

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Ramazan DEMİR

Denizli-2022

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Ramazan DEMİR

Danışman

Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

ETİK BEYANNAMESİ

Bu tez çalışması Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tarafından belirlenen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır. Çalışma içerisinde kullanılan tüm görsel ve yazılı bilgiler akademik ve etik kurallar göz önünde bulundurularak sunulmuştur. Başka araştırmacılar tarafından ortaya konulan eserlerden yararlanılan durumlarda bilimsel normlar gözetilerek atıfta bulunulmuş ve bunların tamamı kaynak olarak gösterilmiştir. Çalışma içerisinde kullanılan verilerde oynama yapılmadığını ve bu çalışmanın bir kısmını veya tamamını başka bir yüksek öğretim kurumunda tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ramazan Demir

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans öğrenimim ve tez çalışmam boyunca bilgisi, tecrübesi, anlayışı ve sabrı ile bana destek olan danışmanım Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e en samimi duygularıyla teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın analizinde yardımlarını esirgemeyen ve takıldığım noktalarda bana yardım eden Doc. Dr. Eren Can AYBEK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yorulduğum anlarda hep yanımda duran anneme, babama, biricik eşime ve belki de en büyük fedakarlığı gösteren biricik kızım Elif'e sonsuz teşekkürler.

ÖZET

Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

DEMİR, Ramazan

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD,
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN
Haziran 2022, 113 sayfa

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda nicel araştırma yöntemi ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki resmi ortaöğretim okullarındaki öğretmenler oluşturmaktadır ve çalışma grubunun belirlenmesinde oransız küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma 2021-2022 eğitim öğretim yılında örnekleme alınan ilçelerde iş başında olan 449 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada kişisel bilgiler formunun yanı sıra iki farklı ölçek kullanılmıştır. Bunlar liderlik stilleri betimleme ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğidir. Araştırma 2022 yılında haziran ayı içerisinde sonlanmıştır.

Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur. Veri analizlerinde Student's t-test ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniklerinden yararlanılmıştır. Anlamlı ilişkilerin tespitinde Bonferroni, Games Howell ve Pearson Korelasyon Katsayısı teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri en çok insan kaynakları liderliği stilini kullanmaktadırlar. Kullanılan liderlik stiline ilişkin öğretmen algıları onların cinsiyetine, medeni durumuna ve eğitim durumuna göre bir farklılık göstermemektedir. Yaş, kıdem, mevcut kurumda çalışılan süre ve görev yapılan okul türü değişkenleri bakımından ise liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin kendi örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları orta düzey şeklindedir ve en çok sergilenen bağlılık türü duygusal bağlılıktır. En sık sergilenen bağlılık türü cinsiyet, yaş, kıdem, mevcut okulda çalışılan süre ve eğitim durumu değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık taşımazken medeni durum ve görev yapılan okul türü değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Katılımcıların algılarına göre en sık sergilenen liderlik stili ile en çok sergilenen bağlılık türü arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Bu çalışmaya göre okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri örgütsel bağlılığın anlamlı yordayıcısıdır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, örgütsel bağlılık, liderlik, liderlik davranışları

ABSTRACT

The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles and Teachers' Organizational Commitment Levels

DEMİR, Ramazan

M.A. Thesis in Educational Sciences

Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Supervisor: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

June 2022, 113 pages

In this study, it was aimed to reveal the relationship between the leadership styles of school administrators and the organizational commitment levels of teachers. In this direction, quantitative research method and relational survey model were used. The study group of the research consists of the teachers in the official secondary schools in Pamukkale and Merkezefendi districts of Denizli, and the disproportionate cluster sampling method was used to determine the study group. The research was performed with the attendance of 449 teachers working in the mentioned districts in the 2021-2022 academic year.

Two different scales and a personal characteristics form were used in the study. In order to collect the data the leadership style description questionnaire and the organizational commitment scale were employed respectively. The research was completed in June 2022.

The arithmetic mean and standard deviation values were calculated for analyzing the sub-problems of the research. T-test and one-way analysis of variance (ANOVA) techniques were used in data analysis. Bonferroni, Games Howell and Pearson Correlation Coefficient techniques were used to detect significant relationships.

According to the perceptions of the participants in the research, school administrators mostly use the human resources leadership style. Teachers' perceptions of the leadership style used do not differ according to their gender, marital status and educational status. In the matter of age, seniority, time worked in the current school and the type of school, a significant difference was detected between teacher perceptions regarding leadership styles.

The perceptions of the participants in the study regarding their organizational commitment are moderate. The most exhibited type of commitment is affective commitment. While there was no significant difference in the variables of gender, age, seniority, duration of employment in the current institution and educational status a significant difference was found in the marital status and type of school employed variables.

According to teacher perceptions, a moderately significant positive relationship was found between the most frequently exhibited leadership style and the most exhibited commitment type. According to this study, the leadership styles exhibited by school administrators are a significant predictor of organizational commitment.

Keywords: Organization, organizational commitment, leadership, leadership behaviors

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI.....	iii
ETİK BEYANNAMESİ	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	4
1.1.2. Alt Problemler	4
1.2. Önem	5
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.4. Sayıtlılar	6
1.5. Tanımlar	6
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1. Liderlik Kavramı	7
2.1.1. Başlıca Liderlik Kuramları	7
2.1.1.1. Özellik kuramı.	7
2.1.1.2. Davranışsal kuramlar.	8
2.1.1.2.1. Iowa üniversitesine ait çalışmalar.	8
2.1.1.2.2. Ohio üniversitesine ait çalışmalar.	9
2.1.1.2.3. Michigan üniversitesine ait çalışmalar.....	9
2.1.1.2.4. Blake ve Mouton'a ait liderlik matrisi.	9
2.1.1.2.5. Likert'e ait sistem 4 modeli.....	11
2.1.1.3. Durumsalcı kuramlar.	11
2.1.1.3.1. Vroom – Yetton'a ait normatif durumsallık kuramı	11
2.1.1.3.2. House ve Evans'a ait yol-amaç kuramı.....	12
2.1.1.3.3. Hersey ile Blanchard'a ait durumsal liderlik kuramı.	13
2.1.1.3.4. Reddin'e ait üç boyut kuramı.	13
2.1.1.4. Güncel liderlik kuramları.....	14
2.1.1.4.1. Vizyoner lider.....	14

2.1.1.4.2. Karizmatik lider.	14
2.1.1.4.3. Etik lider.	15
2.1.1.4.4. Bolman ile Deal'e ait dört liderlik yaklaşımı.	15
2.1.1.4.4.1. Yapısalcı lider.	15
2.1.1.4.4.2. İnsan kaynağı lideri.	16
2.1.1.4.4.3. Politik lider.	16
2.1.1.4.4.4. Sembolik-Kültürel lider.	17
2.2. Örgütsel Bağlılık	17
2.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar	18
2.2.1.1. Bireysel unsurlar.	19
2.2.1.2. İş ve role ilişkin unsurlar.	20
2.2.1.3. Kıdem ve çalışma koşulları ile ilgili unsurlar.	20
2.2.1.4. Örgüt yapısı ile ilgili unsurlar.	20
2.2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	21
2.2.2.1. Etzioni yaklaşımı.	21
2.2.2.2. O'reilly ve Chatman yaklaşımı.	22
2.2.2.3. Kanter yaklaşımı.	22
2.2.2.4. Katz ve Kahn'ın yaklaşımı.	22
2.2.2.5. Becker yaklaşımı.	23
2.2.2.6. Allen ve Meyer'in yaklaşımı.	23
2.2.2.6.1. Duygusal bağlılık.	23
2.2.2.6.2. Devam bağlılığı.	24
2.2.2.6.3. Normatif bağlılık.	26
2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi	26
2.2.4. Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi	27
2.3. Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Bazı Çalışmalar.....	28
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	31
3.1. Araştırma Modeli	31
3.2. Evren ve Örneklem	31
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	32
3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu	33
3.3.2. Liderlik Stilleri Betimleme Ölçeği	33
3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	33
3.4. Veri Toplama Yöntem ve Süreci.....	34

3.5. Verilerin Analizi.....	34
3.5.1. Örnekleme Ait Bilgiler	35
3.5.2. Boyutlara İlişkin Normallik Testi Sonuçları	36
3.5.3. Ölçek Maddeleri Düzey Aralıkları	36
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	38
4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	38
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	38
4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	54
4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	55
4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	67
4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	69
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	73
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	73
5.2. Öneriler	81
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	81
5.2.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler	81
KAYNAKÇA.....	82
EKLER.....	90
Ek 1: Katılım Kabul Formu.....	90
Ek 2: Kişisel Bilgi Formu	91
Ek 3: Liderlik Stilleri Betimleme Ölçeği	92
Ek 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	94
Ek 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzin Belgesi.....	95
Ek 6: Liderlik Stilleri Betimleme Ölçeği Kullanım İzin Belgesi	96
Ek 7: Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden Alınan Ölçek Uygulama İzni.....	97
ÖZGEÇMİŞ	98

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1 Pamukkale ve Merkezefendi İlçelerindeki Okul Türü, Okul Sayısı, Bu İlçelerde Görev Yapan Öğretmen Sayısı ve Ulaşılması Hedeflenen Öğretmen Sayısını Gösterir Tablo	32
Tablo 3.2 Çalışma Grubuna Ait Bilgiler	35
Tablo 3.3 Normallik Testi Sonuçları.....	36
Tablo 3.4 Ölçek Maddelerine İlişkin Katılım Düzey Aralıkları.....	37
Tablo 4.1 Öğretmenlerin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stilleri.....	38
Tablo 4.2 Liderlik Stillерinin Cinsiyete Göre İncelenmesi	39
Tablo 4.3 Liderlik Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	40
Tablo 4.4 Öğretmenlerin Liderlik Stillерine İlişkin Algularının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)	41
Tablo 4.5 Liderlik Stillерinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi	43
Tablo 4.6 Liderlik Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Kıdeme Göre Dağılımı	44
Tablo 4.7 Öğretmenlerin Liderlik Stillерine İlişkin Algularının Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)	45
Tablo 4.8 Liderlik Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Mevcut Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine Göre Dağılımı	47
Tablo 4.9 Öğretmenlerin Liderlik Stillерine İlişkin Algularının Mevcut Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)	48
Tablo 4.10 Liderlik Stillерinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi	50
Tablo 4.11 Liderlik Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Çalışılan Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı	51
Tablo 4.12 Öğretmenlerin Liderlik Stillерine İlişkin Algularının Çalışılan Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)	52
Tablo 4.13 Öğretmenlerin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Alguları	54
Tablo 4.14 Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre İncelenmesi	55
Tablo 4.15 Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	56
Tablo 4.16 Öğretmenlerin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algularının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)	57
Tablo 4.17 Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre İncelenmesi	58

Tablo 4.18 Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı	59
Tablo 4.19 Öğretmenlerin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algılarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)	60
Tablo 4.20 Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Mevcut Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine Göre Dağılımı	62
Tablo 4.21 Öğretmenlerin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algılarının Mevcut Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)	63
Tablo 4.22 Örgütsel Bağlılığın Eğitim Duruma Göre İncelenmesi	64
Tablo 4.23 Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı	65
Tablo 4.24 Öğretmenlerin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algılarının Çalışılan Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)	66
Tablo 4.25 Okul Yöneticilerinin Yapısal, İnsan Kaynakları, Politik ve Sembolik-Kültürel Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Pearson Korelasyon Test Sonuçları)	67
Tablo 4.26 Öğretmenlerin Liderlik Stillerinden Yapısal Liderlik Alt Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	69
Tablo 4.27 Öğretmenlerin Liderlik Stillerinden İnsan Kaynakları Liderliği Alt Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	70
Tablo 4.28 Öğretmenlerin Liderlik Stillerinden Politik Liderlik Alt Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	71
Tablo 4.29 Öğretmenlerin Liderlik Stillerinden Sembolik-Kültürel Liderlik Alt Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Blake ve Mouton'a ait Liderlik Matriksi (Tanrıöğen, 2013).....	10
---	----

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya ait problem durumu, alt problemler, araştırmanın amacı ve taşıdığı önem, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları ile sık kullanılan ifadelerin tanımları yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

İnsanlık tarihi boyunca ortak hedeflere ulaşma konusunda bireyleri bir araya getirip onları yönlendirecek bir kişiye ihtiyaç duyulmuştur. İhtiyaç duyulan bu kişi yön tayin edecek ve rehberlik edecek kişidir. İnsanlar kendilerini ortak hedeflere ulaştırma konusunda yetenekli liderlere ihtiyaç duyarlar (Özkalp ve Kırel, 2001).

Belirli kişileri belirli amaçlar etrafında toplamak ve onları harekete geçirmek veya yönlendirmek liderliktir (Davis, 1988). Liderlik, bir grup insanı önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönlendirebilme ve bu topluluğa rehberlik edebilme sürecidir (Eren, 1998). Çalık'a (2003) göre liderlik, karşılaşılan engelleri bertaraf eden ve örgütün işleyişinin devam etmesini sağlayan kişidir.

Örgüt, insanların tek başına ulaşamayacakları hedeflere ulaşabilmek için ortak bir amaç etrafında birleşerek oluşturdukları topluluktur (Başaran, 2008). Ortak çaba gerektiren hedeflere ulaşabilmek için birden fazla bireyin bir araya getirilmesi, koordine edilmesi ve eşgüdümlemesi gerekmektedir ve tüm bunları sağlayan yapıya ise örgüt denmektedir (Aydın, 2010).

Örgüt, toplumsal ihtiyaçların giderilmesi için kendi hür iradeleri ile bir araya gelmiş bireylerden oluşan bir yapıdır ve bu yapının en asli unsuru insandır. Bu kavrama dair yapılan tanımlara bakıldığında birden fazla bireyin ortak amaç veya amaçlar doğrultusunda kendi isteği ile bir araya gelmesi ve etkili bir iletişimin varlığı olguları göze çarpmaktadır (Başaran, 2000). Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için çağın gereksinimlerine ayak uydurarak etkili ve verimli olmalıdır. Bu son derece önemlidir çünkü bunu başaramayan örgütler yok olma tehlikesi ile karşı karşıya gelebilirler (Dicle ve Dicle, 1979).

Örgüt kavramına dair geliştirilen tanımlara baktığımızda okulun da bir örgüt olduğunu söyleyebiliriz. Okul örgütü; üyelerinin öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler ve veliler olduğu bir yapıdır. Üyeler kendi istekleri ile belirlenen amaçlar doğrultusunda bu

örgüte dahil olurlar ve bir plan ve eşgüdüm dahilinde çalışmalarını sürdürürler. Okul örgütlerinin de diğer örgütler gibi etkili ve verimli olması önemlidir. Alıç (1995), okulların da birer örgüt olduğunu ifade etmektedir.

Chughtai ve Zafar (2006) örgütsel bağlılığı, insanların çalıştıkları kuruma bir aidiyet hissi geliştirmesi ve kendisini çalıştığı kurumun bir parçası olarak hissetmesi olarak tanımlamaktadır. Balcı'ya (2003) göre yüksek örgütsel bağlılık davranışı gösteren bireyler diğer bireylere kıyasla daha doyumlu ve uyumlu, üretken ve ayrıca sorumlu davranışlarda bulunurlar. Kendi iş alanları ile ilgili inisiyatifler alarak ait oldukları örgüt adına faydalı işler yaparak örgütte kalmak adına istikrarlı eylemlerde bulunurlar. Böylece örgütün amaçlarına ulaşmasına hizmet etmiş olurlar.

Okul örgütlerinde nihai amaçlara ulaşma noktasında öğretmenlerin önyak olduğu düşünüldüğünde, onların çalıştıkları kuruma karşı bağlılık hissetmeleri son derece önemlidir çünkü öğretmenlerin çalıştıkları kuruma karşı hissettikleri bağlılık ile öğrenci başarısı arasında bağlantı vardır ve bu da okul örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilme derecesini etkilemektedir. Öğretmenin kurumuna karşı hissettiği bağlılık öğrenci başarısını artırırken öğrenci başarısının da öğretmeni güdülediği bilinmektedir. Örgütsel bağlılığı düşük öğretmenler öğrenci başarısını artırma noktasında yetersiz kalmaktadır. (Firestone & Pennel, 1993).

Sosyal örgütler olan okulların nihai amacı etkili bir eğitim ve öğretim gerçekleştirmektir. Okul örgütlerinin bu hedeflerine ulaşabilmeleri ise örgüt içerisindeki kaynakları verimli bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. Örgütlerde yöneticilerin görevi insan gücünü ve diğer kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanmaktır (Özdemir,1995).

Günümüzde ekonomik ve teknolojik gelişmelerle birlikte yaşanan rekabet ortamı toplumsal değişmelere yol açmaktadır. Bu hızlı değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilecek bireyler yetiştiren, daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçlara dönük okul örgütlerinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bunun için ise okul örgütüne ait tüm bireylerin ortak hedefler doğrultusunda eşgüdümlenerek çalışmaları ve kendilerini kurumun bir parçası olarak hissetmeleri gerekmektedir. Bunu sağlayacak olan ise okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin göstereceği liderlik özellikleri, örgüt elemanlarının örgüte olan bağlılığını etkileyecektir (Turan, 2002).

Etkili ve verimli bir örgüt yaratarak ortak hedeflere ulaştırmayı amaçlayan okul müdürü, başarılı olabilmek için yönetici değil de lider olmak zorundadır ve diğer üyelerin

örgütsel bağlılıklarını arttırmalıdır. Günümüz yönetim anlayışında liderliğin önemi her alanda olduğu gibi eğitimde de artmıştır. Eğer yönetici etkili bir liderlik gerçekleştirmek istiyorsa örgüt üyeleri içerisinde daha etkin rol almalı ve onları başarıya ulaşma hususunda güdülemelidir (Kaya, 1991).

Modern eğitim yöneticisinin bilgili ve farklı alternatiflere açık, yani çok yönlü olması gerekmektedir. Yönetici bu vasıfları taşıdığı takdirde hedefler kapsamında daha geniş vizyonlar çizip daha kapsamlı politikalar belirleyerek hedeflere ulaşılmasını mümkün kılabilir. Eğitim lideri, eğitimde misyon ile vizyonu birbirinden ayırabilen ve kaynak yönetiminde başarılı olan kişidir (Bursalıoğlu, 2015).

Eğitim lideri olan okul müdürünün sergilediği liderlik tarzı ile örgüt mensubu öğretmenlerin okula karşı hissettikleri bağlılık arasında çok sıkı bir bağ vardır. Öğretmen kendisini kurum içerisinde rahat ve değerli hissettiği zaman okula karşı tavrı da olumlu yönde olacaktır. Çağdaş lider, öngörü sahibi, değişim ve yeniliklere açık, çalışanlarının örgüte bağlılığını arttırmaya çalışan, çalışanların fikir ve düşüncelerine önem verip onları karar alma süreçlerine dahil eden ve onların bireysel farklılıklarını dikkate alarak yönetim gerçekleştiren kişidir (Demirel ve Çakınberk, 2010). Herkes için ve her durum için doğru ve geçerli olan bir yönetim stiline varlığı söz konusu değildir. Gerçek lidere düşen görev karşılaştığı yeni durumlar karşısında yeni ve doğru bir yaklaşım sergileyebilecek esnekliğe ve vizyona sahip olmaktır.

Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri ne kadar yüksek ise lider o kadar başarılı ve etkilidir. Bir örgütün hedeflerini ulaşabilmesi ve etkili olabilmesi için örgütsel bağlılıkları yüksek, çalıştığı kuruma karşı aidiyet duygusu geliştirmiş, örgütün çıkarları ile kendi çıkarlarını bir tutan çalışanlara ihtiyaç vardır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile örgütsel başarı üzerine çokça araştırma yapılmıştır (Kaya ve Selçuk, 2007). Demirel ve Çakınberk'e (2010) göre örgütsel bağlılığın mesleğe karşı hissedilen bağlılık ve işten ayrılmama isteği arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Bu varsayıma göre örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin işten ayrılmak istemeyeceği ve mesleklerine olan bağlılıklarının kuvvetli olacağı söylenebilir.

Günümüzde, hızla artmaya devam eden bilgi, her gün farklı ve yeni veriler ile bizi karşılamaktadır. Bu yeni veriler bazen dünün doğru bilinenlerini yalanlamakta, bazen de gelecekte yalanlanabilecek bugünün doğrularını doğrulamaktadır. Yönetim de bu değişim rüzgarından etkilenmektedir. Yönetim felsefeleri gerçekleşen değişme ve gelişmelerin etkisi

ile değişmekte çünkü dünün yönetim tarzı yarının, hatta bugünün sorunlarını çözmekte yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle yönetim şekli konusunda hep yeni arayışlar mevcuttur (Usta, 2013).

Yönetim şekilleri arayışına katkı sunmayı amaçlayan bu araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın, bu konuda yapılan diğer araştırmalar ile okul yöneticilerinin yönetim stillerini gözden geçirmesini ve yeniden şekillendirmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Öğretmen performanslarının, yöneticilerin onlara karşı olan yaklaşım ve tutumlarından doğrudan etkilenmektedir. Yöneticilerin olumlu tutumları çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırırken olumsuz tutumları çalışanların örgütsel bağlılıklarını düşürmektedir.

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları veya olaylar karşısında takındıkları tutum birbirinden farklıdır ve farklı yaklaşımlar farklı çalışanlar üzerinde çeşitli etkilere sebep olabilmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi de bu durumdan etkilenmektedir. Örgütsel bağlılığı düşük olan öğretmenlerin, okul örgütünü etkili kılması mümkün olmayacaktır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, hangi liderlik stili karşısında hangi öğretmen profilinin nasıl bir tepki gösterdiği, yani örgütsel bağlılığının nasıl etkilendiğinin ortaya konulması bakımından bu çalışma son derece önemlidir.

1.1.1. Problem Cümlesi

Denizli ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

1.1.2. Alt Problemler

Araştırmanın problemine ayrıntılı olarak yanıt verebilmek maksadıyla şu alt problemler geliştirilmiştir:

1. Öğretmenlerin; okul yöneticilerinin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik-kültürel liderlik stillerine ilişkin görüşleri nasıldır?
2. Öğretmenlerin; okul yöneticilerinin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik-kültürel liderlik stillerine ilişkin algıları onların (a) cinsiyet, (b) yaş, (c) medeni durum, (ç) kıdem yılı, (d) aynı kurumda çalıştıkları süre, (e) eğitim seviyesi, (f) çalıştıkları okul türüne göre değişmekte midir?
3. Öğretmenlerin kendi örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri nasıldır?

4. Öğretmenlerin kendi örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıları onların (a) cinsiyet, (b) yaş, (c) medeni durum, (ç) kıdem yılı, (d) aynı kurumda çalıştıkları süre, (e) eğitim seviyesi, (f) çalıştıkları okul türüne göre değişmekte midir?
5. Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik-kültürel liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Okul yöneticilerinin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik-kültürel liderlik stilleri öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

1.2. Önem

Bu çalışmanın amacı, Denizli ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Devlet okullarında ortaöğretim kademesinde iş başında olan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu doğrultuda bazı demografik değişkenlerin; okul yöneticilerinin sergileyeceği liderlik stillerine göre anlamlı bir farklılaşma oluşturup oluşturmadığının incelenmesi de bu çalışmanın amaçları arasındadır.

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin okulda sergiledikleri liderlik tarzlarının ve o liderlik türüne has davranışların, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılarını nasıl etkilediğini, öğretmen görüşlerine dayanarak ele alınmaktadır. Böylelikle yöneticiler bu çalışma ışığında hangi liderlik stiline öğretmenler üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun, hangi liderlik stilleri hakkında daha fazla bilgi edinmeleri gerektiğinin bilgisine sahip olabilirler. Ayrıca liderlik davranışlarını geliştirerek daha etkin, etkili ve verimli okul yöneticileri olabilecek ve eğitim sistemine daha fazla katkı sağlayabilecekleri ileri sürülebilir.

Bu araştırmanın çıktıları sayesinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını nelerin olumsuz yönde etkilediğinin belirlenme olasılığı ortaya çıkabilir. Belirlenen veriler ışığında örgütsel bağlılığın artması olasıdır. Örgütsel bağlılığı yükselen öğretmenlerin ise örgütsel bağlılıkları ile birlikte performanslarının da artacağını ileri sürmek mümkündür. Tüm bunlar gerçekleştiğinde sınıflarda daha nitelikli eğitimler gerçekleşeceği beklenebilir.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, 2021-2022 Eğitim-Öğretim yılı içerisinde Denizli'de bulunan ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı liseler ile sınırlı kalacaktır.

1.4. Sayıtlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçlarına içtenlikle cevap verdiği varsayılacaktır.

1.5. Tanımlar

Örgütsel Bağlılık: Bireyin, çalıştığı örgütte kalmak istemesi, kendini çalıştığı örgütün bir parçası olarak görmesidir.

Yapısalcı Lider: Örgüt yapısına önem veren ve bu yapı ile örgüt amaçlarının örtüşmesi gerektiğini düşünen yöneticidir.

İnsan Kaynakları Lideri: Bireyi merkeze alan ve ona destek veren yöneticidir.

Politik Lider: Beyin fırtınası yöntemi ile fikirleri yarıştıran, örgüt amaçlarına ve kaynaklarına en uygun kararları uygulayan yöneticidir.

Sembolik-Kültürel Lider: Örgütün kuruluşundan itibaren geliştirdiği değerleri kullanan ve yeni değerlerin gelişmesine katkıda bulunan yöneticidir.

Duygusal Bağlılık: Bireyin kurumuna fedakarca bağlanmasıdır.

Devam Bağlılığı: Bireyin çalıştığı kurumdan ayrılmaktan endişe ettiği bağlılık türüdür.

Normatif Bağlılık: Bireyin kendini mevcut kurumda çalışmaya devam etmek zorunda hissettiği bağlılık türüdür.

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bu kısmında; liderlik, liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık detaylıca açıklanacaktır.

2.1. Liderlik Kavramı

Alanyazın incelendiğinde liderlik ile ilgili çokça araştırmaya ve tanıma rastlamak olasıdır. Bu çalışmalarda liderlik yaklaşımları, liderlerin taşıması gereken vasıflar ve kendi algılarına göre liderliğin tanımlarına rastlanmaktadır. Eğitimin de aralarında bulunduğu birçok alanda liderlik tanımına rastlanmaktadır. Bu kavram ile ilgili o kadar çok tanımlama mevcut ki neredeyse her çalışma ve araştırma ayrı bir tanım içermektedir (Çetin, 2004; Bass'tan aktaran Tanrıoğen, 2013). Liderlik ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmektedir.

Lider, çalışanlara rehberlik eder ve lokomotif görevi görür. Bir engel ile karşılaşıldığında o engeli bertaraf etmek onun görevidir (Çalık, 2003). Lider, işgörenleri ortak amaçlarda buluşturan, güdüleyen, motive eden ve harekete geçiren kişidir (Eren, 1998).

Başaran (1994) liderlik kavramını aşağıdaki dört unsur ile açıklamaktadır:

- Amaç: Örgütlerin oluşabilmesi için bireyleri bir araya getirecek ortak, rasyonel ve ulaşılabilir hedefler ortaya konulmalıdır. Her örgüt, hedeflerine doğru yol alırken iyi bir lidere ihtiyaç duyar.
- Lider: Her örgüt ortak amaca uygun, diğer örgüt elemanlarını etkileyebilecek bir lidere muhtaçtır.
- Örgüt elemanları: Bireyler, örgütün amaçlarını benimseyip lider tarafından etkilendiklerinde o örgütün bir elemanı olurlar.
- Liderlik ortamı: Ortam, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine uygun olmalıdır. Örgüt üyeleri gönüllü, istekli ve işin gerektirdiği yeterli donanımına sahip olmalıdır.

2.1.1. Başlıca Liderlik Kuramları

Yeşil (2016), liderlik teorilerinin özellik kuramı, davranışsal kuramlar, durumsalcı kuramlar ve modern liderlik kuramları şeklinde toplanabileceğini ifade etmektedir. Aşağıda başlıca liderlik kuramları yer almaktadır.

