

**2011 Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı: 27, s.72-81**

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK ROLLERİ  
ile ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ\***

Mevlüt UYGUR<sup>1</sup>  
Atıla YILDIRIM<sup>2</sup>

**ÖZET**

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın örneklemini 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Konya ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 402 öğretmen oluşturmaktadır. İlişkisel tarama yöntemi kullanılan bu çalışmada veriler, Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen “Kültürel Liderlik Ölçeği” ve Balay (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığının uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarına ilişkin öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültürel Liderlik, Örgütsel Bağlılık.

**THE RELATIONSHIP BETWEEN LEVEL of CULTURAL LEADERSHIP ROLES  
OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS and ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT of THE TEACHERS**

**ABSTRACT**

The aim of this research is to investigate the relationship between realization level of cultural leadership roles of primary school administrators and organizational commitment of the teachers. The samples of research is 402 teachers working at state primary schools in central districts of Konya province in 2009-2010 school year. The data in which relational searching model is used was collected from the “Cultural Leadership Scale” developed by Yıldırım (2001) and “Organizational Commitment Scale” developed by Balay (2000). For the analysis of the data arithmetic mean, standart deviation and pearson correlation were used. According to the results, There is a significant relationship between the realization level of cultural leadership roles of primary school administrators and compliance, identification and internalization dimension of organizational commitment of the teachers according to teachers ideas.

**Key Words:** Cultural Leadership, Organizational Commitment.

---

<sup>1</sup> MEB, muygur1978@mynet.com

<sup>2</sup> Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü,  
yildirimtrkon@gmail.com

\* Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü’nde Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Her toplum ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde oluşan sorunlarını çözmek ve refahını artırabilmek için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların ve sorunların çeşidine göre oluşan bu toplumsal kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir. İnsanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve üstesinden gelemedikleri sorunları giderebilmek için oluşturulan örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır (Terzi, 2000: 1).

Örgüt kısaca, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir (Bursalıoğlu, 2005: 15). Örgüt; iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür (Schein, 1978: 11).

Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan örgütler, bu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Örgütler etkili ve yeterli oldukları sürece varlıklarını korurlar (Aydın, 2000: 15). Örgütsel amaçların gereken düzeyde gerçekleştirilmesi örgütü etkili kılar. Etkisizleşen bir örgüt hem toplumsal hem de örgütsel işlevlerini yerine getiremeyecek biçimde güçsüzleşmiş, eskimiştir. Örgütsel etkililik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliğini, sağlığını, dirikliğini, topluma yararlılığını sürdürebilmesidir. Örgütsel etkililiği sağlamak yönetimin görevidir. Bu görevi yerine getirmesi için yönetimin de etkili olması gerekir. Etkili bir yönetim, örgütsel liderlik niteliklerini taşıyan, sürekli olarak kendini yenileyen yöneticilerle yapılabilir (Başaran, 1982a: 24).

Okul, sosyal bir sistemdir. Bu anlamda her okulun kendine özgü bir kültürü vardır. Eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insanlardır. İnsan ilişkilerinin önem taşıdığı eğitim örgütlerinde örgütsel kültür kavramları daha fazla değer kazanmaktadır. Okul kültürünün oluşturulmasında temel görev, okul yöneticisine düşmektedir. Okul yöneticisi etkili bir okul kültürü oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine yardımcı olabilir. Ancak, bu kültürün oluşturulması, sadece yöneticinin tekelinde değildir. Yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personel kültürü oluşturur (Çelik, 2002: 50). En genel tanımıyla okul kültürü, okulun kimliğini oluşturan ve okuldaki tüm bireyleri davranış ve eylemlerini etkileyen maddi, manevi öğeler bütünüdür. Olumlu ve etkili bir okul kültürünün okula bağlılığı artırma, okul ve yönetimine karşı güven oluşturma, yıkıcı çatışmaları önleme, okulda görev yapan elemanları ile öğrencilerin davranış ve beklentilerini şekillendirerek okulun başarısını artırma vb. gibi birçok yararları vardır (Gümüşeli, 2006).

