumları değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir fark var mıdır?
- 3) Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları hangi düzeydedir?

4- Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutuna ilişkin görüşleri;

- a) Cinsiyet
- b) Hizmet yılı
- c) Öğrenim durumları değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir fark var mıdır?

5- Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2. YÖNTEM

Bu araştırmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da çok sayıda değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu tür bir düzenlemede, aralarında ilişki aranacak değişkenler, tekil taramada olduğu gibi sembolleştirilir. Ancak bu sembolleştirme (değerler verme, ölçme), ilişkisel bir çözümlenmeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır. İlişkisel çözümlenme iki türlü yapılabilir. Bunlar, korelasyon türü ilişki ile karşılaştırma yolu ile elde edilen ilişkilerdir (Karasar, 2008)

2.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Milli Eğitim Bakanlığı Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ortaokullarda 2014–2015 eğitim-öğretim yılında görev yapan 4147 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise random örneklem yöntemiyle evrenden seçilen 530 öğretmen oluşturmaktadır.

2.2 Veri Toplama Araçları

Ortaokul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada kullanılan ölçme aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler kullanılmıştır. Ölçme aracının ilk bölümünde yer alan “Demografik Bilgiler” bölümünde katılımcılardan şu bilgiler istenmiştir; cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu. Ölçeğin ikinci bölümünde daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan “Kültürel Liderlik Anketi” (Yıldırım, 2001) yer almaktadır. 21 maddeden oluşan anket, okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile ilgilidir. Ölçeğin 3. Bölümünde ise yine Balay (2000) tarafından geliştirilen daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan “Örgütsel Bağlılık Anketi” kullanılmıştır

Kültürel Liderlik Ölçeği Yıldırım (2001) tarafından geliştirilmiş olup, 21 maddeden oluşarak tek boyutta değerlendirilmiştir. Yıldırım (2001) tarafından geçerliği ve güvenilirliği yapılan Kültürel Liderlik Ölçeğinde; Cronbach Alpha ve Madde Analizi istatistiksel işlemleri Yıldırım (2001) tarafından yapılmış ve ölçeğin güvenilirlik katsayısını Cronbach Alpha = .88 olarak bulmuştur. Bu araştırmada güvenilirlik katsayısı tekrar hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha = .92 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Balay (2000) tarafından geliştirilmiş olup, 27 maddeden oluşarak, üç boyutta değerlendirilmiştir. Bu boyutlardan “uyum” 8 maddeden, “özdeşleşme” 8 maddeden “içselleştirme” 11 maddeden oluşmaktadır. Üç faktörlü olarak saptanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” nin her bir alt faktörü için güvenilirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık katsayısı ve bu kapsamda madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonları birinci faktör için .38 ile .68; ikinci faktör için .33 ile .75 ve üçüncü faktör için .53 ile .83 arasında değişmektedir. Buna göre, ölçekte yer alan bu maddelerin iyi derecede ayırt edici oldukları söylenebilir. Birinci faktör için hesaplanan alfa katsayısı .79 iken, aynı katsayı ikinci faktör için .89 ve üçüncü faktör için .93’tür. Bu bulgulara göre, Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin üç faktörlü geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir.

2.3 Verilerin Toplanması ve Analizi

Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı ortaokullara dağıtılan 945 anketin 732 adedi toplanabilmiş ve bunlardan 530 tanesinin araştırma için kullanılabilir durumda olduğu görülmüştür. Verilerin analiz edilmesi işleminde anketlerden elde edilen bilgiler SPSS istatistik programına aktarılmıştır.

Araştırmanın birinci alt problemi olan ortaokul öğretmenlerine göre, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin gerçekleştirme düzeyini belirlemek için ortalama ve standart sapma istatistik teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın ikinci alt problemi olan okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılığı belirlemek için araştırmanın amaçlarına uygun olarak, cinsiyet değişkeni için Mann-Whitney U Testi, mesleki kıdem değişkeni için Kruskal-Wallis H Testi, öğrenim değişkeni için Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Üçüncü alt problem olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını belirlemek için ortalama ve standart sapma istatistik teknikleri kullanılmıştır. Dördüncü alt problem olan öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutuna ilişkin görüşlerinin; cinsiyet değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla verilere Mann-Whitney U Testi, mesleki kıdem değişkeni için Kruskal-Wallis H Testi, öğrenim durumu değişkeni