2.1.1.1. Özellik kuramı. 20. yüzyılın ilk yarısına dayanan bu kurama büyük adam kuramı da denmektedir. Bu kurama göre sonradan lider olunmaz, lider doğulur. Liderliğe

dair sıfatların doğuştan geldiğine inanarak büyük liderlerin özelliklerinin bir şemasını çıkartmaya çalıştıkları için bu kurama büyük adam kuramı da denmiştir. Devrin liderlerini baz alarak özellikle onların, kişisel, fiziksel ve duygusal özellikleri incelenmeye çalışılmış ama zamanla bunların gerçek lider olma vasıflarını rasyonel anlamda karşılamadığı sonucuna varılmıştır (Northouse'dan aktaran Türker, 2019).

Ralph Melvin Stogdill, 20. Yüzyılın ortalarına doğru bir dizi kaynağı tarayarak liderin taşınması gereken vasıfları aşağıdaki gibi kategorize etmiştir (Hoy ve Miskel'den aktaran Tanrıöğen, 2013):

- Kapasite: İyi bir lider kıvrak bir zekaya ve yüksek hitabet gücüne sahip olup; adil, gözü açık ve özgün fikirli olmalıdır.
- Başarı: Lider iyi bir eğitim almış, donanımlı, bilimsellikten yana ve aktif olmalıdır.
- Sorumluluk: Lider sabırlı, aktif, özgüven sahibi, izleyenlerine güven aşılayan ve onları tetikleyebilen kişidir.
- Katılma: Lider iş birliği içerisinde ve çalışabilen, koordinasyonu sağlayabilen, çalışma ortamına uyum sağlayan, etkin ve eğlenceli kişidir.
- Konumu: Lider sosyo-ekonomik seviyesi yüksek ve popüler kişidir.

2.1.1.2. Davranışsal kuramlar. Bu kuram, özellik kuramına tepki olarak ortaya çıkmıştır ve liderlerin kişilik özelliklerinden ziyade davranış biçimlerinin incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu kuramın öncüleri liderin nasıl olduğunun değil nasıl davrandığının daha önemli olduğunu vurgulamaktadırlar (Dindar, 2001; Şimşek, 2002). Davranışçı kuramlar nezdinde yapılan önemli çalışmalardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

2.1.1.2.1. Iowa üniversitesine ait çalışmalar. Şimşek'e (2002) göre bu üniversitenin çalışmaları liderin çalışma ortamında gözlemlenmesinden ziyade onu yapay olarak oluşturulan durumlar karşısında nasıl tepki vereceğinin izlenmesi şeklinde yürütülmüştür. Bu gözlem sonucunda üç tip liderliğin varlığı tespit edilmiştir. Bunlar;

- Kuralcı lider: Hiçbir çalışanına yetki devretmeyen ve sorumluluk paylaşımında bulunmayan liderdir. Bu liderler tüm yetkiyi ellerinde tutarlar ve onlar ne derse o olur. Çalışanların inisiyatif kullanması veya fikir sunması mümkün değildir.
- Katılımcı lider: Çalışanlarının fikirlerini önemseyen, alının kararlara onları dahil eden ve onları cesaretlendirip destekleyen liderdir.

- İlgisiz lider: Bu tür liderlerin, izleyenleri yönlendirdiği veya liderlik ettiği söylenemez. İşgörenler kendi kararlarını kendileri alırlar. Bu durum bazen savrululuk ve başıboşluğa sebep olabilmektedir.

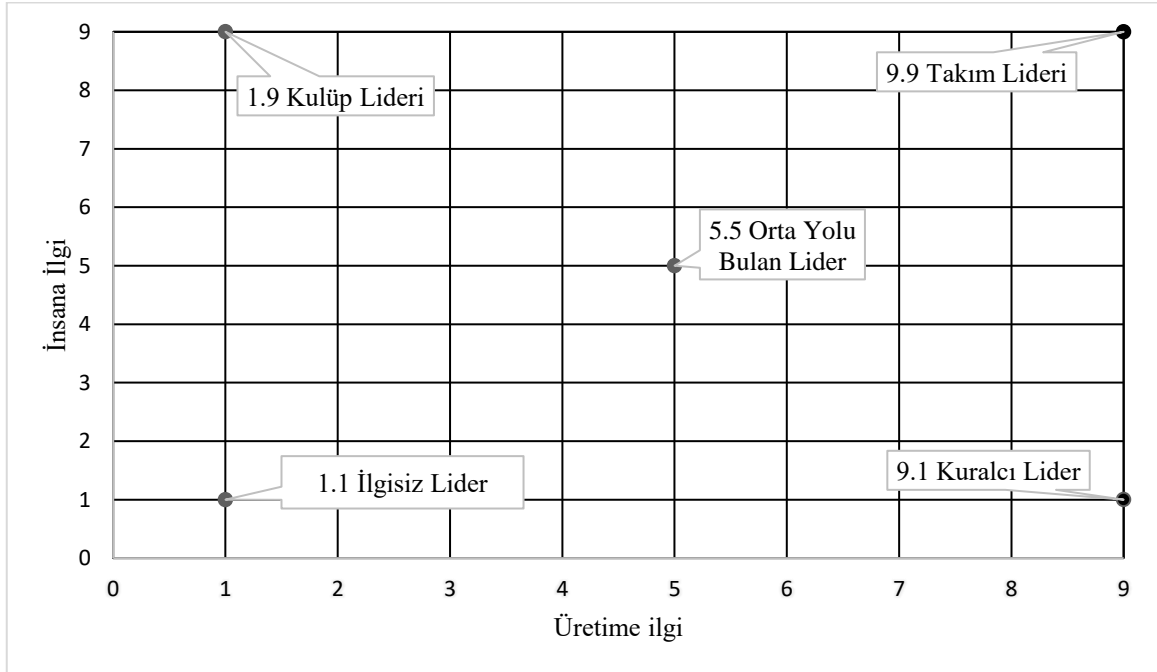
Üniversitenin elde ettiği sonuçlar, işgörenlerin kuralcı liderlerle çalışmaktansa umursamaz liderlerle birlikte çalışmayı yeğlediklerini göstermektedir. Bu üç liderlik türü ele alındığında en üstün performansın kuralcı lider yönetiminde, en düşük performansın ise ilgisiz lider yönetiminde ortaya konduğu sonucuna varılmıştır. Performans açısından kuralcı lider ile katılımcı lider arasında çok az fark olduğu vurgulanmaktadır (Lunenburg ve Ornstein'den aktaran Tanrıöğen, 2013).

2.1.1.2.2. Ohio üniversitesine ait çalışmalar. Bu üniversitenin araştırmaları bir örgütü hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran liderlik davranışlarının hangileri olduğunu açığa çıkarmaya yöneliktir. Bu araştırmalar neticesinde iki unsura rastlandı: Yapıyı Kurma ile Anlayış Gösterme. Örgüt içerisindeki görevlerin liyakat usulüncü dağıtılması, amaçların açık ve net olarak ortaya konması ve bunların çalışanlar tarafından anlaşılmasının sağlanması, işgörenlerin motive edilmesi ve eşgüdüm içerisinde çalışmalarının sağlanması Yapıyı Kurma boyutu ile ilgilidir. Anlayış gösterme, adil ve sevecen yaklaşma, güven verme, ilgi gösterme ve motive etme kavramları ise Anlayış Gösterme boyutu ile ilgilidir. Her iki boyutun da yüksek olduğu durumlarda örgüt başarısı artmaktadır (Northouse'dan aktaran Türker, 2019).

2.1.1.2.3. Michigan üniversitesine ait çalışmalar. Başarılı ve başarısız örgütlerin liderlerinin ortak ve ayrı yönleri ortaya koymaya çalışan bu üniversitenin gerçekleştirdiği çalışmalar sonucunda Ohio çalışmalarına benzer sonuçlar elde edildi. Bir örgütün nihai hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran davranışların neler olduğu araştırılırken iki faktöre ulaşıldı: üretim odaklı olma ve personel odaklı olma. Üretim odaklı lider iş birliği, eşgüdüm, amaç birliği ve görev dağılımı gibi meselelere önem vermektedir. Personel odaklı lider ise adil, anlayışlı ve sevecen olmaya, güven vermeye, ilgi göstermeye ve motive etmeye önem verir. Araştırmalar üretken örgütlerin personel odaklı liderle bir arada olmayı yeğlediklerini ortaya koymaktadır (Lunenburg ve Ornstein'dan aktaran Tanrıöğen, 2013).

2.1.1.2.4. Blake ve Mouton'a ait liderlik matriksi. Blake ile Mouton, önceki iki çalışmaya benzer sonuçlar elde etmiştir. Araştırmacılar, liderliği iki boyuta ayırmışlardır. Bunlar işgörene gösterilen ilgi ve üretimi gösterilen ilgidir. Bu iki değişkenin yükselmesi

veya alçalması sonucunda 5 farklı liderlik şekli meydana gelmektedir (Northouse, 2014). Bunlar aşağıda Şekil 2.1’de gösterilmektedir.



Şekil 2.1.: Blake ve Mouton'a ait Liderlik Matriksi (Tanrıöğen, 2013).

Şekil 2.1'deki matrikste araştırmacılar bu liderlik türlerini şöyle açıklamaktadırlar (akt. Tanrıöğen, 2013):

1.1 İlgisiz liderlik: Hem çalışana hem de üretime duyulan ilgi azdır. Yönetici var ile yok arasındadır.

1.9 Kulüp liderliği: Üretime gösterilen ilgi düşük iken işgörene verilen değer yüksektir. İnsani ilişkiler önemsenir.

5.5 Orta yolu bulan liderlik: Ne işgörene gösterilen ilginin ihmal edildiği, ne de üretimin göz ardı edildiği; yani her iki boyutunda bir dengede tutulmaya çalışıldığı liderliktir.

9.1 Kuralcı liderlik: Kuralların üst seviyede, sosyal ilişkilerin en alt seviyede olduğu, yalnızca itaatin görüldüğü liderlik stilidir. Üretim bir hayli yüksektir.

9.9 Takım lideri: Hem işgörene gösterilen ilginin hem de üretme çabasının yüksek olduğu liderlik tarzıdır. Bu yönetim şeklinde iş birliği yapma, eşgüdümlü çalışma, karar alma, problem çözme gibi beceriler üst düzey seyrettiğinden çalışanların performansları da yüksektir.

2.1.1.2.5. Likert'e ait sistem 4 modeli. Michigan Üniversitesi çalışmalarına dayanan bu modelde Rensis Likert örgütler üzerinde bazı çalışmalara imza atmıştır. Başarılı ve başarısız olan örgütler üzerinde yaptığı incelemeler sunucunda liderliği dörde ayırmıştır (Başaran, 1992; Tanrıöğen, 2013). Tanrıöğen'e (2013) göre bu dört model aşağıdaki gibidir:

Model 1 Otoriter Liderlik: Yönetimin ve karar alma süreçlerinin tamamının liderde toplandığı ve çalışanlara söz hakkı tanınmayan liderlik sistemidir. Bu sistemde lider çalışanlara güven duymaz, çalışanlar da lider ne derse onu emir bilip yerine getirirler. Ceza vermeye de başvururlur.

Model 2 Otoriter-Yardımsever Liderlik: İlk sistemin kısmen yumuşatılmış halidir denilebilir. Cezanın yanı sıra ödüllendirme de vardır. Bu sistemde lider bazı alt seviye meselelerde çalışanlara danışır ama nihai karar yine kendisindedir.

Model 3 İşbirlikçi Liderlik: Liderin çalışanlara güvendiği ve onları örgüt adına alınan karar süreçlerine dahil ettiği sistemdir. Bu sistemdeki çalışanlar özgüveni ve motivasyonu yüksek kişilerdir.

Model 4 Demokratik Liderlik: Model 3'teki sistemin daha gelişmiş halidir. Bu sistemde lider, çalışanlarına tam anlamıyla güven duyar ve onlarla yetki ve sorumluluklarını paylaşır. Tam bir güven ortamının hakim olduğu ve performansın yüksek olduğu liderlik şeklidir.

2.1.1.3. Durumsalçı kuramlar. Durumsal veya diğer adıyla koşula bağlılık kuramı, Davranışçı kuramların yetersizliğinden doğmuştur. Bu kuramda yönetici, işgörenler ve şartlar da göz önüne alınarak çalışmalar yapılmıştır. Her koşulda başarı sağlayabilecek tek bir liderlik stili yoktur (Deliveli, 2010).

2.1.1.3.1. Vroom – Yetton'a ait normatif durumsallık kuramı. İyi bir lider doğru kararlar verir. Doğru ve amacına uygun kararlar verebilen lider etkili liderdir. Lider farklı koşullar ile karşılaştığında bunların üstesinden nasıl geleceğini bilmelidir. Ayrıca her koşulda mükemmel sonuç alınabilen tek bir liderlik stili de yoktur (Çelik, 2013). Aydın'a (1994) göre bu yönetim şekli "otokratik süreç", "danışılan süreç" ve "işbirlikçi süreç" olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır. Bahsedilen süreçler aşağıda açıklanmaktadır (akt. Şimşek, 2017).

Otokratik süreçte tüm karar verme mekanizması tek elde toplanır. Lider karar verme konusunda tek yetkilidir. Çalışanlar karar alma süreçlerine dahil edilmezler. Onların görevi alınan kararlar doğrultusunda hareket etmektir.

Danışılan süreçte lider, çalışanların bilgisine veya fikrine başvurabilir. Bu birebir görüşmeler veya toplantılar halinde gerçekleştirilebilir. Bu süreçte de son söz yine liderindir ve çalışan alınan kararlara uymak ile yükümlüdür.

İşbirlikçi süreçte lider tüm çalışma arkadaşlarının fikirlerine değer verir. Alınan kararlar ortaktır ve herhangi bir dayatma söz konusu değildir. İzleyenler, bu kararlara katılma noktasında daha isteklidirler.

Vroom ve Yetton'a ait bu kuramda koşullara uygun bir yönetim şekli benimsenmelidir. Koşulların neler olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla bazı sorular belirlenmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Aydın, 2010):

- Çözümün adını hemen mi karar almalıyım yoksa birilerinin fikrini alabileceğim kadar vaktim var mı?
- Problemi çözebilmek için yeterli bilgiye ve veriye sahip miyim?
- Sorunun tam olarak ne olduğunu biliyor muyum?
- Vereceğim kararların tatbik edilmesini işgörenler kabul edecek mi?
- Eğer kararı tek başıma alırsam, bunun çalışanlarca kabul görme ihtimali nedir?
- Bu problemi bertaraf ettiğimde ulaşacağımız hedef ortak amacımız mıdır?
- Aldığım kararları uygulamam, çalışanlar arasında bir huzursuzluğa sebebiyet verir mi?

Liderin öncelikle yukarıda belirtilen sorulara cevap vermesi beklenir. Bu soruların lider için yol gösterici bir harita olduğu düşünülebilir. Bu sorulara vereceği cevaplara göre benimseyeceği liderlik stilinin farklılık göstereceği ifade edilebilir.

2.1.1.3.2. House ve Evans'a ait yol-amaç kuramı. Tanrıögen (2013) House ve Evans'ın liderliğin dört türünün olduğunu ileri sürdüğünü ifade etmektedir. Bunlar Destek Veren Liderlik, Yönlendiren Liderlik, İşbirlikçi Liderlik ve Başarı Güdümlü Liderliktir. Öz güven eksikliği ve iş stresiyle başa çıkamama durumlarını yaşayan çalışanlarda Destek Veren Liderlik Yaklaşımı yararlı olmaktadır. Bir işin iş tanımının yetersiz olduğu ya da çalışanın tecrübesiz olduğu durumlarda Yönlendiren Liderlik Yaklaşımı fayda sağlayacaktır. İşgörenlerin donanımlı ve gerekli iş tecrübesine sahip oldukları durumlarda lider onların fikirlerine baş vuruma ihtiyacı hissedebilir. Bu durumda İşbirlikçi Liderlik yaklaşımını kullanmak makul olacaktır. Hedeflerin karmaşık ve üst düzey olduğu koşullarda ise liderin

izleyenlerini motive etmesi önemlidir. Bu durumda Başarı GÜdümlü liderlik yaklaşımı kullanılmalıdır.

2.1.1.3.3. Hersey ile Blancard'a ait durumsal liderlik kuramı. Bu kuram görev eğilimli ve davranış eğilimli olmak üzere iki değişken üzerine kuruludur. Bu değişkenlerin birlikte veya ayrı ayrı yükselmesi veya düşmesiyle dört farklı liderlik türü ortaya çıkmaktadır (Aydın, 1994). Bunlar aşağıdaki gibidir (Erçetin, 2000):

Talimat veren lider: Görev eğilimi yüksek, davranış eğilimi düşük liderdir. Bu liderler sosyal ilişkilere önem vermezler. Önemli olan görevdir ve amaçlara ulaşabilmek için emirler verirler ve çalışanları denetim altında tutmaya gayret ederler.

Satan lider: Hem görev eğiliminin hem de davranış eğiliminin yüksek olduğu liderlik stilidir. İşgörenler için gereği olan donanıma tam anlamıyla sahip olmadıkları için lider onlara rehberlik eder. Çalışanların fikirlerine önem veren lider insani ilişkileri de bir seviyede tutmak zorundadır. Emirler vermeye devam eden lider denetleme yetkisini de sürdürmektedir.

İşbirlikçi lider: Çalışanların sahip oldukları donanım, bilgi birikimi ve deneyim yükseldiği için görev eğilimi düşük davranış eğilimi yüksek seyreden liderliktir. İşgörenlerin fikirlerine başvurulur ve güven ortamı hakimdir.

Yetki devredici lider: İşgörenlerin tam donanımlı ve alanında iyi olduklarında kullanılacak liderlik stilidir. Hem davranış eğilimi hem de görev eğilimi düşük seviyededir. Amaçlar doğrultusunda çalışanlar inisiyatif kullanırlar.

2.1.1.3.4. Reddin'e ait üç boyut kuramı. Alanda yapılan araştırmaları inceleyen William J. Reddin, liderliği ilişki boyutu, görev boyutu ve etkililik boyutu olmak üzere üç boyut ile açıklamaktadır. Kuram adını buradan almaktadır. Bu üç değişkene göre meydana gelen liderlik stilleri aşağıdaki gibidir (Aydın, 1991; Bass'tan aktaran Yıldırım, 2017):

- Geliştirici liderlik: İlişkiye yönelimin fazla, göreve yönelimin az olduğu; etkililiğin yüksek olduğu liderlik stilidir.
- Babacan otoriter liderlik: İlişkiye yönelimin az, göreve yönelimin fazla olduğu; etkililiğin yüksek olduğu liderlik türüdür.
- Bürokrat liderlik: İlişkiye yönelimin de göreve yönelimin de az olduğu, etkililiğin yüksek olduğu liderlik şeklidir.
- Yürütücü liderlik: İlişkiye yönelimin de göreve yönelimin de fazla olduğu, etkililiğin yüksek olduğu liderlik stilidir.

- Uzlaştıran liderlik: İlişkiye yönelimin de göreve yönelimin de fazla olduğu, etkililiğin düşük olduğu liderlik şeklidir.
- Görev odaklı liderlik: İlişkiye yönelimin fazla, göreve yönelimin az olduğu; etkililiğin düşük olduğu liderlik türüdür.
- Otoriter liderlik: İlişkiye yönelimin az, göreve yönelimin fazla olduğu; etkililiğin düşük olduğu liderlik türüdür.
- Terk edici liderlik: İlişkiye yönelimin de göreve yönelimin de az olduğu, etkililiğin düşük olduğu liderlik tarzıdır.

2.1.1.4. Güncel liderlik kuramları. Hızla değişen ve gelişen bir dünyada yaşamaktayız. Bilim, sanayi, psikoloji gibi birçok alanda gelişmeler meydana gelmektedir. Özellikle teknolojik alandaki gelişmeler insan hayatını ve psikolojisini derinden etkilemiştir. Bu kadar köklü değişikliklere maruz kalan insanın yönetilmesinde her koşula ve her döneme uygun bir liderlik şeklinden bahsetmek elbette mümkün değildir. Bu düşüncenin bir sonucu olarak yeni araştırmalar yapılmış ve yeni liderlik türleri ortaya çıkmıştır (Paksoy, 2013). Bu liderlik türleri aşağıda açıklanmıştır.

2.1.1.4.1. Vizyoner lider. Vizyoner lider ileri görüşlü yöneticiler için kullanabileceğimiz bir ifadedir. Lider, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için güncel koşulları görüp gelişmeleri takip etmelidir. Bu sayede gelecekte ne gibi durumlarla karşılaşabileceğini öngörüp, örgüt elemanlarını yönlendirebilir (Senge'den aktaran Yıldırım, 2017).

Vizyoner liderler büyük resme odaklanırlar denilebilir. Gelişmekte olan koşulları görüp, bunları kendi öngörü yeteneği ile yorumlayarak örgüte bir yön vermelidirler. Bu liderler günü kurtaracak çözümler yerine kalıcı çözümler üretir, gerektiğinde köklü değişiklikler yapmaktan çekinmezler (Durukan, 2006; Aksu, 2009).

2.1.1.4.2. Karizmatik lider. Bir yöneticinin karizmatik lider olabilmesi için bazı kriterler vardır. Yönetici öncelikle kendine güvenmeli. Özgüveni olmayan lidere çalışanların güven duyması mümkün değildir. İyi bir ikna kabiliyetine sahip olmalı. Böylelikle örgüt mensuplarını alacağı kararların doğruluğu konusunda ikna edebilir, onları etkileyebilir ve yönlendirebilir. Lider örgüt amaçlarını açık ve net olarak ortaya koyabilmeli ki amaç birliğini sağlayabilsin ve örgüt elemanlarını bu doğrultuda örgütleyebilsin. Karizmatik lider yüksek motivasyona sahip olmalı. Böylece çalışanların motivasyonu da yükselecektir.

Karizmatik lider karşılıklı iletişime açık, ulaşılabilir olmalı ve örgüt elemanlarına rol model olmalıdır.

2.1.1.4.3. Etik lider. Bir toplumun örfleri, adetleri ve manevi değerleri liderlik süreçlerine eşlik etmelidir. Yani bunlardan yoksun bir yönetim, bir liderlik düşünülemez. Bir sorun karşısında kararlar alacak olan lider, aldığı bu kararlarda etik kuralları göz ardı etmemelidir, aksi takdirde çalışanlar bu durumu pek hoş karşılamaz. Bu liderlik şeklinde etik değerler ön plandadır (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012).

Tüm örgüt yapılarında olduğu gibi okul örgütlerinde de etik değerlerin ön planda olması beklenmektedir. Okul örgütlerindeki yöneticilerin sahip olması gereken özellikler dört boyutta açıklanmaktadır (Boyacı'dan aktaran Yıldırım, 2017):

İletişim etiği, okul müdürlerinin okulun üç ayağı olarak da ifade edilen öğretmen, öğrenci ve öğrenci velileri ile iyi bir iletişime sahip olmalarını ifade etmektedir. Bu iletişim saygı ve anlayış çerçevesinde olmalıdır. İklim etiğinde örgüt iklimi, bir örgütün başarıya ulaşması hususunda çok önemli bir yer tutmaktadır. Olumlu örgüt iklimi yaratmaya çalışan okul müdürü, örgütün diğer üyelerini de bu sürece dahil etmelidir ki bu durum kabul görsün. Davranış etiğinde, okul müdürünün örgüt üyesi arasında hiç kimseyi kayırmamasını, tüm bireylere eşit mesafede durmasını ifade etmektedir. Etik karar vermede okul müdürü örgüt ile ilgili bir karar alırken doğru kararlar alabilmesini ve bu karar sürecinde ahlaki normlara uygun davranabilmesidir.

2.1.1.4.4. Bolman ile Deal'e ait dört liderlik yaklaşımı. Araştırmacılara göre zihinsel şemalar dünyayı algılamakta önemli bir yardımcıdır. Liderler de beklenmedik bir sorun ile karşılaştıklarında bu şemalara başvururlar. Bilimin, teknolojinin, sosyal hayatın hızla geliştiği bu devirde liderler, sık sık problem durumu ile karşılaşmaktadırlar. Önemli olan yeni ve bilinmedik durumlarla karşılaşıldığında liderin koşulları doğru bir şekilde okuyup yorumlamasıdır. Doğru bir şekilde okunan ve yorumlanan problem, var olan zihinsel şemalar yardımı ile bertaraf edilir. Araştırmacılara göre bu yaklaşımda 4 adet liderlik stili vardır. Bunlar ; “Yapısalcı lider”, “İnsan kaynağı lideri”, “Politik lider” ve “Sembolik-Kültürel lider”dir (Bolman ve Deal'dan aktaran Türker, 2019).

2.1.1.4.4.1. Yapısalcı lider. Bu liderliler, bir örgütün başarılı olabilmesinde en önemli etkenlerden bir tanesi olarak örgütün yapısını görürler. Örgüt yapısı; güncellenen örgüt hedeflerine, stratejilerine, çevre koşullarına, teknolojik altyapıya ve işgörenlerin fiziksel ve duygusal durumuna göre tekrar şekillendirilmelidir. Örgüt yapısının, örgütün amaçlarına

uygun olarak dizayn edilmediği durumlarda örgüt başarıya ulaşamaz. Örgüt amaçlarına ve yapısına dair kararlar alırken lider, kişilerin çıkarlarını değil örgüt çıkarlarını ön planda tutmalı ve rasyonel davranmalıdır (Şimşek, 2007).

Bu modelde önemli görülen başka bir etken uzmanlaşmadır. Çalışanların örgüt yapısına ve hedeflerine uygun olarak uzmanlaşması, gerekli donanımına sahip olması örgüt başarısında etkili olmaktadır. Ayrıca bu model , insana odaklanmak yerine örgütün amaçlarına odaklanmayı teşvik eder. (Bolman ve Deal'den aktaran Dereli, 2003).

Bu modelde eşgüdüm ve denetim önemli bir yer tutmaktadır. Yapıya uygun olarak doğru iş doğru kişiye verilmeli ve işgörenler arasında iş birliği, uyum ve eşgüdüm sağlanmalıdır. Ayrıca lider, denetim mekanizmasını her daim aktif olarak işletmelidir, çünkü otorite bu modelde önemlidir. Lider bu otoriteyi ve denetimi toplantılar sayesinde sağlayabilir (Bolman ve Deal'den aktaran Dereli, 2003).

Yapısalcı liderler tarafsız davranırlar ve başarıya ulaşana kadar yani doğru yapıyı kurana kadar bıkmadan usanmadan çalışırlar. Örgütün amaçlarını açık ve net hale getirmeye çalışan lider, çalışanlarının görev ve yetki alanlarını bilir. Bu liderler, iletişime açıktır ve kuralcı olabilirler ama böyle bir zorunluluk yoktur (Tanrıöğen, 2013).

2.1.1.4.4.2. İnsan kaynağı lideri. İnsanın merkeze alındığı ve onların fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarının önemsendiği liderlik çerçevesidir. İnsanların para kazanmak, kariyer yapmak, sosyal statü edinmek, değer görmek gibi ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların giderildiği ölçüde çalışanın örgüte olan inancı artacak ve çalışan örgütün amaçları doğrultusunda çaba sarf edecektir. Örgüt ancak çalışanlar yardımıyla nihai hedeflerine ulaşabilir (Tanrıöğen, 2013).

Bolman ve Deal'e (2003) göre bu çerçeve insan merkezlidir. Bu liderlik çerçevesinde liderler ulaşılabilir ve iletişime açıktır. Liderler çalışanlarını destekler ve onlara olan güvenlerini göstererek onları motive ederler. İnsan kaynağı lideri, çalışanların fikirlerini alarak onları da karar alma süreçlerine dahil ederek örgüt amaçlarının daha iyi benimsenmesini sağlar (akt. Tanrıöğen, 2013).

