

T.C.
ADİYAMAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ROLLERİNE YÖNELİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eda KUYUCU

DANIŞMAN

Prof. Dr. Çağlar ÇAĞLAR

ADİYAMAN, 2023

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ROLLERİNE YÖNELİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİ

Eda KUYUCU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Adıyaman Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Temmuz/2023

Danışman: Prof. Dr. Çağlar ÇAĞLAR

Bu araştırmanın amacı ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada, tek bir çalışma içerisinde nicel ve nitel araştırma verilerinin toplanmasını, analizini ve yorumlanmasını sağlayan karma yöntem araştırma modeli kullanılmıştır. Verilerin birleştirilmesinde yakınsayan paralel desen kullanılmıştır. Nicel araştırmada ilişkisel tarama modeli, nitel araştırmada ise fenomenoloji deseni tercih edilmiştir.

Çalışma evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa il merkezinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Nicel araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 750 kişilik örneklemden gelen geçerli 722 ölçek değerlendirilmiştir. Veri toplama aracı olarak, öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin sorular, “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” sorularından oluşan üç bölümlü bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerden gelen verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik ilişkisinin analizinde t-Testi, One- Way Anova testleri, Tukey testi ve Korelasyon analizi gibi veri analiz teknikleri kullanılmıştır. Nitel araştırmada tesadüfi amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen 17 öğretmene, uzman eşliğinde hazırlanmış 8 soruluk yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Verileri içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Sonuç olarak öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine olan algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Aynı ilişkinin varlığı yapılan görüşmelerde de dikkat çekmiştir. Bulgular neticesinde dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı sağlama konusunda önemli bir yerinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi; Liderlik kuramları; Örgütsel bağlılık.



ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' PERCEPTIONS OF THEIR ADMINISTRATORS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ROLES AND THEIR LEVELS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Eda KUYUCU

Master's Thesis

Department of Educational Sciences

Adıyaman University, Graduate Education Institution, July/2023

Supervisor: Prof. Dr. Çağlar ÇAĞLAR

The purpose of this research is to examine the relationship between the perceptions of primary, secondary and high school teachers regarding their administrators' transformational leadership roles and their organizational commitment. In the study, the Mixed Method Research model was used, both quantitative and qualitative research were conducted. The convergent parallel pattern was used in the combination of data. In the quantitative research, the correlational survey model was preferred and in the qualitative research, the phenomenological pattern was preferred.

The population of the research consists of official primary, secondary and high school teachers affiliated with the Ministry of National Education (MEB) in the city center of Şanlıurfa in the 2021-2022 academic year. In the quantitative research, 722 valid scale evaluations were obtained from a 750-person sample selected by simple random sampling method. As a data collection tool, a three-part questionnaire consisting of questions on teachers' demographic characteristics, "Transformational Leadership Scale" and "Organizational Commitment Scale" was used. SPSS package program was used in the analysis of the data obtained from the scales. Data analysis techniques such as T-Test, One-Way Anova tests, Tukey test and Correlation analysis were used in the analysis of the relationship between demographic characteristics, organizational commitment and transformational leadership. In the qualitative research, an 8-question semi-structured interview form prepared with the accompaniment of an expert was applied to 17 teachers selected by random purposeful sampling method. The data was analyzed using content analysis method.

As a result, a positive medium-level relationship was found between teachers' perceptions of their administrators' transformational leadership roles and their

organizational commitment. The same relationship was also emphasized in the interviews. As a result of the findings, it was seen that transformational leadership has an important place in providing organizational commitment.

Keywords: School administrator; Leadership theories; Organizational commitment.



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimime başladığım ilk andan bu güne dek her daim bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan ve desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Çağlar ÇAĞLAR' a; yüksek lisans eğitimim ve tezimin hazırlanma sürecinde akademik ve manevi desteğini esirgemeyen kıymetli Doç. Dr. Fatih Mehmet CİĞERCİ, Doç. Dr. Yunus Emre BAĞIŞ ve Dr. Deniz GÖRGÜLÜ' ye; çalışma süresince her zaman beni destekleyen ve yardım eden dostlarım ve çalışma arkadaşlarıma; çalışmaya katılarak destek veren tüm meslektaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim. Uzun ve yorucu çalışma süresi boyunca desteklerini her zaman hissettiğim anneme, babama, ablama, enişteme ve biricik yeğenlerim Muhammed Berat ile Beray'a sevgi ve teşekkürlerimi sunarım. Çalışmanın alan yazına katkı sunması ve sonraki çalışmalara ilham olabilmesi ümidiyle.

Eda KUYUCU

2023

ETİK İLKELERE ve KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun hareket ettiğimi; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynakçada belirttiğimi; bu çalışmanın Adıyaman Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” ile tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun tespit edilmesi halinde, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

(İmza)

Eda KUYUCU

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vii
ETİK İLKELERE ve KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	vii
1.GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2.Araştırmanın Amacı.....	2
1.3.Problem Cümlesi.....	2
1.4.Araştırmanın Önemi.....	3
1.5.Sayıtlar.....	4
1.6.Sınırlılıklar.....	5
1.7.Tanımlar.....	5
2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	6
2.1.Lider ve Liderlik.....	6
2.2.Liderlik ve Yöneticilik.....	8
2.3.Liderliğin Güç Kaynakları.....	9
2.4.Liderlik Kuramları (Yaklaşımları).....	10
2.4.1.Özellikler yaklaşımı.....	11
2.4.2.Davranışsal yaklaşımlar.....	11

2.4.2.1.Kurt Lewin'in önderlik araştırması (Iowa State Üniversitesi Çalışmaları).....	12
2.4.2.2.Ohio State Üniversitesi çalışmaları.....	13
2.4.2.3.Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları.....	14
2.4.2.4.Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi.....	14
2.4.2.5.Mc Gregor'un X ve Y teorileri.....	15
2.4.3.Durumsallık (koşullu bağımlılık) yaklaşımları.....	15
2.4.3.1. Fiedler'in etkin liderlik modeli.....	16
2.4.3.2.House ve Evans'ın yol amaç teorisi.....	17
2.4.3.3.Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı.....	18
2.4.3.4. Vroom-Yetton' un normatif liderlik (karar ağacı) modeli.....	18
2.4.4.Modern liderlik yaklaşımları.....	18
2.4.4.1.İşlemsel-etkileşimci liderlik (transactional leadership)...	19
2.4.4.2.Karizmatik liderlik.....	20
2.4.4.3.Dönüşümcü liderlik (transformational leadership).....	21
<i>Dönüşümcü liderin özellikleri.....</i>	22
<i>Dönüşümcü liderliğin boyutları.....</i>	22
<i>Dönüşümcü liderliğin eğitimdeki yeri.....</i>	23
2.5.Örgüt.....	26
2.5.1.Örgütsel bağlılık kavramı.....	27
2.5.2.Örgütsel bağlılık ile ilişkili kavramlar.....	28
2.5.3.Örgütsel bağlılığın önemi.....	28
2.5.4.Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve yaklaşımlar.....	29
2.5.4.1.Tutumsal bağlılık yaklaşımları.....	30
<i>Kanter' in yaklaşımı.....</i>	30
<i>O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı.....</i>	30

<i>Etzioni'nin yaklaşımı.....</i>	31
<i>Penley ve Gould'un yaklaşımı.....</i>	32
<i>Allen ve Meyer'in yaklaşımı.....</i>	32
2.5.4.2.Davranışsal bağlılık yaklaşımları.....	35
<i>Becker'in yan bahis yaklaşımı.....</i>	35
<i>Salancik'in yaklaşımı.....</i>	36
2.5.4.3.Çoklu bağlılık yaklaşımları.....	37
2.5.5.Örgütsel bağlılığa etki eden etmenler.....	37
2.5.6.Örgütsel bağlılığın sonuçları.....	40
2.5.7.Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı.....	41
2.6.Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkilemedeki Rolü.....	42
2.7.Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	43
2.8.Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar.....	43
2.9.Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar.....	47
3.YÖNTEM.....	49
3.1.Araştırmanın Modeli.....	49
3.2.Evren ve Örneklem.....	49
3.3.Veriler Toplama Yöntemi ve Araçları.....	52
3.3.1.Dönüşümcü liderlik ölçeği.....	52
3.3.2.Örgütsel bağlılık ölçeği.....	53
3.4.Verilerin Analizi.....	55
4.BULGULAR ve TARTIŞMA.....	57
4.1.Birinci alt probleme ilişkin bulgular.....	57
4.2.İkinci alt probleme ilişkin bulgular ve tartışma.....	68

4.3.Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular.....	71
4.4.Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular.....	86
5.SONUÇ ve ÖNERİLER.....	94
5.1.Sonuç.....	94
5.2.Öneriler.....	103
5.2.1.Uygulayıcılara öneriler.....	104
5.2.2.Araştırmacılara öneriler.....	105
KAYNAKÇA.....	106
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Yönetici ve lider karşılaştırması.	8
Tablo 2.2. Liderlik yaklaşımları	10
Tablo 2.3. Fiedler' in (1961) Durumsallık Modelinde İlişkiler.....	17
Tablo 3.1. Örnekleme İlişkin Demografik Özellikler.....	50
Tablo 3.2. Nitel Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Özellikler.....	51
Tablo 3.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Katsayıları	52
Tablo 3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Katsayıları.....	53
Tablo 3.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları	54
Tablo 3.6. Araştırmada Alınan Geçerlik ve Güvenirlik Önlemleri	55
Tablo 4.1. Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi.....	57
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerine Yönelik Algı Düzeyleri.....	57
Tablo 4.3. Öğretmenlerin Etkili Okul Yöneticisi Algıları ve Frekans Dağılımları.....	58
Tablo 4.4. Öğretmenlerin Okulda Hâkim Olan Yönetim Yaklaşımı Algıları ve Frekans Dağılımları.....	60
Tablo 4.5. Öğretmenlerin Yöneticilerin Bireysel İhtiyaçlarına Karşı İlgisi ve İletişim Yaklaşımlarına Olan Algısı ve Frekans Dağılımları.....	61
Tablo 4.6. Karar Süreçlerinin İşleyişine Dair Öğretmen Algısı ve Frekansları.....	63
Tablo 4.7. Karar Süreçlerinin İşleyişine Dair Uygulamalar ve Frekansları.....	63

Tablo 4.8. Öğretmenlerin Yöneticilerinin Yüksek Başarı ve Mükemmellik Beklentisi Algısı ile Frekansları.....	64
Tablo 4.9. Okul Yöneticilerinin Hayranlık ve Saygı Duyup Örnek Alınan Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algısı ve Frekansları.....	66
Tablo 4.10. Öğretmenlerin Yöneticilerinin Başarıyı Takdir Davranışı Algısı ve Frekansları.....	67
Tablo 4.11. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa Yönelik Algı Düzeyleri.....	68
Tablo 4.12. Öğretmenlerin Ortak Çalışma ve İş birliği Kültürü Algısı ve Frekans Dağılımları.....	69
Tablo 4.13. Okulda Mevcut Olan İş birliği Uygulamaları.....	70
Tablo 4.14. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan T-testi Analiz Sonuçları.....	71
Tablo 4.15. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Analiz Sonuçları.....	73
Tablo 4.16. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Analiz Sonuçları.....	75
Tablo 4.17. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Mevcut Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Analiz Sonuçları.....	78
Tablo 4.18. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan T- Testi Analiz Sonuçları.....	81
Tablo 4.19. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Kurum Kademesi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Analiz Sonuçları.....	83
Tablo 4.20. Öğretmenlerin Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerine Olan Algı Puanları ve Örgütsel Bağlılık Puanları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi, Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	86

Tablo 4.21. Örnek Alınan Davranışların Yaratıcılık, İnançlar ve Kararlara Etkisi ile Frekansları.....	88
Tablo 4.22. Takdir Etme Davranışının Etkileri ve Frekansları.....	90
Tablo 4.23. Öğretmenlerin Takdir Görme Algılarının Kişisel Menfaatlerine Etkisi.....	91



ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2. 1. Özellikler Yaklaşımı ve Davranışsal Yaklaşım Karşılaştırması.	11
Şekil 2. 2. Liderlik Davranışının Etkilendiği Faktörler	15
Şekil 2. 3 Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış	34



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

β : Beta

F : Gruplar arası fark

f : Frekans

N : Evren

n : Örneklem

p : Anlamlılık

r : Korelasyon Katsayısı

$\bar{X}$: Ortalama

ss : Standart Sapma

1. GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma hakkındaki temel bilgileri ifade eden problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, araştırmaya şeklini veren hipotezlere, sayıtlara, sınırlılıklara ve tanımlamalara değinilmiştir.

1. 1. Problem Durumu

Günümüzde bilim ile teknoloji muazzam bir süratle gelişirken eğitim örgütleri bu değişimin başlatıcı aktörü haline gelebilmektedir. Eğitimin girdileri, süreci ve çıktıları bu değişimlerden etkilenmektedir. Teknolojide ve bilimde yaşanan bu değişimler geleneksel yönetim anlayışlarını gölgede bırakmaktadır. Gelişen ve değişen eğitim- öğretim ortamlarında uygulanan geleneksel yönetim yaklaşımları kısa vadeli çözümler üretmekle beraber sıklıkla çatışmalara neden olabilmektedir. Eğitim örgütlerini yeni arayışlara sevk eden modernleşme hareketleri sebebiyle hiyerarşik yönetim anlayışları bir kenara bırakılmakta okul örgütlerinde var olan düzeni korumak yerine çağın gereksinimlerini karşılayacak şekilde yol gösterici, vizyon yaratıcı ve ilham verici yönetenlere ve yönetim anlayışlarına duyulan ihtiyaç artmaktadır. Geleneksellikten uzaklaşan çağdaş eğitim yönetiminde, okulların “dönüşen örgütler”, müdürlerin ise “dönüşümsel lider” olarak değerlendirildiği bir anlayış hakimdir (Çetin ve Aydın, 2012: 332).