Teyfur, M. (2015). Ortaokul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Erzurum il örneği). *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1002-1025. doi: [10.14687/ijhs.v12i2.3411](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3411)

için Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Beşinci alt problem olan öğretmenlerin algılarına göre ortaokul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek için pearson korelasyon testi kullanılmıştır.Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi $p=0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Her iki ankette her bir maddeye yönelik beşli derecelendirme ölçekaralığı kullanılmıştır. Kültürel liderlik ölçek aralığı hiç katılmıyorum, çok az katılıyorum, kararsızım, çok katılıyorum ve tamamen katılıyorum, örgütsel bağlılık öçek aralığı ise hiç katılmıyorum, çok az katılıyorum, orta düzeyde katılıyorum, çok katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklindeki seçeneklerden oluşmaktadır. Bu seçeneklere sırasıyla 1,2,3,4 ve 5 değerleri verilmiştir.

BULGULAR VE YORUMLAR

Tablo 1

Ortaokul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumlar

	X	Ss
1. Okul yöneticisi öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlamaktadır.	2,85	1,31
2. Okul yöneticisi öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlamaktadır	2,40	1,06
3. Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemektedir.	3,44	0,91
4. Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır	3,25	1,11
5. Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaktadır.	2,83	1,10
6. Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir	3,40	0,98
7. Bu okulun yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarıyla uygulamaktadır.	3,17	1,09
8. Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.	3,21	1,03
9. Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır.	2,63	0,99
10. Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunu bilincindedir.	3,25	0,97
11. Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birermeslektaş olarak görmektedirler	3,18	0,98
12. Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısıbüyüktür.	3,23	1,01
13. Çağdaş gelişmeler ve yenilikler okul yöneticisi tarafındanakılcı olarak okulumuza yansıtılmaktadır.	2,73	0,98
14. Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanınoluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.	3,05	1,03
15. Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.	3,23	1,08
16. Bu okulda öğretmenler, kendilerini yenilemelerinde okulyöneticisi tarafından desteklenmektedir.	3,03	0,98
17. Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.	3,27	0,92
18. Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaktadır.	3,09	0,99
19. Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.	2,79	0,79
20. Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.	3,38	1,04
21. Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.	2,90	0,99
Toplam	3,06	0,50

Teyfur, M. (2015). Ortaokul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Erzurum il örneği). *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1002-1025. doi: [10.14687/ijhs.v12i2.3411](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3411)

Tabloya göre, yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin genel ortalama değerlerinin ($X=3,44$ ile $X=2,40$) arasında, standart sapma değerlerinin ise ($SS=0,79$ ile $SS=1,31$) arasında değiştiği görülmektedir. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3,06$) standart sapma ise ($SS=0,5$) bulunmuştur. Bu ortalama ile öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin “kararsız” düzeyinde olduğu söylenebilir.

Tablo 2
Cinsiyet Değişkenine Göre Ortaokul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle İlgili Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Kadın	341	316,65	107976,00	14784,000	,000*
Erkek	189	173,22	32739,00		

Araştırma bulgularına göre öğretmen görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında kadın öğretmenler okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirdikleri görüşüne, erkek öğretmenlerinden daha çok sahiptirler. Bu da erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin rollerini yerine getirirken gösterdikleri davranışlara daha eleştirel baktıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3
Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortaokul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle İlgili Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Hizmet Yılı	N	Sıra Ortalaması	Sd	X^2	P
1-5 yıl	105	117,37	4	144,879	,000*
6-10 yıl	152	285,87			
11-15 yıl	144	280,17			
16-20 yıl	84	319,47			
21 yıl ve üstü	45	394,66			

Yukarıdaki tabloya göre, öğretmenlerinin görüşleri kıdem yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Belirlenen bu farklılığın hangi hizmet yılları arasında olduğunu belirlemek amacıyla verilere ikili gruplar halinde Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine, 1-5 yıl kıdeme sahip

öğretmenler ile 21 ve üstü yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında 21 ve üstü yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 ve üstü yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında 21 ve üstü yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine, 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine, 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler lehine, 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler lehine olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu farklılık değerlendirildiğinde hizmet yılı arttıkça öğretmen görüşleri arasında farklılığın olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle öğretmenlerin meslekteki hizmet yılları arttıkça okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme durumlarına ilişkin görüşlerinin olumlu olarak değiştiği görülmektedir.