2.1.1.4.4.3. Politik lider. Bu liderlik çerçevesinde örgüt, farklı fikirlerin karşı karşıya geldiği bir er meydanıdır. Bu farklı fikirleri temsil eden çalışanlar koalisyonları oluşturmaktadır. Örgüt kaynakları sınırsız olmadığından ve maliyetlerin yüksek olması sebebiyle politik lider bu fikir koalisyonlarının çarpışmasına izin verir. Fikirlerin çarpışması olağan bir durumdur. Çetin pazarlıklar gerçekleşir ve bunların sonucuna göre hedefler

belirlenir. Bu durum aslında iş birliğini arttırmaktadır. Bu çerçevede en önemli mesele, liderin ne istediğini bilmesi ve bu karar alma süreçlerindeki hakemlik sürecini doğru yönetebilmesidir (Bolman ve Deal'den aktaran Türker, 2019; Dereli, 2003)

2.1.1.4.4. Sembolik-Kültürel lider. Örgütün varlığını sürdürdüğü süreler içerisinde oluşturduğu kültürler ve semboller vardır. Bu semboller bazen bilerek ve isteyerek, bazen ise farkında olmadan çalışanlar ile örgüt arasında bir bağlılık oluşmasını sağlar. Bazen de çalışanlar bu sembolere ihtiyaç duyarlar. Sembolik lider, çalışanlara bu sembolleri hatırlatır ve onları bunların etrafında birleştirir, hatta gerektiğinde çalışanları örgüte bağlayacak yeni semboller yaratmayı amaçlar. Aslında bu liderlerin yapmaya çalıştığı yeni bir vizyon geliştirerek pozitif örgüt kültürü oluşturmaktır. Bu liderlikte kendine has bir hava hakimdir çünkü semboller bir değildir. Çalışan da bu kültüre bağlıdır ve kendi önemini farkındadır.

2.2. Örgütsel Bağlılık

İnsanlar, tarih boyunca tek başlarına üstesinden gelemedikleri meseleleri halletmek ve hayatlarını kolaylaştırmak ve içinde bulunduğu toplumda daha etkili olabilmek ve varlığını sürdürebilmek adına bir araya gelerek iş birliği içerisinde olmuşlardır. Bugün ise her birey bir örgütün üyesidir ve zamanının çoğunu bu örgüt içerisinde geçirmektedir. İnsanların geçimini sağlamak için çalıştıkları iş yerleri, içinde yetiştiğimiz aile ve toplum, eğitim almak için gidilen okul, vatandaşı olduğumuz devlet örgüt kavramına örnek olarak gösterilebilir (Ergen, 2015).

Örgüt, insanların tek başına ulaşamayacakları hedeflere ulaşabilmek için ortak bir amaç doğrultusunda birleşerek oluşturdukları topluluktur (Başaran, 2008). Ortak çaba gerektiren hedeflere ulaşabilmek için birden fazla bireyin bir araya getirilmesi, koordine edilmesi ve eşgüdümlemesi gerekmektedir ve tüm bunları sağlayan yapıya ise örgüt denmektedir (Aydın, 2010). Çelik'e (2007) göre örgüt; insanların amaçlarına ulaşabilmek için etkileşim içine girdikleri bir süreç, belirli ortak hedefler doğrultusunda bireysel çabaların yönlendirildiği bir yönetim, tek başına ulaşamayacağı hedeflere ulaşabilmek ve bu ihtiyacını karşılamak için bir araya gelerek iş bölümü yapan, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde maddi ve manevi çaba gösteren insanların bulunduğu dinamik bir süreçtir.

Örgüt kavramı ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında bireylerin planlı ve programlı bir şekilde eşgüdüm içerisinde ortak bir hedefe yürümek için bir araya geldikleri sosyal ve dinamik yapı olarak öne çıktığı görülmektedir. İnsanları örgütlü hareket etmeye yönlendiren

etmenlerden bir tanesinin, bireylerin amaçlarına tek başlarına ulaşamayacakları için kendileri ile ortak amaçlar güden bireylerle iş birliği içerisinde girmek istemeleri olduğu söylenebilir. Diğer bir etmenin ise sosyal bir varlık olan insanın, sosyal ilişkiler kurarak yalnızlıktan kurtulmak için örgütlere dahil olduğu düşünülebilir. Ayrıca toplum tarafından tanınma, kabul görme ve takdir edilme isteği de bireyleri örgütlü davranmaya teşvik eden sebeplerden bir tanesi olabilir.

Örgütsel bağlılık, insanların çalıştıkları kurumdan ayrılmak istememeleri, insanların kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissetmeleri ve kendilerini o kurumun bir parçası saymalarınıdır (Chughtai & Zafar, 2006). Örgütsel bağlılığa sahip bireyler, diğer iş görenlere kıyasla daha uyumlu, doyumlu, üretken ve sorumluluk duygusu içerisinde hareket etmektedirler. Kendi işleri ile ilgili konularda yeteneklerini sergileyen ve örgüt yararına çalışmalarında bulunarak örgütte kalmak adına istikrarlı eylemlerde bulunurlar. Böylelikle ait oldukları örgütün amaçlarına hizmet etmiş olurlar (Balci, 2003). Cengiz'e (2000) göre etkili ve verimli örgütler örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan bireyleri barındıran örgütlerdir. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip bireylerin işten ayrılma, işe vaktinde gelmeme, devamsızlık yapma gibi istenmeyen davranışlar sergileme ihtimali düşüktür. Örgütün amaçlarını özümseyen ve bu hedefler doğrultusunda çaba gösteren bireyler çalıştıkları örgüte rekabet gücü katarlar ve bu olumlu hava sayesinde örgüt, daha kaliteli ve daha nitelikli eleman bulma konusunda zorlanmaz.

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında bireyin çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesi gerektiği anlaşılmaktadır, zira amaç birliği bulunmaması halinde örgütün hedeflerine ulaşması mümkün olmayacaktır. Öne çıkan diğer bir durum ise bireyin çalıştığı kuruma aidiyet duygusu hissetmesi ve kurumdan ayrılma düşüncesi taşımaksızın o kurumun amaçları doğrultusunda çalışmasıdır. Ancak örgütsel bağlılığın yüksek olduğu kurumların başarıyı yakalama şansının yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

2.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

Bireylerin kendilerini çalıştıkları örgüte bağlı hissetmeleri, bireysel performanslarını en iyi şekilde ortaya koymalarını ve bunları arttırmalarını sağlayacaktır. Bu durum gerçekleştiği takdirde ise örgüt nihai hedeflerine ulaşabilir. Bireylerin örgüte olan bağlılık duygularını etkileyen birçok etmen olması bu durumun karmaşıklığının göstergesidir (Bayram, 2005).

Balay'a (2000a) göre örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir.

- İş görenin yaşı, cinsiyeti ve kıdemi
- Örgütteki iş doyumunu ile adalet ve güven hissi
- Örgüt içerisindeki görevlerin belli olması ve bunların liyakate uygun olarak belirlenmesi
- Çalışana sağlanan destek ve görevin önem derecesi
- Alınan kararlara katılma derecesi
- İş sağlığı ile iş güvenliği
- Medeni hal ve elde edilen ücret
- İş başında geçen süreler
- Ödül, ceza ve ilgi
- Terfi sistemi
- Meslektaşlar
- Yönetici tutumları
- Örgüt dışındaki iş imkanları

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda çalışma performansının, verimliliğin ve iş doyumunun da yüksek seviyede olduğu yapılan farklı çalışmalarla ortaya konmuştur. Yine bu çalışanlarda devamsızlık yapma eğiliminin ve işten ayrılmaya dair isteğin daha düşük seviyelerde olduğu ortaya çıkmıştır (Erdem, 2007). Arbak ve Kesken (2005), büyük çaplı bir literatür taramasından sonra örgütsel bağlılığa etki eden unsurları dört boyutta aşağıdaki gibi açıklamaktadır.

2.2.1.1. Bireysel unsurlar. Bireysel unsurlar ile örgüte geliştirilen bağlılık duygusu arasında anlamlı bir bağ bulunmaktadır. Bu unsurlar ise çoğunlukla bireysel özellikleri kapsamaktadır. Bahsi geçen bu unsurlar kişinin yaşını, cinsiyetini, eğitim durumunu, işte geçirdiği süreleri, kişisel psikolojik özellikleri ve motivasyonlarıdır (Doğan ve Kılıç, 2007; Balay, 2000).

Çalışanların yaşı ve kıdemleri, örgütsel bağlılığa etki eden en önemli unsurlar olarak görülmektedir. Yaşça büyük olan bireylerde örgütsel bağlılık daha yüksektir. Örgüt içerisinde geçirilen zaman arttıkça da örgütsel bağlılık artmaktadır. Araştırmacılara göre eğitim seviyesi ve kişisel gelişim arttıkça ise örgütsel bağlılık azalmaktadır çünkü kendini iyi yetiştirmiş bireyler farklı ve daha iyi iş imkanları ile karşılaşabilirler (Yalçın ve İplik, 2005).

2.2.1.2. İş ve role ilişkin unsurlar. Aşık'a (2010) göre bireylerin örgüt içerisindeki yaşantıları örgütsel bağlılıklarına etki etmektedir. Kişiler örgütte çalıştıkları süreler içerisinde öğrendikleri, kazandıkları veya kaybettikleri ile birçok yaşanmışlık meydana gelmektedir ve çalışanlar bunların sonucunda örgütlerine karşı olumu ya da olumsuz tutumlar geliştirebilmektedir. Bu tutumlar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir.

2.2.1.3. Kıdem ve çalışma koşulları ile ilgili unsurlar. Allen ve Meyer işe başlanan ilk 6 ayı uyum süreci olarak nitelendirmektedir ve bu dönem öncesinde ve sonrasında örgütsel bağlılık düzeylerinde değişiklikler meydana gelebilmektedir. Bireylerin sosyal ortam ile çalışma ortamına uyum sağlaması ve deneyim kazanması akabinde örgüte olan bağlılıklarında farklılıklar meydana geldiği ifade edilmektedir. Araştırmacıların yaptıkları çalışmalar incelendiğinde çalışma ortamında geçirilen süre ile aynı işte geçirilen süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Mevcut çalışmalara bakıldığında bir kurumda çalışılan süre o kuruma olan bağlılığı artırmakta iken aynı görevi uzun süre yapmak örgüte olan bağlılığı düşürmektedir. Aynı örgütte çalışılan süre arttıkça o örgüte duyulan bağlılık artmaktadır ama aynı işi yapmak normatif bağlılık ile duygusal bağlılığı azaltmaktadır (Balay, 2000a; Yalçın ve İplik, 2005).

Bireyler çalıştıkları ortamda çalışma arkadaşları ve yöneticiler tarafından değer görmek isterler. Alınacak kararlara dahil edilen, fikirleri önemsenen, iletişim kanallarının açık tutulduğu, yöneticilerin samimi tutum sergilediği ve yapılan iyi işlerin takdir edildiği çalışma ortamlarında bireyler örgütün amaçları doğrultusunda daha özverili çalışacaklardır. Bu durumda çalışanların örgütsel bağlılıkları daha yüksek olacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007).

2.2.1.4. Örgüt yapısı ile ilgili unsurlar. “Örgüt yapısına ilişkin faktörler; örgütün büyüklüğü ve kurumsallaşma oranı, kontrol mekanizmaları, çalışma koşulları ve saatleri, maaş ve mesai koşulları ve ödemeleri, terfi sistemidir. Tüm bu faktörlere örgütsel etik de eklenebilir” (Özdevecioğlu, 2003).

Bir örgütteki işgören sayısı arttıkça örgüt bürokratikleşir. Bu örgütlerde dikey bir hiyerarşik yapı vardır ve bütün çalışanların yetkileri, sorumlulukları ve iş pozisyonları bellidir. Bu tür örgütlerde çalışanlar birbirlerine daha mesafelidirler ve bu tür ortamlarda formal iletişim hakimdir. İşgören sayısı daha az olan minimal örgütlerde ise informal ilişkiler görülmektedir (Çakır, 2001).

Örgütün amaçlarının rasyonel ve ulaşılabilir olması diğer bir etmendir. Amaçlar ulaşılabilir ve rasyonel olduğunda çalışanların örgüte aidiyet hissetme ihtimali artar. Bunun sonucunda örgütsel bağlılığı yüksek birey sayısı artacaktır. Bu bireylerde geç kalma, performans düşüklüğü, işten ayrılma isteği gibi davranışların görülme olasılığı düşük olacaktır (Balay, 2000a).

Bir örgütte kariyer basamaklarının olması ve çalışanların yükselme fırsatlarının bulunması örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Tabi bu yükselmelerin liyakat sahiplerine verilmesi esas olmalıdır. Yapılan bazı çalışmalar kariyer basamaklarının varlığının örgüte olan bağlılığı arttırdığını göstermektedir (Balay, 2000a).

Çakır'a (2001) göre iş çevresi örgütsel bağlılığa etki eden diğer bir unsurdur. Çalışma süreleri ve koşullar bu kapsamdadır. Bu koşullar olumlu olduğunda örgütsel bağlılık artarken, olumsuz olduğunda ise azalmaktadır. Ayrıca olumsuz çalışma koşullarının bazı psikolojik rahatsızlıklara da sebebiyet verebileceği ifade edilmektedir.

“Güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu, esnek, üretken lider veya yöneticilerin, çalışanlarının performansını olumlu etkilediği ve işlerine karşı yüksek bağlılık sağladığı görülmüştür” (Çakır'dan akt. Yıldırım, 2017). Yeni fikirlere açık, çalışanlarına değer veren, yapılan iyi işleri takdir eden, iletişim kanallarını açık tutan lider çalışanlarının güvenini kazanacaktır. Bu liderlerle birlikte çalışan bireylerin örgütsel bağlılıkları yüksek olacaktır.

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

İnce ve Gül'e (2005) göre örgütsel bağlılığın sınıflandırılması bir hayli karmaşıktır. Farklı araştırmacıların farklı yaklaşımlarla sınıflandırma çabaları mevcuttur. Bu araştırmada, literatürde sıkça adı geçen yaklaşımlar açıklanmaktadır.

2.2.2.1. Etzioni yaklaşımı. Etzioni'ye göre örgüt içerisinde net ve etkili bir iletişim ağının varlığı önemlidir. Ancak bu sayede çalışanların örgütten ayrılmaları engellenebilir (Ada, Alver ve Atlı; 2008). Balay'a göre (2014) örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte yakınlığı ve örgütün işgören üzerindeki etkisidir. Ele alınan bu yaklaşım “Ahlaki Bağlılık”, “Hesapçı Bağlılık” ve “Yabancılaştırıcı Bağlılık” olmak üzere üç boyuta ayrılır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

Ahlaki bağlılık, işgörenin örgüt amaçlarını benimsemesi ve kendi amaçları ile bir tutmasını ifade etmektedir (Varoğlu, 1993). Hesapçı Bağlılıkta, örgüt içi ilişkilerden ziyade kişilerin çıkarları ön plandadır (İnce ve Gül, 2005). Bu bağlılık, Çalışan ile örgüt arasında

alışverişe ve menfaate dayalı zayıf bir ilişkinin bulunduğu bağlılıktır (Avcı, 2017). Yabancılaştırıcı bağlılık, işgörenin örgütten ayrılmak istemesine rağmen ayrılamaması ve örgütsel uyumun tamamen yok olduğu bağlılık türüdür (Balay, 2000b).

2.2.2.2. O'reilly ve Chatman yaklaşımı. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılık üç boyuta ayrılmaktadır. Bu boyutlar “Uyum Gösterme”, “Özdeşleşme” ve “İçselleştirme” şeklinde ifade edilmiştir (Uygur, 2015). Bu boyutlar sırasıyla açıklanmıştır.

Uyum gösterme boyutu, işgörenin ceza almaktan kaçınmak ya da ödüllendirilmek için tutum ve davranışlarını düzenlemesidir (Balay, 2014). Özdeşleşme boyutu, işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerini kendi istekleriyle benimsedikleri boyuttur. Çalışanları örgüt içerisinde var olmaktan memnundur (İnce ve Gül, 2005). İçselleştirme boyutunda, işgörenlerin hedefleri ile örgütün hedefleri tamamen örtüşmektedir. Çalışanın örgüte tamamen uyum sağladığı ve örgütten ayrılmak istemediği durumdur (Avcı, 2017; Uzun, 2020).

2.2.2.3. Kanter yaklaşımı. Güney'e (2007) göre bu yaklaşımda örgütsel bağlılıkta çalışanlar arası ilişkiler önemli yer tutmaktadır. İyi sosyal ilişkilerin örgütsel bağlılığı arttıracığı ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık “Devam Bağlılığı”, Kenetlenme Bağlılığı” ve “Kontrol Bağlılığı” olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

Devam bağlılığı, mevcut işine denk veya daha iyi iyi çalışma koşulları bulamama korkusu ile işgörenin fedakarlıklarda bulunarak örgüt hedefleri doğrultusunda çalışmasıdır (Yeşil, 2016). Kenetlenme bağlılığı, çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmak amacıyla yapılan tüm sosyalleşme aktivitelerini ifade eder. Çalışanların kenetlendiği durumlarda örgütsel bağlılığın arttığı ve örgütün hedeflerine ulaşmasının da kolaylaştığı şeklinde ifade edilmektedir (Köse, 2014). Kontrol bağlılığı, işgörenlerin örgütün kural ve normlarını benimsediği bağlılık türüdür. İşgörenler emirlere bağlıdır ve bu doğrultuda bir bağlılık sergilerler (İnce ve Gül, 2005).

2.2.2.4. Katz ve Kahn'ın yaklaşımı. Katz ve Kahn'a göre, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını arttıracak olan ödüllerdir. Bu ödüller sayesinde işgörenlerin ve dolayısıyla örgütün performansının artacağı ifade edilmiştir (akt. Çevik, 2022). Şahin (2007) bu ödülün maaş olmaması gerektiğini ifade etmektedir çünkü maaş karşılığı iş yapmanın fedakarlık getirmeyeceğini ve performans kaybına sebebiyet vereceğini düşünmektedir.

2.2.2.5. Becker yaklaşımı. Becker'e göre, işgörenler yıllar içerisinde çalıştıkları kurum adına fedakarlıklar yapmaktadır. Aldıkları eğitimlerin, yaptıkları fedakarlıkların, emeklilik priminin ve onca emeğin heba olmasından korkan işgören işten ayrılmak istemez ve çalıştığı kuruma bir aidiyet ve bağlılık geliştirir. Örgütte geçirilen sürenin uzaması da işgörenin örgütte kalma isteğini arttırmaktadır (Varoğlu, 1993).

2.2.2.6. Allen ve Meyer'in yaklaşımı. Karahan'a (2009) göre örgütsel bağlılık ile ilgili farklı tanımlar bulunsa da bu konuda Allen ve Meyer tarafından yapılan araştırmalar öne çıkmaktadır. Allen ve Meyer'e (1996) göre örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütün normlarını ve hedeflerini kabullenme, örgüt ile duygusal bir bağ geliştirme ve örgütte bulunma isteği derecesidir. Meyer, Allen ve Smith (1993) göre örgütsel bağlılığı "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" olmak üzere 3 alt boyutta açıklanabilmektedir. Aşağıda bu boyutlar açıklanmaktadır.

2.2.2.6.1. Duygusal bağlılık. Bireylerin örgütlerine hissettikleri aidiyet duygusunu duygusal bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Bu bireyler o örgütte bulunmaktan memnuniyet duyarlar. Örgütte bulunma isteği yüksek kişiler, duygusal bağlılığı yüksek çalışanlardır (Karahan, 2009; Çımrın ve Uyguç, 2004). Duygusal bağlılık geliştiren bireyler, çalıştıkları örgütün amaçları ile kendi amaçlarını bir tutarak bu amaçlar uğruna fazlaca emek harcama eğiliminde bulunurlar (Wasti,2000; Gül, 2002). Allen ve Meyer'e göre ise duygusal bağlılık işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek örgüte duygusal anlamda bağlanması ve bunun sonucu olarak da çalıştığı örgütten ayrılmak istememesidir (akt. Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018).

Duygusal bağlılık, çalışanın kendi isteği ile o ortamda bulunması, gerektiğinde fedakarlık yapabilmesi ve kendisini o örgütün bir parçası sayabilmesidir. Bu bireyler örgütten ayrılmak istemezler (Balay, 2000a; Bozkurt ve Yurt, 2013). Çalıştığı örgütün amaçlarını kanıksayan ve bu amaçlarla bütünleşen bireyler, çalıştıkları örgüte aidiyet hissederler ve duygusal bağlılık geliştirirler (Yalçın ve İplik, 2005).

Ölçüm Çetin'e (2004) göre duygusal bağlılık geliştiren işgörenler, o örgütte çalışmaya devam etmeyi bir zorunluluk olarak görürler. Hatta bu bir ahlaki zorunluluktur. Çalışana bu hissiyata iten en önemli nedenler arasında örgüt içerisinde ona iyi davranılması

vardır. Bu hissiyat, işgörenin o örgütte kalmaya devam etme kararı almasındaki en önemli etkidir.

Allen ve Meyer, duygusal bağlılığın gerçekleşebilmesi için oluşması gereken unsurları aşağıdaki gibi açıklamaktadır (akt. Doğan ve Kılıç, 2007):

- Görevin Çekiciliği: Gerçekleştirilecek görevin çekici ve heyecan verici olması,
- Görevin Anlaşılır Olması: Çalışanın yapacağı işi ve işin tanımını açık ve net olarak bilmesi,
- Hedeflerin Anlaşılır Olması: Çalışanlar hangi hedef doğrultusunda çalıştıklarını bilmesi
- Amaç Güçlüğü: Örgüt liderinin, çalışanlara işin tamamlanması hususunda beklentilerini belirtmesi ve güven sağlaması,
- Yeni Fikirlerle Açık Olunması: Çalışanlardan gelecek yeni fikirlere yöneticilerin açık olması,
- Çalışanların Uyumlu Olması: Bir örgütte işgörenler arasındaki ilişkinin samimi olması,
- Örgütsel Güvenirliğin Sağlanması: Yönetici vaatlerinin arkasında durarak işgörenlerin güvenini kazanması,
- Eşitliğin Sağlanması: Çalışanlara eşit davranılması ve çalışanların bu eşitliğe inanması,
- Kişilerin Önemszenmesi: İşgörelere değer verilmesi,
- Geri Bildirim Verilmesi: İşgörelere yaptıkları işler ile alakalı dönüt verilmesi,
- Katılımın Sağlanması: Örgüt içinde alınacak kararlarda işgörelerin fikrinin alınmasıdır.

Belirtilen tüm bu unsurlar yöneticilerce yerine getirildiğinde örgütün amacını benimseyen ve aidiyet duygusu yüksek çalışanlar ortaya çıkacaktır. Bunlar örgütten ayrılmak istemeyen, kendini örgüte adanmış, fedakarlık yapmaktan çekinmeyen sadık çalışanlardır. Bu özellikleri taşıyan çalışanlar duygusal bağlılık geliştirmiştir (Bayram, 2005).

2.2.2.6.2. Devam bağlılığı. Devam bağlılığı, işgörelerin o güne kadar örgüt içerisindeki çaba, emek ve fedakarlıklarıdır ve eğer örgüt ile yollarını ayırırlarsa tüm

bunların boşa gideceği inancıdır (Özdevecioğlu, 2003). Allen ve Meyer'e göre devam bağlılığı, işgörenin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda neler kaybedeceğini bilmesi sonucu ortaya çıkar (akt. Dağlı ve diğ., 2018). Bu bağlılık türünde duygulardan ziyade maddi hesaplar ön plandadır çünkü bu bağlılık türünde çalışan, işten ayrıldığı takdirde neler kaybedeceğini hesaplar. Bu hesap çalışanı örgütte tutmaya devam eder (İlsev, 1997; Yalçın ve İplik, 2005).

Bayram'a (2005) göre bazı çalışanlar sağlık durumları, yeni bir işe alışmaktan korkmaları, ailevi meseleleri, yeni veya daha iyi bir iş bulamama endişesi ya da emekliliklerine az bir zaman kalmış olması gibi nedenlerle örgütte kalmayı sürdürürler. Bu sebeplerle örgüt içindeki varlığını sürdürme eğilimi gösteren bireyler çalışma ortamını bozabilmektedir ve bu durum diğer çalışanları da etkileyebilmektedir.

Bazı işgörenler, örgütte buldukları süre zarfında yaptıkları maddi ve manevi fedakarlıklar ile elde ettikleri tecrübenin boşa gideceğine inanarak bağlılıklarını devam ettirme eğiliminde bulunurlar. İşten ayrıldıklarında daha iyi bir iş ve çalışma ortamı bulamama korkusu da bu durum üzerinde etkilidir. Bu bireylerin çalışma performanslarının ve üretkenliklerinin düşük olduğu gözlenmektedir. Kişinin örgüt adına o güne dek yaptığı fedakarlıklar ne kadar çok ise kaybetme korkusu da o denli yüksek olmaktadır. İşten ayrılmanın kendilerine maddi ve manevi olarak zarar getireceğine inanan çalışan o örgüte bağlı kalmayı sürdürmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Çımrın ve Uyguç, 2004).

Allen ve Meyer, devam bağlılığı üzerinde etkiye sahip unsurları aşağıdaki gibi açıklamaktadır (akt. Doğan ve Kılıç, 2007):

- Yetenek: İşgörenin mevcut çalışma koşullarında elde ettiği kazanım ve tecrübelerinin yeni bir iş kolunda işine yarayıp yaramayacağını bilememesi,
- Eğitim: Çalışanın bilgi birikiminin ve aldığı eğitimin çalıştığı kuruma uygun olması ve yeni bir kurumda fayda getirip getirmeyeceğini kestirememesi,
- Yer Değişikliği: Bireyin yeni çalışma ortamının konumu itibarıyla yaşadığı mahalleden ayrılmasının gerebileceği endişesi,
- Emek: Kişinin gösterdiği maddi ve manevi fedakarlıkların boşa gitmesini istememesi
- Emeklilik Primi: Vaktinden önce işten ayrılan çalışanların emeklilik primini kaybediyor olması

- Toplum: Çalışanın, çalıştığı işin konumu itibariyle uzun zamandır aynı mevkide ikamet ediyor olması ve yaşı itibariyle yeni bir işe kabul görme ihtimalinin düşük olması,
- Seçenekler: Daha iyi şartlara sahip olmasa bile denk şartlara sahip yeni bir iş bulmanın zor olduğu düşüncesinin hakim olmasıdır.

2.2.2.6.3. Normatif bağlılık. Normatif bağlılık, diğer adıyla kuralcı bağlılık, çalışanın kendini o kurumda çalışmaya devam etmek zorunda hissetmesidir. Bu bağlılık türü, işgörenin örgüte katılmadan evvelki ailevi ve kültürel sosyalleşmesinden ve çalışma hayatı boyunca örgüt içerisindeki sosyal yaşantılardan etkilenmektedir. Çalışan işe alınması, işin kendisine öğretilmesi, o güne kadar örgüt içerisinde faydalandığı imkanlar, aldığı eğitimler ve burslar gibi nedenlerle örgütteki varlığını sonlandırmak istemez. Bu bağlılık, çalışanın tüm bunların karşılığını verdiğini hissetmediği sürece bitmez (Allen ve Meyer, 1991).

Bu bağlılık türü, çalışanın hissettiği zorunluluktur. Çalışan, örgütten ayrılmayı gayri ahlaki sayar ve örgütte çalışmayı sürdürmenin en doğru seçenek olduğunu düşünür. Bu durum bireyin, örgütün ona ihtiyacı olduğunu ve kendisinin de örgüte karşı yerine getirmesi gereken görevleri olduğunu düşünmesinden kaynaklanmaktadır. Tüm bunların sonucunda ise işgören örgüte bağlılığını zorunlu olarak sürdürmeye devam eder (Çımrın ve Uyguc 2004; Yalçın ve İplik, 2005).