Liderliğin bazı araştırmalarca içgüdüsel ve doğuştan getirilen bir özellik olduğundan yola çıkılacak olursa insanlığın doğuşundan itibaren var olduğu ve merak uyandırdığı şüphesizdir. Liderlik son dönemlerde ilgi çeken ve sıkça araştırmalarda yer bulan bir konu olmaktadır. Her araştırmada liderliğin doğası anlaşılmaya çalışılmıştır. Liderlik psikoloji, sosyoloji, eğitim bilimleri gibi pek çok konu ile ilgili olduğundan liderlik kavramı hakkında tek bir tanım yapmak pek mümkün olmamıştır. Buna karşılık araştırmacılar liderlerden beklenen en uygun davranışlar konusunda ortak sınıflandırmalara da varabilmişlerdir. Bu ilişkiler ağında farklı liderlik teorileri üretilmesi de kaçınılmaz olmuştur. Liderlik teorilerinden literatürde en çok görüleni çok faktörlü liderlik kuramıdır (Bass, 1985). Bu kuramda liderlik dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik tarzları olmak üzere üç ögeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlerin sahip olduğu özellikleri ifade etmeye çalışan Tichy-Devanna (1986) bu şekildeki liderleri herkesçe kabul edilmiş genel geçer kurallara karşı çıkan, karar süreçlerinde risk alabilen ve benliğini bir değişim ajanı şeklinde görebilen kimseler olarak tanımlamaktadır. Bass’a (1998) göre ise

dönüşümcü liderlik, bireylerin kendi düşüncelerinde liderde bulunması gerekli olarak tanımladıkları lider davranışlarını ifade etmektedir.

Günümüzde örgüt çalışanlarının örgütüne karşı davranışlarından olan örgütsel bağlılık da çokça merak edilen ve araştırılan bir konu olmuştur. Örgütsel bağlılığın yapılan çalışmaların etkisiyle birçok tanımı yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın tanımlarında olduğu kadar boyutlarında da bir hayli çeşitlilik oluşmuştur. Bir çalışanın örgütün amaçlarını içselleştirerek hareket etmesi örgüt adına bir avantaj olarak görülmüştür. Hedeflere odaklanan ve hedeflere ulaşmak için çalışanların gelişimini izleyen dönüşümcü liderler çalışanlarda önemli değişimler gerçekleştirebilmektedir. Çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varıp bu potansiyeli aşmalarında, örgütü benimsemelerinde ve örgüte bağlanmalarında dönüşümcü liderler etkili olabilmektedir. Bu etkiye eğitim kurumları özelinden bakıldığı zaman liderlik özellikleri göstermesi beklenen okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışlarıyla ilişkisi ve bu davranışlara etkisi merak konusu olmuştur.

1. 2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları ile anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Çalışmanın amacı kapsamında dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık davranışlarının alt boyutları ele alınmış demografik değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Örneklem içerisinden seçilmiş bir öğretmen grubu ile görüşme yapılmıştır.

1. 3. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesi: “İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerine yönelik algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi var mıdır?” sorusu olacak şekilde belirlenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen nicel boyuta ilişkin alt problemler şu şekildedir;

1. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine yönelik algı düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?

3. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine ve örgütsel bağlılığa yönelik algıları,

- a) Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- b) Yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- c) Mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- d) Çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- e) Eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- f) Kurum kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine olan algısı ve örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen nitel boyuta ilişkin alt problemler şu şekildedir;

1. Öğretmenlerin etkili bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklere yönelik görüşleri nelerdir?
2. Öğretmen algılarına göre yöneticiler okullarında nasıl bir yönetim yaklaşımı sergilemektedirler?
3. Öğretmenlerin yöneticilerinin bireyselleştirilmiş ilgi sağlama tutumlarına yönelik görüşleri nelerdir?
4. Öğretmenlerin okullarında mevcut bulunan ortak çalışma ve iş birliği kültürü ile uygulamalara yönelik görüşleri nelerdir?
5. Öğretmenlerin okullarında mevcut bulunan karar süreçleri ve uygulamalara yönelik görüşleri nelerdir?
6. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yüksek başarı ve mükemmellik beklentisi ne düzeydedir?
7. Öğretmenlerin yöneticilerinden rol model aldıkları özellikler ve bu özelliklerin kararlarına, yaratıcılıklarına ve inançlarına yansımalarına yönelik görüşleri nelerdir?
8. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin akademik ve sosyal başarıları takdir etme davranışı ile bu davranışların öğretmen hislerinde oluşturduğu yansımalar ne düzeydedir?

1. 4. Araştırmanın Önemi

Çağdaş liderlik yaklaşımlarından bir tanesi olan dönüşümcü liderlik yaklaşımı son yıllarda önemle üzerinde durulan ve hakkında pek çok araştırma yapılan konulardan birisi

olmuştur. Bu araştırmalar liderlik rollerinin kurumdaki çalışanların örgüte bağlılığını etkilediği sonucunu açıkça ortaya koymuştur. Çağdaş yaklaşımlarla yönetilen eğitim örgütleri inşa etmek ve bu örgütlerde çalışan öğretmenlerin kuruma bağlılığının devamlılığını sağlamak gerekmektedir. Bu sebeple öğretmenlerin kuruma bağlılığını etkileyen faktörleri araştırmak ve pozitif çıktıları olan faktörleri ön plana çıkarmak eğitim sistemi açısından önem arz etmektedir.

Günümüzde okullar toplumun beklentisine hitap eden stratejik bir konumdadır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin etik davranışlarda bulunma, personelleri destekleyici bir tutum içinde olma, etkili bir iletişim becerisi sergileme, çalışanlarına ilham olarak motivasyonlarını sağlama, personellerin örgütün amaçlarına adanmışlıklarını yapılandırma ve sorunlara etkili çözümler üretebilme gibi dönüşümcü liderlik davranışları göstermeleri eğitim sürecine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Okul müdür ve müdür yardımcılarının, dönüşümcü liderlik rollerini üstlenebilmeleri bireylerin ve toplumun eğitim ihtiyaçları karşılanırken kişi ve kurumlara süre açısından kolaylık maliyet yönünden de ekonomiklik sağlayabilecektir. Bu açıdan alanyazın incelendiğinde araştırmaların ağırlıklı olarak öğretmenlerin dönüşümcü liderliği algılamaları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin tespiti konusunda nicel veriler ve ölçek uygulamaları ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu sebeple literatüre bir çeşitlilik getirmek ve araştırmada yer alacak nicel bulguları somut ifadelerle ilişkilendirerek destekleyebilmek adına dönüşümcü liderlik davranışları ile bu davranışların örgütsel bağlılığa yansımalarını öğretmen algılarına göre tespit etmek üzere, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rolleri ve davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin alınmasıyla nitel bulgular sunulması önem arz etmiştir.

Öğretmenlerin örgütlerin verimliliğindeki payı ve örgütlerine olan bağlılığına bulundukları kurumun yöneticisi tarafından uygulanan liderlik yaklaşımının etkisinin olduğu yadsınamaz gerçeğinden yola çıkılarak ilköğretim kurumu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile ilişkisinin araştırılması yönetici, öğretmen ve araştırmacılara akademik anlamda rehberlik edecektir.

1. 5. Sayıtlar

Araştırmanın başlıca sayıtları şunlardır,

1. Araştırmada kullanılan ölçeklerin çalışmanın amacına uygun veriler sunacağı varsayılmıştır.

2. Seçilen örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
3. Katılımcıların ölçek ve görüşme sorularını içtenlikle, doğru ve objektif bir biçimde yanıtladıkları varsayılmıştır.
4. Yapılan istatistiki çalışmalar geçerli ve güvenilirlerdir.

1. 6. Sınırlılıklar

Araştırmada elde edilen bilgi ve bulgular; Şanlıurfa ilinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışmakta olan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğine ve dönüşümcü liderlik görüşme formuna verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1. 7. Tanımlar

Liderlik

Belirli amaçları gerçekleştirebilmek adına çevresindeki insanları yönlendirebilme, güdüleyebilme, etkileyebilme, izleyenlerine genel olarak yardımcı olma, çevresindeki insanlara karşı adilane davranarak onları bir arada tutma becerisidir. (Robbins ve Judge, 2017: 420).

Dönüşümcü liderlik

İzleyenlerini telkinle güdüleyen, onlarda enerji oluşturan, gruplarda bir vizyon ve misyon oluşturarak tüm örgüt üyelerinin ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesini sağlayan, izleyenlerinin bireysel istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenerak onların hedefe yönelik bir biçimde harekete geçmesini sağlayan liderlerin benimsediği yaklaşımdır (Çelik, 2012: 141).

Örgütsel bağlılık

İşi yapan kişinin görev yaptığı örgütü özümseyerek, örgütün ilkelerini, belirlenen amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazanımlar için yoğun gayret göstermesinin ve örgütünde çalışmayı sürdürmek istemesinin ölçüsüdür (Çöl, 2004).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın ana kaynağını teşkil eden liderlik, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık kavramlarına ve bu kavramlar arasındaki ilişkiye dair bilgilere değinilmiştir.

2. 1. Lider ve Liderlik

Lider, çeşitli kabiliyetlerini kullanarak izleyenlerini etkileyebilen ve kesinleşmiş bir hedefe ulaşmak için onları harekete geçirebilen kişidir. Liderliğin tarihini bilmek insanlık tarihini bilmekten geçmektedir. İnsanlar ortak amaçlar uğruna bir araya gelmişlerdir ve bu amaçlara giden yolda bazı insanlar bazı özellikleri ile diğerlerinden daha baskın olmuştur. Çağlar boyunca irili ufaklı tüm insan toplulukları yaşayışlarına bu baskın karakterleriyle yön veren liderlere ihtiyaç duymuşlardır ve liderlik her zaman merak edilen bir konu olmuştur. Değişik zamanlarda ihtiyaçların çeşitlilik göstermesi liderliğin farklı şekillerde tanımlanmasına sebep olmuştur. Liderlik tanımlarında çeşitlilik olsa da bu tanımların ortak özellikleri bulunmaktadır.

“Lider-liderlik” kavramı; İngilizcede “lead” eyleminden gelmektedir. “Lead” yönlendirmek, öncülük etmek, yol göstermek, rehberlik etmek anlamlarında kullanılmaktadır. “Leader” ise; yönlendiren, yol gösteren, rehber anlamlarına gelen İngilizce bir kelimedir (Cambridge Dictionary, 2021).

Lider izleyenleriyle bir etkileşim kurarak yasal, siyasal veya sosyal amaçlar doğrultusunda çalışanları harekete geçiren, onları güdüleyen, ortak hedef doğrultusunda motive eden, yönlendiren ve sürecin çıktılarını yine izleyicileri ile paylaşan kişidir. Etkili bir lider olmanın merkezinde iyi insan ilişkileri bulunmaktadır. Lider kimseler karizma, zeka ve yaratıcılık gibi baskın özelliklerini kullanarak insanları harekete geçirirler.

Liderlik kavramının teoride 1916 yılında Henry Fayol tarafından oluşturulduğu bilinmektedir (Altıntaş, 2020: 3). Liderliğin oluşumu ve tanımlamaları çok çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik belirli karakteristik özelliklerin etrafında toplanmıştır. Yerli ve yabancı literatürde bulunan bazı liderlik tanımlarını şöyle sıralayabiliriz;

3. Lider; insanları bir amaç çerçevesinde bir araya getiren ve davranış oluşturmalarına vesile olan kimsedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:216).
4. Liderlik; lider, izleyici ve şartlar çevresinde oluşan karmaşık süreçlerde ortaya çıkan ilişkilerdir (Koçel, 2005: 583).

5. Liderlik; egemen veya karşılıklı hedeflere ulaşabilmek için ekonomik, siyasi, şahsi ve buna benzer güçlerden faydalanarak izleyicileri aktif hale getirmektir (Burns, 1978: 425).
6. Grup dinamikleri ve süreçleri, hedefi gerçekleştirme, sinerji, kuvvet, karar alma-verme yeteneği gibi yeterliklerin iki veya daha fazlasını birleştirebilen kişi liderdir (Bass, 1990: 19).

Genel olarak tanımlamak gerekirse, liderlik; belirlenmiş bir insan grubunu, belirlenmiş hedefler doğrultusunda birleştirebilme ve hedefler yönünde insanları etkileyerek hareketlendirebilme bilgi ve becerilerinin bir kimsede toplanması olarak ifade edilebilecektir (Koçel, 2015: 668).

Edwin (2002) bazı kurumların üst düzey kademelerinde bulunan liderlere ait belirli görevler sıralamıştır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir;

- Liderler belirli değerleri benimser ve yerleştirirler
- Liderler insan kaynaklarını seçer ve onları eğitirler.
- Liderler çalışanlarda motivasyonu artırır.
- Liderler örgütte bir vizyon oluştururlar.
- Liderler organizasyonları yapılandırır.
- Liderler takım oluşturur ve iletişim sağlarlar.