Tablo 4

Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Ortaokul Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesi

Öğrenim durumu	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	P
Lisans	464	287,25	133283,00	5221,000	,000*
Lisansüstü	66	112,61	7432,00		

Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenim durumu değişkeni açısından incelenmesi amacıyla verilere Mann Whitney U Testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumları yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerini etkilemektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu öğretmenlere göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Teyfur, M. (2015). Ortaokul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Erzurum il örneği). *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1002-1025. doi: [10.14687/ijhs.v12i2.3411](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3411)

Tablo 5
Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutna İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

	X	Ss	
1.Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.	2,27	0,76	2,16
2.Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	2,23	0,75	
3.Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	2,28	0,74	
4.Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum	1,99	0,76	Uyum
5.Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	2,28	0,98	Boyutu (1-
6.Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	2,09	0,98	8)
7.Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum	2,20	0,97	
8.Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	1,94	0,85	
9.Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	1,91	0,75	2,26
	2,76	0,89	
10.Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.			Özdeşleşme
11.Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	2,25	0,75	Boyutu (9-16)
12.Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	2,12	0,72	
13.Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	2,20	0,74	
14.Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	2,38	0,91	
15.Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	2,74	0,94	
16.Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	1,72	0,56	
17.Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	2,62	0,94	2,73
18. Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	3,29	0,83	
19.Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	3,18	0,88	
20.Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapmış sayarım.	3,27	0,82	
21.Zamanımın çoğunu okulumla ilişkin etkinlikler dolduruyor.	2,77	1,00	
22.Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	2,11	0,72	
23.Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	2,17	0,70	
24.Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	2,10	0,62	İçselleştirme
25.Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	2,78	1,02	Boyutu (17-
26.Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	2,95	0,93	27)
27.Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.	2,77	0,87	

Teyfur, M. (2015). Ortaokul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Erzurum il örneği). *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1002-1025. doi: [10.14687/ijhs.v12i2.3411](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3411)

Tablo incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları uyum ve özdeşleşme boyutlarında “çok az katılıyorum” düzeyindeyken, içselleştirme alt boyutunda ise orta düzeyde katılım gösterdikleri belirlenmiştir. Bu durum Erzurumdaki öğretmenlerin çalıştıkları okulları fazla benimsememelerine rağmen yaptıkları işi içselleştirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 6
Cinsiyet Değişkenine Göre Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığın Uyum Özdeşleşme ve İçselleştirme Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Mann Whitney U Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Uyum	Kadın	341	305,77	104267,00	18493,000	,000*
	Erkek	189	192,85	36448,00		
Özdeşleşme	Kadın	341	306,18	104407,50	18352,500	,000*
	Erkek	189	192,10	36307,50		
İçselleştirme	Kadın	341	328,76	112107,00	10653,000	,000*
	Erkek	189	151,37	28608,00		

Tablo incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Belirlenen bu farklılık sıra ortalamaları dikkate alındığında kadın öğretmenler lehinedir. O halde kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında erkek öğretmenlere göre daha kuvvetli olduğu söylenebilir.

Tablo 7
Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığın Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

	Hizmet Yılı	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P	Anlamlı fark
Uyum	1-5 yıl	105	431,10	4	167,673	,000*	1-5 ve 6-10
	6-10 yıl	152	254,99				1-5 ve 11-15
	11-15 yıl	144	199,89				1-5 ve 16-20
	16-20 yıl	84	201,54				1-5 ve 21 yıl ve üstü
	21 yıl ve üstü	45	243,93				Diğer hizmet yılları
Özdeşleşme	1-5 yıl	105	198,18	4	28,230	,000*	1-5 ve 6-10
	6-10 yıl	152	293,44				1-5 ve 11-15
	11-15 yıl	144	266,33				1-5 ve 16-20
	16-20 yıl	84	290,67				1-5 ve 21 yıl ve üstü
	21 yıl ve üstü	45	278,57				Diğer hizmet yılları
İçselleştirme	1-5 yıl	105	214,66	4	16,038	,003*	1-5 ve 6-10
	6-10 yıl	152	289,36				1-5 ve 11-15

11-15 yıl	144	267,35	1-5 ve 16-20
16-20 yıl	84	277,22	1-5 ve 21 yıl ve üstü
21 yıl ve üstü	45	275,76	Diğer hizmet yılları

Tabloda görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında hizmet yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin uyum alt boyutunda gösterdikleri farklılık; 1-5 yıl arasında görev yapan öğretmenler ile 6-10,11-15,16-20 ve 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler arasında 1-5 yıl arasında görev yapan öğretmenler lehinedir. Öğretmenlerin uyum alt boyutunda gösterdikleri farklılık; 6-10 yıl arasında görev yapan öğretmenler ile 11-15, 16-20 ve 21 yıl ve üstü arasında görev yapan öğretmenler arasında 6-10 yıl arasında görev yapan öğretmenler lehinedir. Öğretmenlerin uyum alt boyutunda gösterdikleri farklılık; 11-15 yıl arasında görev yapan öğretmenler ile 16-20 ve 21 yıl ve üstü arasında görev yapan öğretmenler arasında 16-20 ve 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler lehinedir. Öğretmenlerin uyum alt boyutunda gösterdikleri farklılık; 16-20 yıl arasında görev yapan öğretmenler ile 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler arasında 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler lehinedir.