Bu üç bağlılık türüne bakıldığında, hepsinde işgörenin örgütten ayrılmadığını ve bağlılığını devam ettirdiği görülmektedir. Çalışma performansı açısından incelendiğinde duygusal bağlılık hisseden çalışanların performanslarının daha yüksek olduğu, hatta örgütün amaçları uğruna fedakarlıklarda buldukları ifade edilmektedir. En düşük çalışma performansı ise devam bağlılığında görülmektedir çünkü çalışan kişisel çıkarları veya daha iyi imkanlara kavuşamayacağı korkusundan varlığını sürdürür. Sadece gerekli olan görevleri yapan çalışan, ek bir çaba sarf etmeyecektir (Ölçüm Çetin, 2004; Balcı Bucak ve Erdoğan, 2007).

2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütün nihai hedeflerine ulaşabilmesi için örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyacı vardır. Hedeflerini gerçekleştirme yolunda zorlu süreçlerden geçen örgütün en büyük yardımcısı örgütsel bağlılıktır (İşcan ve Naktiyok, 2004). Örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek adına örgütsel bağlılığı yüksek bireylere ihtiyaç duyarlar (Bozkurt ve Yurt, 2013).

Doğan ve Kılıç (2007) örgütsel bağlılığı, çalışan ile çalıştığı kurum arasındaki bağ olarak ifade etmektedir. Bu bağ ne kadar kuvvetli olursa kurumun hedeflerine ulaşması o kadar kolaylaşır. Bu bağ zayıf olduğunda ise işe geç gelme, rapor alma ve istifa etme gibi olumsuz durumlar gözlenmektedir.

Örgütsel bağlılığın düşük seviyede seyrettiği bir örgütte işgören sirkülasyonu yüksektir ve süreç içerisinde kalan çalışanların da işten ayrılma eğilimleri artmaktadır. Bu örgütlerde çalışma performansı düşük olacağından iş doyumuna da bir hayli düşük olacaktır. Uyumsuz ve örgütün amacından uzak çalışan bireyler, bir noktadan sonra örgütün amacına hizmet etmeyeceklerinden, o örgütün hedeflerinden sapmasına neden olacaklardır (Belli, 2014).

Örgütsel bağlılığın orta seviyede (ılımlı) seyrettiği bir örgütte işgörenler örgütün amaçlarını kabullenirken, kendilerinden pek fazla taviz vermez ve fedakarlık yapmazlar. Örgüt hedefleri doğrultusunda çalışan bireyler, işine gelmeyen bir durum ile karşılaştığında veya örgütün çıkarları ile kendi çıkarları uyuşmadığında kendi çıkarlarını ön planda tutarlar (Bayram, 2005; Koç, 2009).

Örgütsel bağlılığın yüksek seyrettiği örgütlerde çalışanlar, örgütün amaçlarını tamamen benimseyerek gerektiğinde fedakarlıklar yapmaktan çekinmezler. Bu tür bağlılık hisseden bireyler işten ayrılmak, işe geç kalmak ve işe gelmemek gibi fiillerde bulunmazlar. Bu örgütlerde yapılan işten alınan haz da o iş için gösterilen çaba da bir hayli yüksektir (Sancar, 2017).

2.2.4. Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Yıldız'a (2015) göre işgörenlere bir işi yaptırmak amacıyla çoğunlukla para veya terfi gibi maddi vaatler kullanılmaktadır. Daha az sıklıkla görülse de verilen terfi geri almaya da işten kovma gibi ceza yöntemleri de kullanılmaktadır. Lider, işgörene bir işi kendi isteği ile yaptıran kişidir ceza veya ödülle değil.

Okul da bir örgüttür ve bu örgütün karmaşık bir yapısı vardır. Okul yöneticileri, öğretmenler, veliler, hizmetliler, kantin personeli ve servis şoförleri bu örgütün üyeleridir. Okul yöneticileri tüm bu örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılığını yüksek tutmak zorundadır. Zira örgütsel bağlılık zayıflarsa, örgüt hedeflerine tam anlamıyla ulaşamaz. Yöneticiler kişilere ya da gruplara göre farklı davranışlar veya liderlik stilleri sergileyebilirler. Yöneticiler esnek davranmalıdır çünkü herkeste aynı etkiyi yaratacak bir yönetim şekli yoktur. Yönetici, örgüt üyelerinin tamamını önemseydiğini onların da fark etmesini sağlamalı. Ayrıca desteklenen, fikirlerine başvuru alan örgüt öğretmenler devamsızlık

yapmayacak ve zorunlu olmadıkça rapor almayacaktır. Bunlar gerçekleştiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılığı da yükselecektir. Örgütsel bağlılık duygusu yüksek olan öğretmenler yeni fikirler ortaya koyacak, yetkisine denk sorumluluk alacak, örgütlerinin amaçları doğrultusunda gerektiğinde fedakarlık yapmaktan da kaçınmayacaklardır. Bu yüzden, öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmak için okul yöneticileri katı bir yönetim şekline ziyade esnek, güdüleyici ve destekleyici bir yönetim şekli benimsemelidirler (Can ve Özer, 2011).

2.3. Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Bazı Çalışmalar

Kılınçarslan (2013), “ Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli eserinde; okul müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik tarzının çalışanların örgütlerine olan bağlılığını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmada veriler “Kişisel Bilgiler Formu”, Korkmaz (2005) tarafından geliştirilen “Liderlik Envanteri Ölçeği” ve Balay (2000b) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık ölçeği” aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma İzmir iline bağlı Karabağlar ilçesinde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan toplam öğretmen ve yönetici sayısının 558 olduğu ifade edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin bağlılıkları eğitim durumu, yaş ve cinsiyet alt boyutlarında farklılaşırken; branş, hizmet süresi ve okul türüne göre farklılaşmamaktadır. Yine aynı araştırmaya göre okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik tarzları öğretmenleri örgütlerine karşı duydukları bağlılığı etkilemektedir.

Yıldırım (2017), “ Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki” isimli araştırmasında okul müdürlerinin en sık kullandıkları liderlik davranışı ile çalışanların bağlılığının bundan nasıl etkilendiğini ortaya koymayı hedeflemiştir. Araştırmada Yukl, Gordon ve Taber (2002) tarafından geliştirilen “Liderlik Davranışı Ölçeği” ile Balay (2000b) tarafından geliştirilen “ Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Burdur iline bağlı Bucak ilçesinde gerçekleştirilen araştırmada örneklem seçimi yapılmadan tüm öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmen sayısı 897’dir. Araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürleri orta düzeyde liderlik davranışı sergilemektedir ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları yüksektir. Aynı araştırmaya göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri kıdem, okul türü ve öğrenim durumuna göre farklılaşmaktadır. Okul yöneticilerinin benimsediği yönetim şeklinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilediğini ve bunların arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ifade edilmiştir.

Tekingündüz (2017), “İlkokul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli araştırmasında ilkökul yöneticilerinin sergilediği liderlik özellikleri ile öğretmenlerin bağlılıklarının bundan nasıl etkilendiğini saptamaya çalışmıştır. Araştırma İstanbul ili Fatih ilçesinde gerçekleştirilmiştir ve araştırmaya 195 öğretmen katılmıştır. Araştırmada Kişisel Bilgiler Formu, Şahin (2005) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” ve Üstüner (2009) tarafından geliştirilen “Öğretmenler için Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmen algıları göz önüne alındığında okul müdürlerinin sık yönetsel liderlik sergilediği görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri ise cinsiyet, eğitim durumu ve mesleki kıdeme göre farklılık göstermemektedir. Yine aynı araştırmaya göre yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları sergilemeleri öğretmenleri örgüte duyduğu bağlılığı etkilemektedir.

Kılınç (2013), “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği” adlı çalışmada okul yöneticilerinin yönetim şeklini belirlemeyi ve yöneticiler ile öğretmenlerin gözünden öğretmenlerin kurumlarına karşı hissettikleri bağlılığı ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin kullandığı yönetim şekli ile öğretmenlerin bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Liderlik türlerinden olan ve sık kullanılan dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık alt boyutunda anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Topaloğlu, Koç ve Yavuz (2008), “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi” isimli araştırmasında örgütsel bağlılık ile bazı demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri bakımından branş ve cinsiyet değişkenleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken okul türü, idari göreve sahip olma, alınan maaştan memnuniyet duyma ve kıdem yılı değişkenleri bağlamında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Aydın, Sarier ve Uysal (2013), “Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına ve İş Doyumuna Etkisi” adlı çalışmada “Dönüşümcü”, “Sürdürümcü” ve “Serbest Bırakıcı Liderlik” stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları üzerindeki etkisini incelemeyi etmeyi amaçlamıştır. Meta-analiz yöntemi kullanılan bu araştırmaya göre dönüşümcü liderliğin , öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile iş doyumunu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir.

Obbo, Olema ve Atibuni (2017) , “Tororo’daki Ortaokul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları” adındaki çalışmalarında; Tororo’da görev yapan ortaokul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının bu liderlik tarzı karşısında nasıl etkilendiğini ortaya koymaya çalışmışlardır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 10 okulun müdürü ile bu okullarda çalışan 178 öğretmen araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada katılımcılara Bass ve Avoilo (1997) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ile Allen ve Meyer (1996) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılık boyutlarına sergilenen liderlik stillerinin anlamlı bir etkisi yoktur. Ancak, delegatif liderlik stili ile duygusal bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, dönüşümsel liderlik stili ile duygusal bağlılık arasında anlamlı negatif bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir.

John ve Taylor (1999) yürüttükleri çalışmada okul müdürleri tarafından sergilenen liderlik davranışlarının okul iklimi ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma Filipinler’de 20 okuldaki tam zamanlı çalışan 227 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırmacılar okulda sergilenen yönetim şekillerinin hem okul iklimi hem de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hussein ve Costa (2008) yaptıkları araştırmada Kanada’da büyük bir Müslüman okulundaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile bu durumun okul müdürleri tarafından sergilenen liderlik davranışları ile bağlantısını ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Araştırma, okulda çalışan öğretmenlerin yüksek örgütsel bağlılık davranışı sergilediğini ortaya koymuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının tüm alt boyutlarda da (duygusal, devam ve normatif bağlılık) yüksek çıktığı ve bu durumun kıdem ve cinsiyet değişkenleri bakımından farklılaşma göstermediği ifade edilmiştir. Ayrıca okul müdürleri tarafından en çok sergilenen liderlik tarzının dönüşümsel liderlik olduğu da araştırmada elde edilen sonuçlar arasındadır.

Yukarıda bahsi geçen çalışmalar incelendiğinde elde edilen sonuçlar uyuşmamaktadır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yöneticinin sergilediği liderlik stilinden etkilendiği araştırmaların ortak sonucu iken öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri bir çalışmada yaşa, cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılaşırken başka bir çalışmada bunun aksi sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmanın uyuşmazlıkları ortadan kaldırarak, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırma yolunda hizmet etmesi beklenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları ve analiz sürecine dair bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlandığı için nicel araştırma yöntemi ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, birden fazla değişkenin birlikte değişip değişmediğini; eğer bir değişim var ise bu değişimin nasıl olduğunu belirlemeye çalışan yaklaşımdır (Karasar, 2020).

3.2. Evren ve Örneklem

Örneklem, hakkında bilgi elde edilmeye çalışılan ve evrenden seçilen küçük bir parçadır. Örnekleme ise ,onu doğru temsil edebilecekleri seçerek, tüm evrenin özelliklerini tahmin etme sürecidir (Çingı, 1994; akt. Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2020). Araştırma, Denizli iline bağlı Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde iş başında olan lise öğretmenleri ile yürütülmüştür. Bu çalışmada örneklemin belirlenmesinde oransız küme örnekleme (oransız grupça örnekleme) yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde eşit derecede seçilme şansına sahip olan bireyler değil kümelerdir ve seçilen küme içinde yer alan tüm bireyler örnekleme dahil edilir (Karasar, 2020).

Bu araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde Cochran'ın (1962) önerdiği formül kullanılmıştır. Evrende toplam 2701 öğretmen bulunmaktadır ve çalışma grubunun sayısı en az 336 öğretmene ulaşmalıdır. Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde bulunan Liseler, türlerine göre (Fen lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi, Güzel Sanatlar Lisesi, Anadolu Lisesi, Anadolu İmam Hatip Lisesi ve Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi) alt gruplara ayrılarak her alt gruptan eşit oranda temsil sağlanacak şekilde alt kümeler belirlenmiştir. Belirlenen kümeler neticesinde her bir okul türünde kaç öğretmene ölçek uygulanması gerektiği Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Pamukkale ve Merkezefendi İlçelerindeki Okul Türü, Okul Sayısı, Bu İlçelerde Görev Yapan Öğretmen Sayısı ve Ulaşılması Hedeflenen Öğretmen Sayısını Gösterir Tablo

Okul Türü	Okul Sayısı	Evrendeki Öğretmen Sayısı (N)	Alt Evrenlerin Evren İçindeki Oranı (%)	Örnekleme Olması Gereken En Az Öğretmen Sayısı (n)	Ulaşılması İstenen Örnekleme Sayısı (n)
Fen Lisesi	3	118	5	17	25
Güzel Sanatlar Lisesi	1	42	2	7	11
Sosyal Bilimler Lisesi	1	42	2	7	11
Anadolu Lisesi	21	1279	46	154	231
Anadolu İmam Hatip Lisesi	9	326	12	40	60
Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	14	894	33	111	166
Toplam	49	2701	100	336	504

Tablo 3.1'e bakıldığında okul türlerinin ilçelerdeki toplam okul sayısı, öğretmen sayısı ve bunların evrendeki oranı yer almaktadır. Örnekleme olması gereken minimum öğretmen sayısı ile çalışmada ulaşılması hedeflenen öğretmen sayısı tabloda yer almaktadır. 336 öğretmenin araştırmaya katılımı yeterli iken hedef 504 öğretmene ulaşmak olarak belirlenmiştir.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Çalışma verilerini elde etmek amacıyla “Katılım Kabul Formu”, “Kişisel Bilgiler Formu”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Liderlik Stilleri Betimleme Ölçeği” Google Forms aracılığı ile tek bir ölçek halinde katılımcılara çevrimiçi uygulanmıştır. Katılımcıların araştırmaya gönüllü olarak katılmaları sağlanmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu

Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, meslekteki kıdemleri ve medeni durumları hakkında bilgi edinebilmek için ölçeğin bu bölümünde beş soru yer almaktadır.

3.3.2. Liderlik Stilleri Betimleme Ölçeği

Ölçeğin ikinci kısmında, öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı yönetim şekline ilişkin algılarını ortaya koymak amacıyla Bolman ve Deal (1991) işbirliği ile geliştirilen ve Dereli (2003) tarafından Türkçeye uyarlanan “Liderlik Stilleri Betimleme Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek beşli Likert tipindedir ve “yapısalcı, insan kaynağı, politik ve sembolik-kültürel” olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Toplamda 32 ifadeden oluşan bu ölçeğin 1,5,9,13,17,21,25 ve 29. maddeler yapısalcı liderliği; 2,6,10,14,18,22,26, ve 30. maddeler insan kaynaklı liderliği, 3,7,11,15,19,23,27 ve 31. maddeler politik liderliği; 4,8,12,16,20,24,28 ve 32. maddeler ise sembolik liderliği ölçmektedir. Dereli (2003) bu ölçeğin güvenilirliğini ortaya koymak için “Cronbach Alpha güvenirlik katsayısından faydalanmaktadır ve bu katsayı yapısal liderlik için .875, insan kaynakları liderliği için .867, politik liderlik için .837 ve sembolik-kültürel liderlik için .882 şeklinde ifade edilmiştir. Bu araştırma için ölçeğin tamamı ve alt boyutlarında güvenirlik analizi tekrar hesaplanmıştır. Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı yapısalcı liderlikte .91, insan kaynakları liderliğinde .96, politik liderlikte .93, sembolik liderlikte .96 ve testin tamamında ise .98 şeklinde bulunmuştur.

3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Ölçeğin üçüncü kısmında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarını belirlemek üzere Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen; Dağlı, ve diğerleri (2018) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Bu ölçek beşli Likert tipindedir ve “duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999). 1,2,3,4,5, ve 6. maddeler duygusal bağlılığı; 7,8,9,10,11 ve 12. maddeler devam bağlılığını; 13,14,15,16,17 ve 18. maddeler normatif bağlılığı ölçmektedir. Ölçekte yer alan 3,4,5 ve 13. maddeler olumsuzdur ve analiz sırasında ters kodlanarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğini test etmek amacıyla Dağlı ve diğerleri(2018) tarafından “Açımlayıcı Faktör Analizi” ve “Doğrulayıcı Faktör Analizi” yöntemleri kullanılmıştır ve bu analizler sonucunda da uyarlaması yapılan ölçeğin aslı ile benzer olduğu ifade edilmiştir.

Araştırmacılar ölçeğin güvenilirliğini test etmek için ölçeğin tamamı ve alt boyutları için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısından yararlanmışlardır. Ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .884 olarak hesaplanırken alt boyutlarda duygusal bağlılıkta .80, devam bağlılığında .73 ve normatif bağlılıkta .80 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırma için ölçeğin tamamı ve alt boyutlarında güvenilirlik analizi tekrar hesaplanmıştır. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı duygusal bağlılıkta .81, devam bağlılığında .77, normatif bağlılıkta .78 ve testin tamamında .85 şeklinde bulunmuştur.

3.4. Veri Toplama Yöntem ve Süreci

Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için Pamukkale Üniversitesi Etik Komisyonu'nun başvurusu sonucunda Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan araştırma ve ölçek uygulama izni (EK 7) ile araştırmacı tarafından kullanım izinleri alınan ölçekler çevrim içi ölçeğe dönüştürülerek 449 öğretmene Google Forms aracılığı ile uygulanmıştır. Veri toplama süreci 2021-2022 eğitim-öğretim dönemi şubat ayında başlamış ve 2021-2022 eğitim-öğretim yılı nisan ayının ortalarına kadar devam etmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin Analizinde Jamovi istatistik programının 2.2.5 sürümü kullanılmıştır. Tablo 3.3'te görüleceği üzere araştırma verileri normal dağılım gösterdiğinden parametrik testler kullanılmıştır. İki alt boyutlu değişkenlerde Students T-test tekniğinden yararlanılmıştır. İki'den fazla alt boyutu bulunan değişkenlerde ANOVA testi kullanılmıştır ve verilerin analizinde varyansların homojen dağıldığı durumlarda Fisher'in ANOVA Testi, varyansların homojen dağılmadığı durumlarda ise Welch'in Anova Testi kullanılmıştır. ANOVA Testi sonucunda tespit edilen farklılıkların kaynağını belirlemek için Post-Hoc Testlerinden yararlanılmıştır. Değişkenlerin alt boyutlarındaki kişi sayıları eşit olmadığından varyansların homojen dağılım gösterdiği durumlarda Benferroni, varyansların homojen dağılım göstermediği durumlarda Games-Howell Testi kullanılmıştır.

Verilerin analizinde mevcut kurumda çalışılan süre değişkeni ele alınırken 21 yıl ve üstü mevcut kurumda çalışan katılımcı sayısı 9 kişi olduğundan 16-20 yıldır mevcut kurumda çalışan katılımcılarla (31 kişi) birleştirilerek 40 katılımcı elde edilmiş ve 20 yıl ve üstü şeklinde ifade edilmiştir. Okul türü değişkeninde Güzel Sanatlar Lisesinde çalışan 18 ve Sosyal Bilimler Lisesinde çalışan 29 katılımcı vardır. İki alt boyutta da katılımcı sayısı 30 kişinin altında kaldığından bu iki grup "Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Lisesi" şeklinde birleştirilerek analiz edilmiştir.

3.5.1. Örneklem Ait Bilgiler

Oransız küme örnekleme (oransız grupça örnekleme) yöntemi ile belirlenerek toplanan veriler sonucunda oluşan örnekleme ait veriler tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2. *Örneklem Ait Bilgiler*

Değişken	Alt Değişken	<i>n</i>	%
Cinsiyet	Erkek	152	34
	Kadın	297	66
Yaş	21-30 Yaş	73	16
	31-40 Yaş	148	33
	41-50 Yaş	137	31
	51 Yaş ve Üstü	91	20
Medeni Durum	Bekar	128	29
	Evli	321	71
Kıdem	1-5 Yıl	65	14
	6-10 Yıl	63	14
	11-15 Yıl	94	21
	16-20 Yıl	53	12
	21 Yıl ve Üstü	174	39
Mevcut Okuldaki Çalışma Süresi	1-5 Yıl	247	55
	6-10 Yıl	114	25
	11-15 Yıl	48	11
	20 Yıl ve Üstü	40	9
Eğitim Düzeyi	Lisans	345	77
	Lisans Üstü	104	23
Çalışılan Okul Türü	Anadolu Lisesi	156	35
	Anadolu İ.H.L.	93	21
	Fen Lisesi	42	9
	Güzel Sanatlar Lisesi	18	4
	M.T.A.L.	111	25
	Sosyal Bilimler Lisesi	29	6

Tablo 3.2 incelendiğinde çalışma grubunun 152 erkek öğretmen ve 297 kadın öğretmenden oluştuğu görülmektedir. Kadın öğretmenlerin çalışmaya katılım oranı %66 ile cinsiyet değişkeninde ağır basmaktadır. Yaş değişkenine bakıldığında en yüksek katılımın 31-40 yaş aralığında, en düşük katılımın ise 21-30 yaş aralığında olduğu göze çarpmaktadır. Katılımcıların %29’u bekar ve %71’i evlidir. Katılımcıların çoğu (174 öğretmen) 21 yıl ve daha fazla hizmet süresine sahiptir. Mevcut okullarındaki çalışma süreleri ele alındığında ise 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresi toplamda %80’lik bir oranla önemli yer tutmaktadır. Çalışmaya katılım sağlayan öğretmenlerin %77’si Lisans mezunu iken %23’ü Lisans üstü eğitime sahiptir.

3.5.2. Boyutlara İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Çalışma sorularını yanıtlamak ve kullanılacak istatistiksel tekniği belirlemek üzere Liderlik Stilleri Betimleme Ölçeğinin ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin alt boyutları ile birlikte normal dağılım gösterip göstermediği belirlenmiştir. Dağılımın normal olup olmadığına karar vermek için verilerin “basıklık” (kurtosis) ve “çarpıklık” (skewness) değerlerine bakılmıştır. Bayram (2016) bu değerlerinin +1.5 ile -1.5 aralığında seyretmesinin yeterli olacağını söylerken Karagöz (2016) ve Darren ve Mallery (2016) bu değerlerin +2 ile -2 aralığında olmasının yeterli olacağını ileri sürmüşlerdir. Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin liderlik stillerinin ve öğretmenlerin kendi örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılarının ve alt boyutlarının basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 3.3’de verilmiştir.

Tablo 3.3. *Normallik Testi Sonuçları*

	Değişkenler	Skewness	Kurtosis	Dağılım
Liderlik Stilleri	Yapısalcı Lider	-.559	-.094	Normal
	İnsan Kaynakları Lideri	-.644	-.331	Normal
	Politik Lider	-.461	-.351	Normal
	Sembolik-Kültürel Lider	-.429	-.525	Normal
	Liderlik Stilleri Toplam	-.499	-.420	Normal
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	-.337	.093	Normal
	Devam Bağlılığı	-.235	-.453	Normal
	Normatif Bağlılık	.173	-.304	Normal
	Örgütsel Bağlılık Toplam	-.005	-.441	Normal

Tablo 3.3 incelendiğinde Liderlik Stilleri ölçeğinin tamamında ve tüm alt boyutlarında veriler normal dağılım göstermiştir. Örgütsel Bağlılık ölçeğinin tamamında ve yine tüm alt boyutlarında da veriler normal dağılım göstermiştir. Her iki ölçekte de normal dağılım gözlemlendiği için bağımsız değişkenler göz önünde bulundurularak Student’s T-test veya One Way ANOVA Testi uygulanmıştır.

3.5.3. Ölçek Maddeleri Düzey Aralıkları

Katılımcıların ölçek maddelerine katılma düzeyi $n-1/n$ formülü ile belirlenmiştir. Kullanılan iki veri toplama aracı da 5’li Likert şeklinde olduğundan puanlar 1 ile 5 arasında dağılmaktadır ve bu dağılım arasındaki genişlik 0,8 olarak hesap edilmiştir. Tablo 3.4’te ölçek ifadelerine katılım durumunun düzeyi ve yer aldığı aritmetik ortalama aralığı yer almaktadır.

Tablo 3.4. Ölçek Maddelerine İlişkin Katılım Düzey Aralıkları

Liderlik Stilleri	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Düzey	Aritmetik Ortalama Aralığı
Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok Düşük	1.00 – 1.80
Katılmıyorum	Katılmıyorum	Düşük	1.81 – 2.60
Kararsızım	Kararsızım	Orta	2.61 – 3.40
Katılıyorum	Katılıyorum	Yüksek	3.41 – 4.20
Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Çok Yüksek	4.21 – 5.00

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın dördüncü kısmında tüm alt problemler ayrı ayrı incelenerek varılan sonuçlar tablolar şeklinde verilerek yorumlanmıştır.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın ilk alt problemi “Öğretmenlerin; okul yöneticilerinin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik-kültürel liderlik stillerine ilişkin algıları nasıldır?” şeklinde belirlenmiştir. Öğretmenlere göre okul müdürlerinin hangi yönetim stilini benimsediğini ortaya çıkartmak üzere öğretmenlerin Liderlik Stilleri Betimleme Ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin bazı bilgiler Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stilleri*

Liderlik Boyutları	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	Düzye
Yapısalcı Lider	449	3.77	.73	Yüksek
İnsan Kaynakları Lideri	449	3.78	.89	Yüksek
Politik Lider	449	3.62	.85	Yüksek
Sembolik-Kültürel Lider	449	3.51	.94	Yüksek

Tablo 4.1 incelendiğinde öğretmenlerin liderliğin “ yapısalcı lider” boyutunda ($\bar{X}=3.77$), “insan kaynakları lideri” boyutunda ($\bar{X}=3.78$), “politik lider” boyutunda ($\bar{X}=3.62$) ve “sembolik-kültürel lider” boyutunda da ($\bar{X}=3.51$) ile yüksek düzeyde görüş bildirmişlerdir. Standart sapma değerlerine bakıldığında en homojen dağılımın “yapısalcı lider” boyutunda (.73), en heterojen dağılımın ise “sembolik-kültürel lider” boyutunda (.94) olduğu görülmektedir. Öğretmenler okul müdürlerinin tüm liderlik boyutlarına ilişkin algıları yüksek düzeydedir. Başka bir deyişle, öğretmenler, okul müdürlerinin tüm liderlik boyutlarında yüksek derecede davranışlar sergilediklerini algılamaktadırlar.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin; okul yöneticilerinin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik-kültürel liderlik stillerine ilişkin algıları onların (a) cinsiyet, (b) yaş, (c) medeni durum, (ç) kıdem yılı, (d) aynı kurumda çalıştıkları süre, (e) eğitim seviyesi, (f) çalıştıkları okul türüne göre değişmekte midir?” olarak belirlenmiştir.

Öğretmenlerin; okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları yönetim tarzlarının onların cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Student's T-test uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2. *Liderlik Stilllerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi*

Liderlik Boyutları	Cinsiyet	n	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Yapısal Lider	Erkek	152	3.76	.76	447	-.10	.923
	Kadın	297	3.77	.72			
İnsan Kaynakları Lideri	Erkek	152	3.84	.88	447	.90	.369
	Kadın	297	3.76	.90			
Politik Lider	Erkek	152	3.69	.90	447	1.23	.220
	Kadın						
Sembolik-Kültürel Lider	Erkek	152	3.56	.97	447	.79	.433
	Kadın	297	3.48	.92			

$p > 0.05$

Tablo 4.2'ye göre kadın ile erkek katılımcıların birbirine çok yakın ortalama puanlar elde ettikleri görülmektedir. Yapısal Liderliğin erkeklerden aldığı ortalama puan ($\bar{X}=3.76$) iken kadınlardan aldığı ortalama puan da ($\bar{X}=3.77$) olmuştur. Yapısal Liderlik stilinde kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir fark yoktur ($t_{447}=-.10$; $p > .05$). İnsan Kaynakları Liderliği boyutu ele alındığında erkeklerin ortalaması ($\bar{X}=3.84$) ve kadınların ortalaması ($\bar{X}=3.76$) şeklindedir. İnsan Kaynakları Liderliği boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur ($t_{447}=.90$; $p > .05$). Politik Liderlikte erkeklerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.69$) kadınların ortalama puanı ise ($\bar{X}=3.58$) olmuştur. Politik liderlik stilinde de cinsiyete göre farklılık yoktur ($t_{447}=1.23$; $p > .05$). Sembolik-Kültürel Liderlikte erkeklerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.56$) kadınların ortalama puanı ($\bar{X}=3.48$) şeklindedir. Sembolik-Kültürel Liderlikte de cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma gözükmemektedir ($t_{447}=.79$; $p > .05$).

Bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda cinsiyet faktörünün, öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarını algılamada ayırt edici bir etken olmadığı ileri sürülebilir. Başka bir deyişle ister erkek ister kadın olsun, tüm öğretmenler okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin benzer algılara sahip oldukları gözlenmektedir.

Öğretmenlerin; okul yöneticilerinin yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik-kültürel liderlik stillerine ilişkin algılarına dair elde edilen ortalama puanlarının yaş değişkeni açısından nasıl dağıldığını ortaya koymak için kişi sayısı (n),

liderlik boyutundan elde edilen ortalama puan (\bar{X}) ve standart sapma (Ss) değerleri Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3. *Liderlik Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı*

Liderlik Boyutları	Yaş	n	\bar{X}	Ss
Yapısal Liderlik	21-30 yaş	73	3.95	.66
	31-40 yaş	148	3.78	.76
	41-50 yaş	137	3.72	.59
	51 yaş ve st	91	3.69	.92
İnsan Kaynakları Liderliği	21-30 yaş	73	4.04	.92
	31-40 yaş	148	3.88	.78
	41-50 yaş	137	3.68	.75
	51 yaş ve st	91	3.58	1.14
Politik Liderlik	21-30 yaş	73	3.90	.83
	31-40 yaş	148	3.57	.82
	41-50 yaş	137	3.52	.75
	51 yaş ve st	91	3.61	1.00
Sembolik-Kültürel Liderlik	21-30 yaş	73	3.82	.92
	31-40 yaş	148	3.55	.82
	41-50 yaş	137	3.35	.91
	51 yaş ve st	91	3.43	1.10

Tablo 4.3'te öğretmenlerin; okul yöneticilerinin kullandığı liderlik şekline dair algılarına ait ortalama puanlarının onların yaşlarına göre nasıl dağıldığı görülmektedir. Bu dağılımdaki puanların anlamlı bir farklılığa sebebiyet verip vermediğini göz önüne sermek maksadı ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tüm liderlik alt bütün yaş kademelerinde normal dağılım göstermiştir ancak varyansların homojenliği varsayımı dört liderlik alt boyutunda da sağlanamamıştır. Tüm bunlar göz önünde bulundurularak tek yönlü varyans analizlerinden (ANOVA) Welch's Test uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin Yönetim Şekillerine Dair Algılarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)

Liderlik Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Yapısal Liderlik	Gruplar arası	3.45	3	1.15	2.46	.064	-
	Gruplar içi	238.57	208.19	.54			
	Toplam	242.02	211.19				
İnsan Kaynakları	Gruplar arası	11.44	3	3.81	4.37	.005*	1-3;1-4
	Gruplar içi	344.72	202.21	.77			
	Toplam	356.16	205.21				
Politik Liderlik	Gruplar arası	7.63	3	2.54	3.81	.011*	1-2;1-3
	Gruplar içi	314.00	208.40	.71			
	Toplam	321.63	211.40				
Sembolik-Kültürel Liderlik	Gruplar arası	11.24	3	3.75	4.38	.005*	1-3
	Gruplar içi	383.86	207.35	.86			
	Toplam	395.1	210.35				

1: 21-30 yaş, 2: 31-40 yaş, 3: 41-50 yaş, 4: 51 yaş ve üstü

* $p < 0.05$

Tablo 4.4'te liderlik boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Yapısal liderlik boyutunda yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($F_{3,208.19}=2.46$; $p > .05$). Araştırmaya katılan öğretmenlerin yapısal liderliğe ilişkin algılarının benzer olduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları liderliği boyutu ile yaş değişkeni bakımından incelendiğinde en az iki grup arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir ($F_{3,202.21}=4.37$; $p < .05$). Tespit edilen bu farklılığın yaş kategorisindeki gruplar arasında nasıl bir dağılım gösterdiğini göz önüne sermek istenmiş, yaş gruplarındaki kişi sayıları eşit olmadığından ve varyansların homojenliği sağlanamadığından Games-Howell testi uygulanmıştır. Bahsi geçen test bir farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya çıkartmaya yarayan bir Post-Hoc testidir ve testin sonucunda 21-30 yaş aralığında katılımcıların ortalama puanları ($\bar{X}=4.04$) ile 41-50 yaş aralığındaki katılımcıların ortalama puanları ($\bar{X}=3.68$) ve 51 yaş ve üzerindeki katılımcılar ortalama puanları ($\bar{X}=3.58$) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Yaş değişkeni insan kaynakları liderliğine ilişkin algıdaki farklılığın %3'ünü açıklamaktadır.

($\eta^2 = .03$) Yaşı daha genç olan katılımcıların insan kaynakları liderliğini ilişkin algıları daha yüksek iken yaş arttıkça bu boyuta ilişkin algının azaldığı ifade edilebilir.

Politik liderlik boyutu yaş değişkeni bakımından ele alındığında da en az iki grup arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur ($F_{3,208.40}=3.81$; $p < .05$). Yaş grupları içerisinde bulunan bu farklılaşmanın hangi yaş kategorilerinde olduğunu tespit etmek amacı ile, yaş gruplarındaki kişi sayıları eşit olmadığından ve varyansların homojenliği sağlanamadığından Games-Howell testi uygulanmıştır. Bu testin sonucuna göre 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalama puanları ($\bar{X} = 3.90$) ile 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalama puanları ($\bar{X} = 3.57$) ve 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalama puanları ($\bar{X} = 3.61$) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Politik liderliğe ilişkin algı düzeyi en üst seviyede bulunan yaş grubu 21-30 yaş aralığındaki öğretmenler olurken algı düzeyi en alt seviyede bulunan yaş grubu 31-40 yaş aralığındaki öğretmenler olmuştur. Yaş değişkeni politik liderliğe ilişkin algılar arasındaki farklılığın %2'sini açıklamaktadır ($\eta^2 = .02$).

Sembolik-Kültürel liderlik boyutu yaş değişkeni açısından ele alındığında da en az iki grup arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur ($F_{3,207.35}=4.38$; $p < .05$). Yaş grupları içerisinde bulunan bu farklılaşmanın hangi yaş kategorilerinde olduğunu tespit etmek amacı ile, yaş gruplarındaki kişi sayıları eşit olmadığından ve varyansların homojenliği sağlanamadığından Post-Hoc testlerinden Games-Howell testi uygulanmıştır. Bu testin sonucuna göre 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalama puanları ($\bar{X} = 3.82$) ile 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalama puanları ($\bar{X} = 3.35$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu liderlik boyutuna dair algı en yüksek 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerde, en düşük ise 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerde gerçekleşmiştir. Yaş değişkeni sembolik-kültürel liderliğe ilişkin algılar arasındaki farkın %3'ünü açıklamaktadır ($\eta^2 = .03$).

Öğretmenlerin; okul yöneticilerinin kullandığı yönetim (liderlik) stillerine dair algıları onların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılaşmaya sebebiyet verip vermediğine ilişkin Student's T-test uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. *Liderlik Stilllerinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi*

Liderlik Boyutları	Medeni Durum	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>																														
Yapısal Lider	Bekar	128	3.85	.71	447	1.53	.126																														
	Evli	321	3.74	.74				İnsan Kaynakları Lideri	Bekar	128	3.91	.87	447	1.85	.065	Evli	321	3.73	.90	Politik Lider	Bekar	128	3.75	.81	447	2.03	.043*	Evli	3.57	.86	Sembolik-Kültürel Lider	Bekar	128	3.67	.91	447	2.29
İnsan Kaynakları Lideri	Bekar	128	3.91	.87	447	1.85	.065																														
	Evli	321	3.73	.90				Politik Lider	Bekar	128	3.75	.81	447	2.03	.043*	Evli	3.57	.86	Sembolik-Kültürel Lider	Bekar	128	3.67	.91	447	2.29	.023*	Evli	3.44	.95								
Politik Lider	Bekar	128	3.75	.81	447	2.03	.043*																														
	Evli		3.57	.86				Sembolik-Kültürel Lider	Bekar	128	3.67	.91	447	2.29	.023*	Evli	3.44	.95																			
Sembolik-Kültürel Lider	Bekar	128	3.67	.91	447	2.29	.023*																														
	Evli		3.44	.95																																	

* $p < 0.05$

Tablo 4.5 incelendiğinde bekar ve evli katılımcıların birbirine yakın ortalama puanlar elde ettikleri görülmektedir. Yapısal Liderliğin bekar öğretmenlerden aldığı ortalama puan ($\bar{X}=3.85$) iken evli öğretmenlerden aldığı ortalama puan da ($\bar{X}=3.74$) olmuştur. Yapısal Liderlik stilinde bekar ve evli öğretmenler kıyaslandığında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($t_{447}=1.53$; $p > .05$). İnsan Kaynakları Liderliği boyutu ele bekar öğretmenlerin ortalaması ($\bar{X}=3.91$) ve evli öğretmenlerin ortalaması ($\bar{X}=3.73$) şeklindedir. İnsan Kaynakları Liderliği boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur ($t_{447}=1.85$; $p > .05$). Politik Liderlikte bekar öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.75$) evli öğretmenlerin ortalama puanı ise ($\bar{X}=3.57$) olmuştur. Bahsi geçen liderlik stilinde evli ya da bekar olma durumuna göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($t_{447}=2.03$; $p < .05$). Sembolik-Kültürel Liderliğe bakacak olursak bekar öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.67$) evli öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.44$) şeklindedir. Sembolik-Kültürel Liderlikte de öğretmenlerin medeni durumuna göre anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır ($t_{447}=2.29$; $p < .05$).

Öğretmenlerin; okul yöneticilerinin baş vurduğu yönetim şekillerine (liderlik stillerine) ilişkin algılarına dair elde edilen ortalama puanlarının kıdem değişkeni açısından nasıl dağıldığını ortaya koymak için kişi sayısı (*n*), liderlik boyutundan ulaşılan ortalama puan (\bar{X}) ve standart sapma (*Ss*) değerleri Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Liderlik Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Kıdeme Göre Dağılımı*

Liderlik Boyutları	Kıdem	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Sd</i>
Yapısal Liderlik	1-5 yıl	65	3.76	.73
	5-10 yıl	63	4.01	.64
	10-15 yıl	94	3.73	.75
	15-20 yıl	53	3.85	.49
	21 yıl ve üzeri	174	3.69	.81
İnsan Kaynakları Liderliği	1-5 yıl	65	3.79	.99
	5-10 yıl	63	4.15	.60
	10-15 yıl	94	3.82	.78
	15-20 yıl	53	3.86	.77
	21 yıl ve üzeri	174	3.60	.99
Politik Liderlik	1-5 yıl	65	3.71	.90
	5-10 yıl	63	3.89	.69
	10-15 yıl	94	3.54	.84
	15-20 yıl	53	3.51	.68
	21 yıl ve üzeri	174	3.56	.91
Sembolik-Kültürel Liderlik	1-5 yıl	65	3.63	.98
	5-10 yıl	63	3.81	.80
	10-15 yıl	94	3.55	.82
	15-20 yıl	53	3.43	.85
	21 yıl ve üzeri	174	3.35	1.03

Öğretmenlerin; okul liderlerinin başvurduğu yönetim tarzına ilişkin algılarının onların kıdem yılları bakımından anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi (Anova) uygulanmıştır. Tüm liderlik alt boyutları bütün kıdem yılı kademelerinde normal dağılım göstermiştir fakat dört liderlik boyutunda da varyanslar homojen dağılmamıştır. Tüm bunlar göz önünde bulundurularak tek yönlü varyans analizlerinden (ANOVA) Welch's Test uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4.7'de verilmiştir.

Tablo 4.7. Öğretmenlerin Liderlik Stilllerine İlişkin Algularının Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)

Liderlik Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	<i>Sd</i>	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Yapısal Liderlik	Gruplar arası	5.26	4	1.31	2.87	.025*	2-5
	Gruplar içi	236.76	180.17	.53			
	Toplam	242.02					
İnsan Kaynakları Liderliği	Gruplar arası	14.58	4	3.64	6.71	<.001*	2-3;2-5
	Gruplar içi	341.58	176.88	.77			
	Toplam	356.16					
Politik Liderlik	Gruplar arası	7.03	4	1.76	3.27	.013*	2-3;2-4;
	Gruplar içi	314.60	176.22	.71			2-5
	Toplam	321.63					
Sembolik-Kültürel Liderlik	Gruplar arası	11.68	4	2.92	3.63	.007*	2-5
	Gruplar içi	383.42	174.14	.86			
	Toplam	395.1					

1: 1-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3: 11-15 yıl, 4: 16-20 yıl, 5: 21 yıl ve üstü

* $p < 0.05$

Tablo 4.7 incelendiğinde yapısal liderlik boyutu ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır ($F_{4,180.17}=2.87$; $p < .05$). Tespit edilen bu farklılığın kıdem kategorisindeki gruplar arasında nasıl bir dağılım gösterdiğini göz önüne sermek istenmiş, yaş gruplarındaki kişi sayıları eşit olmadığından ve varyansların homojenliği sağlanamadığından bir Post-Hoc testi olan Games-Howell testinden yararlanılmıştır.

Test sonucuna göre 6-10 yıllık çalışma hayatına sahip öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=4.01$) ile 21 sene ve daha fazla çalışma hayatına sahip katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.69$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Kıdem değişkeni yapısal liderlik algısındaki farklılaşmanın %2'sini açıklamaktadır ($\eta^2 = .02$).

İnsan kaynakları liderliği boyutu ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır ($F_{4,176.88}=6.71$; $p < .05$). Ulaşılan farklılığın kıdem faktörüne ait hangi alt kategorilerde olduğu ortaya koymak istenmiş, varyanslar homojen dağılmadığı ve kıdem değişkenine ait kategorilerdeki eleman sayıları denk olmadığı için, bir Post-Hoc testi olan Games-Howell testinden yararlanılmıştır. Test sonucuna göre 6-10 yıllık çalışma hayatına sahip öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=4.15$) ile 11-15 yıllık çalışma hayatına sahip öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.82$) ve 21 sene ve daha fazladır çalışma hayatında olan

öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.60$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Kıdem değişkeni insan kaynakları liderliği boyutuna dair algılar arasındaki farklılığın %4'ünü açıklamaktadır ($\eta^2=.04$).

Kıdem faktöründe politik liderlik bağlamında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{4,176.22}=3.27$; $p<.05$). Bu farklılığın hangi kıdem yılları arasında olduğu tespit edilmek istenmiş, varyanslar homojen dağılmadığı ve kıdem değişkenine ait kategorilerdeki eleman sayıları denk olmadığı için, bir Post-Hoc testi olan Games-Howell testinden yararlanılmıştır. Test sonucunda 6-10 yıllık çalışma hayatına sahip öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.89$) ile 11-15 yıllık çalışma hayatına sahip öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.54$), 16-20 yıllık çalışma hayatına sahip öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.51$) ve 21 sene ve daha fazla çalışma hayatına sahip öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.56$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Politik liderliği ilişkin algı düzeyi 6-10 yıl tecrübeye sahip öğretmenlerde yüksek çıkarken 11-15, 16-20 ve 21 sene veya daha fazla tecrübeye sahip öğretmenlerin bu liderlik boyutuna ilişkin algılarının birbirine çok yakın olduğu söylenebilir. Kıdem değişkeni politik liderlik boyutuna dair algılar arasındaki farklılığın %2'sini açıklamaktadır ($\eta^2=.02$).

Kıdem değişkeni ile Sembolik-kültürel liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($F_{4,174.14}=3.63$; $p<.05$). Tespit edilen bu farklılaşmanın kıdem değişkeninin hangi alt kategorilerinde olduğu açığa çıkarılmak istenmiş, varyanslar homojen dağılmadığı ve kıdem değişkenine ait kategorilerdeki öğretmen sayıları eşit olmadığı için, bir Post-Hoc testi olan Games-Howell testinden faydalanılmıştır. Test sonucuna göre 6-10 yıllık çalışma hayatına sahip öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.81$) ile 21 sene ve daha fazla çalışma hayatına sahip öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.35$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Kıdem değişkeni sembolik-kültürel liderliğe ilişkin algılar arasındaki farklılaşmanın %3'ünü açıklamaktadır ($\eta^2=.03$).

Öğretmenlerin; okul yöneticilerinin başvurduğu yönetim tarzına ilişkin algılarına dair elde edilen ortalama puanlarının mevcut kurumda çalışılan süre değişkeni açısından nasıl dağıldığını ortaya koymak için kişi sayısı (n), liderlik boyutundan elde edilen ortalama puan (\bar{X}) ve standart sapma (Ss) değerleri Tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.8. *Liderlik Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Mevcut Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine Göre Dağılımı*

Liderlik Boyutları	Mevcut Kurumda Çalışılan Süre	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Sd</i>
Yapısal Liderlik	1-5 yıl	247	3.91	.68
	5-10 yıl	114	3.74	.68
	10-15 yıl	48	3.52	.92
	20 yıl ve üstü	40	3.27	.68
İnsan Kaynakları Liderliği	1-5 yıl	247	3.96	.83
	5-10 yıl	114	3.78	.82
	10-15 yıl	48	3.28	.96
	20 yıl ve üstü	40	3.33	1.00
Politik Liderlik	1-5 yıl	247	3.75	.79
	5-10 yıl	114	3.60	.86
	10-15 yıl	48	3.31	.91
	20 yıl ve üstü	40	3.18	.87
Sembolik-Kültürel Liderlik	1-5 yıl	247	3.69	.89
	5-10 yıl	114	3.52	.89
	10-15 yıl	48	3.02	.89
	20 yıl ve üstü	40	2.93	1.05

Öğretmenlerin; okul yöneticilerinin başvurduğu liderlik stillerine dair görüşlerinin onların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılığa yol açıp açmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi (Anova) uygulanmıştır. Tüm liderlik alt boyutları bütün çalışma kademelerinde normal dağılım göstermiştir fakat yapısal liderlik ve insan kaynakları liderliği boyutunda varyanslar homojen dağılmamıştır. Bu iki liderlik boyutunda tek yönlü varyans analizlerinden (ANOVA) Welch's Test uygulanmıştır. Politik liderlik ve sembolik-kültürel liderlik boyutlarında varyansların homojenliği varsayımı sağlandığından tek yönlü varyans analizlerinden (ANOVA) Fisher's test uygulanmıştır. Her iki test sonucu da Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Öğretmenlerin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Mevcut Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)

Liderlik Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Yapısal Lider	Gruplar arası	18.12	3	6.04	12.01	<.001*	1-3,1-4,
	Gruplar içi	223.89	110.43	.50			2-4
	Toplam	242.01					
İnsan Kaynakları Lideri	Gruplar arası	27.68	3	9.23	12.50	<.001*	1-3,1-4,
	Gruplar içi	328.47	109.51	.74			2-3
	Toplam	356.15					
Politik Lider	Gruplar arası	16.85	3	5.62	8.20	<.001*	1-3;1-4,
	Gruplar içi	304.77	445	.68			2-4
	Toplam	321.62					
Sembolik-Kültürel Lider	Gruplar arası	32.98	3	10.99	13.51	<.001*	1-3;1-4;
	Gruplar içi	362.12	445	.81			2-3,2-4
	Toplam	395.10					

1: 1-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3: 11-15 yıl, 4: 20 yıl ve üstü

* $p < 0.05$

Tablo 4.9 incelendiğinde yapısal liderlik boyutu ile mevcut kurumda çalışılan süre değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır ($F_{3,110.43}=12.01$; $p < .05$). Tespit edilen bu farklılığın çalışma süreleri kategorisindeki gruplar arasında nasıl bir dağılım gösterdiğini göz önüne sermek istenmiş, çalışma süreleri gruplarındaki kişi sayıları eşit olmadığından ve varyansların homojenliği sağlanamadığından Post-Hoc testlerinden Games-Howell testinden yararlanılmıştır.

Test verileri göz önünde bulundurulduğunda 1-5 yıl arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.91$) ile 11-15 yıl arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.52$) ve 20 yıl ve üstü arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.27$) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 6-10 yıl arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.74$) ile 20 yıl ve üstü aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.27$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yapısal liderliği ilişkin algı düzeyi en yüksek olan katılımcılar aynı kurumda 1-5 yıldır çalışanlar olurken bu liderlik boyutuna dair en düşük algı düzeyine sahip katılımcılar 20 ve daha fazla yıldır aynı kurumda çalışanlar olmuştur. Test sonuçlarına göre

aynı kurumda çalışılan süre yapısal liderliğe ilişkin algı düzeyindeki farklılaşmanın %7'sini açıklamaktadır ($\eta^2=.07$).

İnsan kaynakları liderliği boyutu ile mevcut kurumda çalışılan süre değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($F_{3,109.51}=12.50$; $p<.05$). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğu tespit edilmek istenmiş, varyanslar homojenliği varsayımı sağlanmıştır ancak mevcut kurumdaki çalışma süresi değişkenine ait kategorilerdeki öğretmen sayıları eşit olmadığından, bir Post-Hoc testi olan Benferroni uygulanmıştır. Bu testten elde edilen verilere göre 1-5 yıl arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.96$) ile 11-15 yıl arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.28$) ve 20 yıl ve üstü arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.33$) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 6-10 yıl arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.78$) ile 11-15 yıl aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.28$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İnsan kaynakları liderliğine ilişkin en yüksek algı düzeyine 1-5 yıldır aynı kurumda çalışanlar ve en düşük algı düzeyine ise 11-15 yıldır aynı kurumda çalışanlar sahiptir. Test sonuçlarına göre aynı kurumda çalışılan süre insan kaynakları liderliği boyutuna ilişkin algı düzeyindeki farklılaşmanın %8'ini açıklamaktadır ($\eta^2=.08$).

Politik liderlik boyutu ile mevcut kurumda çalışılan süre değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır ($F_{3,445}=8.20$; $p<.05$). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğu tespit edilmek istenmiş, varyanslar homojen dağılmadığı ve mevcut kurumdaki çalışma süresi değişkenine ait kategorilerdeki öğretmen dağılımı denk olmadığından, bir Post-Hoc testi olan Games-Howell testinden yararlanılmıştır. Test sonuçlarına göre 1-5 yıl arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.75$) ile 11-15 yıl arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.31$) ve 20 yıl ve üstü arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.18$) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 6-10 yıl arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.60$) ile 20 yıl ve üstü arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.18$) arasında da anlamlı bir fark vardır. Politik liderlik boyutunda da en yüksek algı düzeyine 1-5 yıldır aynı kurumda çalışan öğretmenler sahipken en düşük algı düzeyi 20 sene ve daha uzun süredir aynı kurumda iş başında olan öğretmenler sahiptir. Test sonuçlarına göre aynı kurumda çalışılan süre politik liderlik boyutuna ilişkin algı düzeyindeki farklılaşmanın %5'ini açıklamaktadır ($\eta^2=.05$).

Sembolik-kültürel liderlik boyutu ile mevcut kurumda çalışılan süre değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($F_{3,445}=13.51$; $p < .05$). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğu tespit edilmek istenmiş, varyanslar homojenliği varsayımı sağlanmıştır ancak mevcut kurumdaki çalışma süresi değişkenine ait kategorilerdeki öğretmen sayıları eşit dağılmaması sebebiyle, bir Post-Hoc testi olan Benferroni testi uygulanmıştır. Uygulanan test sonuçlarına göre 1-5 yıl arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.69$) ile 11-15 yıl arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.02$) ve 20 yıl ve üstü arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=2.93$) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 6-10 yıl arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.52$) ile 11-15 yıl arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=3.02$) ve 20 yıl ve üstü arasında aynı kurumda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=2.93$) arasında anlamlı bir fark vardır. Sembolik-kültürel liderliğe ilişkin en yüksek algı düzeyine 1-5 yıl ve 11-15 yıl arası aynı kurumda çalışan işgörenler sahipken en düşük algı düzeyine 21 sene ve daha fazla zamandır aynı kurumda işbaşında öğretmenler sahiptir. Test sonuçlarına göre aynı kurumda çalışılan süre politik liderlik boyutuna ilişkin algı düzeyindeki farklılaşmanın %8'ini açıklamaktadır ($\eta^2=.08$).

Öğretmenlerin; okul yöneticilerinin başvurduğu liderlik stillerine ilişkin algıları onların eğitim durumları bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Student's T-test uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10. *Liderlik Stilllerinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi*

Liderlik Boyutları	Eğitim Durumu	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Yapısal Lider	Lisans	345	3.77	.73	447	.19	.846
	Lisans Üstü	104	3.76	.75			
İnsan Kaynakları Lideri	Lisans	345	3.78	.88	447	.01	.990
	Lisans Üstü	104	3.78	.93			
Politik Lider	Lisans	345	3.61	.83	447	-.19	.850
	Lisans Üstü	104	3.63	.92			
Sembolik-Kültürel Lider	Lisans	345	3.52	.93	447	.33	.743
	Lisans Üstü	104	3.48	.97			

Tablo 4.10 incelendiğinde lisans ve lisans üstü eğitim durumuna sahip katılımcıların birbirine çok yakın ortalama puanlar elde ettikleri görülmektedir. Yapısal Liderliğin lisans seviyesinde eğitim durumuna sahip öğretmenlerin aldığı ortalama puan ($\bar{X}=3.77$) iken

lisans üstü seviyesinde eğitim durumuna sahip öğretmenlerin aldığı ortalama puan da ($\bar{X}=3.76$) olmuştur. Yapısal Liderlik stilinde eğitim durumuna göre anlamlı bir fark yoktur ($t_{447}=.19$; $p> .05$). İnsan Kaynakları Liderliği boyutu ele alındığında lisans seviyesinde eğitim durumuna sahip öğretmenlerin ortalaması ($\bar{X}=3.78$) ve lisans seviyesinde eğitim durumuna sahip öğretmenlerin ortalaması ($\bar{X}=3.78$) şeklindedir. İnsan Kaynakları Liderliği boyutunda eğitim durumuna göre anlamlı bir fark yoktur ($t_{447}=.01$; $p> .05$). Politik Liderlikte lisans düzeyinde eğitim durumuna sahip öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.61$) lisans üstü seviyesinde eğitim durumuna sahip öğretmenlerin ortalama puanı ise ($\bar{X}=3.63$) olmuştur. Bu liderlik stilinde de eğitim seviyesine göre farklılık yoktur ($t_{447}=-.19$; $p> .05$). Sembolik-Kültürel Liderliğe bakarsak lisans seviyesinde eğitim durumuna sahip öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.52$) lisans üstü seviyesinde eğitim durumuna sahip öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.48$) şeklindedir. Diğer liderlik alt boyutlarında olduğu gibi burada da ortalamalar birbirine çok yakındır. Sembolik-Kültürel Liderlikte de eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılaşma yoktur ($t_{447}=.33$; $p> .05$).