Liderlik ortak amaçlar olduğu sürece anlamlıdır ve bir süreç işidir. Liderlik tüm grup üyelerini istenen doğrultuda sonuç almak üzere etkileme işidir. Liderlerin genel anlayışta taşıdıkları özellikler şöyle sıralanabilir;

1. Liderler cesurdur, hedefe giden yolda risk almaktan korkmazlar.
2. Gelişmeyi ve geleceği önemserler.
3. Liderler yaratıcıdır.
4. Liderler ılımlı ve mütevazıdır.
5. Ani gelişmeleri sakin karşılar ve sabırla hareket ederler.
6. Dürüstlikle hareket eder şeffaf çalışırlar.
7. İnsanlar arasındaki bireysel farklılıklar liderler için değerlidir ve bu farklılıklara anlayışla yaklaşır.
8. Popüler olanı değil yapılması gerekeni yapmayı tercih ederler.
9. İnsanlara bir şeyin yapılması veya yapılmaması hususunda emirler yağdırmaktan ziyade yapılması ve yapılmaması gereken işlerde rol model olurlar.

10. Etrafındaki insanların üstün donanım ve becerilerinden korkmaz onları kıskanmazlar.

2. 2. Liderlik ve Yöneticilik

Günümüzde liderlikle yöneticilik kavramları çok iç içe girmiş kavramlardır ve kimi alanlarda birbirlerinin yerine kullanılabilmektelerdir. Oysaki yöneticilik ve liderlik yapı olarak birbirinden farklı kavramlardır. Yöneticiler bir organizasyonun başına atama ile gelmiş resmi otoriteyi ifade eden ve örgütünün rutinini sürdürmeyi amaçlayan kimselerdir. Liderler ise daha önceki tanımlarda da belirtildiği üzere belirlenmiş bir hedef doğrultusunda izleyenleri harekete geçirebilme kabiliyetidir. Yani yöneticilik belirli bir pozisyonu gerektiren kalıplaşmış iş ve yükümlülükler olarak düşünüldüğünde liderlik yaratıcılık gerektiren net bir pozisyonundan bağımsız karakteristik bir kavramdır

Yönetici bir şeyleri nasıl iyi yapabileceği sorusuna yanıt bulmaya çalışırken lider ise hangilerini başarmayı istediğini bulmaya çalışır (Şişman, 2002: 15). Yönetim, planlamayı, kaynak sağlamayı, kaynakları yönetmeyi, koordine etmeyi direkt olarak kişiyi değil süreci etkileyen durumları öne alırken; liderliğin ise direkt olarak kapsadığı alan insanlar ve insanların gerçekleştirdiği davranışlardır (Alkın ve Ünsar, 2007: 78).

Tablo 2. 1. Yönetici ve lider karşılaştırması (Kaynak: Şişman, 2002: 17-18).

YÖNETİCİ	LİDER
Şimdiye odaklanır.	Geleceğe odaklanır.
Sürekliliğe önem verir.	Değişimi önemser.
Formal yapıdadır.	Formal yapı zorunluluğu yoktur.
İş tanımının kesin sınırı vardır.	İş tanımında belirli bir kural ve sınır yoktur.
Ne zaman ve nasıl sorularını yöneltir.	Ne ve niçin sorularını yöneltir.
Kurallara bağlıdır.	Vizyona bağlıdır.
İşlerin doğru yapılmasına vesile olur.	Doğru işlerin yapılmasına vesile olur.
Gücünü konumundan alır.	Gücünü karakteri belirler.

Her yöneticinin aynı anda bir lider olduğu ya da her liderin aynı anda bir yönetici olduğu söylenememektedir. Bunun yanında yöneticilerin, örgütün belirlediği hedeflere başarıyla ulaşabilmesi için liderlik özellikleri barındırması gerektiği de bir gerçektir. Özellikle eğitim örgütlerine bakıldığında eğitim yöneticilerinin etkili bir lider olabilmesi için belirli becerilere sahip olması gerektiği görülmektedir. Bu beceriler teknik beceriler,

insani beceriler ve kavramsal beceriler şeklinde üç başlık altında toplanmaktadır (Zeren, 2007: 22). Teknik beceriler yöneticinin dili akıcı ve etkili kullanması, müfredat ve öğrenci öğrenmelerine hakim olması ve okul yönetimi ile toplum arasındaki bağı kuvvetlendirebilmesi şeklinde ifade edilebilmektedir. İnsani beceriler çatışmalarda etkili arabuluculuk, örgüte ve izleyenlere bağlılık, olgunluk ve yüksek beklentilerdir. Kavramsal beceriler ise genel olarak kaynakları etkili bir şekilde edinebilme ve kullanabilme, vizyonun farkında olma ve bunu izleyenlerle paylaşma, etkili yargıya sahip olabilme gibi beceriler olarak ifade edilebilmektedir.

2. 3. Liderliğin Güç Kaynakları

Liderler belirlenmiş hedeflere başarıyla ulaşma yolunda izleyenlerini etkilemek için güce ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple güç kavramı liderlik kavramıyla iç içe geçmiş ve ilgili iki kavramdır.

French ve Raven (1959) a göre liderlerin izleyenleri etkileyebilecek beş güç kaynağı bulunmaktadır. Bunlar yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücüdür.

Yasal güç: yasal güç liderin örgütte bulunduğu statünün ve konumun kendisine sağladığı bir güç çeşididir. Bu güç sayesinde lider ile izleyenler arasında hiyerarşik bir düzen vardır. Konumları nedeniyle bu güç liderlerde, çalışanları etkileme ve onlara istediği işi yaptırabilme isteği yaratmaktadır.

Ödül gücü: Ödül gücü izleyenlerin hedefe ulaşma yolunda daha fazla enerji harcamaları için onlara teşvik niteliğinde ödüller vermektir. Ödül uğruna çalışanlar arası rekabeti artıran ve daha nitelikli işler çıkmasını sağlayan bu güç maaş, ikramiye, terfi gibi maddi ödüllerden oluşabileceği gibi takdir etme, teşekkür etme, övgü gibi psikolojik ve manevi ödüllerden de oluşabilir.

Zorlayıcı güç: Ödüllendirici güce zıt bir kavramdır. İzleyenlerde cezadan kaçma eğilimi oluşturan bir güç türüdür. Çalışanların üzerinde bir korku hissi yaratarak kararlara itaat etmeleri ve bir işi bu sayede yapmalarını sağlayan güçtür. İzleyenlerde bıkkınlık ve motivasyon kaybına sebep olabilir.

Karizmatik güç: Liderin kişilik özelliği ile ilgili olan bir güç çeşididir. Lider etkili iletişim becerilerini kullanarak izleyenlere ilham verir ve bu sayede istenenleri yaptırabilir. İzleyenlerin lidere hayran olması, ona saygı duymaları, sevmeleri, beğenmeleri, çekici bulmaları ve lidere benzemeye çalışmaları bu gücün başarılı kullanımıyla gerçekleşir.

Uzmanlık gücü: Liderin bilgi, beceri ve tecrübelerini kullanarak izleyenlerini etkilemesi ile oluşan liderin bireysel özelliklerinden gelen bir güçtür. Liderin bu özellikleri ile izleyenleri etkileyebilmesi aynı zamanda liderdeki bu güç unsurlarına izleyenlerin güvenmesi inanmasından geçer.

2. 4. Liderlik Kuramları (Yaklaşımları)

Liderlik ve yöneticilik tarihin en köklü konularından biri olduğundan her dönemde merakla üzerinde durulmuş ve ilgili çok fazla araştırma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar beraberinde çok fazla liderlik tanımı getirmiştir. Tanımların çeşitliliği çağdan çağa zamandan zamana liderlik yaklaşımlarının da çeşitlenmesini sağlamıştır. Liderlik yaklaşımları, liderlik araştırmalarının ilk dönemlerinde daha çok liderlerin kişisel özelliklerine ağırlık verilip bu doğrultuda ortaya konulurken zaman geçtikçe liderin hangi durumda nasıl davranması gerektiği üzerinden yola çıkılmış ve günümüz modern liderlik yaklaşımlarına kadar değişik aşamalardan geçmiştir.

Tablo 2. 2. Liderlik yaklaşımları (Kaynak: Erçetin, 2020: 27).

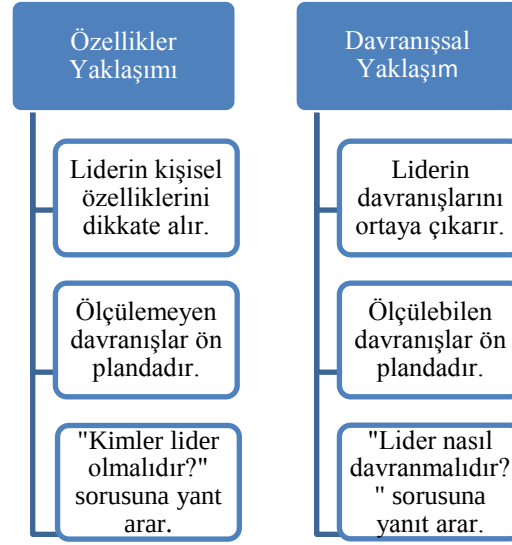
Liderlik Kuramları			
Özellikler Yaklaşımı	Davranışsal Yaklaşımlar	Durumsallık (Koşullu Bağımlılık) Yaklaşımları	Modern Liderlik Yaklaşımları
	Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	İşlemsel-Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership)
	Likert'in Sistem 4 Modeli	House ve Evans'ın Yol Amaç Teorisi	Karizmatik Liderlik
	Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği	Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership)
	Mc Gregor'un X ve Y Teorisi	Vroom-YettonJago'nun Karar Ağacı Modeli	

2. 4. 1. Özellikler yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı liderliğe getirilen tanımların ve liderlik yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Thomas Carlyle (1841)' in ifade ettiği “Büyük Adam Teorisi” özellikler yaklaşımının temeli olarak kabul görmektedir (Can, 2005: 44). Bu yaklaşım doğrultusunda tüm dünyaya adını duyurmuş liderlerin hayatı mercek altına alınmıştır. Cumhuriyetimizin mimarı ulu önder Mustafa Kemal Atatürk de bu liderlerden biridir. Özellikler yaklaşımına göre bir kimse lider olmaz, lider doğar. İnsanı lider yapan tüm özellikler kendisinde bulunmaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda yapılan birçok araştırma sonucunda liderlerin doğuştan getirdiği kendine güven, dürüstlük, azim, kararlılık, mücadelecilik ve güvenilir olmak gibi özellikleri vardır. Özellikler kuramı liderlerin toplumdaki diğer bireylerden farklılaşan kişilik özelliklerine açıklık getirirken nasıl lider olunabileceğine dair soruları cevapsız bıraktığı için sınırlı bir yaklaşım olarak görülmüştür. Bu da kişilik kadar davranışların da önemli olduğu yaklaşımlara yönelimi artırmıştır. Bu yönelim de davranışsal yaklaşımları ortaya çıkarmıştır.

2. 4. 2. Davranışsal yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımının liderlik ile ilişkili birçok soruyu yanıtsız bırakması sebebiyle ortaya çıkan ve özellikler yaklaşımını reddeden liderlik yaklaşımıdır. Özellik yaklaşımı kişinin doğuştan itibaren taşıdığı kişilik özelliklerini temel alırken davranışsal yaklaşımlar liderin liderlik yaptığı süre içerisinde olaylara ve kişilere karşı gösterdiği tutum ve davranışlar üzerine yoğunlaşır. Yani özellikler yaklaşımı lider olarak doğmakla ilgilenirken davranışsal yaklaşım lider olabilmekle ilgilenir. Liderlik ölçülmesi zor davranışları barındırsa da ölçülebilir liderlik davranışlarını dikkate alır.



Şekil 2. 1. Özellikler Yaklaşımı ve Davranışsal Yaklaşım Karşılaştırması (Kaynak: Zel, 2011: 191).

Davranışsal yaklaşıma göre liderlik davranışları insana ya da göreve karşı yoğunlaşabilmektedir. Davranışçı yaklaşım etkili ve etkisiz liderlerin davranışlarını birbirinden ayırmaktadır. Bu kurama göre gerekli eğitimler verilerek ve davranışlar öğretilerek insanların iyi birer lider olması sağlanabilmektedir.

Davranışsal liderlik teorileri çerçevesinde birçok bilim insanı tarafından hem teorik hem de uygulamalı çok fazla araştırma yapıldığı söylenebilmektedir. Bu araştırmalar ise sahip oldukları özelliklere göre çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Iowa State Üniversitesi Çalışmaları, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, McGregor'un X ve Y Teorileri ve Likert'in Sistem 4 Modeli bu teorinin kapsamında olan araştırmalardandır (Demir, 2012: 26).

2. 4. 2. 1. Kurt Lewin'in önderlik araştırması (Iowa State Üniversitesi Çalışmaları)

Bu araştırma 1930'ların sonunda Iowa State Üniversitesinde Kurt Lewin'in gözetiminde başlatılmış "Liderlik ve Grup Yaşamı" isimli bir araştırmadır. 1975 yılına dek Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından sürdürülmüştür. Yıllarca devam eden bu araştırmalarda liderlik stilinin grubun davranışları üzerinde var olan etkileri ve liderlik stilleri incelenmiştir (Baransel, 1979:274). Çalışmada on ile on bir yaşları arasındaki çocuklar gruplara ayrılmış ve çocuklara maske yapma görevi verilmiştir. Lewin ve

arkadaşları bu görev nezaretinde çocuklarda üç ayrı nitelikte önderlik tipi gözlemlemiştir (Eren, 1993: 18).