1980'li yıllarda yönetim alanında kültürel paradigmanın önem kazanması, örgütsel kültür konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Örgütsel kültür kuramının gelişmesiyle birlikte, liderlikle ilgili çalışmalar kültür odaklı olarak yoğunlaşmıştır. Kültürel liderlik, lider davranışının basit bir üretim ya da ilişki yönelimli bir davranış olmadığını kabul etmiştir. Kültürel liderlik, liderlik kuramlarına iki önemli katkı getirmiştir. Birincisi, liderin etkililiği, büyük ölçüde oluşturacağı örgütsel kültüre bağlıdır. Kültürel lider ne denli güçlü bir örgüt kültürü oluşturursa, o denli etkili olur. Kültürel liderlik kuramı, örgüt kültürünün lider tarafından biçimlendirildiğini savunmaktadır. İkincisi ise, liderin örgüt kültürünü yönetme biçimidir. Güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması yeterli değildir. Aynı zamanda bu kültürün yönetimi de en azından oluşturulması kadar önem taşımaktadır (Çelik, 2007: 209-210).

Kültürel liderliği, okul kültürünü oluşturan ortak düşünüş, inanış, sembol, kabul, gelenek ve normlar aracılığıyla çalışanların amaç doğrultusunda eyleme geçirilebilmesi süreci olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım, 2001: 8). Kültürel lider, örgütün değer ve normlarının içselleştirilmesi, asların bunlara uyması için çalışır. Ayrıca örgütünün kültürünü, içinde yaşadığı daha büyük sistemlerin kültürü ile de kaynaştıran kişidir (Erdoğan, 2004: 47).

Liderliği anlamlı kılan kültürel çevredir. Kültürel çevreye anlamlar katan da liderdir. Bu karşılıklı iletişiminin başlangıç noktası kültür olarak görülebilir. Kültürü oluşturan öğelerin, liderliğin, psikolojik, sosyolojik koşullarını hazırladığı söylenebilir. Çünkü bu öğeler, toplumda, örgütte, grupta bir kişinin lider olarak kabullenilmesini, benimsenmesini sağlayan algıların ve yargıların temel belirleyicisidir. Kültürel lider, bir ürün olarak kültürü tüm öğeleriyle bilen ve değerlendiren, bir süreç olarak, kültürün yeniden şekillenmesine ve yaratılmasında geliştireceği vizyon ve ortaya koyacağı yeni değerlerle oynayabilen kişidir (Erçetin, 2000).

Okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri, okul kültürünün geliştirilmesi ve okulun başarısının artırılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları açısından önemlidir. Kültürel liderliğin temelinde güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulması yer alır. Okul kültürü, çalışanların okulla özdeşleşmelerine, bağlılık duygusunun artmasına, daha çok çaba harcama isteğinin ve iş doyumunun artmasına yol açacaktır (Yıldırım, 2001: 41).

Son yıllarda araştırmacıların üzerinde durduğu konulardan biride örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücüdür (Balcı, 2003: 27). Meyer ve Allen (1990)'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur. Balay (2000: 15)'a göre örgütsel bağlılık, bireyin örgütle değişik yönlerden bütünleşme derecesini yansıtır.

Örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütü bırakıp ayrılmamalarına bağlıdır. İşgörenler ne denli örgüte bağlanmış iseler örgütün yaşaması da o denli güçlenir. Bu yüzden, örgüt işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemek için değişik önlemler alır. Örgütte işgörelere yükselme olanağı verme, ücreti artırma, değişik özendiriciler sunma, gerekirse cezalandırma gibi önlemlerle örgüt işgörelerin ayrılmalarını en aza indirmeye çalışır (Başaran, 1982b: 241).

Eğitim örgütleri gibi, bireyleri değiştiren ve üretken hale getiren örgütler dikkate alındığında, burada görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, asgari düzeydeki çabalarını sağlayan örgütsel denetime tek başına güvenilemez. Bunun için, büyük ölçüde güdülenmiş, ayrıca okulları ve işleyişle üst düzeyde özdeşleşmiş işgörelere gereksinim vardır (Katz ve Kahn, 1977: 408).