Öğretmenlerin; okul yöneticilerinin yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik-kültürel liderlik stillerine ilişkin algılarına dair elde edilen ortalama puanlarının çalışılan okul türü değişkeni açısından nasıl dağıldığını ortaya koymak için kişi sayısı (n), liderlik boyutundan elde edilen ortalama puan (\bar{X}) ve standart sapma (Ss) değerleri Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11. *Liderlik Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Çalışılan Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı*

Liderlik Boyutları	Okul Türü	n	\bar{X}	Sd
Yapısal Liderlik	Anadolu Lisesi	156	3.99	.71
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	93	3.73	.70
	Fen Lisesi	42	3.61	.75
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	111	3.58	.71
	Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Lisesi	47	3.73	.77
İnsan Kaynakları Liderliği	Anadolu Lisesi	156	3.99	.85
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	93	3.81	.88
	Fen Lisesi	42	3.57	.94
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	111	3.53	.84
	Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Lisesi	47	3.85	.98

(devamı arkadadır)

Tablo 4.11. *Liderlik Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Çalışılan Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı (devamı)*

Liderlik Boyutları	Okul Türü	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Sd</i>
Politik Liderlik	Anadolu Lisesi	156	3.87	.82
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	93	3.63	.75
	Fen Lisesi	42	3.37	1.10
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	111	3.37	.72
	Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Lisesi	47	3.58	.93
Sembolik-Kültürel Liderlik	Anadolu Lisesi	156	3.76	.93
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	93	3.49	.88
Liderlik	Fen Lisesi	42	3.23	1.13
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	111	3.25	.79
	Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Lisesi	47	3.59	1.04

Okul yöneticilerinin kullandığı liderlik şekillerine dair öğretmenlerde bıraktığı izlenimin onların görev yaptıkları okulun türüne göre anlamlı bir farklılığa yol açıp açmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi (Anova) uygulanmıştır. Tüm liderlik alt boyutları bütün okul türlerinde normal dağılım göstermiştir fakat politik liderlik ve sembolik-kültürel liderlik boyutlarında varyanslar homojen dağılmamıştır. Bu iki liderlik boyutunda tek yönlü varyans analizlerinden (ANOVA) Welch's Test uygulanmıştır. Yapısal liderlik ve insan kaynakları liderliği boyutlarında varyansların homojenliği varsayımı sağlandığından tek yönlü varyans analizlerinden (ANOVA) Fisher's test uygulanmıştır. Her iki test sonucu da Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12. *Çalışılan Okul Türü Bakımından Öğretmenlerin Liderlik Algularının İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)*

Liderlik Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	<i>Sd</i>	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Yapısal Lider	Gruplar arası	12.83	4	3.21	6.21	<.001*	1-4
	Gruplar içi	229.19	444	.52			
	Toplam	242.02					
İnsan Kaynakları Lideri	Gruplar arası	15.41	4	3.85	5.02	.001*	1-4
	Gruplar içi	340.74	444	.77			
	Toplam	356.15					

(devam arkadadır)

Tablo 4.12. Çalışılan Okul Türü Bakımından Öğretmenlerin Liderlik Algularının İncelenmesi (ANOVA Sonuçları) (devamı)

Liderlik Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	<i>Sd</i>	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Politik	Gruplar arası	19.03	4	4.76	7.28	< .001*	1-4
Lider	Gruplar içi	302.60	147.63	.68			
	Toplam	321.63					
Sembolik- Kültürel	Gruplar arası	20.73	4	5.18	6.44	< .001*	1-4
Lider	Gruplar içi	374.38	148.51	.84			
	Toplam	395.11					

1: Anadolu Lisesi, 2: Anadolu İmam Hatip Lisesi, 3: Fen Lisesi, 4: Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, 5: Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Lisesi

* $p < 0.05$

Tablo 4.12 incelendiğinde yapısal liderlik boyutuyla görev yapılan okulun türü arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F_{4,444}=6.21$; $p < .05$). Ulaşılan bu sonucun hangi okul türlerinde var olduğunu ortaya koymak amacıyla, varyanslar homojen dağıldığından ve okul türlerine ait alt gruplarda çalışan öğretmen sayıları eşit olmadığından, Benferroni testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre Anadolu Lisesi öğretmenlerinin ortalama puanı ($\bar{X}=3.99$) ile Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.58$) arasında anlamlı bir fark vardır. Çalışılan okul türü, yapısal liderliğe ilişkin algı düzeyindeki farklılaşmanın %5'ini açıklamaktadır ($\eta^2=.05$).

İnsan kaynakları liderliği boyutu ile çalışılan okul türü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($F_{4,444}=5.02$; $p < .05$). Ulaşılan bu sonucun hangi okul türlerinde bulunduğunu ortaya koymak amacıyla, varyanslar homojen dağıldığından ve okul türlerine ait alt gruplarda çalışan öğretmen sayıları eşit olmadığından, Benferroni testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre Anadolu Lisesinde öğretmenlerinin ortalama puanı ($\bar{X}=3.99$) ile Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.53$) arasında anlamlı bir fark vardır. Çalışılan okul türü, yapısal liderliğe ilişkin algı düzeyindeki farklılaşmanın %4'ünü açıklamaktadır ($\eta^2=.04$).

Politik liderlik boyutu ile çalışılan okul türü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($F_{4,147.63}=7.28$; $p < .05$). Ulaşılan bu sonucun hangi okul türlerinde var olduğunu açığa çıkarmak maksadıyla, varyanslar homojen dağılmadığı ve okul türlerine ait alt gruplarda çalışan öğretmen sayıları birbirine denk olmadığından, bir Post-Hoc testi olan Games-Howell testine başvurulmuştur. Bu testin sonuçlarına göre Anadolu Lisesinde

öğretmenlerinin ortalama puanı ($\bar{X}=3.87$) ile Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.37$) arasında anlamlı bir fark vardır. Çalışılan okul türü, yapısal liderliğe ilişkin algı düzeyindeki farklılaşmanın %6'sını açıklamaktadır ($\eta^2=.06$).

Sembolik-kültürel liderlik boyutu ile çalışılan okul türü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($F_{4,148.51}=6.44$; $p< .05$). Varılan bu sonuçlar doğrultusunda hangi okullara bu farklılaşmanın var olduğunu ortaya koymak amacı ile , varyanslar homojen dağılmadığından ve okul türlerine ait alt gruplarda çalışan öğretmen sayıları eşit olmadığından, Games-Howell testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre Anadolu Lisesinde öğretmenlerinin ortalama puanı ($\bar{X}=3.76$) ile Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.25$) arasında anlamlı bir fark vardır. Çalışılan okul türü, yapısal liderliğe ilişkin algı düzeyindeki farklılaşmanın %5'ini açıklamaktadır ($\eta^2=.05$).

4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin; kendi duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıları nasıldır?” şeklinde belirlenmiştir. Kendi algılarına göre öğretmenlerin hangi örgütsel bağlılık türüne sahip olduğunu ortaya çıkartmak üzere öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin bazı bilgiler Tablo 4.13’te verilmiştir.

Tablo 4.13. Öğretmenlerin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algıları

Örgütsel Bağlılık Boyutları	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	Düzyey
Duygusal Bağlılık	449	3.63	.76	Yüksek
Devam Bağlılığı	449	3.35	.67	Orta
Normatif Bağlılık	449	3.07	.73	Orta
Örgütsel Bağlılık Toplam	449	3.35	.56	Orta

Tablo 4.13 ele alındığında katılımcıların bağlılığının “duygusal bağlılık” boyutunda yüksek düzeyde ($\bar{X}= 3.63$) görüş bildirirken; “devam bağlılığı” boyutunda ($\bar{X}= 3.35$) ve “normatif bağlılık” boyutunda ($\bar{X}= 3.07$) orta düzeyde görüş bildirmişlerdir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin tamamına bakıldığında da öğretmenlerin orta düzeyde ($\bar{X}= 3.35$) görüş bildirdikleri görülmektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarında öğretmen algıları arasında devam bağlılığı boyutu daha homojen dağılmıştır. Öğretmenlerin kendi örgütsel

bağlılıklarına dair algıları incelendiğinde en çok duygusal bağlılığın en az ise normatif bağlılığın sergilendiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin kendi duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıları onların (a) cinsiyet, (b) yaş, (c) medeni durum, (ç) kıdem yılı, (d) aynı kurumda çalıştıkları süre, (e) eğitim seviyesi, (f) çalıştıkları okul türüne göre değişmekte midir?” olarak belirlenmiştir.

Öğretmenlerin kendi duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerine dair görüşlerinin onların cinsiyetleri bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere Levene’s testi yapılmıştır. Test sonucunda duygusal bağlılıkta ve devam bağlılığında varyanslar homojen dağılmıştır ve bu boyutlarda Student’s T-test uygulanmıştır. Normatif bağlılığı boyutunda varyansların homojenliği varsayımı sağlanamadığından Welch’s T-Test yapılmış, elde edilen bulgular Tablo 4.14’te verilmiştir.

Tablo 4.14. *Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre İncelenmesi*

Bağlılık Boyutları	Cinsiyet	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Duygusal Bağlılık	Erkek	152	3.70	.78	447	1.27	.204
	Kadın	297	3.60	.75			
Devam Bağlılığı	Erkek	152	3.38	.64	447	.66	.513
	Kadın	297	3.33	.69			
Normatif Bağlılık	Erkek	152	3.24	.78	272	3.37	<.001*
	Kadın	297	2.99	.69			

* $p < 0.05$

Tablo 4.14 incelendiğinde duygusal bağlılıkta erkeklerin ortalama puanlarının ($\bar{X}=3.70$) kadınların ortalama puanlarının ($\bar{X}=3.60$) olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılığın cinsiyet değişkeni bağlamında incelenmesi sonucunda arada anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($t_{447}=1.27$; $p > .05$). Devam bağlılığı alt boyutunda erkeklerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.38$) kadınların ortalama puanı ($\bar{X}=3.33$) olmuştur. Devam bağlılığı alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t_{447}=.66$; $p > .05$). Normatif bağlılık alt boyutu cinsiyetlere göre incelendiğinde erkeklerin elde ettiği ortalama puan ($\bar{X}=3.24$) kadınların elde ettiği puan ise ($\bar{X}=2.99$) şeklindedir. Bu alt boyutta da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($t_{447}=3.37$; $p < .05$).

Öğretmenlerin kendi örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarına dair elde edilen ortalama puanlarının yaş değişkeni açısından nasıl dağıldığını ortaya koymak için kişi sayısı

(n), liderlik boyutu ortalama puanı (\bar{X}) ve standart sapma (Ss) değerleri Tablo 4.15'te verilmiştir.

Tablo 4.15. *Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı*

Örgütsel Bağlılık	Yaş	n	\bar{X}	Sd
Duygusal Bağlılık	21-30 yaş	73	3.55	.54
	31-40 yaş	148	3.58	.79
	41-50 yaş	137	3.69	.77
	51 yaş ve üstü	91	3.69	.84
Devam Bağlılığı	21-30 yaş	73	3.30	.71
	31-40 yaş	148	3.27	.67
	41-50 yaş	137	3.38	.72
	51 yaş ve üstü	91	3.46	.53
Normatif Bağlılık	21-30 yaş	73	3.24	.60
	31-40 yaş	148	2.94	.68
	41-50 yaş	137	3.05	.82
	51 yaş ve üstü	91	3.19	.73
Bağlılık Toplam	21-30 yaş	73	3.37	.48
	31-40 yaş	148	3.27	.55
	41-50 yaş	137	3.37	.58
	51 yaş ve üstü	91	3.45	.58

Öğretmenlerin kendi duygusal, devam ve normatif bağlılık seviyelerine dair algılarının onların yaşları bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarında normal dağılım varsayımı sağlanırken varyansların homojenliği varsayımı sağlanamamıştır. Bu nedenle bu boyutlarda Welch's test uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinden alınan toplam puan hem normal dağılım göstermiş hem de varyanslar homojen dağılmıştır. Bu sebeple Fisher's test uygulanmıştır. Her iki testin bulguları Tablo 4.16'daki gibidir.

Tablo 4.16. Öğretmenlerin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)

Örgütsel Bağlılık	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	<i>Sd</i>	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	1.56	3	.52	1.05	.373	-
	Gruplar içi	257.74	224.26	.58			
	Toplam	259.30					
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	2.25	3	.75	2.07	.105	-
	Gruplar içi	199.22	216.05	.45			
	Toplam	201.47					
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	6.10	3	2.03	4.68	.003*	1-2;2-4
	Gruplar içi	233.38	219.03	.52			
	Toplam	239.48					
Bağlılık Test	Gruplar arası	2.03	3	.68	2.21	.86	-
	Gruplar içi	136.07	445	.31			
Toplamı	Toplam	138.10					

1: 21-30 yaş, 2: 31-40 yaş, 3: 41-50 yaş, 4: 51 yaş ve üstü

* $p < 0.05$

Tablo 4.16 incelendiğinde duygusal bağlılık ile yaş değişkeni faktörü anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{3,224.26}=1.05$; $p > .05$). Yaş grubu değişkenindeki tüm alt kategorilerdeki öğretmenlerin duygusal bağlılık anlamında yakın algılara sahip olduğu ifade edilebilir. Devam bağlılığı değişkeni ele alındığında da yaş değişkeni boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F_{3,216.05}=2.07$; $p > .05$). Araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin duygusal bağlılığa ilişkin benzer algı düzeylerine sahip oldukları ifade edilebilir.

Normatif bağlılık boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F_{3,219.03}=4.68$; $p < .05$). Ulaşılan bu bulgunun ardından farklılaşmanın hangi yaş kategorilerinde bulunduğunu açığa çıkartmak maksadıyla, varyanslar homojen dağılmadığından Games-Howell uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.24$) ile 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=2.94$) ve 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=2.94$) ile en az 51 yaşında olan öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.19$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Normatif bağlılık düzeyi en yüksek 21-30 yaş ve 51 yaşında veya daha yaşlı olan öğretmenlerde görülürken en düşük 31-40 yaşındaki öğretmenlerde

görülmektedir. Yaş değişkeni, normatif bağlılığa ilişkin algı düzeylerindeki farklılaşmanın %3'ünü açıklamaktadır ($\eta^2=.03$).

Tablo 4.16 incelendiğinde bağlılık testin toplamı göz önüne alındığında alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($F_{3,445}=2.21$; $p<.05$). Örgütsel bağlılık testinin bütünü nezdinde tüm öğretmenlerin benzeştiği söylenebilir. Tüm öğretmenler benzer bir örgütsel bağlılık algı düzeyine sahiptir.

Öğretmenlerin kendi bağlılık seviyelerine ilişkin algılarının onların evli veya bekar olma durumlarına göre değişip değişmediğini tespit etmek üzere Levene's testi yapılmıştır. Test sonucunda duygusal bağlılıkta ve normatif bağlılıkta varyanslar homojen dağılmıştır ve bu boyutlarda Student's T-test uygulanmıştır. Devam bağlılığı boyutunda varyansların homojenliği varsayımı sağlanamadığından Welch's T-Test yapılmış ve bulgular Tablo 4.17'de verilmiştir.

Tablo 4.17. *Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre İncelenmesi*

Örgütsel Bağlılık	Medeni Durum	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Duygusal Bağlılık	Bekar	128	3.82	.71	447	3.36	<.001*
	Evli	321	3.56	.77			
Devam Bağlılığı	Bekar	128	3.32	.77	197	-.60	.550
	Evli	321	3.36	.63			
Normatif Bağlılık	Bekar	128	3.13	.79	447	.96	.336
	Evli	321	3.05	.71			

* $p<0.05$

Tablo 4.17 ele alındığında bekar öğretmenlerin duygusal bağlılık alt boyutunda ortalama puanlarının ($\bar{X}=3.82$) evlilerin ortalama puanlarının ($\bar{X}=3.56$) olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık ile medeni durum incelendiğinde arada anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. ($t_{447}=3.36$; $p<.05$). Bekar öğretmenlerin devam bağlılığı alt boyutundan elde ettikleri ortalama puanı ($\bar{X}=3.32$) evlilerin puan ortalaması ($\bar{X}=3.36$) olmuştur. Devam bağlılığı alt boyutunda evli ya da bekar olma durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t_{197}=-.60$; $p>.05$). Normatif bağlılık alt boyutu öğretmenlerin medeni durumuna göre incelendiğinde bekar öğretmenlerin elde ettiği ortalama puan ($\bar{X}=3.13$) evli öğretmenlerin elde ettiği puan ise ($\bar{X}=3.05$) şeklindedir. Bu alt boyutta da medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t_{447}=.96$; $p>.05$).

Öğretmenlerin kendi örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarına dair elde edilen ortalama puanlarının kıdem değişkeni açısından nasıl dağıldığını ortaya koymak için kişi

sayısı (n), liderlik boyutundan elde edilen ortalama puan (\bar{X}) ve standart sapma (Ss) değerleri Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.18. *Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı*

Örgütsel Bağlılık	Kıdem	n	\bar{X}	Sd
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	68	3.59	.41
	6-10 yıl	63	3.56	.80
	11-15 yıl	94	3.55	.84
	16-20 yıl	53	3.82	.56
	21 yıl ve üstü	174	3.66	.85
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	68	3.19	.57
	6-10 yıl	63	3.39	.77
	11-15 yıl	94	3.14	.64
	16-20 yıl	53	3.53	.64
	21 yıl ve üstü	174	3.45	.66
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	68	3.11	.64
	6-10 yıl	63	3.26	.63
	11-15 yıl	94	2.88	.71
	16-20 yıl	53	3.07	.70
	21 yıl ve üstü	174	3.10	.80
Bağlılık Toplam	1-5 yıl	68	3.30	.43
	6-10 yıl	63	3.40	.59
	11-15 yıl	94	3.19	.51
	16-20 yıl	53	3.47	.45
	21 yıl ve üstü	174	3.41	.62

Öğretmenlerin kendi duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının onların kıdem yılları göz önüne alındığında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi (Anova) uygulanmıştır. Örgütsel bağlılık test toplamı ve tüm boyutları normal dağılım göstermiş fakat varyanslar homojen dağılmamıştır. Bu nedenle ANOVA testi uygulanırken Welch’s test tercih edilmiştir ve sonuçlar Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4.19. Öğretmenlerin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algılarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)

Örgütsel Bağlılık	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	<i>Sd</i>	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	3.23	4	.81	2.12	.080	-
	Gruplar içi	256.07	180.85	.58			
	Toplam	259.30					
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	9.37	4	2.34	5.78	< .001*	1-4;1-5;
	Gruplar içi	192.09	169.90	.43			3-4;3-5
	Toplam	201.46					
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	6.05	4	1.51	3.20	.014*	2-3
	Gruplar içi	233.43	175.11	.43			
	Toplam	239.48					
Bağlılık Test	Gruplar arası	4.18	4	1.04	4.06	.004*	3-4;3-5
	Gruplar içi	133.92	177.24	.30			
Toplamı	Toplam	138.10					

1: 1-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3: 11-15 yıl, 4: 16-20 yıl, 5: 21 yıl ve üstü
* $p < 0.05$

Tablo 4.19 incelediğinde duygusal bağlılık boyutunda kıdem değişkeni bağlamında bir farklılık bulunmamaktadır ($F_{4,180.85}=2.12$; $p > .05$). Duygusal bağlılık kıdem değişkenine ait kategorilerde farklılık göstermemektedir. Çalışma geçmişi ne olursa olsun tüm öğretmenlerin benzer duygusal bağlılık algı düzeylerine sahip oldukları söylenebilir.

Devam bağlılığı boyutunda kıdem değişkeni bağlamında incelenmesi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($F_{4,169.90}=5.78$; $p < .05$). Tespit edilen bu farklılaşmanın hangi kıdem kategorileri arasında olduğunu tespit etmek için Games-Howell testi uygulanmıştır. Bu test sonuçları 1-5 yıl kıdeme sahip katılımcıların testten elde ettikleri ortalama puan ($\bar{X}=3.19$) ile 16-20 yıl kıdeme sahip katılımcıların testten elde ettikleri ortalama puan ($\bar{X}=3.53$) ve 21 sene veya üzeri çalışma geçmişine sahip katılımcıların testten elde ettikleri ortalama puan ($\bar{X}=3.45$) arasında; 11-15 yıl kıdeme sahip katılımcıların testten elde ettikleri ortalama puan ($\bar{X}=3.14$) ile 16-20 yıl kıdeme sahip katılımcıların testten elde ettikleri ortalama puan ($\bar{X}=3.53$) ve 21 senenin üzerinde çalışma hayatına sahip katılımcıların testten elde ettikleri ortalama puan arasında ($\bar{X}=3.45$) anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir. Sonuçlara göre 1-5 sene ile 11-15 sene çalışma geçmişine sahip öğretmenlerin devam bağlılığına ilişkin algılarının daha düşük, 16-20 sene ile 21 yıldan fazla

zamandır çalışma hayatında bulunan öğretmenlerin devam bağlılığına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Kıdem değişkeni, normatif bağlılığa ilişkin algı farklılığının %5'ini açıklamaktadır ($\eta^2=.05$).

Normatif bağlılık boyutunda kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F_{4,175.11}=3.20$; $p<.05$). Ulaşılan bu durumun hangi kıdem kategorileri arasında olduğunu bulabilmek için Games-Howell testi uygulanmıştır. Test sonuçları 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ortalama puanları ($\bar{X}=3.26$) ile 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ortalama puanları ($\bar{X}=2.88$) arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermiştir. 6-10 yıl çalışma geçmişine sahip olan katılımcıların normatif bağlılık algı düzeyi tüm öğretmenlerden yüksek çıkarken bu liderlik boyutuna ilişkin en düşük algı düzeyine 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler sahiptir. Kıdem değişkeni, devam bağlılığındaki farklılığın %3'ünü açıklamaktadır ($\eta^2=.03$).

Örgütsel bağlılık testi toplam puanları ele alındığında da kıdem yıllarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F_{4,177.24}=4.06$; $p<.05$). Ulaşılan bu durumun hangi kıdem kategorileri arasında olduğunu bulabilmek için Games Howell testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre 11-15 yıl kıdeme sahip katılımcıların testten elde ettikleri ortalama puan ($\bar{X}=3.19$) ile 16-20 yıl kıdeme sahip katılımcıların testten elde ettikleri ortalama puan ($\bar{X}=3.47$) ve 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip katılımcıların testten elde ettikleri ortalama puan arasında ($\bar{X}=3.41$) anlamlı bir fark vardır. Kendi örgütsel bağlılığına ilişkin algı düzeyi en yüksek olan öğretmenler 16-20 ve 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahipken, algı düzeyi en düşük öğretmenler 11-15 yıl aralığında kıdeme sahiptir. Kıdem değişkeni, örgütsel bağlılık testinin tamamından alınan puanlara ilişkin farklılığın %3'ünü açıklamaktadır ($\eta^2=.03$).

Öğretmenlerin kendi örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarına dair elde edilen ortalama puanlarının mevcut kurumda çalışılan süre değişkeni açısından nasıl dağıldığını ortaya koymak için kişi sayısı (n), liderlik boyutundan elde edilen ortalama puan (\bar{X}) ve standart sapma (Ss) değerleri Tablo 4.20'de verilmiştir.

Tablo 4.20. *Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Mevcut Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine Göre Dağılımı*

Örgütsel Bağlılık	Okuldaki Süre	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Sd</i>
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	247	3.68	.72
	6-10 yıl	114	3.66	.72
	11-15 yıl	48	3.42	.78
	20 yıl ve üstü	40	3.48	1.04
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	247	3.28	.68
	6-10 yıl	114	3.31	.70
	11-15 yıl	48	3.56	.63
	20 yıl ve üstü	40	3.62	.47
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	247	3.10	.70
	6-10 yıl	114	3.05	.83
	11-15 yıl	48	3.01	.62
	20 yıl ve üstü	40	3.05	.77
Bağlılık Toplam	1-5 yıl	247	3.36	.54
	6-10 yıl	114	3.34	.56
	11-15 yıl	48	3.33	.52
	20 yıl ve üstü	40	3.38	.70

Öğretmenlerin kendi duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının onların mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri bağlamında anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını ortaya çıkartmak amacı ile tek yönlü varyans analizi (Anova) tekniğinden yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılık testinin tamamı ve tüm alt boyutları normal dağılım göstermiştir. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığında varyanslar homojen dağılmadığı için ANOVA Welch's Test tercih edilmiştir. Normatif bağlılıkta ve örgütsel bağlılık testinin toplamında varyanslar homojen dağılım göstermiştir. Bu nedenle bu iki bağlılık boyutunda ANOVA Fisher's test uygulanmıştır. Her iki testin bulguları Tablo 4.21'deki gibidir.

Tablo 4.21. Öğretmenlerin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algularının Mevcut Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)

Örgütsel Bağlılık	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	<i>Sd</i>	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	3.98	3	1.33	1.97	.0123	
	Gruplar içi	255.32	108.32	.57			-
	Toplam						
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	6.30	3	2.10	6.66	>.001*	1-3,1-4,
	Gruplar içi	195.17	121.96	.44			2-4
	Toplam						
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	.53	3	.18	.33	.803	-
	Gruplar içi	238.94	445	.54			
	Toplam						
Bağlılık Test	Gruplar arası	.08	3	.03	.08	.969	-
	Gruplar içi	138.01	445	.31			
Toplamı	Toplam						

1: 1-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3: 11-15 yıl, 4: 20 yıl ve üstü

* $p < 0.05$

Tablo 4.21'e göre duygusal bağlılık boyutunda ($F_{3,108.32}=1.97$; $p > .05$) mevcut kurumda çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. Normatif bağlılık boyutunda ($F_{3,445}=.33$; $p > .05$) mevcut kurumda çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur. Örgütsel bağlılık testinin tamamında ($F_{3,445}=.08$; $p > .05$) mevcut kurumda çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Aynı kurumda geçirilen süre ne olursa olsun duygusal bağlılığa, normatif bağlılığa ve örgütsel bağlılığın tamamına ilişkin algı bakımından öğretmenler benzerlik göstermektedir.

Devam bağlılığı boyutunda ($F_{3,121.96}=6.66$; $p < .05$) mevcut kurumdaki çalışma geçmişi bakımından anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Bu farklılığın mevcut kurumda çalışılan süre alt kategorilerinden hangilerinde olduğunu açığa çıkartmak için bir Post-Hoc testi olan Games-Howell testi uygulanmıştır. Uygulanan test sonuçlarına göre 20 yıl ve daha fazla aynı kurumda çalışan öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.05$) ile 1-5 yıldır aynı kurumda çalışan öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.28$) ve 6-10 yıldır aynı kurumda çalışan öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.31$) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 1-5 yıldır aynı kurumda çalışan öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.28$) ile 11-15 yıldır aynı kurumda çalışan öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.01$) arasında da anlamlı bir fark tespit

edilmiştir. Mevcut kurumda çalışma süresi değişkeni, devam bağlılığına ilişkin algıdaki farklılığın %3'ünü açıklamaktadır ($\eta^2=.03$).

Öğretmenlerin kendi örgütsel bağlılık seviyelerine dair algılarının onların eğitim düzeyleri açısından farklılaşma sergileyip sergilemediğini tespit etmek üzere Levene's testi yapılmıştır. Test sonucunda duygusal bağlılıkta ve normatif bağlılıkta varyanslar homojen dağılmıştır ve bu boyutlarda Student's T-test uygulanmıştır. Devam bağlılığı boyutunda varyansların homojenliği varsayımı sağlanamadığından Welch's T-Test yapılarak bulgular Tablo 4.22'de sunulmuştur.

Tablo 4.22. *Örgütsel Bağlılığın Eğitim Duruma Göre İncelenmesi*

Liderlik Boyutları	Eğitim Durumu	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Duygusal Bağlılık	Lisans	345	3.61	.74	447	-.93	.352
	Yüksek Lisans	104	3.69	.83			
Devam Bağlılığı	Lisans	345	3.37	.65	155	1.22	.223
	Yüksek Lisans	104	3.27	.73			
Normatif Bağlılık	Lisans	345	3.11	.75	447	1.86	.063
	Yüksek Lisans	104	2.96	.66			

Tablo 4.22 incelendiğinde duygusal bağlılık alt boyutunda lisans seviyesinde eğitim durumuna sahip öğretmenlerin ortalama puanları ($\bar{X}=3.61$) lisans üstü seviyesinde eğitim durumuna sahip öğretmenlerin ortalama puanları ($\bar{X}=3.69$) şeklinde hesaplanmıştır. Duygusal bağlılık ile eğitim seviyesi kıyaslandığında arada anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir ($t_{447} = -.93$; $p > .05$). Devam bağlılığı alt boyutunda lisans seviyesinde eğitim durumuna sahip öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.37$) lisans üstü seviyesinde eğitim durumuna sahip öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=3.27$) olmuştur. Devam bağlılığı boyutunda lisans ya da lisansüstü mezuniyete sahip olma durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t_{155}=1.22$; $p > .05$). Normatif bağlılık alt boyutu öğretmenlerin eğitim durumuna göre incelendiğinde lisans seviyesinde eğitim durumuna sahip öğretmenlerin elde ettiği ortalama puan ($\bar{X}=3.11$) lisans üstü seviyesinde eğitim durumuna sahip öğretmenlerin elde ettiği puan ise ($\bar{X}=2.96$) şeklindedir. Bu alt boyutta da eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t_{447} = 1.86$; $p > .05$).