Otoriter liderlik

Grup stratejilerine katkısı en az seviyededir. Sadece soru sorulduğunda cevap verir. Yönlendirici bir tavrı yoktur. Karar alanı çok geniştir. Üst her zaman tek başına karar verir. Liderin kendisine bağlı olan otokratik bir çalışma alanı vardır ve ortamı terk etmesi halinde kayıp çok fazla olur. Çalışma ortamında tatminsizlik, geçimsizlik, saldırganlık bulunur. En etkisiz liderlik yaklaşımının bu yaklaşım olduğu iddia edilir.

Serbest bırakıcı liderlik

Bu liderlik modeli çalışanlara ve astlara aşırı bir biçimde özgür bıraktığı için bazen başıbozukluğa ve umursamazlığa ulaşan durumların ortaya çıkma ihtimali söz konusudur.

Demokratik liderlik

Grubun söz hakkı vardır ve karar sahası daha geniştir. ekip karar verir, lider ise koordine etme rolü ile görev üstlenir. İşin özelliği ve izleyenlerin, astların tatmin edilmesi ile verim artar. Liderin ortamı terk etmesi halinde az bir yitim olur. Uzun vadede en etkili ve verimli liderlik modelidir (Babahanoğlu, 2016: 16).

2. 4. 2. 2. Ohio State Üniversitesi çalışmaları

Bu çalışma davranışçı yaklaşımlara en büyük katkıda bulunan çalışma şeklinde ifade edilmektedir. Çalışma askeri ve sivil birçok yöneticinin katılımıyla yapılmış olup temel gayesi liderliğin nasıl tanımlandığını göstermek olmuştur (Luthans, 1981: 415).

Bu çalışmada hala kullanılmakta olan “lider davranışları tanım anketi” kullanılmış olup sonucunda ilişki yönelimli ve görev yönelimli olacak şekilde temel iki liderlik tavrı ortaya konulmuştur. Etkili liderlikte bu iki davranış boyutunun da yüksek performansla sergilenmesi gerekmektedir. Liderin “bireye önem veren” davranışlar sergilemesi, personel devir hızı ve işe devamsızlık problemini düşürmektedir. Liderin “görev eğilimli” davranışlar göstermesi ise gruptaki izleyenlerin gösterdiği performansı artırmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 40). İlişki yönelimli davranışlar lider ile izleyenler arasında sıcak ve içten bir iletişim meydana getirmektedir. Lideri değişikliklere açık hale getirmektedir. Liderin astını azarlamasını önlemekte cezayı işin kendisine vermesini sağlamaktadır. Görev yönelimli davranışlar ise lider de dahil olacak şekilde her bireyin iş ve sorumluluklarının

kesin bir biçimde belirlendiği iletişim kanalları sağlam sistemli bir örgüt yapısının oluşturulmasını sağlamaktadır.

2. 4. 2. 3. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları

Rennis Likert öncülüğünde Michigan Üniversitesi'nde yürütülen araştırmalardır. Çalışmalar grup üyelerinin verimliliğini ve iş tatminini sağlayan liderlik boyutlarını belirlemeye çalışmıştır. Ohio State Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi yapılan çalışmalar sonucunda liderler ve izleyicilerle yapılan görüşmelerden yola çıkılarak lider davranışlarının izleyici yönelimli davranış ve iş yönelimli davranış olmak üzere iki boyut çevresinde yoğunlaştığı söylenebilir (Bakan ve Doğan, 2013: 32).

İş yönelimli liderlik davranışı irdelendiğinde, daha çok verim almak için gerçekleşen bir baskının varlığı söz konusudur. Burada istenen durum olabilecek maksimum verimi almak olduğu için, liderler insan özelliklerinden ziyade çalışmayı önemsemektedirler. Çalışana yönelik liderlik davranışlarında ise, liderler izleyenlerinin bireysel niteliklerine saygı ve sevgi ile eğilerek verim almayı amaçlamaktadırlar (Doğanbaş, 2017: 18).

Michigan araştırmalarının, Ohio araştırmalarından farklı olan en belirgin tarafı, lider davranışlarının insanlara yönelik bir taraftan üretime yönelik bir taraf olarak ele alınmasıdır. Ohio araştırmalarında da bu iki boyut vardır fakat bu boyutların birbiriyle bir bağlantısı yoktur. Ohio araştırmalarında liderler, her iki boyutta da eş zamanlı başarılı olabilirken, Michigan araştırma sonuçlarına bakıldığında, liderlerin bir boyutta en iyi ise, diğer boyutta en kötü olmak durumunda kaldıkları görülmektedir (Uzun, 2016: 18).

2. 4. 2. 4. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi

R. Blake ve J. Mouton' un Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarına paralel olarak yürüttüğü iki boyuttan oluşan ve liderleri beş ana tipe ayıran bir yönetim matrisi çalışmasıdır. Bu matrisin iki boyutundan biri insana yönelik olma diğeri ise üretime yönelik değildir. İnsana yönelik olma durumu dikey eksenini oluştururken yatay eksenini üretime yönelik olma oluşturur. Matristeki beş temel tip ise Klüp Yönetimi, Takım Yönetimi, Orta Yol Yönetimi, Başarısız Yönetim ve Otorite İtaat Yönetimi olarak ayrılmakta olup yatay ve dikey ekseninde 1' den 9'a kadar puanlanmıştır. Her iki ekseninde de 9 tam puan alan takım yönetiminde lider etkin bir pozisyonadadır. Takım yönetimi çalışanların karşılıklı güven ve dayanışma göstermesiyle yüksek performans

sergiledikleri; liderin çalışanlara işlerinde karışmadığı, ekip çalışmasının desteklendiği liderlik davranışı olarak görülmüştür (Bakan ve Doğan, 2013: 34). Her iki ekseninde de 1 tam puan alan yönetim tipinde ise lider grubun diğer üyelerinden farksızdır. Bu liderler çatışmalardan, sorumluluk almaktan korkarlar. Karar vermek ve değerlendirmelerde bulunmaktan kaçınarak sorunları izleyenlerin çözmelerini isterler (Sayılı ve Baytok, 2014: 43).

2. 4. 2. 5. Mc Gregor'un X ve Y teorileri

1957 yılında Douglas McGregor'un ortaya koyduğu teorilerdir. Yönetici davranışlarının diğer insanların davranışlarından etkilendiğini kabul eden bir yaklaşımdır. McGregor "İşletmenin İnsan Yüzü" adlı bir kitap yazıp bu kitapta liderliği X ve Y şeklinde iki tipe ayırmıştır. X teorisinde izleyenlere karşı sert bir yaklaşım hakimken, Y teorisinde neo-klasik bir yaklaşım baskındır (Gün, 2020: 22).

2. 4. 3. Durumsallık (koşullu bağımlılık) yaklaşımları

Özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımı doğuştan getirilen davranışlara ve standart olgulara eğilerek değişen şartların liderliğe yansımaları konusuna açıklık getirmede yetersiz kalmıştır. Bu noktadan hareketle durumsal yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Donaldson (2007), bir durumun başka bir durumu etkileyebilmesi için üçüncü bir değişkenden etkilenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında bir davranışın doğuştan kazanılması ya da sonradan öğrenilmesi liderlik için yetersiz kalacak yaşanan zamanın ve bulunulan ortamın şartları değer kazanacaktır. Dolayısıyla durumsal yaklaşımlara göre liderlik belli özelliklerle ya da davranışlarla değil değişen zamana ve koşullara göre şekillenecek bir durumdur. Bu yaklaşım bir liderin belirli bir zamanda ve durumda gösterdiği liderlik davranışlarıyla başarı sağlayabilirken aynı davranışları başka koşullarda gösterdiği zaman başarıyı yakalayamayabileceğini savunmaktadır. Bu yaklaşıma aynı zamanda koşullu bağımlılık yaklaşımı da denmektedir. Aşağıdaki şekilde liderlik davranışını etkileyen bazı faktörler ifade edilmektedir.



Şekil 2. 2. Liderlik Davranışının Etkilendiği Faktörler (Kaynak: Canbaz, 2019:22).

Durumsallık yaklaşımları, “Fiedler”ın Etkin Liderlik Modeli”, “House ve Evans’ın Yol Amaç Teorisi”, “Hersey ve Blachard’ın Durumsallık Yaklaşımı” ve “Vroom-Yetton’nun Karar Ağacı Modeli” çalışmalarından oluşmaktadır.

2. 4. 3. 1. Fiedler’in etkin liderlik modeli

Durumsallık yaklaşımlarının en fazla bilineni ve en mühimidir. Fiedler etkili liderliğin sadece davranışa ya da sadece yapıya endeksli bir şekilde yapılamayacağını savunur. Liderin sergilediği davranışın şekli her koşulda işe yarayamayabilir. Bu durumda liderin mevcut şartları ve ortamı dikkate alması gerekmektedir.

Fiedler’e göre, lider- izleyici ilişkileri, başarılabacak işin kimyası ve liderin bulunduğu konuma göre gücünün seviyesi liderlikte başarıyı sağlamanın bileşenleridir (Aykanat, 2010: 27).

Lider- izleyen arasındaki ilişkiler: Gruptaki üyelerin lider ile aralarında bulunan güven ve saygı ilişkisidir. Lider izleyenlerinin bir birey olduğu bilinciyle hareket eder ve onlara saygıyla yaklaşarak manevi destekte bulunur.

Başarılabacak görevin yapısı: Görevlerin iyi belirlenerek net ve anlaşılır olması durumudur. Bu durum yapılacak işin daha başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Liderin güç durumu: Liderin konumundan dolayı elinde bulundurduğu işten çıkarma, iş alma, çalışanları ödüllendirme ya da cezalandırma gibi resmi yaptırımları ifade etmektedir.

Bu üç bileşenin ilişkilendirilmesiyle beraber aşağıdaki tabloda ifade edilen sekiz farklı durum ortaya meydana gelmektedir. Bu tabloda en çok istenen durum, lider-izleyici ilişkisinin iyi olduğu, vazifenin yapılanmış olduğu ve liderin yüksek güçte olduğu durumlardır.

Tablo 2. 3. *Fiedler' in (1961) Durumsallık Modelinde İlişkiler* (**Kaynak:** Tosunoğlu, 2014: 57).

Durum	Lider- İzleyici İlişkisi	Görevin Yapısı	Liderin Gücü
1	İyi	Yapılanmış	Güçlü
2	İyi	Yapılanmış	Zayıf
3	İyi	Yapılanmamış	Güçlü
4	İyi	Yapılanmamış	Zayıf
5	Zayıf	Yapılanmış	Güçlü
6	Zayıf	Yapılanmış	Zayıf
7	Zayıf	Yapılanmamış	Güçlü
8	Zayıf	Yapılanmamış	Zayıf

2. 4. 3. 2. House ve Evans'ın yol amaç teorisi

Durumsal liderlik yaklaşımlarının en çok bilinenlerinden olan bu teoride motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanılmakta, liderin çalışanları ne şekilde etkilediği, iş ile alakalı amaçların ne şekilde anlaşıldığı ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağı konuları üstünde durulmaktadır (Eren, 2012: 55). House ve Evans'ın geliştirdiği yol- amaç teorisinde liderlerin esas görevi astlarının tatminini artırarak onları maksimum doyuma ve bağlılığa taşımaktır. Aynı zamanda liderin astlarını doyuma ulaştıracak yolları da keşfetmesi gerekmektedir. Burada asıl hedef izleyenlerin motivasyonunu artırarak örgüte bağlılığını sürekli hale getirmektir. Bu bileşenler oluşturulduğunda da örgütsel amaçların gerçekleştirilerek başarıya ulaşılacağına inanılmaktadır. Çalışanların ödüllendirilmesinin artırılması ve bu ödüllere ulaşmaları için daha fazla fırsat yaratılması önemli

görülmektedir. Böyle bir yaklaşımın karmaşık işlerin daha kısa sürede çözümlenmesinde fazlasıyla etkili olduğu gözlenmektedir.

2. 4. 3. 3. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı

Bu yaklaşım 1979 yılında Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın geliştirdiği Yaşam Eğrisi Modelinden oluşmaktadır. Ohio State yaklaşımında mevcut olan ilişkilere yönelen ve yapıya yönelen liderlik davranışları bu modelde görev eğilimli ve ilişki eğilimli davranışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımda astların olgunluk düzeyi ile liderin davranışsal özellikleri incelenmiştir (Certo,1997: 353).

Bu yaklaşıma göre lideri başarıya ulaştıran şey astlarının olgunluk düzeyidir. Liderin hitap ettiği olgunluk seviyesi, uzmanlık seviyesi, hayat şekli, makam, astların liderden beklentileri, lideri algılama biçimleri, iş ile ilgili sahip oldukları bilgiler, örgütteki özgürlük seviyesi ve kişilik özellikleri etkenlerinden oluşabilmekte ve değişebilmektedir (Vecchio, 1995: 347). Olgunluk düzeyi ise, astların işe dair aldıkları eğitimler, kazandıkları deneyimler, tecrübeler ve yeterliliklerini ifade etmektedir.

