



OKUL MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK ROLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNE ETKİSİ

*Sinan YÖRÜK**
*Şöhret SAĞBAN***

ÖZET

Örgütsel bağlılık, öğretmenlerin okulda bulunmalarını gerektirecek maddi manevi duygunun kendilerinde bulunmasıdır. Kültürel liderlik de okul müdürünün okula öğretmenleri bağlı hale getirecek yeni ve etkileyici eylemlerde bulunmasıdır. Örgütsel kültür kurumun başarılı veya başarısız olmasında önemli bir faktördür. Yöneticilerin kültürel liderlik özelliklerini daha fazla taşımasıyla okulların başarısı da daha fazla olacaktır. Kurumların daha başarılı olabilmesi için iyi eğitilmiş, profesyonel ve kültürel liderlik rollerinin sergileyebilen liderlere ihtiyaç vardır. Bu çalışma okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisini incelenmiştir. Ayrıca çalışmada cinsiyet, görev, hizmet yılı, eğitim durumu ve okul türü değişkenlerinin, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyi ve kültürel liderlikle ilgili görüşlerine etkisi incelenmiştir. Örneklem olarak Afyonkarahisar Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürleri, okul müdür yardımcıları ve öğretmenler ele alınmıştır. Ölçeğin birinci bölümünde demografik bilgiler sorulurken, ikinci bölümünde daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilen ve 18 maddeden oluşan "Örgütsel Bağlılık Anketi" (Organizational Commitment Questionnaire) (Allen & Meyer, 1991; akt. Demirkıran, 2004) kullanılmıştır. Ölçeğin 3. bölümünde ise yine daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilen ve 21 maddeden oluşan "Kültürel Liderlik Anketi" (Yıldırım, 2001) yer almaktadır. Araştırma verilerinin analiz edilmesinde t testi, anova ve kanonik korelasyon analiz testi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin artırılmasında okul yöneticisinin kültürel liderlik rollerinin etkili olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle, kültürel liderlikle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Liderlik, Okul Müdürü, Örgütsel Bağlılık

* Yrd. Doç. Dr. Afyon Kocatepe Ün. Eğitim Fak., El-mek: syoruk@aku.edu.tr

** Öğretmen Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü. El-mek: sohretoz@yahoo.com

THE EFFECTS OF SCHOOL ADMINISTRATORS' CULTURAL LEADERSHIP ROLES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVEL OF TEACHERS

ABSTRACT

Organizational commitment is having the material and spiritual feeling which requires being present at school. Furthermore cultural leadership is school director's new and effective actions which will make teachers committed to school. Organizational culture is an important factor for the organization to be successful or not. When the school administrators have cultural leadership characteristics more, the success of schools is also going to increase. In order to have more successful organizations there is a need for the leaders who are well educated, professional and who can present cultural leadership roles. The purpose of this study is examined "The effects of school administrators' cultural leadership roles on organizational commitment level of teachers". Furthermore, the effects of variables, such as gender, marital status, position at school, year of service, graduation, educational status and type of school institution, on participators were examined. The population and sample of the study is comprised of teachers, administrator assistants and administrators of schools in Afyonkarahisar. In the first part of the scale delivered to the participants personal demographic information is requested. In the second part of the scale "Organizational Commitment Questionnaire" (Allen & Meyer, 1991) consisting 18 items whose reliability and validity tested beforehand is used. Moreover in the third part of the scale "Cultural Leadership Questionnaire" (Değirmenci, 2006; Yıldırım, 2001) having 21 items whose reliability and validity tested beforehand is used. For analyzing the data; t test, anova and kanonik correlation analyze test are used. When it comes to the results of the research it can be concluded that the cultural leadership roles of school administrators are effective on the level of teachers' organizational commitment. In other words a positive relation is found between cultural leadership and organizational commitment.

Key Words: Cultural Leadership, School Administrator, Organizational Commitment.

Giriş

Bilgi çağında yaşadığımız şu dönemde eğitimin önemi giderek artmaktadır ve bu alanda yapılacak olan çalışmalar, geleceğe yapılan kârlı yatırımlar olarak nitelendirilmektedir. Eğitimin başarılı bir şekilde devam ettirilmesi okullara, okulların başarılı olması ve daha kaliteli bir eğitim sunması ise birçok faktörle beraber okul yönetimine ve yöneticisine bağlıdır.

Bu sorumluluklar ve rollerle birlikte liderlik özelliklerinin örgüt başarısını ve örgüt çalışanlarının kuruma karşı tutumlarını, bağlılıklarını ve sadakatini etkilediğini gösteren birçok araştırma yapılmıştır (Başyigit, 2006; Bolat ve Bolat 2008; Dilek, 2005; Gürpınar, 2005; Öztürk, 2008; Tiryaki, 2005; Uyguç ve Çımrın, 2004). Bu bağlamda okul yöneticisinin liderlik özelliklerinin, okuldaki öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyeceğinden bu gibi çalışmalara ihtiyaç vardır. Çalıştığı kuruma karşı hissedilen duygusal bağlılık olarak nitelendirilen

Turkish Studies

örgütsel bağlılık ise şüphesiz öğretmenlerin çalıştıkları okulları için yaptığı fedakârlığı ve performanslarını artıracak dolayısıyla öğretmenlerin işlerinden daha fazla memnuniyet duymasını sağlayacaktır. Böylelikle işinden ve çalıştığı kurumdan memnuniyet duyan bir öğretmenle ders işleyen öğrenci, okula ve akademik hayata karşı daha pozitif tutumlar sergileyecektir. Bu döngü içerisinde ise okul müdürü önemli bir rol oynamaktadır ve sergileyeceği roller açısından daha fazla sorumluluk yüklenmesi gerektiği açıkça görülmektedir.

Çalışmamızda okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi inceleneceğinden öncelikle kültürel liderlik ve örgütsel bağlılıkla ilgili kavramlar açıklanacaktır.

Eğitimsel liderlik sınıflandırmalarından olan kültürel liderlik 1980'li yıllarda örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalardan sonra ortaya çıkan bir kavramdır. (Erdoğan, 2002; akt. Tuhaoglu ve Gedikoğlu, 2009). Kültürel liderlik okulun misyonunu yerine getirebilmesi için okul yöneticisinin kullandığı bir liderlik biçimidir (Sergiovanni & Starratt, 1988, 197). Bir başka deyişle kültürel liderlik; örgütte kültürel değerler oluşturma, geliştirme, koruma ve kültürel anlam çıkarma sürecini içeren bir iklim yapısında kilit değerleri örgüt ortamında canlı tutarak örgütsel misyonu bu yolla oluşturmayı amaçlamaktadır (akt. Baloğlu ve Karadağ, 2009; Sergiovanni & Starratt, 1988). Schein' e (1985) göre kültürel liderler ise hem grupların içsel bütünleşme hem de dışsal uyum sağlama sorunlarının belirlenmesi ve çözümünde son derece etkili olan örgütünün kültürü içinde yaşadığı daha büyük sistemlerin kültürü ile de kaynaştırılması için çalışan kişidir (akt. Tuhaoglu ve Gedikoğlu, 2009, 279; Erdoğan, 2002). Liderliği kültürel çevrenin anlamlı kıldığı, liderin de kültürel çevreye yeni anlamlar kattığı düşünüldüğünde, kültürel lider var olan kültürü koruyup sürdürmek ve yeni bir kültür oluşturmakla görevlidir (Toprakçı, 2002; akt. Tuhaoglu ve Gedikoğlu, 2009).