Öğretmenlerin özdeşleşme alt boyutunda gösterdikleri farklılık; 1-5 yıl arasında görev yapan öğretmenler ile 6-10,11-15,16-20 ve 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler arasında 6 yıldan fazla görev yapan öğretmenler lehinedir. Öğretmenlerin özdeşleşme alt boyutunda gösterdikleri farklılık; 6-10 yıl arasında görev yapan öğretmenler ile 11-15,16-20 ve 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler arasında 6 -10 görev yapan öğretmenler lehinedir. Öğretmenlerin özdeşleşme alt boyutunda gösterdikleri farklılık; 11-15 yıl arasında görev yapan öğretmenler ile 16-20 ve 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler arasında 16 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler lehinedir. Öğretmenlerin özdeşleşme alt boyutunda gösterdikleri farklılık; 16-20 yıl arasında görev yapan öğretmenler ile 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler arasında 16-20 yılları arasında görev yapan öğretmenler lehinedir.

Öğretmenlerin içselleştirme alt boyutunda gösterdikleri farklılık; 1-5 yıl arasında görev yapan öğretmenler ile 6-10, 11-15, 16-20 ve 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler arasında 6 yıldan fazla görev yapan öğretmenler lehinedir. Öğretmenlerin içselleştirme alt boyutunda gösterdikleri farklılık; 6-10 yıl arasında görev yapan öğretmenler ile 11-15,16-20 ve 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler arasında 6-10 arasında görev yapan öğretmenler lehinedir. Öğretmenlerin içselleştirme alt boyutunda gösterdikleri farklılık; 11-15 yıl arasında görev yapan öğretmenler ile 16-20 ve 21 yıl ve üstü arasında görev yapan öğretmenler arasında 16 yıldan fazla görev yapan öğretmenler lehinedir. Öğretmenlerin içselleştirme alt boyutunda gösterdikleri farklılık; 16-20 yıl arasında görev

Teyfur, M. (2015). Ortaokul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Erzurum il örneği). *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1002-1025. doi: [10.14687/ijhs.v12i2.3411](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3411)

yapan öğretmenler ile 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler arasında 16-20 yılları arasında görev yapan öğretmenler lehinedir. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin mesleki yaşamlarının ilk yıllarında diğer yıllara göre daha uyumlu davrandıkları söylenebilir. Bununla beraber öğretmenlerin daha çok orta yaşlarda kurum ile diğer yaşlara göre daha fazla özdeş davrandıkları ifade edilebilir. Aynı zamanda araştırmaya katılan öğretmenlerin ilk beş yıldan sonra kurumu daha fazla benimsedikleri söylenebilir.

Tablo: 8

Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığın Uyum Özdeşleşme ve İçselleştirme Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Mann Whitney U Sonuçları

	Öğrenim Durumu	N	Sıra Ort.	Sıra toplamı	U	p
Uyum	Lisans	464	242,02	112297,50	4417,500	,000*
	Lisansüstü	66	430,57	28417,50		
Özdeşleşme	Lisans	464	293,40	136137,50	2366,500	,000*
	Lisansüstü	66	69,36	4572,50		
İçselleştirme	Lisans	464	292,84	135876,00	2628,000	,000*
	Lisansüstü	66	73,32	4839,00		

Tabloda görüldüğü üzere öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutu puanları öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel farklılık göstermektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, öğretmenlerin uyum alt boyutunda gösterdikleri farklılık lisansüstü mezunu öğretmenler lehine iken, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında gösterdikleri farklılık lisans mezunu öğretmenler lehinedir.