2. 4. 3. 4. Vroom-Yetton' un normatif liderlik (karar ağacı) modeli

Bu model 1973 yılında Viktor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiş olup House ve Evans'ın yol amaç kuramı ile benzerlikler taşımaktadır. Bu modelde belirli koşullarda gösterilecek liderlik tipleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Lider her durumda kararları sadece kendisi alarak başarılı olamayabilir. Bazen değişik uygulamalar ve sonuçlar görebilmek için izleyenlerinin fikrini alır. Bu fikirlerden en uygun olanını seçer ve uygular. Kararların seçilmesinde ise en önemli ölçüt sonuca olan etkisinin büyük olmasıdır. Liderin astlarının kararlarını sorgulama ve sürece dahil etme biçiminden yola çıkılarak da otokratikten demokrasiğe doğru devam eden liderlik tipleri ortaya çıkar.

Bu model liderin davranışlarını şekillendirdiği problemler ve o problemlerin çözüm aşamasındaki tavrı arasındaki dengeye bağlaması yönüyle durumsallık yaklaşımı şeklinde görülmektedir (Begeç, 1999: 55).

2. 4. 4. Modern liderlik yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımları örgüt yapısını, işleyişini ve liderlik davranışlarını çevresel şartlardan, içinde bulunulan dönemden ve durumdan bağımsız düşünmüş ve

değerlendirmiştir. Bunun aksi görmezden gelinmiştir. Oysa örgüt çevresel şartlarla iç içedir ve değişimlerden kopuk düşünülememektedir. 20. Yüzyılın son dönemleri ile dünya globalleşmiş, teknoloji gelişmiş, örgüt yapıları, iş gücü ve rekabet yöntemleri değişmiştir. Dünyada yaşanan bu değişimle beraber geleneksel yöntemler birçok örgütsel problemin çözümünde yetersiz kalmıştır. 1978 yılından sonra Burns ve Bass'ın yaptığı çalışmalar neticesinde liderlikle alakalı klasik ve geleneksel liderlik davranış şekillerinin yetersizliğinden dolayı yeni bir ayrıştırmanın yapılmasının mecburi oluşu fark edilmiştir (Çelik ve Eryılmaz, 2006: 211). Yapılan bu yeni ayırım ve yaklaşımlar lider ve izleyici arasındaki iletişim ve etkileşimi ön plana çıkarmaktadır.

İleri sürülen bu yeni yaklaşımlardan en çok göz önünde olanlar, geçmiş ile gelenekler arasında bağlantı kurmaya önem veren “etkileşimci liderlik”; zor anlarda açığa çıkarak kurtarıcı yönünü gösteren, diğerlerinden farklı karakteristik özelliklere sahip “karizmatik liderlik” ve geleceğe, yeniliğe, dönüşüme kucak açan “dönüşümcü liderlik” modelleridir (Özen, 2019: 10; Uzun, 2016: 8; Yavuz, 2009: 51). Bunun yanı sıra Stratejik Liderlik, Otantik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Kültürel Liderlik ve Öğretimsel Liderlik de modern liderlik yaklaşımlarından birkaçı olarak sıralanabilmektedir.

2. 4. 4. 1. İşlemsel-etkileşimci liderlik (transactional leadership)

Geçmişten gelen gelenekleri şimdiki zamanla harmanlayan liderlik modelidir. 1970’li senelerin sonlarında J. M. Burns geliştirmiştir. Bu yaklaşımın alana girmesinden sonra Bass (1985) ve pek çok farklı bilim insanı transaksiyonel liderlik üzerine çalışmalarda bulunmuştur. Bass’ a göre etkileşimci liderlik yaklaşımı belirli işler sonucunda çalışanları ödüllendirmeyi ve onlara destek vermeyi gerektirmektedir (Barbuto, 2005: 26). Etkileşimci lider geleneksel dönemlerden getirilen faaliyetleri iyileştirerek astlarına iş yaptırmaya çalışır. Etkileşimci liderlik yaklaşımında lider varılmasını istediği hedefler ile astlarından beklentisini karşılayacak performansın ne olduğunu açık ve net bir biçimde izleyenlerine ifade eder. Lider hedef, performans, ödül ve ceza değişkenleri arasında astlarına nüfuz eden derin bir bağlantı kurar.

1993 yılında Bass ve Avolio bir çalışma yürütmüş, beklenen performans gösterimi için lider ve astlarının arasındaki iletişimde sürekli bir değişimin olması gerektiğini ve etkileşimci liderliğin bu değişimler sonucunda dört boyutunun ortaya çıktığını açıklamışlardır. Bu dört boyut koşullu ödüllendirme, aktif ve pasif yönetim, özgür bırakıcı yönetimdir. Koşullu ödüllendirme davranışı performansa karşılık ödül vaadine

dayanmaktadır. Aktif yönetimde lider direkt işin içinde ve işin şahidi olmaktadır. Sorunlara bizzat kendisi müdahale etmektedir. Pasif yönetimde sorun ciddi bir boyut alana dek lider müdahalesizken içinden çıkılmaz bir hal alınca devreye girmektedir. Özgür bırakıcı yönetimde ise pasif liderliğin en belirgin hali yaşanmakta, lider sürece hiçbir şekilde dahil olmamakta, strateji ve çözüm üretme işini astlarına bırakmaktadır.

Etkileşimci liderlikte yenilik sınırlıdır ve bu yaklaşımla yönetilen örgütler durgun bir yapıya sahip olmaktadır. Bu liderler örgütün gelişmesi için izleyenlere izin vermemekte ve astlarının yeni şeyler ortaya koymalarına müsaade etmemektedir.

2. 4. 4. 2. Karizmatik liderlik

Karizmatik liderlik kavramı ilk kez Alman sosyolog Max Weber tarafından kullanılmış ve literatüre dahil edilmiştir (Gül, 2003: 18). Bu çağdaş yaklaşımda lider olağan üstü güçlere sahiptir. Karizmatik lider örgütün yaşadığı olağan üstü sorunlarda devreye girerek örgütün kurtarıcılığını üstlenen bir kahraman olarak algılanmaktadır. Bu liderler örgütün diğer üyelerinden ayrılan karakteristik özelliklere sahiptir. Yine bu liderlerin yetki gücünü yasalardan değil sahip olduğu farklı ve olağanüstü özelliklerden aldığına inanılmaktadır. Karizmatik liderler örgütte ortaya ulaşılması güç hedefler koyarlar ve hedeflere ulaşma sürecinde daimî olarak astları motive ederek onlara güven duyduklarını hissettirirler. Çalışanlara yol gösterir ve ilham olurlar. Bu durum izleyenlerde lidere karşı koşulsuz bir aidiyet ve hayranlık oluşturur. Karizmatik liderler örgütte değişimin ve yeniliğin öncüsü pozisyonunda bulunurlar. Karizmatik liderler vizyon belirleme, izleyicilerin ihtiyaçlarına karşı hassas davranma, çevreye karşı duyarlı olma, olağanüstü davranışlar gösterme, risk alabilme, mevcut durumun devamını sağlamaya çalışmaktansa yeniliği isteme gibi bazı liderlik davranışları sergiler (Conger, 1987: 637)

Karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik genellikle birbirine karıştırılarak kullanılmıştır. Fakat dönüşümcü liderlik her daim değişim ve gelişimi önde tutar, bu durum onu karizmatik liderlikten ayıran en belirgin farklardan biridir (Tschannen-Moran, 2003: 157). Dönüşümcü liderler değişim sürecinde attıkları adımlarda çok cesurdur. Cesaretleriyle ve gösterdikleri karakteristik tavırlarla aynı zamanda karizmatik lider özellikleri de taşımaktadırlar. Bu durumda her dönüşümcü lider aynı zamanda karizmatik liderdir denebilir fakat her karizmatik lider aynı zamanda dönüşümcü liderdir denememektedir.

2. 4. 4. 3. Dönüşümcü liderlik (transformational leadership)

Dönüşüm kavramının birçok tanımı vardır; fakat özel olarak bakıldığında dönüşüm, başka bir durum alma, şekil değiştirme, olduğundan başka bir biçime girme, görevinin değişikliğe uğraması sebebiyle bir organda meydana gelen değişme, tahavvül, inkılap ve transformasyon olarak tanımlanabilmektedir (TDK Sözlüğü, 2022).

İlk olarak 1978 senesinde J. McGregor Burns'un geliştirdiği dönüşümcü liderlik ifadesi, Bernard Bass ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar ile yaygın bir hal alıp liderlik literatüründe kendine mühim bir yer bulmuştur (Şahin, 2016: 63). Bugün bilim ile teknoloji başta olmak üzere hayatın her mecrasında hızlı değişimler yaşanmaktadır. Eğitim örgütleri de diğer tüm kurumlarda ve örgütlerde olduğu gibi bu değişim sürecine girdi, süreç ya da çıktı olarak dahil olmaktadır. Bu dönüşüm süreçlerinde liderlere büyük görevler düşmektedir. Liderler bu dönüşüm ve değişimlere önce kendisi uyum sağlayabilmeli sonrasında liderlik ettiği örgütü ve izleyenlerini değişim süreci ile bütünleştirebilmelidir. Liderler bu değişimi motive edici, ilham verici, vizyon yaratıcı, değişime ve gelişime açık karakteristik yapılarıyla sağlayabilirler. Söz konusu bu roller dönüşümcü liderlik stilini işaret etmektedir. Dönüşümcü liderler, hedeflenen noktaya varabilmek için izleyenlerine motivasyon sağlar; maddi kuvvet uygulamadan, değer, güdüleme, sevgi gibi manevi öğelerle ahlaklı tavırlar temelinde onlara yol gösterirler (Erkutlu, 2014: 83). Liderle izleyenlerin karşılıklı dayanışması, grubun ve örgütün çıkarlarının bireysel çıkarların önünde tutulması, ortak bir vizyonun oluşması başarıyı kaçınılmaz kılmaktadır. Dönüşümcü liderler, hedef yolunda örgüt ile izleyicilerin gereksinimlerini dikkate alarak vizyonu açık bir biçimde üyelere belirtirler ve bu vizyon temelinde izleyenlerini güdüleyerek muvaffakiyetin oluşumunu sağlarlar (Stewart, 2006: 1). Motivasyon oluşumu ile izleyiciler, örgüt çıkarlarını kendi menfaatlerinden daha önemli görürler ve dönüşümcü liderler bu bilinç vesilesiyle astlarını hedef doğrultusunda hareketlendirirler (Çakar ve Arbak, 2003; Eryeşil, 2012; Hallinger, 2003). Dönüşümcü liderler aynı zamanda astlarının kendi potansiyellerinin farkına vararak ortaya çıkarmalarında onlara yol gösterir. Dönüşümcü liderliğin merkezinde insan ve değişim bulunmaktadır. İnsanları dönüştürerek örgütleri dönüştürmek ve bu şekilde çevreye uyum sağlanmasına öncülük etmek yaklaşımın temel gayesidir. Dönüşümcü liderler çalışanların ödül için iş yapmasından öteye geçerek kendisini ve örgütü anlayarak güvenmesini sağlayarak başarıya ulaşır.

Dönüşümcü liderin özellikleri

Dönüşümcü liderlik bazı özellikleriyle diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Dönüşümcü liderlik bazı karakteristik özellikleri taşımayı gerektiren bir yaklaşımdır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilecektir (Canbaz, 2019: 41);

- Takipçilerini ve içinde bulundukları organizasyonları dönüştürürler, o kadar ki insanların ya da toplumların tarihini dahi değiştirebilirler.
- Takipçilerinde kendini gerçekleştirme, öz saygı ve kişisel gelişim istekleri uyandırarak onları kendilerinden beklenenin daha fazlasını yapmak üzere motive ederler.
- Çalışanların kolektif faydaları irdelemek üzere bireysel menfaatlerini bir tarafa bırakmasını sağlayacak vizyon değişiklikleri üretirler.
- Takipçileri için rol model olabilecekleri örnek davranışlar sergileyen karizmatik liderlerdir.
- Organizasyon üyelerine bireysel olarak destek verebilir ve danışmanlık hizmetinde bulunabilirler.
- Takipçileriyle onları toplu başarıya ulaştıracak duygusal bağlar kurarlar.
- Organizasyon içindeki tüm oluşumları iş birliğine teşvik ederler.
- Sürekli eğitime önem verirler.
- Dönüşümcü liderlere göre, "ortak liderlik" önemlidir, yani izleyenlerle örgütün değerleri, hedefleri ve çalışma stili hakkında fikir ortaklığı ararlar.
- Bağımsızlık, adalet, barış benzeri değerlere hitap ederek izleyenlerinin vicdanını önemserler.
- Sorunları çözmek ve görevleri icra etmenin en doğru yolunu saptamak için takipçilerini yaratıcılığa teşvik ederler.
- Hataları en aza indirmeyi mümkünse önceden tahmin edebilmeyi tercih ederler. Hataları şikâyet unsuru saymaz bilakis onları öğrenme deneyimlerine dönüştürürler.

Dönüşümcü liderliğin boyutları

Dönüşümcü liderlik kavramı ile ilgili pek çok bilim insanı çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmaların birini ise 1990 yılında Philip M. Podsakoff, Scott Mackenzie ve William Bommer yapmıştır. Çalışmaların temel prensibinde dönüşümcü liderlik zihniyeti ile izleyenlerde kendini gösteren tutum ve performanslar üstünde oluşan etkinin tespitinden

farklı olarak, dönüşümcü liderlik modelinin astların iş tatminleri, güven algılayışları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin kavranmaya çalışılması bulunmaktadır (Sağnak, 2010: 119).