Okul yönetiminde kültürel liderlik konusu ile ilgili alan yazın çalışmasında ise 1960'larda Getzels ve arkadaşlarının eğitimsel liderliğin kavramsal çerçevesini belirlediği görülmektedir. Bu modelde sosyal bir sistem olarak okulun üç boyutu ele alınmıştır. Bunlar bireysel, kuramsal ve kültürel boyutlarıdır. Kültür boyutunda okul kültürünün özellikleri ve değerler yer almaktadır. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, örgütsel kültüre yön vererek, istenilen niteliklere sahip öğrencinin yetişmesine katkıda bulunmaktadır (akt. Çelik, 2000, 53; Hallinger & Leithwood, 1996).

Kültürel liderin davranışlarını, liderlik yaptığı örgütün kültürü yanında yaşadığı toplumsal kültürü de etkiler. Çünkü kültür değişimini sağlayan kurumların başında okullar gelmektedir. Bu yüzden okul yöneticisinin sergilediği kültürel liderlik rolü çok önemlidir (Tuhaoglu ve Gedikoğlu, 2009).

Okul müdürlerinin çalıştıkları okullarda etkili olabilmeleri açısından sergileyecekleri kültürel liderlik rolleri büyük önem taşımaktadır. Bu roller kısaca şöyle özetlenebilir:

Yorumlayıcı Rol; okulun kültürünü, misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını yorumlama yeteneğidir. Diğer bir deyişle okul yöneticisi, okulun kültürel görevini yerine getirmesi için, bazı sloganlar ve semboller geliştirebilmelidir. Okul müdürü, öğrencileri değişik sportif ve sosyal aktivitelere yönelterek örgütsel kültürün gelişimine katkı sağlamalıdır. Bunlara ek olarak okul yöneticisi, yerel arşiv oluşturma veya tarihi bir röportaj yaptırma gibi yollarla bir okul tarihi oluşturmalıdır.

Sunucu Rol'de; okul müdürü sözel olmayan iletişimi kullanmaktadır. Okul yöneticisi; öğretmenlerle, anne babalarla sadece öğrenme ve eğitimle ilgili konular üzerinde değil, okul atmosferi, spor, tatil gibi konularda da görüşür. Okul yöneticisi öğretmenleri değerlendirmek için

Turkish Studies

sadece sınıfta zaman harcamaz, öğretmenlerden bağımsız olarak grup halinde çalışır veya bireysel olarak çalışan öğrencilerle de görüşür.

Resmi Rol’de; okul yöneticisi bireysel ve grup etkinliklerinde ve diğer günlük etkinliklerde temel kültürel değer ve normlara uyar. Aksam yemeği verme, öğrencileri, öğretmenleri ve anne babaları bir araya getirme, onur topluluğu oluşturma, akademik, vatandaşlık ve halkla ilişkiler alanlarında başarı gösterenlere ödüller verme, okul ve grubun başarısını artırma ve yeni hikâyeler geliştirme okul yöneticisinin resmi rollerini oluşturmaktadır (Kottkamp, 1984, 159; akt. Sönmez, 2008).

Çalışmanın bir diğer önemli kavramı olan örgütsel bağlılık, çalışanların işyerlerindeki verimlilikleri ve işyerinden ayrılma niyetleri ile ilişkisi açısından son yıllarda Batı yazınında önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Bu araştırmaların çoğunda örgütsel bağlılık Mowday, Steers ve Porter’in (1979) ilk olarak ortaya attığı üzere duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri önerilmiştir (Wasti, 2000). Diğer araştırmalarda ise örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Bu görüşe göre örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde sarf ettiği emek, zaman ve çaba ve edindiği statü, para gibi kazanımların örgütten ayrıldığı takdirde kaybedileceği korkusuyla oluşan bağlılıktır (Wasti, 2000). “Örgütsel Bağlılık”, Allen ve Meyer tarafından (1990) “kişiyi örgüte bağlayan psikolojik bağ” olarak nitelendirilmektedir (Bashir & Ramay, 2008). Örgütsel bağlılık iş görenin, örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir arzu şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday vd, 1979, 311; akt. Terzi ve Kurt, 2005).

Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katılımları da yüksektir. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler (Yüksel, 1993). Yönetici davranış ve uygulamalarının iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği görülmektedir (Terzi ve Kurt, 2005).

Peki, insanlar örgüte nasıl bağlılık duyar? Bağlılık her şeyden önce sezgiye dayanan insan güdülemesini iyi anlamaktan geçer (akt. Balay, 2000, 9; O’Reilly, 1995, 323). Yönetimin görevi, başta insan gücü kaynağı olmak üzere örgütün bütün kaynaklarını örgütün amaçları için etkili ve yerinde kullanmaktır (akt. Balay, 2000, 10; Özdemir, 1995, 82).

Örgüt, çalışanın bağlılığını örgütle özdeşleştirmeye çalışır. Örgütle özdeşleşen çalışan, örgütün yararlarını kendi yararlarından üstün tutarak elinden geldiğince özverili davranır. Yöneticiler için ise örgütle özdeşleşen bir çalışan bulunmaz bir insan gücüdür (Başaran, 1982, 241–242).

Örgütsel bağlılıkla ilgili en önemli modellerden biri de Allen ve Meyer (1991) tarafından oluşturulmuştur ve bu modele göre örgütsel bağlılığın üç boyutu vardır:

Duygusal Bağlılık; çalışılan kuruma karşı oluşan bağlıdır. Örneğin, “Burada çalışıyorum çünkü burada çalışan insanlar harika ve işim eğlenceli”.

Normatif Bağlılık; çalışılan kuruma karşı hissedilen zorunluluk duygusudur. Örneğin, “Burada çalışıyorum çünkü benim işe ihtiyacım olduğunda onlar beni işe aldılar, onlara karşı minnet borcum var”.

Devamlılık Bağlılığı; hayatın çok pahalı olduğunu düşünüp, başka bir yerde işe başlamanın ise çok problem yaratacağı görüşüdür. Örneğin, “Bu kadar ödeme yapabilecek başka bir işin olduğunu bilseydim, işten ayrılırdım (Stup, 2006).