Tablo: 9

Öğretmen Algılarına Göre Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye İlişkin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları

	Pearson korelasyon®	Örgütsel Bağlılık		
		Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
Kültürel Liderlik		-,311	,398	,459
	P	,000	,000	,000
	N	530	530	530

Tablo incelendiğinde öğretmen algılarına göre ortaokul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum alt boyutuna ilişkin algıları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = -,311$, $p < ,01$). determinasyon katsayısı ($r^2 = 0,096$) dikkate alındığında uyum boyutundaki toplam varyansın değişkenliğin %9'unun kültürel liderlikten kaynaklandığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutuna ilişkin algıları arasında pozitif

yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=0,398$, $p<,01$). Determinasyon katsayısı ($r^2=.15$) dikkate alındığında özdeşleşme boyutundaki toplam varyansın değişkenliğin %15'inin kültürel liderlikten kaynaklandığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutuna ilişkin algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=0,459$, $p<,01$). Determinasyon katsayısı ($r^2=.21$) dikkate alındığında içselleştirme boyutundaki toplam varyansın değişkenliğin %21'inin kültürel liderlikten kaynaklandığı söylenebilir.

TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Literatür çalışmasında liderlik konusunu ele alan çalışmaların fazla olması bu konunun ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Liderlikle beraber çalışılan kavramlardan biri de örgütsel bağlılık kavramıdır. Yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ile yöneticilerin ortaya koydukları liderlik davranışları arasında ilişkiyi konu alan araştırma sayısının oldukça kısıtlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu eksikliği gidermek amacıyla yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar diğer araştırma sonuçları ile birlikte tartışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin ortaokul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin genel ortalamaları ($X=3,44$ ile $X=2,40$) arasında, standart sapma değerleri ise ($SS=0,79$ ile $SS=1,31$) arasında değişmektedir. Bu ortalamaya göre öğretmenlerin, ortaokul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirmede orta düzeyde memnun oldukları söylenebilir.

Tahaoğlu ve Gedikoğlu'nun 2009'da yaptıkları çalışmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini az da olsa yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Derin'nin 2003'teki çalışmasında dersane yöneticilerinin kültürel liderlik rollerindeki başarıları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayık ve Ada'nın (2009) çalışmasında ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçların araştırmanın sonucunu desteklediği görülmektedir.

Eğitim örgütlerinde varsayımlar, inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamalardan oluşan örgüt kültürünün oluşmasında yöneticilerin önemi büyüktür. Bu amaçla Erdem ve İşbaşı (2001) tarafında Akdeniz Üniversitesinde yapılan bir çalışmada kurumun genç bir kültüre sahip olmasına rağmen ortak anlamlar üretebildiği sonucuna ulaşılmıştır. Güçlü kurum kültürüne sahip olan kurumların başarıya daha çabuk ve kolay ulaştıkları ve bu başarının oluşmasında da yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarının etkili olduğu söylenebilir. Erdem ve Dikici (2009)

tarafında yapılan çalışmada kurumlarda çalışanlar tarafından benimsenen, onlara yol gösteren, kalıcı ve geçerliliği kolay kolay ortadan kalkmayacak değerler sisteminin oluşturulmasında liderlerin yol gösterici özelliklerinin önemine vurgu yapacak sonuçlara ulaşılmıştır. Kültürel liderlerin özelliklerinden birini de değerler oluşturmaktır. Herndon (2007), Missouri ilköğretim okullarındaki çalışmasında okul müdürlerinin liderlik rollerinin okul kültürü üzerinde önemli bir etkiye bulunduğunu ortaya koymuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirdikleri görüşüne, kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha pozitif düşünceye sahiptir. Sönmez (2008), çalışmasında okul yöneticilerinin gerçekten ihtiyaç olduğunda değişiklik yapma, değişimi destekleyici davranış faaliyetlerini ödül sistemiyle desteklemeklerinde kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha pozitif düşünceye sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuçta öğretmenlerin hizmet yılları arttıkça okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirdiklerine ilişkin daha olumlu düşündükleri görülmektedirler. Yıldırım 2001 yılındaki çalışmasında yöneticilerin kültürel liderlik rollerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini kıdem değişkeninin etkilediğini, cinsiyet değişkeninin etkili olmadığını belirlemiştir. Yörük ve Sağban(2012) çalışmalarında hizmet yılı değişkeninin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığını doğru orantıda etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumları yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerini etkilemektedir. Bu sonuçlara göre lisans mezunu öğretmenler lisansüstü mezunu öğretmenlere göre daha çok yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Değirmenci (2006) çalışmasında, yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirmede öğretmen görüşleri üzerinde kıdem, cinsiyet ve öğrenim değişkeninin etkili olmadığını belirlemiştir. Bu sonuçlar araştırmanın sonuçlarını destekler nitelikte değildir.