Bu yönde Podsakoff ile arkadaşları tarafından Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (TLI) geliştirilmiştir. Bu ölçek aracılığıyla dönüşümcü liderlik davranışları altı alt başlık olarak izah edilmiştir (Podsakoff, 1996: 259). Dönüşümcü liderliğin bu altı alt boyutu şöyle belirtilebilir;

-Vizyonu açık olarak tanımlama

Liderin organizasyon için yeni fırsatlar yaratması, gelecekle ilgili bir vizyon oluşturması, bu vizyonu takipçilerle paylaşması, bu konuda ilham vermesi ve takipçilerde hedeflenen noktaya varabilme güdüsü oluşturarak kendilerini geliştirmelerini sağlamasıdır.

-Uygun rol modeli olma

Liderin her zaman davranışlarında tutarlı olması ve izleyenlere olumlu örnek teşkil edebilecek davranışlar sergilemesidir. Lider her zaman kendisini izleyenlerin olduğu bilinciyle söylem ve eylemlerini kontrol altında tutar.

-Grup amaçlarının kabulünü sağlama

Liderin örgütün katılımcıları arasında sağlam bir iş birliği oluşturması ve belirlenen ortak hedefler yönünde çalışanları harekete geçirerek motive etmesidir.

-Yüksek performans beklentisi

İzleyenlerini mükemmele ulaştırmaya çalışan, onların her daim kaliteli ve üst seviye performanslar sergilemelerini sağlayıcı davranışlar göstermesidir.

-Bireyselleştirilmiş ilgi sağlama

Liderin örgüt üyelerine saygı duyması ve izleyenlerinin isteklerine, ihtiyaçlarına ilgi göstermesidir.

-Entelektüel uyarım

Liderin izleyenlerin iş ile ilgili algılarını ve başarıya giden yoldaki düşünme şekillerini tekrar değerlendirmeden geçirmeleri ve nasıl daha fazla başarı yakalayabileceklerini düşünmelerini sağlayan davranışlarıdır.

Dönüşümcü liderliğin eğitimdeki yeri

Geçmişten günümüze dünyanın her alanında süratli değişimler gerçekleşmiştir. Bu değişimlerin en güçlüsü ise 21. Yüzyılda gerçekleşmiştir. Çok eski dönemlerden itibaren

yaşamın her alanında insan gücünden faydalanılırken yaşanan bu hızlı değişimlerin akabinde insan gücü yerini bilgi gücüne bırakmıştır. Dolayısıyla var olan tüm örgütler için yapısal ve işlevsel devrimlere yönelmek, kendini tek düzelikten kurtarmak zorunlu hale gelmiştir. Okullarda formal ve informal yapılardan oluşan iç- dış değişim ile gelişimlerden fazlasıyla etkilenen dinamik eğitim örgütleridir. Haliyle çağımızda yaşanan değişimler okulların ve okul yöneticilerinin de köklü dönüşümlere yönelmesini mecburi kılmıştır. 1990' lı yıllardan itibaren okullarda hüküm süren farklı liderlik yaklaşımları yerini dönüşümcü liderliğe bırakmıştır. Özden (2005: 154)' e göre çağımızda okul yöneticilerinin bürokratik davranışlarla bir çeşit "mevzuat bekçiliği" yapmalarının bir önemi kalmamıştır. Sadece öğrencilerin devam durumunu takip eden, disiplin kuran, araç ve gereçleri tedarik eden ve işini bu şekilde kısıtlayan okul yöneticileri ile öğretmen ve öğrencilerle vakit geçiren, onlara önemli olduklarını hissettiren, onları güdüleyen, motive eden, başarıya inandıran okul yöneticileri arasında dikkat çekici bir farklılık oluşmuştur.

Burns tarafından geliştirilip Bass tarafından genişletilen dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile alakalı yalnızca siyasal, ekonomik ve askeri alanlarda araştırmalar yapılmıştır. Eğitim örgütlerine yönelik çalışmalar yapılmamıştır (Leithwood ve Jantzi, 1990: 249). Leithwood, Begley and Cousins, Burns ve Bass'ın üzerine çalıştıkları dönüşümcü liderlik yaklaşımını bir örgüt olarak eğitim kurumlarına entegre ederek bir model üretmişlerdir. Leithwood' a göre dönüşümcü liderliğin üç ana gayesi vardır. Bunlar;

1. İş birliği temelinde bir okul kültürü oluşturup devamlılığını ve gelişmesini sağlamak,
2. Öğretmenleri her konuda gelişim için teşvik etmek ve gelişime özendirmek,
3. Problemleri verimli bir biçimde çözebilmeleri adına öğretmenleri desteklemektir (Eryılmaz, 2006: 27).

Leithwood (1996)'a göre:

- 1) Dönüşümcü liderin var olduğu okullarda öğretmen incelemekte, konuşmakta, eleştirmekte ve beraber plan yapmaktadır.
- 2) Dönüşümcü liderler öğretmenin sınıf dışında yapılan çalışmalara da aktif katılımını isteyerek ekstra çaba harcamasını sağlamaktadır. Bu liderler sorunlara farklı çözüm yolları getirmeye çalışmaktadır. Bu çözümleri geniş alanlara taşımakta ve düşüncelerini çok net bir biçimde açıklamaktadırlar.

- 3) Bu okul liderleri farklı çözüm yollarının arandığı toplantılara yardım etmekte, açık tartışmaların yapılmasını sağlamakta, önceden belirlenmiş kararlar vadetmekten kaçınmaktadır.
- 4) Bu liderler peşin hükümlü ve sık görüşlü davranmaktan kaçınmakta, yetki verildikçe fikirlerini değiştirebilmekte, dingin ve kendine güvenen bir tavırla kendilerinin ve izleyenlerinin peşin hükümlerini değerlendirebilmektedir.
- 5) Bu liderler öğretmenlerinin bir problemin çözüm sürecinde ekip halinde çalışarak daha verimli olacağı inancı taşımaktadır.

Liontos (1992) dönüşümcü liderlik konusunda yapılmış çalışmaları analiz ederek okul yöneticileri için bazı özel fikirler oluşturmuştur;

- Tüm sınıflara sınıf ziyaretleri yapılmalıdır.
- Sene başında tüm personele okulun vizyonu ifade edilmeli ve bunu benimsemeleri için personeller teşvik edilmelidir.
- Toplantılarda kilit durumlar daha net ve anlaşılır bir biçimde izah edilmeli ve özetlenmelidir. Bireysel problemler geniş bir çerçeveye yayılmalıdır. Öğretmenlere yöneticinin kendi fikirleri dayatılmaya çalışılmamalıdır. Öğretmenlerin farklı yorumlara açık bir şekilde akıllıca çalışmaları için fırsatlar yaratılmalıdır.
- Güç paylaşımı yapılmalı, sorumluluklar paylaşılmalı ve yönetici işlerine personel de dahil edilmelidir. Kararlara ve işleyişe katılımları doğrultusunda personel teşvik edilmelidir.
- Okula katkısı olan öğretmen ve öğrencilerin çalışmaları ortaya çıkarılarak herkese tanıtılmalıdır.
- Çalışanların istek ve ihtiyaçları araştırılmalı, gerçek bir dinleyici olarak destek olunmalıdır.
- Öğretmenlere yeni fikirler üretmeleri konusunda yardımcı olunmalı, onlara paylaşımcı yaklaşılmalı ve yaratıcı sorular sorulmalıdır.
- Öğretmenlere yeteneklerini birbirleriyle paylaşacakları atölyeler verilmeli ve yönetici öğretmenlerine gittiği seminerler ile konferanslardan bilgiler aktarmalıdır.
- Öğretmen yerleşiminde onlara karar verme sürecine katılacaklarına dair bilgi ve iş birliği için söz verilmelidir.
- Öğretmenlere yüzde yüz beklentilerle gidilmemeli fakat olabileceği en iyi öğretmen olmasının beklendiği ifade edilmelidir.
- Öğretmen gereksiz iş yükünden korunmalıdır.

- Öğretmenlerin sadece kendi sınıfı ve öğrencileri değil tüm okuldan sorumlu olduklarını bilmeleri sağlanmalıdır.

Bu bilgiler ışığında etkili bir dönüştürücü liderin okuluyla ve çevresiyle koordineli bir biçimde varlığını devam ettirebileceği aksi takdirde durağan bir sistem sürdüren yönetici, öğrencilerin çağın gerektirdiği şekilde yetişmesine engel olacağından kendisine karşı itici tepkiler oluşacağı yadsınamaz bir gerçek olmaktadır.

2. 5. Örgüt

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğüne göre örgüt, “Ortak bir gayeyi veya işi hayata geçirmek için birleşmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat ve bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin tümü.” anlamına gelmektedir.

Katz ve Kahn’a (1977) göre örgütler, belirli sayıdan oluşmuş kimselerin, alışlagelmiş ve standartlaşmış fiillerinin bir birleşimidirler. Belirli ortak amaçları ve hedefleri gerçekleştirmek üzere birliktelik sağlamış bireylerin karşılıklı iş birliği ve organizasyon içinde ortak hedefe doğru çalışan gruplar olarak değerlendirilebilir. Örgüt, standartlaşmış, kalıplaşmış, alışlagelmiş bir hal almış kurallar ve davranışlar bütünüdür.

Yine başka bir tanımlamada ise Didin (2014), örgüt ve örgütün oluşum mantığını toplumun herhangi bir katmanındaki bireylerden bir veya birden fazla amaca ulaşabilmek için iş birliği yapabilen birkaç kişinin bir araya gelip hem örgütü hem de örgüt yönetimini oluşturması şeklinde ifade etmiştir. Yapılan tanımlamalardan hareketle amaçları olmayan bir örgütün varlığını sürdürebilmesinin mümkün olmadığı düşünülmektedir. Bu amaçların gerçekleşmesi ise örgütün yapısı ve işleyişi, örgütün tamamını göz önünde tutarak yapılan iş bölümü, görevler ile ilgili işlerin planlanması ve hayata geçirilmesi, işlevsel bir kontrol sisteminin oluşturulması, kazancın en uygun seviyeye getirilmesi ile mümkündür.

Mevcut tezin çalışma konusu olan MEB’ e bağlı resmi okullara eğitim yönetimi bağlamında bakıldığında okulların eğitim yönetiminin amaçlarının gerçekleşmesi için kullanılan araçlar oldukları görülmektedir. Okullar eğitimin, örgütün ve yönetimin gayelerinin gerçekleşmesine uygun yapıda olmalıdır. Bundan dolayı, eğitim örgütlemesi ile okul örgütlerinin hedefi yönetim sürecini basitleştirecek ve işlevlerini gerçekleştirilmesini sağlayacak bir yapı oluşturarak bu yapıyı teknolojik değişimler ve toplum gereksinimlere uygun bir şekilde daima yenilemektir (Başaran, 2000: 30). Bu yenileşme hareketinde ise dönüştürücü liderler olabilen yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

2. 5. 1. Örgütsel bağlılık kavramı

Bilim, teknoloji, ekonomi ve daha birçok konuda küresel anlamda yaşanan değişimler büyük çaplı organizasyonları insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmak adına farklı arayışlara itmiştir. Çalışanları örgütte tutabilmek adına birçok yeni yönetim yaklaşım geliştirilmeye çalışılmış ve insan ile insan gücüne oldukça fazla önem verilmiştir. Bu süreçte örgütsel davranış alanında birçok çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmalarda öne çıkan kavramlardan birisi de örgütsel bağlılık olmuştur.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılığın da dönüşümcü liderlik gibi birden fazla tanımı olan oldukça geniş bir konu olduğu dikkat çekmektedir. Örgütsel bağlılık sosyoloji, psikoloji ve sosyal psikolojinin ilgilendiği alan olabilmektedir. Bu doğrultuda birçok bilim insanı örgütsel bağlılığa farklı bir tanımlama getirmiştir. Örgütsel bağlılık kavramı, ilk defa 1956'da Whyte'in 'Örgüt İnsanı' isimli eseriyle beraber gün yüzüne çıkmıştır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 3). Hedeflere ulaşmadaki başarı bir örgütün bilgi birikimi ve potansiyeli ile ne kadar alakalı ise örgüt çalışanlarının fizyolojik ve psikolojik yönden örgütlerine bağlı olmaları ile de alakalıdır. Örgütsel bağlılığın üzerinde çokça çalışılan geniş bir kavram olması, farklı çalışmacıların farklı tanımlamalar yapmasına sebep olmuştur. Örgütsel bağlılık ile alakalı yapılmış tanımlar şu şekillerde ele alınmıştır (Bağcı, 2009: 36):

- Çalışanın örgütte geçirdiği zaman boyunca ortaya koyduğu emek, gayret ve süre etkenleriyle kazandığı saygınlık, kariyer ve maddi getirilerden yoksun kalma endişesi ve bununla birlikte örgütle kurduğu bağı devam ettirmesi haline örgütsel bağlılık denir (Becker, 1960: 32).
- Bireylerin, enerjileri ve sadakatlerini hedefler doğrultusunda kendi özgür iradeleri ve rızaları ile göstermeleri temeliyle örgütsel bağlılık meydana gelir (Kanter, 1968: 449).
- Çalışanın örgütsel menfaatleri yanıtlayacak bir tavır biçimiyle otorite şeklinde özdeşleşmesi hali ve içsel olarak hazmettiği bu baskıların tamamına örgütsel bağlılık denilmektedir (Wiener, 1982).
- Çalışan-örgüt ilişkisini tasvir eden ve çalışanın kendi içinde devamlı, örgüte ait bir birey olmayı tercih etmesine vesile olan psikolojik hallerin tümüne örgütsel bağlılık denir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 432).