Turkish Studies

Liderlik (Curie, Lockett, Suhomlinova, 2009; Teske & Schneider, 1999; Yukl, 2008) eğitimsel liderlik (Cemaloğlu, 2007; Kwindu 2002), okul kültürü (Özdemir, 2006), kültürel liderlik (Değirmenci, 2006; Sönmez, 2008) ve örgütsel bağlılık (Bashir & Ramay, 2008; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007; Çakır, 2007; Doğan, 2008; Özcan, 2008; Özkan 2005; Pirali, 2007; Shirbagi, 2007; Zain & Gill, 1999; Zeyrek, 2008) üzerinde daha önceden birçok çalışma yapılmasına rağmen kültürel liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı çok azdır. Bu bağlamda çalışmada okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı irdelenecektir. Bununla birlikte cinsiyet, görev, hizmet yılı, eğitim durumu ve okul türü değişkenlerinin, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyine ve kültürel liderlikle ilgili görüşlerine etkisi incelenecektir. Ayrıca bu değişkenlerle, örgütsel bağlılık kapsamında olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları arasındaki ilişki ele alınacaktır.

Yöntem

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı; okul müdürlerinin sergileyeceği kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark ve bir ilişki olup olmadığını bazı değişkenler (cinsiyet, eğitim durumu, görevi, hizmet yılı, okul türü) açısından araştırmaktır.

Çalışmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Milli Eğitim Bakanlığı Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı resmi ve özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarında 2009–2010 Eğitim-Öğretim yılında görev yapan okul müdürleri, okul müdür yardımcıları ve bu okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise uygun örneklem yöntemiyle evrenden seçilen öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan uygun örneklem, seçkisiz olmayan (non-random sampling) yöntemlerden, uygun örnekleme (convenience sampling) yöntemiyle (Fraenkel & Wallen, 2006, 99) seçilmiştir.

Ölçme Aracı

Çalışmada verileri elde etmek için anket ve bilgi toplama fişleri kullanılmıştır. Ölçme aracının ilk bölümünde yer alan “Demografik Bilgiler” bölümünde katılımcılarımızdan şu bilgiler istenmiştir; cinsiyet, okuldaki görevi, eğitim durumu, hizmet yılı, okul türü. İstenilen bu değişkenler açısından okul müdürlerinin, okul müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ve okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile ilgili görüşleri belirtilen değişkenler açısından incelenmiş ve yorumlanmıştır. Ölçeğin ikinci bölümünde daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan “Örgütsel Bağlılık Anketi” (Organizational Commitment Questionnaire) (Allen & Meyer, 1991; Brown 2003) kullanılmıştır. Bu anket Demirkıran tarafından 2004’te “Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki İncelemesi” adlı tezinde Türkçeye uyarlanmıştır. Bu uyarlanan ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik katsayısı daha önceden hesaplanmıştır. 18 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Anketi üç bölümden oluşmaktadır; Duygusal Bağlılık (Affective Commitment), Devam Bağlılığı (Continuance Commitment) ve Normatif Bağlılık (Normative Commitment). Anketteki,

3. 6. 8. 10. 12. ve 16. maddeler “Duygusal Bağlılık”,

1. 4. 7. 9. 14. Ve 17. maddeler “Devamlılık Bağlılığı” ve

2. 5. 11. 13. 15. Ve 18. maddeler ise “Normatif Bağlılık” la ilgilidir.

Turkish Studies

Ölçeğin 3. Bölümü'nde ise yine 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.

Yapılan geçerlik testi sonucu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı "Örgütsel Bağlılık Anketi" nde .84 olarak bulunurken; "Kültürel Liderlik Anketi" nde bu değer .96 olarak bulunmuştur. Uygulanan Barlett's Test sonucunda ise "Örgütsel Bağlılık Anketi" nde katsayı 3170.40 olarak bulunurken; "Kültürel Liderlik Anketi" nde bu değer 1182.91 olarak bulunmuştur. Tablo 1'de de görüldüğü gibi araştırmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik çalışması için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alpha) değerinin $\alpha = 0.90$ olduğu görülmüştür. Yapılan güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarına ilişkin bulgular, ölçeklerin güvenilir ve geçerli bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 1:Örgütsel Bağlılık ve Kültürel Liderlik Anketlerinin Faktör Yükleri

S.N.	Maddeler	Beklenti Faktör Yüğü & Alpha=.90
1	İstesem de çalıştığım okuldan ayrılmak benim için çok zor olur.	.658
2	Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için kendimi zorunlu hissetmiyorum.	.474
3	Kariyerimin geri kalanını bu okulda geçirmek bana mutluluk verir.	.759
4	Bu okuldan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri diğer alternatiflerin azlığıdır.	.781
5	Benim yararına da olsa bu okuldan ayrılmayı düşünmüyorum.	-.669
6	Okulumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görüyorum.	.471
7	Şu anda bu okulda kalmamın sebebi istekten daha çok ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır.	.541
8	Bu okula ait olduğumu kuvvetli bir şekilde hissetmiyorum.	.772
9	Bu okuldan ayrılırsam çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	.792
10	Kendimi bu okula duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	.783
11	Okulumu bırakırsam kendimi suçlu hissederim.	.597
12	Bu okulda kendimi aileden biri olarak hissetmiyorum.	.768
13	Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.	.546
14	Bu okula kendimden o kadar çok şey katmış olmasaydım başka bir okulda çalışmayı düşünürdüm.	.672
15	Bu okuldan ayrılmam mümkün değil, çünkü buradaki insanlara kendimi bağlı hissediyorum.	.623
16	Bu okulun benim için çok büyük bir anlamı var.	.601
17	Bu okuldan ayrılırsam hayatımın büyük bir kısmı mahvolur.	.772
18	Okulumda çok şey borçluyum.	.585

Turkish Studies

Faktör 2: Kültürel Liderlik	19	Öğretmenlere okulun amaçları, değerleri ve normları okul yöneticisi tarafından yeterince açıklanmaktadır.	.528
	20	Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmesi için gerekli ortamı hazırlar.	.692
	21	Okula yeni gelen öğretmenlerin ve öğrencilerin yeterince tanışıp kaynaşabilmeleri için okul yöneticisi değişik etkinlikler düzenlemektedir.	.801
	22	Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışır.	.766
	23	Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaktadır.	.706
	24	Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.	.571
	25	Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarıyla uygulamaktadır.	.714
	26	Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.	.691
	27	Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır.	.597
	28	Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.	.797
	29	Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.	.719
	30	Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.	.747
	31	Çağdaş gelişme ve yenilikler okul yöneticisi tarafından okulumuza akılcı bir şekilde yansıtılmaktadır.	.733
	32	Öğretmenler arasında sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.	
	33	Bu okulda öğretmen ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.	.705
	34	Okul yöneticisi öğretmenin kendini geliştirmesini destekler.	.718
	35	Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.	.684
	36	Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı hazırlamaktadır.	.690
	37	Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.	.531
38	Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.	.609	
39	Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.	.462	

Verilerin Toplanması ve Analizi

Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 43 ilköğretim ve 18 liseye dağıtılan 1250 anketin 846 adedi toplanabilmiş ve bunlardan 777 tanesinin araştırma için kullanılabilir durumda olduğu görülmüştür.