Bağlılık duyan öğretmenler, okullarına, öğrencilerine ve çalışma alanlarına güçlü şekilde yönelim gösterirler. Hedeflenen sonuçlardan öncelikle hangilerininin başarılacağı konusunda görüş ayrılıklarının olduğu, işin kontrolünde ise büyük zorlukların yaşandığı okul gibi "gevşek" örgütlerde içten bağlılık özellikle daha büyük önem taşımaktadır. Düşük öğretmen bağlılığı öğrenci başarısını azaltmaktadır. Tükenmiş öğretmenler öğrencilere karşı daha az sevecen, sınıftaki karışıklığa karşı daha az hoşgörülü, daha fazla endişe ve bitkinlik göstermektedirler. Bu tür öğretmenler, öğretimlerinde akademik kaliteyi geliştirme konusunda daha az plan yapmakta ve kendilerini etkili öğretim sunmadan alıkoyan otoritenin kurallarına karşı çıkmada daha çekingen davranmaktadırlar. Sonucun, öğretmenlerle öğrenciler arasındaki bir anlaşma biçimini aldığı söylenebilir. Buna göre

öğretmenler, daha fazla sosyal ilişkilerin olduğu daha düzenli bir sınıfa karşılık olarak, öğrencilerine yönelik entelektüel beklentilerinde azalmaya gitmektedirler (Firestone ve Pennel, 1993; Akt. Balay, 2000).

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini artırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını artırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörlerden biriside yöneticilerin liderlik davranışlarıdır (Balay, 2000; İnce ve Gül, 2005; Çetin, 2004: 99-100).

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında bir ilişkinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1- İlköğretim Okulu öğretmenlerine göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?

2- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları hangi düzeydedir?

3-Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 2. YÖNTEM

Bu araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Konya ili merkez ilçelerindeki (Selçuklu, Meram, Karatay) resmi ilköğretim okullarında görev yapan 6552 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 402 öğretmenden oluşmaktadır. Bu çalışmada veriler, Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen “Kültürel Liderlik Ölçeği” ve Balay (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” yardımıyla toplanmıştır.

### 2.1. Veri Toplama Araçları

#### *(Kültürel Liderlik Ölçeği)*

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 çalışmada güvenilirlik katsayısı tekrar hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha= .94 olarak bulunmuştur.

#### *(Örgütsel Bağlılık Ölçeği)*

Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Balay (2000) tarafından geliştirilmiş olup, 27 maddeden oluşarak, üç boyutta değerlendirilmiştir. Bu boyutlardan “Uyum” 8 maddeden, “Özdeşleşme” 8 maddeden “İçselleştirme” 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'dür. Bu bulgulara göre, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin üç faktörlü geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir.

## 2.2. Verilerin Analizi

1. ve 2. alt problemlere ait çözümlemede; aritmetik ortalama ve standart sapma teknikleri kullanılmıştır. 3. alt probleme ait çözümlemede, Kültürel Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın alt boyutlarının ortalamaları arasındaki ilişkinin ölçümü için Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Verilerin analizinde önem düzeyi,  $p < 0.01$  kabul edilmiştir.

## 3. BULGULAR VE YORUMLAR

### 3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi “İlköğretim okulu öğretmenlerine göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?” biçiminde düzenlenmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerinin genel ortalaması alınarak “İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerini belirlenmiş ve hesaplanan ortalama ve standart sapma değeri Çizelge 1’de sunulmuştur.

**Çizelge 1: Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri İlişkin N,  $\bar{X}$  ve SS Değerleri**

	N	$\bar{X}$	SS
<b>Kültürel Liderlik</b>	402	3.83	.79

Çizelge 1’e göre öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin genel aritmetik ortalaması ( $\bar{X} = 3.83$ ), standart sapma değeri ise (SS=.79) bulunmuştur. Bu ortalamayla öğretmenlerin, ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu söylenebilir. Buna göre öğretmenler, ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini yeterli buldukları ifade edilebilir. Araştırmanın bulgularıyla, Yıldırım (2001), Derin (2003) ve Değirmenci (2006) tarafından yapılan araştırmaların bulguları örtüşmektedir.