Çalışmaya göre, öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları uyum ve özdeşleşme boyutlarında “çok az katılıyorum” düzeyinde görülürken, içselleştirme alt boyutunda ise “orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde bir katılım gösterdikleri belirlenmiştir. Uygur ve Yıldırım (2011) çalışmalarında bağlılığın uyum boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin “hiç katılmıyorum” özdeşleşme boyutunda “orta düzeyde katılıyorum” içselleştirme boyutunda ise “çok katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Erdaş (2009) Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin; uyum boyutunda “hiç katılmıyorum”, özdeşleşme boyutunda “orta düzeyde katılıyorum” ve içselleştirme boyutunda “çok katılıyorum” düzeyinde olduğunu tespit etmiştir. Çakır (2007)

çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin, örgütsel bağlılıklarının kararsız düzeyde olduklarını; okul kültürü algısının etkili iletişim boyutunda kararsız düzeyinde olduklarını, diğer boyutlarda ise katılıyorum düzeyinde olduklarını saptanmıştır. Balay (2000) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin en yüksek bağlılığı içselleştirme boyutunda en az bağlılığı ise uyum boyutunda gösterdikleri belirlenmiştir. Sezer (2005) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin okullarına en fazla içselleştirme boyutu ile bağlandıkları, öğretmenlerin okula en az bağlanma boyutu ise uyum boyutu olduğunu belirlemiştir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili cinsiyet araştırmalarında kadınların, erkeklerin göre daha az seviyede işlerini değiştirme eğilimi taşıdıkları, tek başına yaşayanların evli olanlardan ya da ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde oldukları saptanmıştır (Erdoğan, 2006) Bu bağlamda araştırmada elde edilen önemli bir sonuçta kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında erkek öğretmenlere göre daha kuvvetlidir.

Çalışmada öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında hizmet yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Hizmet süresi az olanlarda örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu ve geleceğe dönük olumlu düşüncelerinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma sonuçlarından biride öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutu puanları öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasında yapılan araştırmalarda, daha fazla eğitilmiş işgörenlerin örgüte daha az bağlılık gösterdikleri; bunun nedeninin ise bireylerin beklentilerinin örgütün karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür (Erdoğan, 2006). Yapılan çalışmada öğretmenlerin uyum alt boyutunda gösterdikleri farklılık lisansüstü mezunu öğretmenler lehine iken, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında gösterdikleri farklılık lisans mezunu öğretmenler lehinedir. Terzi ve Kurt'un (2005) çalışmalarına göre, okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğu ve demokrat yönetici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Lok (1999 aktaran Yıldırım 2001) yaşın ve mesleki tecrübenin de örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Balay (2000) çalışmasında katılımcıların öğrenim düzeyine göre bir karşılaştırma yapıldığında ise, ön lisans düzeyinde öğrenim gören işgörenlerin, lisans düzeyinde ve lisans üstü düzeyde öğrenim görenlere göre örgütlerini içselleştirme düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum alt boyutuna ilişkin algıları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki, örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutuna ilişkin algıları arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Buna göre yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında artış olduğu söylenebilir. Buluç (2009) tarafından yapılan araştırmada sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğu vurgulanmıştır.

Çalışma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutuna ilişkin algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Brown (2003) çalışmasında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyine yöneticilerin ilişki merkezli liderlik davranışlarının nispeten etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bellroundtree ve Carolyne (2004) çalışmalarında liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Burke, Sims, Lazzara, and Salas (2007) çalışmalarında, yönetici ve çalışanların arasındaki ilişkinin, çalışanların kendi aralarındaki ilişkiyi de doğru orantılı olarak etkilediğini belirlemişlerdir

Bu sonuçlara dayalı olarak şu öneriler geliştirilmiştir

1. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ile örgütsel bağlılık kavramını da içine alan üçlü ilişkiler araştırılabilir.
2. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmen performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar yapılabilir.
3. Kamu okullarının her kademesinde örgütsel bağlılığı etkileyen sebepler üzerine araştırmalar yapılabilir.
4. Okullarda okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini etkileyen yeni değişkenlerin ne olduğu araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63: 1-18
- Ayık, A. ve Ada Ş. (2009). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429-446
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Teyfur, M. (2015). Ortaokul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Erzurum il örneği). *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1002-1025. doi: [10.14687/ijhs.v12i2.3411](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3411)

- Bellroundtree, C. (2004). *Does manager behavior influence knowledge worker job satisfaction and organizational commitment attitudes? a validation of Kouzes and Posner's transformational leadership theory*, Huntsville: The University of Alabama
- Brown, B. (2003). *Employees' organizational commitment and their perceptions of supervisors' relation-oriented and task-oriented leadership behaviours*, Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57): 5-34.
- Burke, S., Sims, D. & Lazzara, H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership a multilevel review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632,
- Bursalioğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, Ankara: Pegem Yayınları
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı: 2. www.isguc.org. Erişim Tarihi (09.07.2015).
- Değirmenci, S. (2006). *Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- Derin, Ö. (2003). *Dersbane yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkileri* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdaş, Y. (2009). *Denizli il merkezinde çalışan ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Erdem, F. ve İşbaşı, O. J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1. 33-57.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara
- Erdoğan, H. (2006). *Resmî-Özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Goldhaber, D. (2002) The mystery of good teaching, *Education Next*, Spring.