Yapılan araştırmalar ve çeşitli tanımlar farklı kaynaklardan incelendiğinde genel olarak ortaya çıkan ortak tanım şu şekildedir; "Bağlılığı sağlamış çalışan, her şeye rağmen örgütünde kalabilen, işine sürekli devamlılık sağlayan, bir tam mesai günü ve daha da

fazlasını değerlendiren, işletmenin sermaye ve yatırımını muhafaza eden, örgütünün amaç ve vizyonunu paylaşan kimsedir.” (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel bağlılık oluşumunun işten ayrılma, çalışan devir oranı ve işe gecikme gibi durumlar üzerinde negatif yönlü bir etkisi mevcuttur. Üstelik örgütsel bağlılığı sağlayabilmiş çalışanlar örgütün belirlediği ortak hedefleri benimseyerek yürütülen işlere karşı bir uyum davranışı gösterir. Bu kimselerin iş performansları her zaman daha yüksektir. Müşteri memnuniyeti sağlarlar. Rollerinin getirdiği zorunluluklar bir yana gönüllü çalışmalarla standardın üstüne çıkarlar. Bu da örgütler için tercih edilir bir durum olmaktadır.

2. 5. 2. Örgütsel bağlılık ile ilişkili kavramlar

Örgütsel bağlılık ile ilişkisi olan kavramlar bazı dönemlerde örgütsel bağlılık kavramının yerine de kullanılabilmektedir. Bu kavramlardan ilki itaattir. İtaat, bir çalışanın bulunduğu örgütte hâkim olan kurallara örgütün düzenini bozmamak ve olumsuzluklara sebep olmamak adına uyum sağlaması durumudur. Fakat örgütsel bağlılıkla kıyaslandığında itaat örgütteki otoritenin sebep olduğu dışsal etkili bir durum iken örgütsel bağlılık daha çok personelin psikolojisi, inançları, değerleri ve davranışlarından kaynaklanmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla ilişkili kavramlardan ikincisi de sadakattir. Sadakat personelin çalıştığı kurumla gurur duyması ve girdiği başka ortamlarda her ne olursa olsun örgütünü koruması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla daha dar kapsamlı olan sadakat kavramı örgütsel bağlılık kavramının alt boyutlarından biri olarak düşünülebilmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramının yerine kullanılabilen ve ilişki içinde olan bir diğer kavram ise özdeşleşme kavramıdır. Özdeşleşme personelin örgütünde hâkim olan kural, değer, inanış, norm ve hedefleri benimseyerek kendini örgüt yararına motive etmesidir. Özdeşleşme direkt olarak örgütsel bağlılık davranışı olarak kabul edilmese de bu davranışın oluşumunu ve pozitif yönde eğilimini sağlayan en önemli unsurlardan biridir.

2. 5. 3. Örgütsel bağlılığın önemi

İçinde bulunduğumuz çağda tüm piyasalarda yaşanan yüksek hızlı değişimler organizasyonlarda yüksek derecede teknoloji ve bilgi gücü kullanımı sonucunu doğurmuştur. Örgütler piyasa koşullarına uyum sağlama ve küresel rekabetten galip çıkma

amacıyla yapılarında oluşan yüksek personel devir hızının getirdiği yüksek maliyetlerden kurtulma yollarına başvurmaya başlamıştır. Bu durumdan kurtulmanın yolu ise geçmişten günümüze her zaman personelin örgüte bağlılığını artırmaktan geçmiştir. Örgütlerde problem üreten değil problemleri pratik olarak çözümleyen çalışanlar tercih edilmektedir dolayısıyla örgüte bağlı ve sadık çalışanların yüksek derecede performans gösterip örgütün olumlu çıktılarıyla başarılı olmasını sağladığı yadsınamaz bir gerçektir.

Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığın kuruluşlar için önemini şöyle izah etmişlerdir; örgütsel bağlılık davranışı iş görenin işten ayrılma düşüncesini etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir personel kurumunda çalışmaya devam etmek isteyecek ve bu yönde gayret sarf edecektir. Ayrıca sadakat duygusu da çok önemlidir. Personellerin örgütsel bağlılığı arttıkça sadakat duygusunun da arttığı görülmüştür (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütlerin düşük performans, işe geç kalma, yüksek personel devir hızı, örgüt içi huzursuzluk ve devamsızlık gibi tehlikeli sorunlar gördüklerinde insan kaynakları birimlerini devreye sokarak sorunların arka planında yatan ortaya çıkış sebeplerini derhal analiz etmeleri ve bu sorunlara çözüm getirmeleri, çalışanların örgüte bağlılığını artırarak örgütü başarılı üretimler yapması açısından gereklilik ve önem teşkil etmektedir.

2. 5. 4. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık üzerine çokça araştırmanın ve tanımın yapılmış olması araştırmacıların kendi görüş ve düşünceleri doğrultusunda örgütsel bağlılık davranışlarını sınıflandırmasına sebep olmuştur. Tutumsal bağlılık yaklaşımlarını davranışçı araştırmacılar savunurken davranışsal bağlılık yaklaşımını sosyal psikologlar savunmuştur. Bir yaklaşımın bir diğerini kapsadığı ya da bir diğerine üstün geldiği söylenememektedir.

Tablo 2. 1. Örgütsel bağlılık yaklaşımları (Kaynak: Yeşil, 2016: 158-180).

Örgütsel Bağlılık		
Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	Çoklu Bağlılık Yaklaşımları
*Kanter'in Yaklaşımı	*Becker'in Yaklaşımı	
*O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	*Salancik'in Yaklaşımı	
*Etzioni'nin Yaklaşımı		
*Penley ve Gould'un Yaklaşımı		
*Allen ve Meyer'in Yaklaşımı		

2. 5. 4. 1. Tutumsal bağıllık yaklaşımları

Tutum, belirli, bir takım birey, varlık ve olaylar karşısında devamlı olarak benzer şekilde davranış göstermemize sebep olan öğrenilmiş bir yönelim şeklinde açıklanmaktadır (Enç, 1974). Bu bağıllık yaklaşımının temel dayanağı çalışanın kurumuyla özel bir bağ kurarak kurumun amaçları ile değerlerine inanması ve bu değerleri koşulsuz şartsız kabullenmesidir. Bireyler inandığı bu değerler doğrultusunda aktivitelere katılır ve kurumu içerisinde sosyalleşir. Bu temel dayanaklar göz önünde bulundurulduğunda tutumsal bağıllık, personel- örgüt bağının değerlendirilmesiyle oluşan örgüt ile alakalı tutum veya örgüte duygusal yaklaşımdır. Personelin psikolojik durumu, içinde bulunduğu koşullardan dolayı etkilenmekte, bu da çalışanın örgüte karşı ve örgüt içi davranışlarının kalıcı hale gelmesini sağlamaktadır.

Tutumsal bağıllık yaklaşımıyla ilgili en önemli çalışmalardan biri bu araştırmada kullanılmış ölçeğin de sahibi Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşım sayılmaktadır.

Kanter' in yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağıllık üyelerin isteklilikleri ve aidiyetlerini sosyal sistemlere vermesi ile ihtiyaçlarına yanıt verecek sosyal ilişkilerle karakterlerini bir araya getirmeleri durumudur (Uzun, 2016: 38). Kanter bu yaklaşımda örgütsel bağıllığı üç sınıfa ayırmıştır.

-Devam bağıllığı: Üyelerin örgütün kalıcılığını sürdürmek için kendisini feda ettiği bağıllık şeklidir.

-Kenetlenme bağıllığı: Üyelerin diğer grup üyeleriyle özdeşleştiği ve ilişkilerini güçlendirdiği bağıllık türüdür.

-Kontrol bağıllığı: Üyelerin örgütte geliştirilen kurallara koşulsuz şartsız uyduğu bağıllıktır.

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

1986 yılında öne sürülmüş bu yaklaşımda O' Reilly ve Chatman' a (1986) göre üyelerin örgütsel bağıllığı yaşadıkları psikolojik süreçler sonucunda oluşmaktadır. Oluşturulan bu psikolojik bağ personelin örgütteki diğer üyeler ve örgütün kuralları ile

özdeşleşme durumuna bağlı olarak değişmektedir (s. 492). Bu yaklaşıma göre üç tür bağlılık şekli söz konusudur.

-Uyum: Bu bağlılık türünde amaç süreç sonunda verilecek ödüllere ulaşmaktır. Örgüt üyeleri ödülleri kazanmak cezalardan ise kurtulma amacıyla bir bağlılık davranışı sergiler. Bu bağlılık davranışında örgütün değerlerinin bir önemi yoktur.

-Özdeşleşme: Üyelerin gruptaki diğer arkadaşlarıyla iyi ilişkilere girerek örgütün hedefleri, amaçları ve değerleriyle özdeşleşmesi sonucunda oluşturduğu bağlılıktır. Bu bağlılık sonucunda üye iyi ilişkilerinin ve gruptaki yerinin devamlılığını sağlamak ister. Bu örgütte çalıştığı için gurur duyar.

-İçselleştirme: Üyelerin kendi değerleri ile örgütün ve diğer üyelerin değerleri arasında bir uyum oluşturmaları sonucunda gerçekleşen bağlılıktır.

Özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığında yoğun çıkar durumu olmadığından bağlılık davranışı yüksektir, uyum bağlılığı ödüle dayalı olduğundan tamamen çıkar odaklıdır ve bağlılık davranışı düşüktür.

Etzioni'nin yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında önemli sayılan ve ilk sınıflandırma çalışmalarından biri olan yaklaşım Etzioni' nin 1961 yılında ortaya çıkardığı yaklaşımdır. Etzioni örgütsel bağlılığın ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde üç başlıkta sınıflandırılabileceğini dile getirmiştir (Etzioni, 1966: 46);

-Ahlaki bağlılık: Örgütün hedeflerini, değerlerini ve kurallarını özümseme yolunu kullanarak otorite ile özdeşleşmek esasına dayalıdır (Gümüş, 2013: 32). Üyeler topluma yararlı olan hedefleri takip ederek örgüt ile daha sağlam bir bağ kurarlar.

-Çıkarıcı bağlılık: Örgüt ile örgütün çalışanları arasındaki ilişkiye dayanan bu bağlılıkta üyeler örgüte katkıda bulunma karşılığında çeşitli ödüllerden faydalanacakları düşüncesi ile örgütlerine karşı bir bağlılık oluştururlar.

-Yabancılaştırıcı bağlılık: Örgütte bireylerin davranışlarının kısıtlanması sonucunda üyenin örgütüne karşı negatif bir yönelim geliştirmesiyle ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Üye psikolojik olarak örgütüne bir bağlılık hissetmez fakat örgütün bir üyesi olarak kalmak zorunda bırakılır.

Bu bağlılık türlerinden en olumsuz tarafta yabancılaştırıcı bağlılık, en olumlu tarafta ise ahlaki bağlılık yer almaktadır (Balay, 2000: 65).

Penley ve Gould'un yaklaşımı

Etzioni' nin yaklaşımını temel alarak ortaya çıkarılmış bir bağlılık yaklaşımıdır. Etzioni bağlılığı üç ayrı tür olarak ele alırken bu yaklaşımda üç bağlılık türünün de aynı kişide bulunabileceği iddia edilmiştir.

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılık terimini izah etmek açısından makul olduğunu bulmuştur lakin bu yaklaşımın alan yazında yeterli derecede rağbet görmediğini ifade etmişlerdir (Penley ve Gould, 1988). Bunun sebebi, modelin karışık bir yapıda olması olarak düşünülmüştür. Modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olacak şekilde iki tür duygusal bağlılık bulunmaktadır. Fakat bunların birbiriyle alakasız ya da birbiriyle zıt kavramlar olduğu belli değildir. Eğer bunlar birbirine karşıt olarak kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığa zıt olacağı için yabancılaştırıcı terimine ihtiyaç kalmayacaktır. Penley ve Gould (1988) bu iki bağlılık şeklini birbirinden farklı şekilde işlemişlerdir. Söz konusu kullanımda ahlaki bağlılığa zıt olarak yabancılaştırıcı bağlılık kullanılmamaktadır. Bunun yerine ahlaki bağlılığın varlığı ya da yokluğu birbirine zıt iki durum olarak kabul edilmektedir (Gül, 2000: 44).

Allen ve Meyer'in yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımları içinde en mühim görülen ve literatürde kendine fazlaca yer bulan bağlılık yaklaşımıdır. Allen ve Meyer'e göre bağlılık, personelin örgütüyle olan ilişkisini ifade eden psikolojik bir olgudur (Meyer, Allen ve Smith, 1993: 538). İlk olarak örgütsel bağlılığı iki boyutta inceleyen Allen ve Meyer daha sonra üçüncü bir boyut olan Normatif Bağlılığı eklemişlerdir. Üç bağlılık boyutu da ölçülebilir boyutlardır.