### 3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları hangi düzeydedir?” biçiminde düzenlenmiştir. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarına verdiği cevaplardan elde edilen bulgular Çizelge 2’de sunulmuştur.

**Çizelge 2: Boyutlara Ait Betimsel İstatistik**

Alt Boyut	N	$\bar{X}$	SS	Katılım Düzeyi
Uyum	402	1.67	.57	Hiç Katılmıyorum
Özdeşleşme	402	3.12	1.00	Orta Düzeyde Katılıyorum
İçselleştirme	404	3.78	.81	Çok Katılıyorum

Çizelge 2 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının alt boyutlar açısından farklı düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bağlılığın uyum boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde görülürken, özdeşleşme boyutunda “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde tespit edilmiş, içselleştirme boyutunda ise “Çok Katılıyorum” düzeyinde bir katılım ortaya çıkmıştır.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin uyum boyutuna ait aritmetik ortalama değerinin ( $\bar{X}=1.67$ ), standart sapma değeri ise ( $SS=.57$ ) bulunmuştur. Genel olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum alt boyutuna ait algılarının düşük olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutuna ilişkin ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine bakıldığında aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=3.12$ ), standart sapma değeri ise ( $SS=1.00$ ) tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin okullarıyla özdeşleştiği şeklinde açıklanabilir.

Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutuna ilişkin ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine bakıldığında aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=3.78$ ), standart sapma değeri ise ( $SS=.81$ ) bulunmuştur. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunun yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin içselleştirme boyutunda en yüksek olduğu, bunu sırasıyla özdeşleşme ve uyum boyutlarının izlediği görülmüştür. Balay (2000) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin en yüksek bağlılığı içselleştirme boyutunda en az bağlılığı ise uyum boyutunda gösterdiklerini belirlemiştir. Sezer (2005) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin okullarına en fazla içselleştirme boyutu ile bağlandıklarını, öğretmenlerin okula en az bağlanma boyutu ise uyum boyutu olduğunu belirlemiştir.

### 3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” biçiminde düzenlenmiştir. Öğretmen algılarının ortalamalarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon testi uygulanmış analiz sonucu çizelge 3’te verilmiştir.

**Çizelge 3: Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye İlişkin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları**

		Örgütsel Bağlılık		
		Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
<b>Kültürel Liderlik</b>	<b>Pearson Korelasyon (r)</b>	-.374**	.568**	.495**
	<b>P</b>	.000	.000	.000
	<b>N</b>	402	402	402

P<.01

Çizelge 3 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=-.374$ ,  $p<.01$ ). Determinasyon katsayısı ( $r^2=.14$ ) dikkate alındığında uyum boyutundaki toplam varyansın değişkenliğin %14'nin kültürel liderlikten kaynaklandığı söylenebilir. İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=.568$ ,  $p<.01$ ). Determinasyon katsayısı ( $r^2=.32$ ) dikkate alındığında özdeşleşme boyutundaki toplam varyansın değişkenliğin %32'nin kültürel liderlikten kaynaklandığı söylenebilir. İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=.495$ ,  $p<.01$ ). Determinasyon katsayısı ( $r^2=.24$ ) dikkate alındığında içselleştirme boyutundaki toplam varyansın değişkenliğin %24'nin kültürel liderlikten kaynaklandığı söylenebilir. Buna göre yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılığında artış olacağı söylenebilir. Terzi ve Kurt (2005) tarafından yapılan çalışmada Okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğu ve demokrat yönetici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Sezer (2005) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre ilköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılığın "özdeşleşme" ve "içselleştirme" alt boyutlarında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Etkileşimci liderlik stili ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı alt boyutu olan "uyum" arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Zeren (2007) tarafından yapılan çalışmada sonucunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerinin, görev yaptıkları okullarındaki müdürlerini dönüşümcü liderlik stiline yönelik tutumları ile bunların örgüte genel bağlılıkları arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Karagöz (2008) tarafından yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı ölçeğine ait duygusal adanmışlık, devam adanmışlığı ve normatif adanmışlık boyutlarının her birinin, yöneticinin etik liderlik rollerine ait tüm faktörlerle (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Buluç (2009) tarafından yapılan çalışmada sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu belirlemiştir. Everett (1992; Akt. Balay, 2000: 105) tarafından yapılan okul, öğretmen ve yönetici liderin bir işlevi olarak öğretmenlerin tutumsal bağlılığı konusundaki araştırma sonuçlarına göre,