Verilerin analiz edilmesi işleminde anketlerden elde edilen bilgiler istatistik programına aktarılmıştır. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak, cinsiyet değişkeni için ilişkisiz örneklem t-Test (Independent Samples t Test) kullanılmıştır. Okuldaki görevi, eğitim durumu, hizmet yılı ve çalışılan okul türü ile ilgili grup değişkenleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi (one-way anova) çözümlenmiştir. Anlamlı çıkan maddelerde daha sonra anlamlılık farkını belirlemek için çoklu faktörlere sahip değişkenler için kullanılan post-hoc Tukey HSD ve Tamhane testi uygulanmıştır. Dağılım durumu homojen olmayan gruplarda kullanılan bu analize göre dağılımın normal olduğu gruplarda Tukey HSD, normal olmadığı durumlarda ise Tamhane testi sonuçları bulgulara kullanılmıştır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyip etkilemediğini ölçmek için ise Kanonik Korelasyon Analiz testi uygulanmıştır. Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi $p=0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Her iki ankette her bir maddeye yönelik beşli derecelendirme ölçek aralığını ifade eden Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum şeklindeki seçeneklerden oluşmaktadır. Bu seçeneklere sırasıyla 1,2,3,4 ve 5 değerleri verilmiştir. Olumsuz olarak değerlendirilen anketin 2.8.10. ve 12. maddelerine ise sırasıyla 5,4,3,2,1 değerleri verilmiştir.

Bulgular ve Yorum

Çalışmanın bu bölümünde istatistiksel yöntemlerle çözümlenen veriler cinsiyet, görev, hizmet yılı, eğitim durumu ve okul türü değişkenlerine göre yorumlanmaya çalışılacaktır. Bulgular her bir bağımsız değişkene göre anlamlı çıkan boyutlarda (kültürel liderlik, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) tablolar halinde verilecek ve sonuçlar yorumlanacaktır.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulguların Boyutlara Göre İncelenmesi

Tablo 2: Cinsiyete İlişkin Bulguların Boyutlara Göre Veri Dağılımı

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	SD	SE	t	P*
Kültürel liderlik	Erkek	425	3.84	.72	.03	.26	.20
	Kadın	352	3.78	.70	.03		
Örgütsel bağlılık	Erkek	425	3.12	.40	.01	.16	.24
	Kadın	352	3.08	.42	.02		
Duygusal bağlılık	Erkek	425	3.65	.73	.03	.72	.08
	Kadın	352	3.56	.76	.04		
Devamlılık bağlılığı	Erkek	425	2.72	.61	.03	.05	.95
	Kadın	352	2.72	.61	.03		
Normatif bağlılık	Erkek	425	2.98	.52	.02	.23	.81
	Kadın	352	2.97	.52	.02		

* $P<.05$

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 7/3, Summer, 2012

Tablo 2'e göre belirtilen boyutlarla cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Görev Değişkenine İlişkin Bulguların Boyutlara Göre İncelenmesi

Tablo 3:Göreve İlişkin Bulguların Boyutlara Göre Veri Dağılımı ve Anova Sonuçları

Boyutlar	Görev Türü	N	\bar{X}	SD	SE	F	*P	AF
Kültürel liderlik	(1) Müdür	22	4.26	.43	.09			
	(2) Müdür Y.	48	4.11	.65	.09	9.14	.00	3-1,2
	(3) Öğretmen	707	3.78	.71	.02			
Örgütsel bağlılık	(1) Müdür	22	3.28	.33	.07			
	(2) Müdür Y.	48	3.26	.41	.05	3.57	.00	2-3
	(3) Öğretmen	707	3.08	.41	.01			
Duygusal bağlılık	(1) Müdür	22	3.86	.65	.13			
	(2) Müdür Y.	48	3.90	.68	.09	10.68	.00	2-3
	(3) Öğretmen	707	3.58	.75	.02			
Devam bağlılığı	(1) Müdür	22	2.97	.53	.11			
	(2) Müdür Y.	48	2.71	.63	.09	4.20	.00	
	(3) Öğretmen	707	2.71	.61	.02			
Normatif bağlılık	(1) Müdür	22	3.00	.48	.10			
	(2) Müdür Y.	48	3.17	.49	.07	3.47	.00	2-3
	(3) Öğretmen	707	2.96	.52	.02			

*P<.05

Görev değişkeni açısından kültürel liderlik boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde; bu değişkenin kültürel liderlikle ilgili görüşleri etkilediği görülmektedir (F=9.14; p=.00). Verilen cevaplar incelendiğinde öğretmen katılımcıları ile okul müdür ve okul müdür yardımcıları görüşleri arasında anlamlı fark olduğu, yapılan Tukey HSD testi sonucu ortaya çıkmaktadır (AF=3-1,2). Bu verilere göre okul müdürleri kendilerinin kültürel liderlik rollerini gösterdiklerini daha fazla düşünmektedirler. Bu durum okul müdürlerinin öğretmenlere nispeten kendileri hakkında daha olumlu görüş belirtmelerinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca görev değişkeninin; örgütsel bağlılık (F=3.57; p=.00), duygusal bağlılık (F=10.68; p=.00) ve normatif bağlılığı (F=3.47 p=.00) etkilediği görülmektedir. Bu anlamlı farkın okul müdür yardımcıları ve öğretmen görüşleri arasında daha çok yoğunlaştığı da görülmektedir (AF=2-3). Örgütsel bağlılıkla ilgili sonuçlara bakıldığında en düşük örgütsel bağlılık düzeyini öğretmenlerin gösterdikleri görülmektedir. Duygusal bağlılıkla ilgili sonuçlara göre ise öğretmenlerin en düşük duygusal bağlılık, müdür yardımcılarının ise en yüksek duygusal bağlılık düzeyini gösterdiği; yani okul müdür yardımcılarının okula kendini daha yakın gördüğü ve okul içerisindeki çalışmaları sürenin daha eğlenceli geçtiğini düşündükleri görülmektedir (F=4.20; p=.00). Devam bağlılığı ile ilgili sonuçlara göre okul müdür yardımcılarının okula duyduğu minnettarlık düzeyinin sırasıyla okul müdürlerinden ve öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Anketin boyutlarıyla ilgili ortaya çıkan diğer bir genel bulgu ise okul müdürlerinin ve okul müdür yardımcılarının

Turkish Studies

anketteki sorulara verdikleri cevap ortalamalarının yakınlığıdır. Bu durum okul müdür yardımcısı ile okul müdürlerinin görev yakınlığı ve okul müdür yardımcılarının idareye öğretmenlere nispeten daha fazla yakınlığı olması ile açıklanabilir.

Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulguların Boyutlara Göre İncelenmesi

Tablo 4:Eğitim Durumuna İlişkin Bulguların Boyutlara Göre Veri Dağılımı ve Anova Sonuçları

Boyutlar	Görev Türü	N	\bar{X}	SD	SE	F	*P	A F
Kültürel liderlik	(1) Eğitim Enstitüsü	65	4.08	.59	.07	3.02	.01	1 - 3 , 4
	(2) Ön lisans	67	3.97	.56	.06			
	(3) Fen- Edebiyat	106	3.73	.73	.07			
	(4)Eğitim Fakültesi	396	3.77	.75	.03			
	(5)Yüksek Lisans	67	3.81	.74	.09			
	(6) Diğer	76	3.80	.63	.07			
Örgütsel bağlılık	(1) Eğitim Enstitüsü	65	3.17	.41	.05	1.56	.16	
	(2) Ön lisans	67	3.19	.38	.04			
	3) Fen- Edebiyat	106	3.12	.43	.04			
	(4)Eğitim Fakültesi	396	3.07	.40	.02			
	(5)Yüksek Lisans	67	3.09	.45	.05			
	(6) Diğer	76	3.11	.39	.04			
Duygusal bağlılık	(1) Eğitim Enstitüsü	65	3.74	.70	.08	1.22	.29	
	(2) Ön lisans	67	3.74	.70	.08			
	3) Fen- Edebiyat	106	3.62	.75	.07			
	(4)Eğitim Fakültesi	396	3.58	.74	.03			
	(5)Yüksek Lisans	67	3.50	.79	.09			
	(6) Diğer	76	3.60	.80	.09			
Devam bağlılığı	(1) Eğitim Enstitüsü	65	2.82	.62	.07	.73	.59	
	(2) Ön lisans	67	2.79	.50	.06			
	3) Fen- Edebiyat	106	2.71	.70	.06			
	(4)Eğitim Fakültesi	396	2.69	.62	.03			
	(5)Yüksek Lisans	67	2.75	.48	.06			
	(6) Diğer	76	2.71	.61	.07			
Normatif bağlılık	(1) Eğitim Enstitüsü	65	2.95	.51	.06	1.24	.28	
	(2) Ön lisans	67	3.05	.51	.06			
	3) Fen- Edebiyat	106	3.04	.55	.05			
	(4)Eğitim Fakültesi	396	2.94	.52	.02			
	(5)Yüksek Lisans	67	3.02	.52	.06			

Turkish Studies

(6) Diğer 76 3.01 .49 .05

*P<.05

Eğitim durumu değişkeninin kültürel liderlikle ilgili görüşleri etkilediği Tablo 4'te görülmektedir. Ayrıca verilen cevaplar incelendiğinde farklı kurumlardan mezun olan katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu da görülmektedir (F=3.02; p=.01). Bu anlamlı fark yapılan Tamhane testinden sonra, eğitim enstitüsü mezunları ile fen edebiyat fakültesi ve eğitim fakültesi mezunları arasında daha yoğun olarak tespit edilmiştir (AF=1-3,4). Eğitim enstitüsü mezunlarının kültürel liderlik boyutu ile ilgili sorulara daha fazla olumlu görüş bildirmesi yaş faktörü ile de ilişkili olduğu söylenebilir. Bu verilere göre fen-edebiyat ve eğitim fakültesi mezunlarının okul müdürlerine daha eleştirel gözle baktığı görülmektedir. Tablo 4'e göre eğitim durumu değişkeni ile diğer boyutlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Bulguların Boyutlara Göre İncelenmesi

Tablo 5: Hizmet Yılına İlişkin Bulguların Boyutlara Göre Veri Dağılımı ve Anova Sonuçları

Boyutlar	Hizmet yılı	N	\bar{X}	SD	SE	F	*P	AF
Kültürel liderlik	(1) 1-5yıl	105	3.73	.70	.06	2.13	.07	
	(2) 6-10yıl	152	3.75	.66	.05			
	(3) 11-15yıl	174	3.76	.75	.05			
	(4)16-20yıl	138	3.85	.74	.06			
	(5)21+	208	3.92	.70	.04			
Örgütsel bağlılık	(1) 1-5yıl	105	3.10	.39	.03	3.48	.00	2-5
	(2) 6-10yıl	152	3.03	.39	.03			
	(3) 11-15yıl	174	3.05	.41	.03			
	(4)16-20yıl	138	3.15	.43	.03			
	(5)21+	208	3.16	.40	.02			
Duygusal bağlılık	(1) 1-5yıl	105	3.48	.81	.08	3.24	.01	1-5
	(2) 6-10yıl	152	3.58	.73	.05			
	(3) 11-15yıl	174	3.55	.75	.05			
	(4)16-20yıl	138	3.66	.74	.06			
	(5)21+	208	3.74	.71	.05			
Devam bağlılığı	(1) 1-5yıl	105	2.74	.58	.05	2.75	.02	2-4
	(2) 6-10yıl	152	2.62	.61	.05			
	(3) 11-15yıl	174	2.66	.59	.04			

Turkish Studies

	(4)16-20yıl	138	2.82	.64	.05		
	(5)21+	208	2.76	.61	.04		
Normatif bağlılık	(1) 1-5yıl	105	3.09	.52	.05		
	(2) 6-10yıl	152	2.94	.51	.04		
	(3) 11-15yıl	174	2.94	.49	.03	1.56	.18
	(4)16-20yıl	138	2.97	.52	.04		
	(5)21+	208	2.98	.549	.038		

*P<.05

Hizmet yılı değişkeninin örgütsel bağlılığı (F=3.48; p=.07), duygusal bağlılığı (F=3.24; p=.01) ve devam bağlılığını (F=2.75; p=.02) etkilediği görülmektedir. Örgütsel bağlılıkta hizmet yılı 6–10 ile 21 ve daha üzeri olan katılımcı grupları arasında anlamlı bir farklılık yapılan Tamhane analizi sonucunda ortaya çıkmıştır (AF=2–5). En çok olumlu görüş bildiren grup 21 ve üzeri hizmet yılına sahip olan grup iken; en az olumlu görüş bildiren grup 6–10 hizmet yılına sahip olan gruptur. Hizmet yılının daha fazla olduğu grupta örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılıktaki rakamlara göre yapılan anova sonuçları incelendiğinde de hizmet yılı 1–5 ile 21 ve daha üzeri olan katılımcı grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan Tamhane analizi sonucunda ortaya çıkmıştır (AF=1–5). Hizmet yılının en yüksek olduğu grupta örgütsel bağlılığın en yüksek düzeyde olduğu ve hizmet yılının en düşük olduğu grupta örgütsel bağlılığın en düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre meslekte geçirilen zaman arttıkça okul çalışanları kendilerini daha mutlu hissettikleri gerçeği ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığı ile ilgili sonuçlara göre ise hizmet yılı 6–10 ile 16–20 olan katılımcı grupları arasında anlamlı bir farklılık yapılan Tamhane analizi sonucunda ortaya çıkmıştır (AF=2–4). Hizmet yılı daha düşük olan grubun ihtiyaçtan ve zorunluluktan dolayı çalıştıkları kurumda devam ettikleri ortaya çıkmaktadır.

Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulguların Boyutlara Göre İncelenmesi

Tablo 6: Okul Türüne İlişkin Bulguların Boyutlara Göre Veri Dağılımı ve Anova Sonuçları

Boyutlar	Görev Türü	N	\bar{X}	SD	SE	F	*P	AF
Kültürel liderlik	(1) İlköğretim	455	3.84	.65	0.03	9.14	.00	1–3 5,6– 1,2,3,4
	(2) Genel lise	52	3.76	.72	0.10			
	(3) Meslek Lisesi	152	3.64	.74	0.06			
	(4) Tercihli liseler	94	3.79	.88	0.09			
	(5) Özel İlköğretim	17	4.64	.31	0.07			
	(6) Özel Lise	7	4.69	.15	0.05			
Örgütsel bağlılık	(1) İlköğretim	455	3.10	.38	0.01	3.57	.00	
	(2) Genel lise	52	3.20	.41	0.05			
	(3) Meslek Lisesi	152	3.02	.44	0.03			
	(4) Tercihli liseler	94	3.14	.44	0.04			
	(5) Özel İlköğretim	17	3.27	.52	0.12			

Turkish Studies

Duygusal bağlılık	(6) Özel Lise	7	3.47	.23	0.08			
	(1) İlköğretim	455	3.60	.69	0.03			
	(2) Genel lise	52	3.71	.78	0.10			5-1,3
	(3) Meslek Lisesi	152	3.39	.80	0.06	10.68	.00	6-
	(4)Tercihli liseler	94	3.72	.76	0.07			1,2,3,4
Devam bağlılığı	(5)Özel İlköğretim	17	4.32	.79	0.19			3-4
	(6) Özel Lise	7	4.86	.24	0.09			
	(1) İlköğretim	455	2.72	.59	0.02			
	(2) Genel lise	52	2.80	.64	0.08			
	(3) Meslek Lisesi	152	2.77	.61	0.05	4.20	.00	5-
	(4)Tercihli liseler	94	2.71	.59	0.06			1,2,3,4
Normatif bağlılık	(5)Özel İlköğretim	17	2.25	.96	0.23			6-1.2.3
	(6) Özel Lise	7	2.05	.42	0.16			
	(1) İlköğretim	455	2.97	.48	.023			
	(2) Genel lise	52	3.09	.54	.075			
	(3) Meslek Lisesi	152	2.91	.55	.045			
	(4)Tercihli liseler	94	2.98	.57	.060	3.47	.00	3-6
	(5)Özel İlköğretim	17	3.25	.65	.158			
	(6) Özel Lise	7	3.50	.68	.257			

*P<.05

Bu sonuçlara göre okul türü değişkeninin kültürel liderliği ve örgütsel bağlılığı (kapsamındaki üç boyutu ile birlikte) etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlara teker teker bakıldığında ;

“Kültürel Liderlik” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 6’da verilmiştir. Anlamlı çıkan bu boyutta (F=9.14; p=.00) yapılan Tukey HSD testi sonucunda ise gruplar arasında ilköğretim ve meslek lisesi çalışanları arasında; özel ilköğretim ve özel lise ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi, tercihli lise çalışanları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir (AF=1-3; 5,6-1,2,3,4). Elde edilen sonuçlardan özel okul kurumlarında çalışanların okul müdürleri ile ilgili daha olumlu görüşlere sahip olduğu ve bu okullarda görev yapan okul müdürlerinin diğer gruplardan daha fazla kültürel liderlik rolleri sergilediği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca ortaya kültürel liderlik rollerinin en az meslek liselerinde; en çok ise sırasıyla özel ilköğretim ve özel lisede gösteriliyor olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu durum bu okullardaki çalışma şartlarının çok farklı olması gerçeği ile açıklanabilir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili veriler incelendiğinde en yüksek düzeyde olumlu görüş bildiren grubun özel lise olduğu, en düşük grubun ise meslek lisesi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre özel lisede görev yapan katılımcılarda örgütsel bağlılık en yüksek düzeyde olmasına rağmen; en düşük örgütsel bağlılık düzeyi meslek lisesi çalışanlarında görülmektedir.

Turkish Studies

Anlamli farklılık görülen ‐Duygusal Bağlılık‐ boyutundan ($F=10.68$; $p=.00$) elde edilen verilere göre gruplar arasında özel ilköğretim ile ilköğretim, meslek lisesi arasında; özel lise ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi, tercihli liseler arasında; meslek lisesi ile tercihli liseler arasında anlamli bir farklılık olduğu, yapılan Tukey HSD analizi sonucunda bulunmuştur ($AF=5-1,3$; $6-1,2,3,4$; $3-4$). Elde edilen bu bilgilerden özel ilköğretimde çalışan öğretmenlerin devlet ilköğretim okullarında ve meslek lisesinde çalışanlardan, çalıştıkları okullarda daha mutlu olduğu sonucuna varılabilir. Özel lisede çalışan öğretmenlerin ise genel lise, meslek lisesi, tercihli liselerde çalışan öğretmenlerden daha mutlu oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum özel kurumlarda çalışan öğretmenlerin daha iyi ortamlarda çalışmaları ile açıklanabilir. Ortaya çıkan bir başka sonuç ise tercihli liselerde çalışan öğretmenlerin meslek lisesinde çalışan öğretmenlerden çalıştıkları kurumdan daha çok memnun olduklarıdır. Bu durum ise öğrenci profilinin farklı olması gerçeği ile açıklanabilir. Ayrıca okula gelen öğrenci profilinin de öğretmenin okula karşı olan sevgisini etkilemekte olduğu yorumu yapılabilir. Bu sonuçlara göre özel lisede görev yapan katılımcılarda duygusal bağlılık en yüksek düzeyde olmasına rağmen; en düşük duygusal bağlılık düzeyi meslek lisesi çalışanlarında görülmektedir. Bu durum yine bu okullardaki çalışma şartlarının çok farklı olması gerçeği ile açıklanabilir.

‐Devam Bağlılığı‐ ($F=4.20$; $p=.00$) ve okul türü değişkeni ile ilgili bu anlamli ilişkinin okul kurumları arasında yapılan Tukey HSD analizi sonucunda, özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi, tercihli liseler arasında daha da yoğunlaştığı görülmektedir. Özel lise ile ilköğretim, genel lise ve meslek lisesi arasında da anlamli bir farklılık görülmektedir ($AF=5-1,2,3,4$; $6-1,2,3$). Bu verilerden özel lise ve özel ilköğretimde çalışanların ihtiyaç ve zorunluluktan ziyade kendi isteklerinden dolayı çalıştıkları ortaya çıkmaktadır.