Öğretmenlerin kendi örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarına dair elde edilen ortalama puanlarının okul türü değişkeni açısından nasıl dağıldığını ortaya koymak için kişi

sayısı (n), liderlik boyutundan elde edilen ortalama puan (\bar{X}) ve standart sapma (Ss) değerleri Tablo 4.23'te verilmiştir.

Tablo 4.23. *Örgütsel Bağlılık Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanların Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı*

Örgütsel Bağlılık	Okulun Türü	n	\bar{X}	Sd
Duygusal Bağlılık	Anadolu Lisesi	156	3.74	.74
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	93	3.47	.79
	Fen Lisesi	42	3.69	.69
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	111	3.59	.73
	Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Lisesi	47	3.65	.86
Devam Bağlılığı	Anadolu Lisesi	156	3.36	.75
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	93	3.30	.65
	Fen Lisesi	42	3.59	.55
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	111	3.32	.67
	Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Lisesi	47	3.25	.47
Normatif Bağlılık	Anadolu Lisesi	156	3.18	.76
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	93	3.04	.83
	Fen Lisesi	42	3.23	.68
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	111	2.98	.65
	Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Lisesi	47	2.87	.58
Bağlılık Toplam	Anadolu Lisesi	156	3.43	.54
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	93	3.27	.63
	Fen Lisesi	42	3.50	.50
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	111	3.30	.54
	Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Lisesi	47	3.25	.47

Öğretmenlerin kendi duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının onların çalıştıkları okul türü bakımından ele alındığında arada anlamlı bir farklılaşmanın bulunup bulunmadığına yönelik tek yönlü varyans analizi (Anova) uygulanmıştır. Duygusal bağlılık hem normal dağılım göstermiş hem de varyanslar homojen dağılmıştır. Bu nedenle bu boyutta Fisher's test uygulanmıştır. Devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık testinin tamamında da normal dağılım gerçekleşmişine karşın

varyanslar homojen dağılmamıştır ve bu sebeple Welch's test uygulanmıştır. Her iki teste ait sonuçlar Tablo 4.24'teki gibidir.

Tablo 4.24. Öğretmenlerin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algılarının Çalışılan Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi (ANOVA Sonuçları)

Örgütsel Bağlılık	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	4.40	4	1.10	1.92	.107	-
	Gruplar içi	254.90	444	.57			
	Toplam	259.30					
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	3.15	4	.79	2.64	.036	3-5
	Gruplar içi	198.32	164.22	.45			
	Toplam	201.47					
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	6.05	4	1.51	3.41	.010	1-5
	Gruplar içi	233.42	157.64	.53			
	Toplam	239.47					
Bağlılık Test	Gruplar arası	3.23	4	.81	2.84	.026	-
	Gruplar içi	134.87	156.66	.30			
Toplamı	Toplam	138.10					

1: Anadolu Lisesi, 2: Anadolu İmam Hatip Lisesi, 3: Fen Lisesi, 4: Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, 5: Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Lisesi

Tablo 4.24'e göre duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F_{4,444}=1.92$; $p > .05$). Örgütsel bağlılık testinin tamamından elde edilen verilerde ($F_{4,156.66}=2.84$; $p < .05$) çalışılan okul türüne göre anlamlı bir fark var gibi görünse de etki büyüklüğünün düşük olması sebebiyle ($\eta^2=.02$) Post-Hoc testlerinden yapılan Games-Howell testinde bir farklılık tespit edilememiştir. Devam bağlılığı boyutunda çalışılan okul türü bağlamında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{4,164.22}=2.64$; $p < .05$). Fen Lisesinde çalışan öğretmenlerin devam bağlılığına ilişkin algılarının Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Liselerinde çalışan öğretmenlere nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Normatif bağlılıkta da görev yapılan okul türüne göre anlamlı bir farklılık vardır ($F_{4,157.64}=3.41$; $p < .05$). Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin normatif bağlılığa ilişkin algılarının Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Liselerinde görev yapan öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik-kültürel liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?” olarak belirlenmiştir.

Öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik biçimi ile öğretmenleri, kendi örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını ortaya koymak üzere Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.25’te sunulmuştur.

Tablo 4.25. Okul Yöneticilerinin Yapısal, İnsan Kaynakları, Politik ve Sembolik-Kültürel Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Pearson Korelasyon Test Sonuçları)

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Toplam Bağlılık
Yapısal Liderlik	.49*	.30*	.49*	.56*
İnsan Kaynakları Liderliği	.46*	.27*	.48*	.53*
Politik Liderlik	.44*	.30*	.48*	.53*
Sembolik-Kültürel Liderlik	.45*	.28*	.49*	.53*

* $p < .05$

.00-.19 çok düşük / .20-.39 düşük / .40-.59 orta / .60-.79 güçlü / .80-1.0 çok güçlü

Tablo 4.25’te görüleceği gibi yapısal liderlik boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .49$; $p < .05$). Ayrıca determinasyon katsayısı hesaplanmış ve $R^2 = .240$ elde edilmiştir. Buna göre yapısal liderlik algısındaki değişim, duygusal bağlılıktaki değişimin %24’ünü açıklamaktadır. Yapısal liderlik alt boyutu ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .30$; $p < .05$). Ayrıca determinasyon katsayısı hesaplanmış ve $R^2 = .090$ elde edilmiştir. Buna göre yapısal liderlik algısındaki değişim, devam bağlılığındaki değişimin %9’unu açıklamaktadır. Yapısal liderlik alt boyutu ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .49$; $p < .05$). Ayrıca determinasyon katsayısı hesaplanmış ve $R^2 = .240$ elde edilmiştir. Buna göre yapısal liderlik algısındaki değişim, normatif bağlılıktaki değişimin %24’ünü açıklamaktadır. Yapısal liderlik alt boyutu ile genel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .56$; $p < .05$). Ayrıca determinasyon katsayısı hesaplanmış ve $R^2 = .313$ elde edilmiştir. Buna göre yapısal liderlik algısındaki değişim, duygusal bağlılıktaki değişimin %31’ini açıklamaktadır.

Tablo 4.25'e göre insan kaynakları liderliği alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .44$; $p < .05$). Ayrıca determinasyon katsayısı hesaplanmış ve $R^2 = .193$ elde edilmiştir. Buna göre insan kaynakları liderliği algısındaki değişim, duygusal bağlılıktaki değişimin %19'unu açıklamaktadır. İnsan kaynakları liderliği alt boyutu ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .30$; $p < .05$). Ayrıca determinasyon katsayısı hesaplanmış ve $R^2 = .090$ elde edilmiştir. Buna göre insan kaynakları liderliği algısındaki değişim, devam bağlılığındaki değişimin %9'unu açıklamaktadır. İnsan kaynakları liderliği alt boyutu ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .48$; $p < .05$). Ayrıca determinasyon katsayısı hesaplanmış ve $R^2 = .230$ elde edilmiştir. Buna göre insan kaynakları liderliği algısındaki değişim, normatif bağlılıktaki değişimin %23'ünü açıklamaktadır. İnsan kaynakları liderliği alt boyutu ile genel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .53$; $p < .05$). Ayrıca determinasyon katsayısı hesaplanmış ve $R^2 = .280$ elde edilmiştir. Buna göre insan kaynakları liderliği algısındaki değişim, duygusal bağlılıktaki değişimin %28'ini açıklamaktadır.

Tablo 4.25'te görüldüğü üzere politik liderlik alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .46$; $p < .05$). Ayrıca determinasyon katsayısı hesaplanmış ve $R^2 = .211$ elde edilmiştir. Buna politik liderlik algısındaki değişim, duygusal bağlılıktaki değişimin %21'ini açıklamaktadır. Politik liderlik alt boyutu ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .27$; $p < .05$). Ayrıca determinasyon katsayısı hesaplanmış ve $R^2 = .072$ elde edilmiştir. Buna göre politik liderlik algısındaki değişim, devam bağlılığındaki değişimin %7'sini açıklamaktadır. Politik liderlik alt boyutu ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .48$; $p < .05$). Ayrıca determinasyon katsayısı hesaplanmış ve $R^2 = .230$ elde edilmiştir. Buna göre politik liderlik algısındaki değişim, normatif bağlılıktaki değişimin %23'ünü açıklamaktadır. Politik liderlik alt boyutu ile genel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .53$; $p < .05$). Ayrıca determinasyon katsayısı hesaplanmış ve $R^2 = .280$ elde edilmiştir. Buna göre politik liderlik algısındaki değişim, duygusal bağlılıktaki değişimin %28'ini açıklamaktadır.

Tablo 4.25'e göre sembolik-kültürel liderlik alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .45$; $p < .05$). Ayrıca determinasyon katsayısı hesaplanmış ve $R^2 = .202$ elde edilmiştir. Buna sembolik-kültürel liderlik algısındaki değişim, duygusal bağlılıktaki değişimin %20'sini açıklamaktadır. Sembolik-kültürel liderlik alt boyutu ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı

bir ilişki vardır ($r = .28$; $p < .05$). Ayrıca determinasyon katsayısı hesaplanmış ve $R^2 = .078$ elde edilmiştir. Buna göre sembolik-kültürel liderlik algısındaki değişim, devam bağlılığındaki değişimin %7'sini açıklamaktadır. Sembolik-kültürel liderlik alt boyutu ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .49$; $p < .05$). Ayrıca determinasyon katsayısı hesaplanmış ve $R^2 = .240$ elde edilmiştir. Buna göre sembolik-kültürel liderlik algısındaki değişim, normatif bağlılıktaki değişimin %24'ünü açıklamaktadır. Sembolik-kültürel liderlik alt boyutu ile genel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .53$; $p < .05$). Ayrıca determinasyon katsayısı hesaplanmış ve $R^2 = .280$ elde edilmiştir. Buna göre sembolik-kültürel liderlik algısındaki değişim, duygusal bağlılıktaki değişimin %28'ini açıklamaktadır.

4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın son alt problemi “Okul yöneticilerinin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik-kültürel liderlik stilleri öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini yordamakta mıdır?” olarak belirlenmiştir.

Öğretmenlerin liderlik stillerinden yapısal liderlik alt boyutuna dair algı seviyelerinin, kendi bağlılıklarına ilişkin algı seviyelerini yordayıp yordamadığını belirlemek amacı ile basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.26’da sunulmuştur.

Tablo 4.26. *Öğretmenlerin Liderlik Stillerinden Yapısal Liderlik Alt Boyutuna İlişkin Algı Seviyelerinin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algı Seviyelerini Yordamasına Dönük Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

	<i>B</i>	<i>SH_B</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	1.76	.11		15.46	< .001*
Yapısal Liderlik	.42	.03	.56	14.29	< .001*

R= .56; R²= .31
F₁₋₄₄₇= 204.33

* $p < 0.05$

Tablo 4.26 incelendiğinde, liderlik stillerinden yapısal liderlik alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($R = .56$, $R^2 = .31$; $p < .05$). Yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre yapısal liderlik boyutunun, örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur ($t = 14.29$; $p < .05$). Bu sonuçlara göre liderlik stillerinin yapısal liderlik boyutu ile kurulan model, örgütsel bağlılığın %31’lik kısmını açıklamaktadır. Buna göre aşağıdaki gibi bir regresyon eşitliği kurulabilir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 1.76 + 0.42 \times \text{Yapısal Liderlik} + \text{Hata}$$

Yukarıda verilen regresyon eşitliğine göre yapısal liderlik değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik yükseliş, örgütsel bağlılık seviyesinde 0.41 birimlik bir artışın gerçekleşebileceği ifade edilebilir.

Öğretmenlerin Liderlik Stillerinden İnsan Kaynakları Liderliği Alt Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algı Düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek amacı ile basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.27’de verilmiştir.

Tablo 4.27. Öğretmenlerin Liderlik Stillerinden İnsan Kaynakları Liderliği Alt Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

	<i>B</i>	<i>SH_B</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	2.11	.10		21.70	< .001*
İnsan Kaynakları Liderliği	.33	.03	.53	13.08	< .001*
R= .53 R ² = .28					
F ₁₋₄₄₇ = 171.10					

**p*<0.05

Tablo 4.27 incelendiğinde, liderlik stillerinden insan kaynakları liderliği alt boyutu ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir (R= .53, R²= .28; *p*< .05). Yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre yapısal liderlik boyutunun, örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur (*t*=13.08; *p*< .05). Bu sonuçlara bakımdan liderlik stillerinin yapısal liderlik boyutu ile kurulan model, örgütsel bağlılığın %28’lik kısmını açıklamaktadır. Buna göre aşağıdaki gibi bir regresyon eşitliği sunulabilir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 2.11 + 0.33 \times \text{İnsan Kaynakları Liderliği} + \text{Hata}$$

Yukarıda verilen regresyon eşitliğine göre yapısal liderlik değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik yükselişin, örgütsel bağlılıkta 0.33 birimlik bir yükselişe sebep olacağı söylenebilir.

Öğretmenlerin Liderlik Stillerinden Politik Liderlik Alt Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algı Düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek amacı ile basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.20’de verilmiştir.

Tablo 4.28. *Öğretmenlerin Liderlik Stillerinden Politik Liderlik Alt Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

	<i>B</i>	<i>SH_B</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	2.09	.10		21.44	< .001*
Politik Liderlik	.35	.03	.53	13.30	< .001*
R= .53 R ² = .28					
F ₁₋₄₄₇ = 176.83					

**p*<0.05

Tablo 4.28 incelendiğinde, liderlik stillerinden politik liderlik alt boyutu ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir (R= .53, R²= .28; *p*< .05). Yapılan basit doğrusal regresyon analizinin sonucuna göre liderlik stillerinden yapısal liderlik boyutunun, örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur (*t*=13.30; *p*< .05). Bu sonuçlara göre liderlik stillerinin yapısal liderlik boyutu ile kurulan model, örgütsel bağlılığın %28'lik kısmını açıklamaktadır. Buna göre aşağıdaki gibi bir regresyon eşitliği kurulabilir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 2.09 + 0.35 \times \text{Politik Liderlik} + \text{Hata}$$

Yukarıda verilen regresyon eşitliğine göre yapısal liderlik değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik yükselişin, örgütsel bağlılıkta 0.35 birimlik bir yükselişi gerçekleştirebileceği söylenebilir.

Öğretmenlerin Liderlik stillerinden sembolik-kültürel liderlik alt boyutuna ilişkin algı düzeylerinin kendi örgütsel bağlılıklarına ilişkin algı düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek amacı ile basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.29'da sunulmuştur.

Tablo 4.29. *Öğretmenlerin Liderlik Stillerinden Sembolik-Kültürel Liderlik Alt Boyutuna İlişkin Algı Düzeylerinin Kendi Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algı Düzeylerini Yordamasına Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

	<i>B</i>	<i>SH_B</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	2.25	.09		26.17	< .001*
Sembolik-Kültürel Liderlik	.31	.02	.53	13.22	< .001*
R= .53 R ² = .28					
F ₁₋₄₄₇ = 174.70					

**p*<0.05

Tablo 4.29 incelendiğinde, liderlik stillerinden sembolik-kültürel liderlik alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (R= .53, R²= .28; *p*<

.05). Yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre yapısal liderlik boyutunun, örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur ($t=13.22$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre liderlik stillerinin yapısal liderlik boyutu ile kurulan model, örgütsel bağlılığın %28'lik kısmını açıklamaktadır. Buna göre aşağıdaki gibi bir regresyon eşitliği kurulabilir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 2.25 + 0.31 \times \text{Sembolik-Kültürel Liderlik} + \text{Hata}$$

Yukarıda verilen regresyon eşitliğine göre yapısal liderlik değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik yükselişin, örgütsel bağlılıkta 0.31 birimlik bir yükselişe yol açabileceği söylenebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın beşinci kısmında çalışma kapsamında ulaşılan bulgular ile bunlardan hareketle oluşturulan öneriler sunulmaktadır.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Denizli ilinde Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki devlet liselerinde yürütülen bu çalışma ile öğretmen görüşleri bağlamında okul müdürlerinin sergilediği liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin bazı demografik değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmıştır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin “yapısal liderlik”, “insan kaynakları liderliği”, “politik liderlik” ve “sembolik-kültürel liderlik” boyutlarından hangisini sergilediği tespit edilmek istenmiştir. Kendi algılarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarından hangi örgütsel bağlılık türüne sahip olduklarını ortaya çıkartmak da bu çalışmanın amaçlarından birisidir. Okul yöneticileri tarafından sergilenen liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişkinin bulunduğu ve ayrıca sergilenen liderlik stillerinin örgütsel bağlılığı yordayıp yordamadığını ortaya çıkarmak da bu araştırmanın amaçları arasındadır.

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin; okul yöneticilerinin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik-kültürel liderlik stillerine ilişkin algıları nasıldır?” şeklindedir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri en fazla “yapısal liderlik” ve “insan kaynakları liderliği”, en az ise “politik liderlik” ile “sembolik-kültürel liderlik” sergilemektedir. Araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin liderlik stilleri betimleme ölçeğinin boyutlarına dair algı seviyelerinin sırasıyla en yüksek olandan başlayarak insan kaynakları liderliği, yapısal liderlik, politik liderlik ve sembolik-kültürel liderlik boyutlarında olduğu sonucu elde edilmiştir. Okul yöneticilerinin en çok sergilediği liderlik stiline insan kaynakları liderliği olması Türker’in (2019) “Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Sosyal ve Duygusal Zekalarına Etkisi” ve Dereli’nin (2003) “İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları” isimli çalışmalarındaki sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Her iki çalışmada da okul yöneticilerinin en sık kullandığı liderlik çerçevesi insan kaynakları liderliği olurken en az kullanılan liderlik çerçevesi sembolik-kültürel liderlik olmuştur. Şimşek (2017) de araştırmasında benzer sonuçlar elde etmiştir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çoğunlukla insan kaynakları liderliği çerçevesini kullanmaktadır. Buna göre okul müdürleri öğretmenleri merkeze alan ve onların ihtiyaçlarını, duygularını ve fikirlerini önemseyen bir yönetim şekli benimsemektedirler.

Öğretmenler açısından her zaman iletişime açık ve ulaşılabilir olan yöneticiler onları motive eder, yaptıkları iyi işleri takdir eder, onlarla iş birliği yapar ve onları karar alma süreçlerine dahil eder. İhtiyaçları önemsenen ve değer verilen çalışanların örgüte daha sıkı bağlanması ve örgüt hedefleri doğrultusunda daha verimli ve özverili davranması beklenebilir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin en az kullandıkları liderlik çerçevesi sembolik-kültürel liderliktir. Bu çerçeve örgütün kuruluşundan itibaren geliştirdiği kültür, değerler, hikayeler ve semboller ile ilgilidir. İnsanlar her daim yaslanacak bir sembol veya mit aradıkları gibi çalışanlar da yaptıkları işte bir anlam aramaktadır. Zaten azalmış olan öğretmen mesleğinin saygınlığı, covid-19 sürecinde uzaktan eğitime geçilmesi ile birlikte sanal ortamlarda çokça dile getirildiği görülmektedir. Tüm bunların öğretmenleri ve bağlılıklarını yıprattığı söylenebilir. Onların örgütsel bağlılıklarını tekrar canlandırmak için sembolere ihtiyaç duyulabilir. Sembolik-kültürel liderlik çerçevesinin kullanımının artması bu durumun iyileştirilmesinde yardımcı olabilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi katılımcıların; okul yöneticilerinin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik-kültürel liderlik stillerine ilişkin algılarının bazı demografik değişkenler açısından incelenmesini amaçlamaktadır. Öğretmenlerin yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik-kültürel liderliğe ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre erkek öğretmenler ile kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik çerçevesine dair benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Bu sonuçlar Türker'in (2019) "Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Sosyal ve Duygusal Zekalarına Etkisi" ve Monahan ve Shah'ın 2011 yılında yürüttükleri çalışma ile benzerlik göstermektedir. Şimşek (2017) yaptığı çalışmada politik ve sembolik-kültürel liderlik tarzları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin "yapısal liderlik", "insan kaynakları liderliği", "politik liderlik" ve "sembolik-kültürel liderliğe" ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Yapısal liderlik çerçevesine ilişkin algı düzeyleri tüm yaş aralıklarında paralellik göstermiştir. İnsan kaynakları liderliği çerçevesine ilişkin algı düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 21-30 yaş aralığındaki öğretmenler 41-50 yaş aralığındaki ve 51 yaşın üzerindeki katılımcılara kıyasla okul yöneticilerinin insan kaynakları liderliği çerçevesini daha fazla kullandığını düşünmektedirler. Yaşça daha genç öğretmenlerin, okul yöneticilerinin daha işbirlikçi bir yönetim tarzı benimsediğini, onların fikirlerini önemseydiğini, iletişim kanallarının açık tutulduğunu düşündüklerini söylemek mümkündür. Politik liderliğe ilişkin öğretmen algıları yaş değişkeni açısından farklılaşma

göstermiştir. 21-30 yaş aralığındaki öğretmenler 31-40 yaş ve 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlere kıyasla okul müdürlerinin daha fazla politik liderlik çerçevesini kullandığını düşünmektedir. Genç öğretmenlerin, farklı fikirlerin alındığı ve bu fikirlerin maddiyat ve süre bakımından daha makul olanlarının uygulandığı bir ortamda çalıştıklarını düşündükleri ifade edilebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sembolik-kültürel liderliğe ilişkin algılarında da bulunan yaş bakımından anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. 21-30 yaş aralığındaki öğretmenler bu liderlik çerçevesine ilişkin en yüksek algı düzeyine sahipken 41-50 yaş aralığındaki öğretmenler en düşük algı düzeyine sahiptir. Yine yaş bakımından daha genç olan öğretmenler, yöneticilerin semboller ve mitler kullanarak birlikteliği sağladığını ve çalışanları amaçlar doğrultusunda güdülediğini düşünmektedirler. Bu çalışma Yıldırım'ın (2017) "Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı çalışması ile farklı sonuçlar vermiştir. O çalışmada Liderlik stilleri ile yaş arasında bir fark tespit edilmemiştir.

Öğretmenlerin yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik-kültürel liderliğe ilişkin algıları ile medeni durumları incelendiğinde yapısal liderlik ve insan kaynakları liderliğine ilişkin algıları anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Politik liderliğe ilişkin algılara bakıldığında bekar öğretmenlerin bu liderlik çerçevesine ilişkin algılarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bekar öğretmenlerin farklı fikirlerin çarpışması sonucu daha makul olanların seçilerek örgüte yön verildiğini düşünmektedirler. Bu durum, onların henüz mesleki doyuma ve mesleki yorgunluğa ulaşmamış olmalarından ve ideallerine bağlı olmalarından kaynaklanabilir. Sembolik-kültürel liderlik çerçevesinde de bekar öğretmenlerin algısı daha yüksek seyretmektedir. Bekar öğretmenler, okul yöneticilerinin örgüt çalışanlarını güdülemek için örgütün geçmişten getirdiği kültürel öğeleri, sembol ve mitleri kullandığını düşünmektedir.

Öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin algılarının kıdem değişkeni bakımından incelenmesi sonucunda liderliğin tüm alt boyutları ile arasında anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Yapısal liderliğe ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde 6-10 yıl arası çalışma geçmişi bulunan öğretmenlerin bu çerçeveye ilişkin daha yüksek algı düzeyine sahipken 21 yıl ve daha fazla çalışma geçmişine sahip öğretmenlerin bu liderlik çerçevesine ilişkin algıları en düşüktür. 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, yöneticilerinin çalışanların bireysel ihtiyaçlarından ziyade örgütün yapısı ve çevresiyle ilgilendiklerini düşünmektedirler. Okul yöneticilerinin değişen ve gelişen dünyaya, öğrencilerin ihtiyaçlarına ve pandemi ile birlikte değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek adına bu liderlik çerçevesini sıklıkla kullandıkları düşünülebilir. İnsan kaynakları liderliğine ilişkin

öğretmen algıları ele alındığında en yüksek algıya 6-10 yıl kıdeme sahipken 11-15 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin bu liderlik çerçevesine ilişkin algıları düşüktür. Politik liderlik çerçevesine ilişkin en yüksek algıya sahip öğretmenler 6-10 yıl çalışma hayatına sahipken en düşük algı düzeyine sahip öğretmenler ise 11-15, 16-20 ve 21 yıl ve daha fazla çalışma hayatına sahiptir. Kıdem yılı arttıkça okul yöneticilerinin farklı fikirler aldığı ve bunlardan en rasyonel olanının uygulandığına ilişkin düşünce azalmaktadır. Bu durum, kıdem yılına bağlı olarak mesleki doyuma ulaşan öğretmenlerin fikir beyanında bulunmaktan uzak durmasından kaynaklanabilir. Sembolik-kültürel liderliğe ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde bu çerçeveye ilişkin en yüksek algıya sahip öğretmenler 6-10 yıl kıdeme sahipken en düşük algı düzeyine sahip öğretmenler 21 yıl ve üzere kıdeme sahiptir. Örgüt kültürünün, sembollerin ve mitlerin kullanılarak örgütün yönetilmesine dair algı kıdem yılı arttıkça azalmaktadır. Bu durumun da mesleki doyumdan kaynaklanabileceği düşünülebilir. Bu çalışma Yıldırım'ın (2017) "Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı çalışması ile farklı sonuçlar vermiştir. O çalışmada Liderlik stilleri ile kıdem değişkeni arasında bir fark tespit edilmemiştir. Türker (2019) de yaptığı araştırmada kıdem değişkeni ile liderlik stillerine ilişkin algılar arasında bir farkın bulunmadığını ifade etmiştir. Şimşek (2017) çalışmasında yapısal liderlik ve sembolik-kültürel liderlik ile kıdem arasında anlamlı bir farkın bulunduğunu ileri sürmüştür.

Yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik liderliğe ilişkin öğretmen algılarının mevcut kurumda çalışma süreleri bakımından incelendiğinde tüm liderlik çerçevelerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yapısal liderliğe ilişkin algı düzeyi 1-5 yıldır aynı kurumda çalışan öğretmenlerde daha yüksekken 21 sene ve daha uzun zamandır aynı kurumda görev yapan öğretmenlerde bu liderlik çerçevesine dair algı en düşüktür. Aynı kurumda çalışılan süre arttıkça yapısal liderliğe ilişkin algı düzeyinin azaldığı görülmektedir. İnsan kaynakları liderliğine ilişkin algı düzeyi en yüksek 1-5 yıldır mevcut kurumda çalışan öğretmenlerde seyrederken en düşük 21 yıl ve daha fazla zamandır mevcut kurumda çalışan öğretmenlerde seyretmektedir. Yine bu liderlik çerçevesinde de mevcut kurumda çalışılan süre arttıkça insan kaynakları çerçevesine ilişkin algı düzeyinin azaldığı görülmektedir. Önceki iki liderlik çerçevesinde de olduğu gibi politik liderlikte de en yüksek algıya 1-5 yıldır aynı kurumda çalışan katılımcılar en düşük algıya ise 21 sene ve daha uzun zamandır aynı kurumda çalışan öğretmenler sahiptir. Politik liderlikte de aynı kurumda çalışma süresi arttıkça bu çerçeveye ilişkin algı düzeyinde bir azalma gerçekleşmektedir. Öğretmenlerin sembolik-kültürel liderliğe ilişkin algıları incelendiğinde

1-5 yıl arası mevcut kurumda çalışan öğretmenlerin bu liderlik çerçevesine ilişkin algı düzeylerinin en yüksek, 21 yıl ve daha fazladır aynı kurumda çalışan öğretmenlerin algı düzeylerinin en alt düzeyde bulunduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarına dair algıların en düşük kıdem seviyesinde daha yüksek, en yüksek kıdem seviyesinde ise daha düşük seyrettiği görülmektedir. Bu durumun, kıdemce daha alt seviyede bulunan öğretmenlerin hırslı, fikirlerini öne sürme konusunda daha istekli, yönetime ve alınan kararlara katkı yapma hususunda daha istekli olmalarından kaynaklanabilir. Bu çalışma Yıldırım'ın (2017) "Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı çalışması ile farklı sonuçlar vermiştir. O çalışmada Liderlik stilleri ile aynı kurumda görev yapılan süre değişkeni arasında bir fark bulunamamıştır. Türker (2019) ise insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik-kültürel liderlik boyutları ile aynı kurumda çalışılan süre arasında anlamlı bir fark tespit etmiştir.