Teyfur, M. (2015). Ortaokul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Erzurum il örneği). *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1002-1025. doi: [10.14687/ijhs.v12i2.3411](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3411)

- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gürsel, M; Negiş, A. (2003). *Liderlik ve rolleri*, (Editör. Hüseyin Izgar). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Konya: Eğitim Kitabevi, (ss. 57-74).
- Hallinger, P. (2001). Leading educational change in East Asian schools. *International Studies in Educational Administration* 29, no. 2: 61–72.
- Harris, A. (2004) Distributed leadership: leading or misleading, *Educational Management and Administration*, 32 (1): 437-449
- Hemphill, J, Coons, A. (1957), “Development of the Leader Behaviour Description Questionnaire” ed. R.M.Stogill- A.E. Coons, *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*, Columbus: Ohio State University, s.7
- Herndon, B. C.(2007). *An analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement*, University of Missouri, Columbia
- Hopkins D (2001) *School Improvement for Real*, London: Falmer Press.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi*. (Çev. Editörü.Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Karasar, N(2008) *Bilimsel araştırma yöntemleri* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Rauch, Charles, Behling, Orlando. (1984), *Functionalism: Basis for alternate approach to the study of leadership*, ed. J.G.Hunt-D.M.Hosking, C.A. Schriesheim, R.Stewart, *Leaders and Managerk: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*, New York: Pergamon Pres, s.46
- Roeder, W., and H. Schkutek (2003). The selection, training and further education of headteachers in Germany. *In Selecting and developing heads of schools: 23 European perspectives*, ed. L. Watson, 91–106. Sheffield, UK: European Forum on Educational Administration.
- Sergiovanni, T. J, & Starrat, R. J. (1988). *Supervision human perspectives*. Mcgrawhill Inc.
- Sezer, F. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Sönmez, N. (2008). *Orta öğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin değişime olan direnç üzerindeki etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(58) 274-298.

Teyfur, M. (2015). Ortaokul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Erzurum il örneği). *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1002-1025. doi: [10.14687/ijhs.v12i2.3411](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3411)

Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerinin örgütsel bağlılığına etkisi, *Milli Eğitim Dergisi*, sayı,166, www.google.com, (05.07.2015).

Tuhaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okul müdürlerinin liderlik rolleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58), 274-298.

Uygar, M ve Yıldırım, A(2011) *İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki*, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi sayı: 27, s.72-81

Van Velzen W, Miles M, Elholm M, Hameyer U & Robin D (1985) *Making School Improvement Work*, Leuven: Belgium ACCO.

Walker, A., and H. Qian(2006). Beginning principals: Balancing at the top of the greasy pole.

Wastı, A, (2000), Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bakış, İstanbul: *Türk Psikologları Derneği Yayınları*, 202- 224.

Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yıldırım, B. (2001). *Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Yörükoğlu, S, Sağban, Ş(2012) Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi, *Turkish Studies*7/3 p. 2795- 2863

[Extended English Abstract](#)

1. Introduction

Leadership is an important area of management science. Leaders act as cultural managers, organizational process facilitators, influential channellers, power centers for problem solving, and trainers. Studies reveal some sub-fields of study. One of them is cultural leadership. Cultural leader is a person who knows and evaluates all elements of culture as a product and who can play with the vision which he/she will develop in reshaping and creation of culture and the new values that he/she will present (Ercetin, 2000). This study focuses on the impacts of school managers' cultural leadership roles on teachers' level of organizational commitment. When we analyze the studies on organizational commitment in this regard, we can see that it is evaluated as the level of commitment of an employee to the place of work.

A literature review shows that various studies are conducted in areas of leadership, cultural leadership and organisational commitment in schools. However, the number of studies that focus on the relation between cultural leadership and organisational commitment is really limited. For this reason, this research will focus on the relation between the cultural leadership of the school managers and the organisational commitment level of teachers.

2. Purpose

The main purpose of this study is to research whether there is a connection between the cultural leadership roles of school managers and teachers' level of organizational commitment in terms of sex, education level and length of service variables.