‐Normatif Bağlılık‐ ($F=3.47$; $p=.00$) ‐ta çıkan anlamli ilişki ile ilgili sonuçlara göre okul kurumları arasından meslek lisesi ile özel lise arasında anlamli bir farklılık olduğu yapılan Tamhane analizi sonucunda bulunmuştur ($AF=3-6$). Özel lisede çalışanlar diğer okul kurumlarında çalışanlardan daha yüksek düzeyde çalıştıkları kuruma karşı minnettarlık göstermektedirler. Ayrıca meslek lisesinde çalışanların en az düzeyde çalıştıkları okula karşı minnettarlık duydukları ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç meslek lisesinde öğretmenlik yapan öğretmenlerin özel lisede görev yapan öğretmenlere nispeten kendilerini daha az geliştirme şansını yakaladıklarını kanıtlamaktadır.

Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisinin Kanonik Veri Analizine Göre İncelenmesi

Çalışmanın bu bölümünde okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyip etkilemediğini ölçmek için Kanonik Korelasyon Analiz testi sonuçlarından bahsedilecektir. Yapılan analizde iki değişken arasındaki Kanonik değer 0.31 olarak elde edilirken; chi kare değeri ise 79.28 olarak elde edilmiştir. Ortaya çıkan bu sonuca göre, kültürel liderliğin okulda çalışan öğretmenlerin okula olan bağlılıklarına etkisi olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle, kültürel liderlikle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır ($p=0.00$).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Çalışma sonuçlarına göre okul müdürlerinin oynadığı kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca görev değişkeninin kültürel liderlik ve örgütsel bağlılık (diğer üç boyutu ile birlikte) ile ilgili görüşleri etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte en son mezun olunan okul değişkeninin de öğretmen ve idarecilerin kültürel liderlik algılayışını etkilediği ortaya çıkmaktadır. Hizmet yılı değişkeninin ise örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığını doğru orantıda etkilediği görülmektedir. Son olarak okul türü değişkeninin de kültürel liderlik ve örgütsel bağlılık (diğer üç boyutu ile birlikte) ile ilgili görüşleri etkilediği görülmektedir.

Sönmez (2008)'in ortaöğretim okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin değişime olan direnci adlı tez çalışmasında da, okul idarecisinin “Okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içindedir” önermesine farklı cevaplar gelmiştir. Bu farklılığa göre, okul müdürleri öğretmenlere nispeten bu ifadeye daha çok olumlu görüş bildirmektedirler. Başka bir ifadeyle; okul müdür yardımcıları, yönetime yakın pozisyonda görev aldıklarından ve yöneticiyi daha yakından tanıma olanağı bulmalarından dolayı yöneticilerinin okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içinde olduklarını düşünürken, öğretmenler için bu durum daha düşük düzeyde algılanmıştır. Bizim çalışmamızda da katılımcıların görüşlerine göre görev değişkeni ile ilgili sonuçlar incelendiğinde okul idarecileri ve öğretmenleri birbirlerini birer meslektaş olarak görürler ifadesi ile ilgili okul yönetimi ve öğretmenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye okul yönetimi okul öğretmenlerinden daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Çalışmada ortaya çıkan diğer bir sonuç ise okul müdürleri kültürel liderlik rollerini sergilediklerini öğretmenlere nispeten daha fazla düşünüyor olmasıdır. Yine Sönmez'in (2008) yaptığı araştırmaya göre “Okul müdürü okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla gösterir” önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok olumlu görüş bildirmektedirler.

Değirmenci (2006) lise yöneticilerinin gösterdikleri kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlılık düzeyinde, yöneticiler lehine fark olduğunu bulmuştur. Aynı sonuç bu çalışmada da görülmüştür. Bu bulgulara dayalı olarak lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme algı düzeylerinin öğretmenlerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğunu belirten Değirmenci (2006) ayrıca lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yöneticilerin kıdem değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı fark bulamamıştır. Bu çalışmada ise okul türü değişkeni ile kültürel liderlik rolleri arasında anlamlı farklılık çıkmasına rağmen Değirmenci (2006) çalışmasında bu sonuca ulaşamamıştır.

Brown (2003) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin öğretmenlere nispeten daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara çalışmamızda ortaya çıkan sonuçlarla örtüşmektedir.

Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi adlı çalışmasından elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Örgütsel kültür kurumun başarılı veya başarısız olmasında önemli bir faktördür. Yöneticilerin kültürel liderlik özelliklerini daha fazla taşımasıyla okulların başarısı da daha fazla olacaktır. Kurumların daha başarılı olabilmesi için iyi eğitilmiş, profesyonel ve kültürel liderlik rollerinin sergileyebilen liderlere ihtiyaç vardır.

Kültürel liderlik ile ilgili sorulara okul müdürlerinin okul müdür yardımcısı ve öğretmenlerden daha fazla olumlu görüş bildirmesi beklendik bir durumdur. Okul müdürleri kültürel liderlik rollerinin yerine getirdiğini düşünürken öğretmenler bu düşünceye daha az olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu durum ise okul müdürlerinin kendileri ile ilgili etkili bir şekilde öz eleştiri yapmadıklarını göstermektedir. Bundan dolayı okul müdürleri öğretmenlerin de görüşünü alarak kararlar almalı ve yaptığı işleri ve kendisini sürekli olarak değerlendirmeli, gözden geçirmeli ve kendisine karşı eleştirel yaklaşabilmelidir.

Elde edilen bulgulardan erkek katılımcıların bayan katılımcılara oranla okul idaresine daha yakın olduğu görüşüne varılabilir. Okul müdürünün bu durumu aşması için önlemler alması, kadın çalışanlarının sorunlarıyla daha fazla ilgilenmesi gerekmektedir. Ortaya çıkan sonuçlara göre kadın katılımcılar okul idaresine karşı daha az olumludurlar ve örgütsel bağlılık düzeyleri erkek katılımcılarla karşılaştırıldığında anlamlı bir ilişki göstermemesine rağmen erkek katılımcılara göre daha düşüktür. Sonuç olarak kadın katılımcıların çalıştıkları okulda daha fazla problemi olduğu ve bu problemlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği söylenebilir. Bu durum için okul idaresince gerekli çözümler alınmalıdır. Okuldaki çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini artıracak çözümler sunulmalıdır.

Okul çalışanlarından öğretmenlerin idarecilere nispeten daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini artırabilecek çözümler aranmalıdır.

Okul çalışanlarından hizmet yılı düşük olan grupların daha düşük düzeyde okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile ilgili olumlu görüş bildirdikleri ve örgütsel bağlılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Hizmet yılı düşük olanlar için örgütsel bağlılığın artırılması yönünde çalışmalar yapılmalıdır.