Öğretmenlerin "yapısal liderlik", "insan kaynakları liderliği", "politik liderlik" ve "sembolik-kültürel liderliğe" ilişkin algılarının eğitim seviyeleri açısından bir farklılaşma göstermediği tespit edilmiştir. Eğitim durumu lisans veya lisans üstü olsun, yönetimden beklentiler ve istekler temelde benzerdir ve bu yüzden eğitim durumunun liderliğe ilişkin algılara etki etmediği düşünülebilir. Bu sonuç Türker'in (2019) "Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Sosyal ve Duygusal Zekalarına Etkisi" isimli çalışmasında farklı sonuçlar vermiştir. Türker (2019) çalışmasında eğitim durumu ile liderliğe ilişkin algılar arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu ifade etmiştir. Yıldırım (2017) da yaptığı araştırmada eğitim düzeyi ile liderliğe ilişkin algılar arasında anlamlı fark bulmuştur.

Öğretmenlerin yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik-kültürel liderliğe ilişkin algılarının onların çalıştığı okul türüne göre anlamlı farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Tüm liderlik çerçevelerinde (yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik-kültürel liderlik) en yüksek algı düzeyine Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenler sahiptir. Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenlerin tüm liderlik çerçevelerine ilişkin algı düzeyler en düşüktür.

Araştırmanın üçüncü alt problemi "Öğretmenlerin; kendi duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıları nasıldır?" şeklindedir. Öğretmenlerin kendi örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları orta düzeydedir. Örgütsel bağlılığı boyutlarına göre incelediğimizde ise öğretmenler sırasıyla en yüksek olandan başlayarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık sergilemektedir. Kendi örgütsel bağlılığına ilişkin en yük algı düzeyine sahip olan duygusal bağlılık göz önüne alındığında

öğretmenlerin en çok sergileyeceği davranışlar kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissetmek, ayrılmak istememek ve gerektiğinde fedakarlık yapmaktan da kaçınmamak olacağı düşünülebilir. Öğretmenlerin okulun amaçları ile bütünleşeceği ve bunları kendi amaçları ile bir tutacağı ifade edilebilir. En sık görülen duygusal bağlılık davranışa ilişkin algının dahil orta seviyede kalmasının sebebinin öğretmenlik mesleğinin geçmişteki prestijini ve saygınlığını yitirdiğinden kaynaklanabileceği söylenebilir. Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin, Yıldırım'ın (2017) çalışmasında elde ettiği sonuçlara kıyasla örgütsel bağlılığın alt boyutlarına dair daha düşük algı düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. O araştırmada katılımcılar uyum boyutunda çok yüksek seviyede, özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda ise yüksek seviyede örgütsel bağlılık hissetmektedir. Öte yandan Akan ve Yalçın'ın (2015) araştırma sonucu ile bu çalışmanın sonucu paralellik göstermektedir. O çalışmada da çalışanların kendi örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları orta düzey olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi öğretmenlerin kendi duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Öğretmenlerin kendi duygusal, devam ve normatif bağlılıklarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde sadece normatif bağlılık boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Erkek öğretmenlerin normatif bağlılığa ilişkin algıları daha yüksektir. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığında erkek ve kadın öğretmenlerin algıları arasında bir fark yoktur. Yıldırım'ın (2017) araştırmasında örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında bir farklılık tespit edilmemiştir.

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin öğretmen görüşleri yaşa göre ele alındığında duygusal bağlılık ile devam bağlılığında yaş guruplarında bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Normatif bağlılık boyutunda ise yaş arttıkça bu boyuta ilişkin algı düzeyinin azaldığı görülmektedir. Yaşça daha genç öğretmenlerin sosyal yaşantı, kültürel geçmiş, çalışma hayatı ve mesleki doyum gibi konularda yaşça büyük öğretmenlere kıyasla daha geride oldukları söylenebilir. Bu durumun genç öğretmenlerin normatif bağlılıklarının yüksek yaşça büyük öğretmenlerin normatif bağlılıklarının ise daha düşük olmasına sebebiyet verdiği düşünülebilir. Yıldırım'ın (2017) araştırmasında da örgütsel bağlılığın uyum ve içselleştirme boyutları ile yaş arasında bir farklılık yok iken özdeşleşme boyutu ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Öğretmenlerin kendi duygusal, devam ve normatif bağlılıklarına ilişkin algı düzeyleri medeni hallerine bakımında ele alındığında bekar öğretmenlerin duygusal bağlılık davranışını daha fazla sergiledikleri söylenebilir. Bekar öğretmenlerin çalıştıkları okul için

daha fazla vakit ayırabilmelerinin onların okullarına duygusal bağlılık ile bağlanmalarında etkili olmuş olabileceği düşünülebilir. Devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta ise bekar ve evli öğretmenlerin algı düzeyleri paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin kendi duygusal bağlılıklarına ilişkin algılarının onların kıdem yıllarına göre fark etmediği söylenebilir. Devam bağlılığına ilişkin algılarda ise kıdem yılı ilerledikçe bu boyuta ilişkin algının da azaldığı söylenebilir. Bu durumun, deneyim yılı arttıkça belli bir doyuma ulaşan öğretmenlerin o kurumda çalışmaya devam etmeye dair bir arzu içerisinde olmayışı ve başarıya aç olan daha az tecrübeli öğretmenlerin kendini ispat etme hırısından kaynaklanabileceği düşünülebilir. Tecrübe ve çalışma geçmişi bakımından daha alt seviyede bulunan öğretmenlerin normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yıldırım'ın (2017) çalışmasında kıdem ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu bakımdan araştırmaların farklı sonuçlar verdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin kendi duygusal, devam ve normatif bağlılıklarına ilişkin algılarının aynı kurumda çalışılan süre değişkeni ile arasındaki ilişki incelendiğinde bu değişken ile duygusal bağlılık arasında bir fark bulunamamıştır. Aynı kurumda geçen süre ne olursa olsun tüm öğretmenlerin duygusal bağlılık göstere eğilimi benzerdir. Devam bağlılığı boyutunda aynı kurumda çalışma geçmişi daha az olan öğretmenlerin bu bağlılık boyutunu daha az sergilediği görülmektedir. Uzun süredir aynı kurumda çalışan öğretmenlerin okula ve çevreye alıştığı ve bu nedenle kurumlarından ayrılmak istemedikleri düşünülebilir. Normatif boyutunda ise aynı kurumda çalışma geçmişi en az olan öğretmenlerin algıları en yüksek iken, aynı kurumda çalışma geçmişi en yüksek olan öğretmenlerin algıları en düşüktür. Kurumda çalışmaya yeni başlayan öğretmenlerin kurumun kendilerine ihtiyaç duyduğunu ve ayrılmanın doğru olmayacağını düşünmeleri ve minnet duymaları bu sonucu doğurduğu düşünülebilir. Aynı kurumda uzun süredir görev yapan öğretmenlerin ise kuruma karşı sorumluluklarını tamamladıklarını ve kendilerini borçlu hissetmedikleri ifade edilebilir. Yıldırım'ın (2017) araştırmasında da örgütsel bağlılık ile aynı örgütte çalışılan zaman arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.

Katılımcıların kendi duygusal, devam ve normatif bağlılıklarına ilişkin algılarının onların eğitim durumlarına göre incelendiğinde bir farkın bulunmadığı göze çarpmaktadır. İster lisans ister lisans üstü eğitim seviyesine sahip olsun, öğretmenlerin kendi duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıklarına ilişkin algıları birbirine benzerdir. Bu durumun, eğitim düzeyinin bazı örgütsel beklentileri değiştirebileceği düşünülse bile genel beklentilerin ortak olmasından kaynaklanabileceği düşünülebilir. Bu araştırmadan farklı

olarak, Yıldırım (2017) eğitim durumu ile örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutu arasında anlamlı bir fark tespit etmiştir.

Öğretmenlerin kendi duygusal, devam ve normatif bağlılıklarına ilişkin algılarının onların çalıştıkları okul türüne göre incelendiğinde duygusal bağlılık boyutunda ve genel bağlılıkta bir farkın bulunmadığı görülmektedir. Devam bağlılığı alt boyutunda Fen Lisesinde çalışan öğretmenler ile Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Lisesinde çalışan öğretmenler arasında anlamlı bir fark çıkmıştır. Bu durumun, Fen Liselerinin yüksek puanlarla akademik başarısı yüksek öğrencileri barındırması ve bu okullarda çalışan öğretmenlerin bu imkanları kaybetmek istememesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Normatif bağlılık boyutunda ise Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin görüşleri ile Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Liselerinde çalışan öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin okullarında kalmaya devam etme konusunda daha istekli oldukları ifade edilebilir. Bu araştırma Yıldırım'ın (2017) çalışması ile benzerlik taşımaktadır. Araştırmacı da, çalışılan okul türü (ilk ve ortaöğretim) ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark bulmuştur.

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik-kültürel liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?” olarak ifade edilmiştir. Yürütülen araştırma neticesinde okul müdürlerinin liderlik tarzları ile katılımcıların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bulunan bu sonuç Yıldırım'ın (2017) elde ettiği sonuçlarla örtüşmektedir.

Çalışmanın son alt problemi “Okul yöneticilerinin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik-kültürel liderlik stilleri öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini yordamakta mıdır?” şeklindedir. Analiz sonucuna bakılarak öğretmenlerin kurumlarına hissettikleri bağlılığın okul müdürlerinin başvurduğu liderlik şekillerince yordanabilir olduğu söylenebilir. Bu sonuç Akan ve Yalçın'ın (2015) çalışmasındaki sonuç ile örtüşmektedir. Araştırmacılar da liderlik stiline örgütsel bağlılığı yordadığını ifade etmektedirler.

5.2. Öneriler

Bu bölümde uygulamaya ve araştırmaya yönelik öneriler sunulmaktadır.

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında önemli bir etkiye sahip olduğu bu araştırma ile bir kez daha ortaya konmuştur. Bu sebeple yönetici atamaları liyakat esasına göre yapılmalıdır.

Okul yöneticisi olmaya hak kazanan öğretmenler bir liderlik (liderlik) eğitimine tabi tutulabilir.

Tüm öğretmenlerin birer okul yönetişi adayı olduğu düşünülürse bu doğrultuda üniversitede buna yönelik dersler verilebilir. Halihazırda iş başında olan öğretmenler ise hizmet içi eğitimle desteklenebilir.

Yaşça daha büyük öğretmenlerin örgütsel bağlılık anlamında daha düşük algıya sahip oldukları saptanmıştır. Örgütsel bağlılığın hedeflere ulaşma hususundaki önemi göz önünde bulundurularak bu öğretmenlere motivasyon arttırıcı uygulamalar yapılabilir veya bu mümkün değilse kademeli veya erken emeklilik sistemi geliştirilebilir.

5.2.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler

Araştırmanın çalışma grubu yalnızca devlet liselerinden oluşmaktadır. İlköğretim okulları ve özel okullar çalışma grubuna dahil edilebilir.

Araştırmada yapısal liderlik, inan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik-kültürel liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Başka liderlik türleri ile yeni bir araştırma yapılabilir.

Örgütsel bağlılığa liderlik dışında etki edebilecek diğer unsurlar incelenebilir.

Yaşça ve kıdemce daha ileride olan öğretmenler örgütsel bağlılık algısı anlamında daha düşük düzeydedir. Bunun nedenini araştıran nitel bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi. Manisa organize sanayi bölgesinde yer alan ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 487-518.
- Akan, D. Ve Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6(1),123-150. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/210407>adresinden erişilmiştir.
- Akkaya, F. (2013). *Verimli örgüt yönetimi için değişim yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://www.slideshare.net/FeridunAkkaya/verml-rgt-ynetm-n-dem-ynetm> adresinden erişilmiştir.
- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 4(15), 2435-2450. https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/08/09__AKSU.pdf adresinden erişilmiştir.
- Alıç, M. (1995). Örgütler. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. 1(1), 1-40. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108740> adresinden erişilmiştir.
- Allen, N. J. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276. doi: 10.1006/jvbe.1996.0043
- Aşık, A.N.(2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51. <http://www.tid.gov.tr/Makaleler/467nuranaksit.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Avcı, A. (2017). Örgütsel Bağlılık: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkishor Turkic*, 12(6), 55-76.
- Aydın, A. Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(2), 795-811. https://www.academia.edu/4167903/Okul_M%C3%BCd%C3%BCrlerinin_Liderlik_Stillerinin_%C3%96%C4%9Fretmenlerin_%C3%96rg%C3%BCtsel_Ba%C4%9Fl%C4%B1l%C4%B1na_ve_%C4%B0%C5%9F_Doyumuna_Etkisi adresinden erişilmiştir.

- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetim (4. baskı)*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi (9. baskı)*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Balay, R. (2000a), *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Balay, R. (2000b). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı Bucak, E ve Erdogan, T. (2007). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları. *16. ulusal eğitim bilimleri kongresi bildiri kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bass, B. M. and Avolio B. J. (1997). *Full range of leadership development: manual for the multi-factor leadership questionnaire*. California: Mind Garden.
- Başaran, İ.E. (1992), *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gül.
- Başaran, İ.E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1713569> adresinden erişilmiştir.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen örgütsel bağlılık ölçeği. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, 7-15.
- Belli, E. (2014). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin mobbing düzeylerinin araştırılması ve örgütsel bağlılık yönünden değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Bolman, L. & Deal, T. E. (1991). Images of leadership. NCEL Occasional Paper No. 7, *TN:National Center for Educational Leadership*. 2-26. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED332345.pdf>.
- Bolman, L., Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi* (22), 11, 121-139. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/705530> adresinden erişilmiştir.

- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F., (2020). *Eğitimde Bilimsel araştırma yöntemleri* (28. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, N. ve Özer, S. (2011). Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Nevşehir ili örneği. *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 1-17. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/184862> adresinden erişilmiştir.
- Cengiz, A.A. (2000). Enformasyon çağında örgüt bağlılığını geliştirmenin yollarına genel bir bakış. *Atatürk üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 509-538. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/799519> adresinden erişilmiştir.
- Chughtai, A. A. & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/237235826_Antecedents_and_Consequences_of_Organizational_Commitment_Among_Pakistani_University_Teachers/link/56d6cacb08aee73df6c2e48b/download
- Cochran, W. (1962). *Sampling techniques*. Newyork: John Wiley Sons Inc.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı: bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik* (7. baskı). İstanbul: Pegem Yayınları.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Çevik, M. N. (2022). *Okulların örgüt yapısıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide okul ikliminin aracı rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çımrın, D. ve Uyguç, N. (2004). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 19(1), 91-99. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/211303> adresinden erişilmiştir.
- Çıngı, H. (1994). *Örnekleme kuramı* (2. baskı). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Basımevi.

- Dağlı, A., Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68),1765-1777. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/559818> adresinden erişilmiştir.
- Davis, K. (1988), İşletmede insan davranışı- örgütsel davranış. (çev. K. Tosun) İstanbul. (Orijinal çalışmanın basım tarihi 1972).
- Deliveli, Ö., (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider liderlik*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Demirel, E. T. ve Çakınberk, A. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.
- Dereli, M. (2003). *A survey research of leadership styles of elementary school principals*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dicle, Ü. ve Dicle, A. (1979). Örgütsel Değişim, *Verimlilik Dergisi*, 2(3).
- Dindar, A. M., (2001). *Lider, liderlik tarzları ve bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/66489> adresinden erişilmiştir.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286. <https://silo.tips/download/okul-ynetcsnn-vzyoner-lderlk-rol-the-visioner-role-of-school-administrator> adresinden erişilmiştir.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79. <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880379.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Ergen, S. (2015). *Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Firestone, W. A., & Pennel, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525. doi: 10.2307/1170498

- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-55. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/556760> adresinden erişilmiştir.
- Hussein, M. F. & Costa, J. L. (2008). Organizational commitment and its relationship to perceived leadership style in an islamic school in a large urban centre in Canada: teachers' perspectives, *Journal of Contemporary Issues in Education*, 3(1), 17-38. <https://journals.library.ualberta.ca/jcie/index.php/JCIE/article/view/2225/2480> adresinden erişilmiştir.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşcan Ö.F. ve Naktiyok A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşlarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/36154> adresinden erişilmiştir.
- John, M. C. & Taylor, J. W. (1999). Leadership styles, school climate, and the institutional commitment of teachers, *Info*, 2(1), 25-57. <https://journals.aiias.edu/info/article/view/25/19> adresinden erişilmiştir.
- Karahan, A. (2009). Hekimlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 421-432. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55533> adresinden erişilmiştir.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (35. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(2), 175–190. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2151925> adresinden erişilmiştir.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi: kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kılınç, T. D. (2013). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algulamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algulamaları arasındaki ilişki: Mersin ili Tarsus ilçesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=AwYlP6hR8TiSuFf_ZqALg&no=NkOZQdgGZVXcr5nYKYb-CQ adresinden erişilmiştir.

- Kılınçarslan, S. (2013). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/70111> adresinden erişilmiştir.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43, 401-422. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108367> adresinden erişilmiştir.
- Köse, O. (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda alan araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78, 538-551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- Monahan, M., & Shah, A.J. (2011). Having the right tools: the leadership frames of university presidents. *The Coastal Business Journal*, 10(1), 14-30. <https://digitalcommons.coastal.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1055&context=cbj> adresinden erişilmiştir.
- Northouse, P.G. (2014) *Liderlik kuram ve uygulamalar*. C. Şimşek (Ed) İstanbul: Sürat.
- Obbo, R. J., Olema, D. K., ve Atibuni, D.Z., (2017), Secondary school headteachers' leadership styles and teachers' organizational commitment in tororo municipality. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 5(2), 984-990. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/324438116_Secondary_School_Headteachers'_Leadership_Styles_and_Teachers'_Organizational_Commitment_in_Tororo_Municipality.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Özdemir, S. (1995). Eğitimde verimlilik ve toplam kalite yönetimi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3, 377-388. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108712> sayfasından erişilmiştir.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113 -130. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/211307> adresinden erişilmiştir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). Örgütsel davranış. *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmaları Vakfı Yayınları*.
- Paksoy, M. (2013). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Elma Basım.

- Sancar, A. (2017). *Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde çalışan bireylerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarının araştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Şahin, N. (2007). *Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, S. (2005). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ölçeğinin revizyon çalışması, *İzmir Eğitim ve Bilim Dergisi*, 30(135), 39-49. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5050/1128> adresinden alınmıştır.
- Şimşek, H. (2007). *Toplam kalite yönetimi: kuram, ilkeler, uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (7. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, V. F. (2017). *İlkokul müdürlerinin liderlik stilleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tanrıoğen, Z. M. (2013). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Tekingündüz, N. (2017). *İlkokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Topaloğlu, M. Koç, H. ve Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. *Kamu-İş Dergisi*, 9, 4 <https://www.tuhis.org.tr/pdf/949.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Tuna, M., Bircan, H., ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/30386> adresinden alınmıştır.
- Turan, S. (2002). Teknolojinin okul yönetiminde etkin kullanımında eğitim yöneticisinin rolü. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 30, 271-274. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108473> adresinden erişilmiştir.
- Türker, Y. (2019). *Okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin sosyal ve duygusal zekalarına etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Usta, M. E. (2013). *Okul yöneticilerinin pozitivist ve kaos yönetim anlayışlarını benimsemelerinin kendilerinin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine*

etkileri. Yayınlanmamış doktora tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Uygur, A. (2015). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. İstanbul: Barış Platin.

Uzun, İ. (2020). *Büyükşehir belediye çalışanlarının örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıklarının araştırılması: Karşılıklı bir analiz*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Üstüner, M. (2009). Teachers' organizational commitment scale: a validity and reliability study. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-17. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/92305> adresinden erişilmiştir.

Varoğlu, D. (1993). Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri. Yayınlanmış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Wasti, A. S. (2000). *Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye'de yönetim Türkiye'deki yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*. (Ed. Zeynep Aycan). Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/50213> adresinden erişilmiştir.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.

Yıldırım, F. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.

Yıldız, S. B. (2015). *Okul yöneticilerinin esnek liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Edirne ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.468.6323> adresinden 12 Ekim 2021'de alınmıştır.

EKLER

Ek 1: Katılım Kabul Formu

Sayın Katılımcımız

Katkı sunacağınız bu araştırma “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki İlişki” adıyla, Ramazan DEMİR tarafından 2022 yılında Mayıs ayının sonuna kadar sürdürülecek olan bir tez çalışmasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Okul müdürlerinin başvurduğu liderlik şekilleri ile öğretmenlerin kurumlarına karşı hissettikleri bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Araştırmanın Nedeni: Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yerler: Pamaukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki okullar

Araştırma Uygulaması: Ölçek (Bilgisayar ortamında çevrim içi)

Bu araştırmanın yürütülebilmesi adına gerekli izinler alınmıştır. Ölçeklere katılım ise tamamen isteğe bağlıdır. Çalışma boyunca kimliğinizi açığa çıkaracak hiçbir veri istenmeyecektir. Yine de sizi rahatsız eden bir soru ile karşılaşırsanız ölçeği tamamlamadan çıkabilirsiniz.

Ölçeği cevaplamaya başlamadan önce aklınıza takılan bir husus varsa bana e-posta aracılığı ile ulaşabilirsiniz. Saygılarımla,

Araştırmacı: Ramazan DEMİR

İletişim Bilgileri: r.demir2086@gmail.com

Bilgilendirme Onayı

1. Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum. () Evet

Ek 2: Kişisel Bilgi Formu**KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

1. Cinsiyetiniz nedir? () Kadın () Erkek
2. Yaşınız nedir? ()20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü
3. Medeni durumunuz nedir? () Evli () Bekar
4. Çalışma Geçmişiniz nedir? () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
5. Öğrenim durumunuz nedir? () Lisans () Lisansüstü
6. Çalıştığınız Okul Türü nedir? () Fen Lisesi () Sosyal Bilimler Lisesi () Güzel Sanatlar Lisesi () Anadolu Lisesi () Anadolu İ.H.L. () M.T.A.L.

Ek 3: Liderlik Stilleri Betimleme Ölçeği

LİDERLİK STİLLERİ BETİMLEME ÖLÇEĞİ

Ölçekte yer alan ifadelere hangi seviyede katıldığınızı belirtiniz.

Lütfen okul yöneticinizi göz önüne alarak, aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz. (Sonuçlar hiç kimse ile paylaşılmayacaktır.)

- İFADELER
- 1 Net ve mantıklı bir biçimde düşünür.
 - 2 Diğer insanları destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösterir.
 - 3 İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneği vardır.
 - 4 Elllerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham verir.
 - 5 Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgular.
 - 6 Açık ve iş birliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratır.
 - 7 Karşıt görüşlere sahip kişileri ikna etmede başarılı ve yeteneklidir.
 - 8 Karizmatik bir insandır.
 - 9 Problemlerin mantıklı çözümlenme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanır.
 - 10 Diğer insanların ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösterir.
 - 11 Olağan dışı bir biçimde ikna edici ve etkileyicidir.
 - 12 Diğer insanlar için ilham kaynağıdır.
 - 13 Net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygular.
 - 14 Kararlarda insanların aktif rol almasını ve katılımlarını destekler.
 - 15 Kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözme konusunda yılmadan çalışır.
 - 16 Hayal gücü kuvvetli ve yaratıcıdır.
 - 17 Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşır.
 - 18 Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açıktır ve yardım eder.
 - 19 Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkilidir.
 - 20 Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılar.

Kesinlikle

katılmıyorum

Kararsızım

Katılıyorum

Kesinlikle Katılıyorum

- 21 Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyar ve kişileri sonuçlardan sorumlu tutar.
- 22 İyi bir dinleyicidir; diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açıktır.
- 23 Politik davranma konusunda duyarlı ve yeteneklidir.
- 24 Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratır.
- 25 Detaya önem verir.
- 26 İyi yapılan işler konusunda insanları takdir eder.
- 27 Yeterli desteği sağlamak için kurum içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştirir.
- 28 Sadakat ve şevk aşılır.
- 29 Net bir kurumsal yapı ve kurumsal yapıda ast-üst hiyerarşisinin gerekliliğine inanır.
- 30 Katılımı destekleyen bir yöneticidir.
- 31 Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşır.
- 32 Çevresindeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğinde yansıtan model/örnek bir yöneticidir.

Ek 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Ölçekte yer alan cümlelere hangi seviyede katıldığınızı belirtiniz.

Lütfen kendi çalışma ortamınızı göz önüne alarak, aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz. (Sonuçlar hiç kimse ile paylaşılmayacaktır.)

	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

Ek 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzin Belgesi

- □ ×

← Yanıtla ↶ Tümünü yanıtla → İlet 📁 Arşivle 🗑️ Sil ⋮

Re: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanma izin talebi



Abidin DAĞLI

22:16

Kime:

Sn. Ramazan DEMİR,
Taraflımızdan Türkçeye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeğini çalışmalarınızda kullanmanızda bir sakınca yoktur. İyi çalışmalar diliyorum. Sevgilerimle.
Doç. Dr. Abidin DAĞLI

[Android için Outlook](#)'u edinin

Subject: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanma izin talebi

Adım Ramazan ve Pamukkale Üniversitesinde Yüksek Lisans öğrencisiyim. Türkçeye uyarlamış olduğunuz Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ni kullanma izni istiyorum, ve şimdiden teşekkür ediyorum.
Saygılarımla.
Windows için [Posta](#) ile gönderildi

Ek 6: Liderlik Stilleri Betimleme Ölçeği Kullanım İzin Belgesi

← Yanıtla ‹‹ Tümünü yanıtla → İlet ‹ Arşivle ‹ Sil ‹‹‹

Re: Liderlik Stilleri Betimleme Anketi kullanım izni



Mahçe Dereli <[redacted]>

1.11.2021 23:48



Kime: Ramazan Demir

Merhaba Ramazan,
Anketi kullanabilirsin.
Basarılar,
Mahçe Dereli

Sent from my iPhone

On 1 Nov 2021, at 19:44, Ramazan Demir [redacted] wrote:

Adım Ramazan ve Pamukkale Üniversitesinde Yüksek Lisans öğrencisiyim. Türkçeye uyarlanmış olduğunuz Liderlik Stilleri Betimleme Anketi'ni kullanma izni istiyorum, ve şimdiden teşekkür ediyorum.

Saygılarımla

Ek 7: Denizli İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan Ölçek Uygulama İzni



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-42658177
Konu : Anket Uygulama İzni

03/02/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 25.01.2022 tarihli ve 160688 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ramazan DEMİR, "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere ve yöneticilere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Şener BAYRAM
İl Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR
03/02/2022
Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek: Anket Formları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : M.Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1
Merkezefendi/DENİZLİ
İnternet Adresi: <http://denizli.meb.gov.tr>
E-Posta: ab20@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi için: Hüseyin ERKOÇ-V.H.K.İ. / Şefa GELMİŞ-Şef
Telefon No : 0 (258) 234 20 95
Faks : 0 (258) 234 20 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://cvraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 636c-2d8c-3ef3-8120-71cb kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