The research tries to find answers to the following questions.

1- According to middle school teachers, what is the realization level of cultural leadership of school managers?

2- Are there any statistically significant differences on the realization of school managers' cultural leadership roles among the middle school teachers depending on their

a) Sex

b) Length of service

c) Education level?

3) What are the levels of organizational commitment of middle school teachers?

4- Are there any statistically significant differences on the adaptation, identification and internalisation sub-levels of organizational commitment levels of the middle school teachers depending on their

a) Sex

b) Length of service

c) Education level?

5- Is there a statistically significant difference between the realization of school managers' cultural leadership roles and the organizational commitment of teachers in terms of middle school teachers' perceptions?

3. Method

This study uses relational screening model. Relational screening model is a research model that aims to determine the presence and/or degree of covariance of two or more variables. In such a model, variables which will be researched for covariance are symbolized just as in single screening model. However this symbolizing (assignment, measurement) has to be done in a way to enable a relational analysis. Relational analysis can be done in two ways. These relations are obtained through comparison with correlation type of relation (Karasar, 2008).

The universe and sampling of the research are composed of teachers working in public schools attached to the Directorate of National Education of Erzurum during 2014-2015 educational year. The universe of the research is the 4147 teachers working in secondary schools attached to the Ministry of National Education within the Erzurum provincial borders while the sampling is composed of 530 teachers selected via random sampling method from the universe. In the research, "the Cultural Leadership Survey" (Yıldırım, 2001) and "the Organisational Commitment Survey" (Balay, 2000) are used to collect the data.

4. Conclusion and Discussion

In the literature review, the high number of studies focusing on leadership shows the importance of this issue. One of the concepts that are studied with leadership is organizational commitment. Our study draws the attention to the limited number of studies that analyze the relationship between organizational commitment and leadership behaviors of managers. This study aims to answer this need and evaluates the results in this respect.

The research had various findings. According to the results of the research, teachers consider the level of realisation of cultural leadership roles by their school managers as "undecisive". However, the views of the teachers vary depending on the sex of the teachers. When we take the mean ranks into consideration, the convictions of female teachers are higher than school managers realize their cultural leadership roles than those of the male teachers. When we look at this distinction, we can say that the longer the length of service is, the bigger difference between the views of teachers. In other words, the longer they teach, the more the teachers' views change positively in terms of school manager's realisation of their cultural leadership roles. Furthermore, compared to the teachers with BA degrees, teachers with MA degrees think more that school managers realize their cultural leadership roles.

Another dimension of the research is the organisational commitment concept. When we look at the findings of the research, we see that teachers' organisational commitments for adaptation and identification are at the "I agree to a limited extent" level, while their organisational commitments for internalisation sub-dimension are at the medium level. Nevertheless, a statistically significant difference is observed between male and female participants in terms of their views on organisational commitment's adaptation, identification and internalisation sub-dimensions.

A statistically significant difference is also observed depending on the length of service of the teachers in terms of their views on organisational commitment's adaptation, identification and internalisation dimensions. When we look at the reason behind this difference, we see that teachers have higher adaptation during their first years of teaching than their later years. However, we can say that teachers have higher identification with their schools during their middle ages than other ages. At the same time, we can say that the teachers who participated the research internalize the school more after their first five years.

Another important conclusion of the research is the fact that teachers' points of compliance, identification and internalisation sub-dimensions differ statistically depending on the educational background factor. Taking into account the mean ranks, the difference of teachers in terms of the compliance sub-dimension is for the favour of teachers with master's degree while their differences in identification and internalisation sub-dimensions are for the favour of teachers with bachelor's degree.

Upon the results of research, it is seen that there is a negative relation between the level of realisation of cultural leadership roles by school managers according to teachers' perceptions and teachers' perception of compliance sub-dimension of organisational commitment. However, a positive relation is seen between the level of realisation of cultural leadership roles by school managers and teachers' perception of identification sub-dimension of organisational commitment. It may also be affirmed that there is a positive relation between the level of realisation of cultural leadership roles by school managers and teachers' perception of internalisation sub-dimension of organisational commitment.

5. Recommendations

Based on these results, following suggestions are developed:

1. Cultural leadership of school managers might be researched from a three-sided relation point of view by involving organisational commitment concept as well.
- 2.. The relationship between the cultural leadership roles of school managers and teacher performances might be researched.
3. The issues that affect the organisational commitment in every level of public schools might be researched.
4. The new variables that affect the cultural leadership roles of school managers in the schools might be researched.