yöneticilerin, öğretmenlerin okula ve öğretime bağlılığını sağlamada önemli bir faktör olarak algılandığını, örgütsel bağlılık çalışmasında liderliğin etkili bir değişken olduğunu tespit etmiştir. Lok (1999; Akt. Yıldırım, 2001: 156) tarafından yapılan araştırma sonucunda liderlik biçimlerinin de örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

##### 4.1. Sonuçlar

Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin genel aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.83$ ), standart sapma ise ( $SS=.79$ ) bulunmuştur. Bu ortalamayla öğretmenlerin, ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının alt boyutlar açısından farklı düzeyde olduğu bulunmuştur. Bağlılığın uyum alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde, özdeşleşme alt boyutunda “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyinde, içselleştirme alt boyutunda ise “Çok Katılıyorum” düzeyinde bir katılım göstermişlerdir. Öğretmenlerin uyum alt boyutuna ait aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=1.67$ ), standart sapma değeri ise ( $SS=.57$ ), örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=3.12$ ), standart sapma değeri ise ( $SS=1.00$ ) ve örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalama değeri ise ( $\bar{X}=3.78$ ), standart sapma değeri ise ( $SS=.81$ ) bulunmuştur. Bu sonuçlara göre öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri içselleştirme alt boyutunda en yüksek olduğu, bunu sırasıyla özdeşleşme ve uyum alt boyutlarının izlediği söylenebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Buna göre yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılığında artış olacağı söylenebilir.

##### 4.2. Öneriler

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini geliştirici eğitim programları hazırlanıp, okul yöneticilerine bu program kapsamında hizmetiçi eğitimler verilmelidir.
2. İlköğretim okulu yöneticileri okul kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi ve değiştirilmesi sürecine öğretmenleri yeteri kadar dahil etmeleri sağlanmalıdır.
3. İlköğretim okulu yöneticileri öğretmenlere karara katılma ve insiyatif kullanma fırsatı vermelidir.
4. Örgütsel bağlılık örgütlerin etkililiği ve verimliliği açısından büyük öneme sahip faktörlerden biridir. Bu nedenle eğitim örgütleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını



artırması gereklidir. Bu yüzden okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler belirlenebilir, bu yönde eğitim politikaları oluşturulmalıdır.

5. Kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin okula bağlılığına olumlu yönde etki ettiği düşünülürse, okul yöneticilerinin kültürel liderlik hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları gerekir.

6. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin okullarda öğretmen verimliliğine etkisi araştırılabilir.

## 5. KAYNAKLAR

- 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.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*, 6. Baskı, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara ili Örneği). Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1982a). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No:111, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1982b). *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 108, Ankara.
- Buluç, B. (2009). "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57): 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetimde Yeni Yapı ve Davranış*, 13. Baskı, Pegem AYayıncılık, Ankara.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem A Yayınları, Ankara.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Değirmenci, S. (2006). Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Derin, Ö. (2003). Dershane Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Erdoğan, İ.(2004).*Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

- Gümüşeli, A. (2006). “Okul Kültürü ve Liderlik”, [[http://www.agumuseli.com/modules/weblog/details.php?blog\\_id=13](http://www.agumuseli.com/modules/weblog/details.php?blog_id=13) (25. 02. 2010)].
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- Karagöz, A. (2008). İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev: H. Can, Y. Bayar, TODAİE Yayınları No: 167, Ankara.
- Schein, E. H. (1978). *Örgüt Psikolojisi*, Çev: Mustafa Tosun, TODAİE Yayınları No: 173, Ankara.
- Sezer, F. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, [M.E.B. Yayınlar Dairesi Başkanlığı.<http://yayim.meb.gov.tr> (05.03.2010)].
- Yıldırım, B. (2001). Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zeren, H. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki (Şurfa Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.