Hizmet yılı düşük olan grupların zorunluluk ve ihtiyaçtan dolayı okullarında çalışıyor olmaları örgütsel bağlılık düzeylerini olumsuz düzeyde etkilemektedir. Bu durum ise öğretmenin çalıştığı kurum ve meslekteki memnuniyetsizliğinden dolayı daha az performans göstermesine sebep olabilir. Bu yüzden meslekte kıdemi düşük olan öğretmenlere de istedikleri okulda çalışma imkânı gösterilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

Örgütsel bağlılık düzeyi meslek liselerinde en düşük düzeyde görülmektedir. Bunun sebepleri araştırılmalı ve bu okullarda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini artıracak çalışmalar yapılmalıdır.

Özel kurumlarda görev yapan okul müdürlerinin kültürel liderlik rolünü daha iyi sergiledikleri elde edilen sonuçlardan ortaya çıkmaktadır. Diğer kurum idarecilerinin de bu düzeyi yakalaması için gerekli önlemler alınmalıdır ve gerekirse farklı kurumlardaki okul müdürlerinin birbirleri ile iletişim içerisinde olması önerilebilir.

Araştırma sonuçlarına göre ileride yapılacak olan çalışmalar için şu öneriler sunulabilir;

Erkek katılımcı grubuyla kadın katılımcı grup arasında kültürel liderlik ve örgütsel bağlılıkta anlamlı bir farklılık görülmemekle birlikte erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla okul müdürünün kültürel liderlik rolleri ile ilgili sorulara daha fazla olumlu görüş bildirdiği görülmektedir. Aynı şekilde örgütsel bağlılık düzeyi erkek katılımcılarda kadın katılımcılara nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun sebepleri daha sonraki araştırmalara konu olabilir.

Meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin sorunlarını inceleyen araştırmalar yapılabilir.

Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar yapılabilir.

Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmen performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar yapılabilir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen sebepler üzerine araştırmalar yapılabilir.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel performans ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılabilir.

Turkish Studies

KAYNAKÇA

- ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- ALLEN N.J., & MEYER, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*.
- BALAY, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerle örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALOĞLU, N. ve KARADAĞ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58), 165-190.
- BASHIR, S., & RAMAY, M. I. (2008). *Determinants of organizational commitment a study of informational technology professionals in Pakistan*. Dissertation thesis, Jinnah University, Islamabad.
- BAŞARAN, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- BAŞYİĞİT, A. (2006). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- BOLAT, O. İ. ve BOLAT, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- BOYLU, Y., PELİT, E. ve GÜÇER, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44 (511).
- BROWN, B. (2003). *Employees' organizational commitment and their perceptions of supervisors' relation-oriented and task-oriented leadership behaviours*. Dissertation thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- CEMALOĞLU, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 73-112.
- ÇAKIR, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü alguları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- ÇELİK, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- DEĞİRMENCİ, S. (2006). *Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*. Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- DEMİRKIRAN, T. (2004). *Özel öğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelemesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- DİLEK, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İzmit.
- DOĞAN, A. (2008). *İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- ERDOĞAN, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- FRAENKEL, J. R., & WALLEN, N. E. (2006). *How to design and evaluate research in education*. New York: Third Edition.
- GÜRPINAR, G. (2005). *Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, alt-üst ilişkileri, işten ayrılma niyeti ve bu faktörler arasındaki ilişki: Deneyisel bir çalışma*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- HALLINGER, P., & LEITHWOOD, K. (1996). Culture and educational administrative. *Journal of Educational Administration*, 34 (5).
- KWINDA, N. A. (2002). *The instructional leadership role of the school principal in Thohoyandou*. Dissertation Thesis, University of South Africa, South Africa.
- KOTTKAMP, R. B. (1984). *The principal as cultural leader planning changing*. 15, (3).
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., & STEERS, R. M. (1979). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment*. New York: Absenteeism and Turnover, Academic Press.
- O'REILLY, C. (1995). *Psychological dimensions of organizational behaviour: Corporations, culture and commitment motivation and social control in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- ÖZCAN, O. (2008). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel özdeşim, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının demografik özelliklere göre incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZDEMİR, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlemlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4, 411-433.
- ÖZDEMİR, S. (1995). Eğitimde verimlilik ve toplam kalite yönetimi. *Eğitim Yönetimi*, 3, 378-388.
- ÖZKAN, Y. (2005). *Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- ÖZTÜRK, P. (2008). *İstanbul'daki sağlık sektörü kurumlarındaki örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- PIRALI, J. (2007). *The influence of job satisfaction, organizational commitment and perceptions of organizational justice on organizational citizenship behaviour in turkish education sector*. Published thesis, Middle East Technical University, Ankara.
- SCHEIN, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SERGIOVANNI, T. J., & STARRAT, R. J. (1988). *Supervision human perspectives*. McGrawhill Inc.
- SHIRBAGI, N. (2007). Exploring organizational commitment and leadership frames within Indian and Iranian higher education institutions. *Bulletin of Educational Research*, 29 (1), 17-32.
- STUP, R. (2006). *Human research management and dairy employee organizational commitment: Special research report*. Pennsylvania: Pennsylvania State University.
- SÖNMEZ, N. (2008). *Ortaöğretim okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin değişime olan direnç üzerindeki etkileri*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- TUHAOĞLU, F. ve GEDİKOĞLU, T. (2009). İlköğretim okul müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58), 274-298.

- TERZİ, A. R. ve KURT, T. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığa etkisi*. (<http://www.yayim.meb.gov.tr>. adresinden Mayıs 2010 tarihinde indirilmiştir)
- TESKE, P. E., & SCHNEIDER, M. (1999). *The importance of leadership: The role of school principals*. New York: Thepricewaterhousecoopers Endowment for The Business of Government.
- TİRYAKİ, T. (2005). *Örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- TOPRAKÇI, E. (2002). *Sınıf örgütünün yönetimi* (Birinci Baskı). Ankara: Ütopya Yayınevi.
- UYGUÇ, N. ve ÇİMRİN, D. (2004). Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19,(11) 91-99.
- YÜKSEL, Y. A. (1993). *Study on the relationship between organizational climate and organizational commitment*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- YILDIRIM, B. (2001). *Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- YUKL, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.
- ZAIN & GILL (1999). A psychometric assessment of the Malay version of Allen and Meyer's organizational commitment measure. *Malaysian Management Review*.
- ZEYREK, A. O. (2008). *Milli Eğitim Bakanlığı 2005 öğretmenlik kariyer basamağı yükselme sınavında öğretmenlerin başarı durumları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- WASTI, S.A., (2000). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: türk kültürüne bir bakış. İçinde, Z. Aycan (Ed.). *Akademisyen ve profesyonellerin bakış açısıyla türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* (ss. 201-224). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.