-Duygusal bağlılık

Çalışanın duygusal anlamda örgütü ile özdeşleşmesi durumudur. Birey örgütüne karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirdiğinde duygusal bağlılık gerçekleşmiş olur. Duygusal bağlılığı yüksek olan kişiler hiçbir çıkarları olmadığı halde örgütün çıkarlarını benimserler. Örgütün bir üyesi olarak devam etmeye ve örgütün değerlerini yüceltmeye istekli olurlar. Duygusal bağlılığın dört ayrı boyutu bulunmaktadır. Bunlar; yapısal

özellikler, kişisel özellikler, işle ilgili özellikler ve iş tecrübesidir. Burada örgütle en güçlü ilişkiyi oluşturma yolu iş tecrübesi boyutundan geçer.

Allen ve Meyer (1990), izleyenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde etkileri olan unsurları aşağıdaki gibi sıralamıştır;

İşin cazibesi: Çalışanlara yaptırılan işin çekici ve heyecan uyandırıcı olmasıdır.

Rol açıklığı: Örgütün personelden beklentilerini açık ve net bir biçimde izah etmesidir.

Amaç Açıklığı: Personellerin örgütteki görevlerini yerine getirirken bunları hangi amaçla yaptıkları konusunda bir şeffaflığın olmasıdır.

Amaç güçlüğü: İşin personellerden tam bir şekilde yapılmasının ve bunun gerekliliğinin izah edilmesidir.

Önerilere açıklık: Yöneticilerin, astlarından gelen fikirlere açık olmasıdır.

İzleyenlerin uyumu: Örgütte çalışanların arasında karşılıklı ve samimi ilişkilerin bulunması durumudur.

Örgütsel güvenirlilik: Örgüt üyelerinin yönetimin kendilerine verdiği sözleri tam bir şekilde yerine getireceğine inanmasıdır.

Eşitlik: Örgüt üyelerinin tamamına eşit bir şekilde davranılacağı düşüncesidir.

Bireye önem: Personelin yerine getirdiği görevlerin kuruma katkısı olduğuna dair fikirlerin pekiştirilmesi durumudur.

Geri bildirim: Personelleri performanslarının sonuçları hakkında bilgilendirme durumudur.

Katılım: Üyelerin iş paylaşımı ve performans ile ilgili kararlara katılmalarını sağlamaktır.

Literatürde en çok bahsi geçen bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Örgütlerin de en çok tercih edeceği bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Çünkü duygusal bağlılığı taşıyan bir personel örgütüne karşı tam bir adanma, sadakat ve saflık içerisindedir. Örgütün çıkarını kendi çıkarı olarak görür ve her zaman örgüt yararına ek mesai yapmaya isteklidir.

-Devam bağlılığı

Becker' in yan bahis teorisinden esinlenerek geliştirilmiş bir bağlılık türüdür. Rasyonel bağlılık olarak da bilinmektedir. Çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar, alternatiflerinin azlığı ve örgütte bulunduğu konumdan kaynaklanan bağlılık şeklidir. Örgüt üyesi örgütten ayrılmanın kendisine mal olacak yönlerini bilir ve örgüte kalmaya devam etmesinin kendisinin lehine olduğunun farkındadır. Personel kıdem, kariyer ve diğer başka alternatiflere çok değer verdiği için örgütte kalmak istemese dahi varlığını devam ettirecektir. Bireyin örgütte feda etmesi zor bireysel yatırımları bulunuyorsa ve işten

ayrılma durumunda alternatif bir pozisyon seçeneği yoksa bulunduğu örgütte kalmaya mecbur hissedecektir.

Allen ve Meyer (1991) devam bağlılığına etki eden etmenleri aşağıdaki gibi açıklamışlardır (Gümüş, 2013: 35);

Beceriler: Personelin bulunduğu örgütte taşıdığı bilgi ve becerilerinin farklı bir örgüte ne kadarını gösterebileceği ve faydalı olabileceği durumudur.

Eğitim: Personelin sahip olduğu eğitimin içinde bulunduğu örgüt ve bu örgütün benzerleri haricindeki kurumlarda yararlı olmayacağı düşüncesidir.

Yeniden yerleşme: Personelin örgütünden ayrıldığında başka bir yerleşim bölgesine geçmeyi düşünmesidir.

Kendine yatırım: Personelin çabasını ve çalışmaları kendi örgütü için gerçekleştirmiş olması durumudur.

Emeklilik primi: Personelin örgütünde kalmaya devam etmesi halinde alabileceği emeklilik primini başka bir örgütten alamaması ya da örgütünden ayrıldığında kaybetmesi durumudur.

Topluluk: Personelin ne zamandan beri ikamet yerinde bulunduğu durumudur.

Seçenekler: Personelin çalıştığı örgütten ayrıldığı zaman başka bir yerde sahip olduğu pozisyona benzeyeni ya da daha iyi olanını bulma konusunda zorluk çekmeyecek olmasıdır.

Normatif bağlılık

Örgüte bağlılığın çıkarılıktan uzak olduğu ve çalışana örgütte kalmanın ahlaki boyutunu düşündüren bağlılık şeklidir. Örgüt çalışanlarına yatırım yaptığından çalışan da bu yatırıma karşılık borcunu ödeme duygusuyla örgütte kalmayı tercih eder. Bu tarz bir bağlılık anlayışına sahip olan izleyenler işi doğru ve ahlaki bir şekilde yapmayı kendi çıkarlarını düşünerek yapmaya tercih ederler. Örgüt üyesi örgütte kalmayı bir sadakat olarak algılamaktadır. Normatif bağlılık kişinin örgütün üyesi olmadan önceki yaşantısına da örgüt üyesi olduktan sonraki yaşantısına da bağlı olarak değişim göstermektedir.

İnce ve Gül (2005) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ortak özelliklerini aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

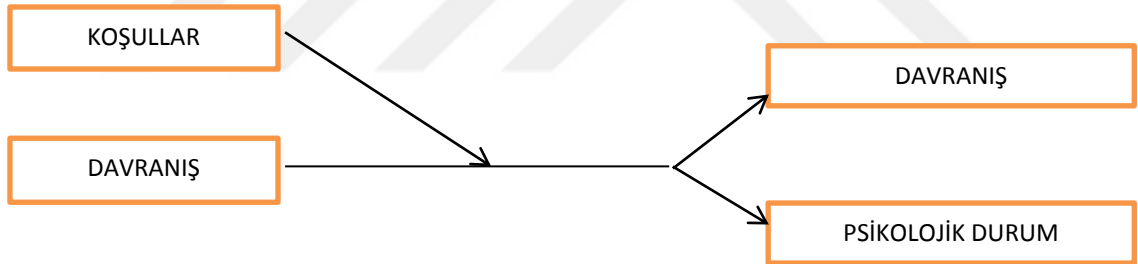
1. İzleyenler ile örgütlerin ilişkilerini yansıtmayı,
2. Örgütte kalmaya karar vermeleri ile psikolojik taraflarının varlığı,

3. İzleyen ile örgüt arasında, örgütte kalma isteğini pekiştiren bir bağın oluşumunu gerçekleştirmesidir.

Her bir bağlılık biçimi ayrı bir deneyim ve psikolojik durum sonucu ortaya çıkmaktadır. Duygusal bağlılık birey gerçekten istediği için, devam bağlılığı birey buna mecbur hissettiği için ve normatif bağlılık ise birey bir sorumluluk hissettiği için gerçekleşmektedir. Her üç bağlılık da bir kişide aynı anda farklı derecelerde gelişebilmektedir.

2. 5. 4. 2. Davranışsal bağlılık yaklaşımları

Sosyal psikologların çalışma alanına dahil olmuş olan ve personelin geçmiş hayattaki tecrübeleri ile şekillenen bir bağlılık şeklidir. Tecrübeler kadar örgüte ve gruba uyum sağlayabilme de davranışsal bağlılığı etkiler. Çalışanların uzun sürelerce örgütte kalma isteği sonucu ortaya çıkan problemler ve bu problemlerle başa çıkmaya çalıştığı bir yaklaşımdır. Bu bağlılık türünde personel örgütün kendisine değil örgütün yaptığı faaliyetlere bağlılık göstermektedir.



Şekil 2. 3. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış (Kaynak: John P. Meyer ve Natalie J. Allen, 1991: 63).

Davranışsal bağlılık yaklaşımları “Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı” ve “Salancik’in Yaklaşımı” olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır.

Becker’in yan bahis yaklaşımı

Personelin örgütüne karşı duygusal bir bağlılık duyumsamaması fakat bağlanmadığı zaman kaybedeceklerinden korkup bağlanması ve çalışmaya devam etmesi durumudur (Becker, 1960: 32). Becker örgütsel bağlılığı ekonomik sebeplere bağlamıştır. Çalışan bazı yan bahisler oluşturur, bu yan bahislere göre tutarlı bir davranışlar serisi meydana getirir

fakat bu davranış dizisini kendisiyle alakası olmayan çıkarlarla ilişkilendirir. Bu davranışlar da çalışanın örgüte bağlanmasını sağlar. Allen ve Meyer' in tutumsal bağlılık sınıflandırılmalarından biri olan devam bağlılığı, temelini bu yaklaşımın bakış açısından almıştır. Becker' in yan bahis yaklaşımının sebebi olan dört kaynak mevcuttur (Gül, 2003: 77).

-Toplumsal beklentiler: Çalışanların toplumsal baskılar sebebiyle kendi davranışlarını sınır koyan bazı yan bahislere başvurma durumudur. Sık sık iş değiştiren birine toplumun güvenmeyeceği gerekçesiyle kişinin işine devam etmesi örnek bir durum olarak gösterilebilir.

-Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin bir diğer temeli bürokratik düzenlemelerden geçer. Bir örgüt çalışanın sağlık sigortası, emeklilik hakkı bürokratik düzenlemelerdendir ve örgütte çalıştığı süre boyunca devam eder. Çalışan örgütten ayrıldığı an bu haklarını kaybedeceğinden örgütüne bağlılık hissedecektir.

-Sosyal etkileşimler: Yan bahis kaynaklarından iletişim ve etkileşime dayalı olanıdır. Kişi çalıştığı yerde insanlara etkileşime geçerek onlar üzerinde kendisiyle alakalı bir izlenim yaratmaktadır. Dolayısıyla kendisi ile ilgili gelişen kanaatleri değiştirmemek adına tutarlı davranışlarla bağlılık gösterecektir.

-Sosyal roller: Kişinin sosyal ortamda içinde bulunduğu hal ve role alışmış olmasından dolayı gelişen yan bahis kaynağıdır. Bu rollerin çalışana ekonomik ve sosyal getirileri vardır. Bu sebeple kişi bu rollerin gerektirdiğini yaşamaya devam eder ve başka bir kimliğe bürünemez. Rol değişimi ile getirilerini kaybetme korkusuyla bağlılık oluşturur.

Salancik'in yaklaşımı

Bu yaklaşımda çalışanların kendi tutumlarına bağlılıkları söz konusudur. Çalışanlar önceki tutumlarına bağlanarak bu tutumlarla tutarlı davranışlar gösterirler. Salancik yaklaşımına göre çalışanlar önce tutumlarına bağlanırlar, daha sonra tutumları aracılığıyla geliştirdikleri faaliyetlere ve örgüt ilişkilerini güçlendiren inançlarına bağlanırlar. Açık, net, şüpheye yer vermeyen, iptal edilmesi ve geriye dönmesi mümkün olmayan, başkalarının gözü önünde gerçekleştirilmiş davranışlar bağlanma seviyesini etkiler. Hem Becker' in hem de Salancik' in yaklaşımlarında bir davranışın sürdürülmesi düşüncesi hakimdir. Ancak Becker' a göre çalışan davranışa devam etmemesi durumunda kaybedeceklerini düşünerek bir bağlılık oluştururken Salancik' e göre bağlılıkta personelin psikolojik durumu ön plandadır (Altıntaş, 2020: 27).

2. 5. 4. 3. Çoklu bağıllık yaklaşımları

Arnon E.Reichers tutumsal bağıllığı daha fazla açarak çoklu bağıllık kuramını oluşturmuştur (Babahanoğlu, 2016: 83). Diğer örgütsel bağıllık yaklaşımları örgütü değişimleri ve dinamikleri olmayan bir kalıp gibi görmekte ve örgüte bağlanmayı da bir bütün, bir kalıp olarak ele almaktadır. Oysa örgüt birçok iç ve dış kaynaktan beslenen dinamik bir yapıdır. Dolayısıyla bu yaklaşım bir örgütteki tüm çalışanların o örgüte aynı sebeplerden bağlandığı yönündeki kalıp düşüncelere karşı çıkmaktadır. Yani bir çalışan bir örgüte müşteri ile olumlu ilişkiler kurabilmesi sebebiyle bağlanırken, bir başka çalışan örgütüne ekipteki olumlu iletişim ve örgütün sağladığı sosyal güvenceler vasıtasıyla bağıllık davranışı gösterebilir. Bu bağıllığın ana karakterleri olarak; örgütün iç ve dış çevresinden meslektaşlar, iş görenler, şekilsel ve doğal gruplar, işletme sahipleri, yöneticiler, müşteriler, meslek kuruluşları, hükümet ve diğer kişiler yani özetle tüm kamuoyu gösterilebilir (Babahanoğlu, 2016: 83).

2. 5. 5. Örgütsel bağıllığa etki eden etmenler

Bir çalışan kendisi ile ailesine iyi koşullar sunacak bir başka kurum bulmuş olmasına rağmen o kurumda çalışmak için kendi kurumunu terk etmiyorsa gerçek bir örgütsel bağıllığın varlığından söz edilebilmektedir. Örgütsel bağıllığı pozitif ya da negatif yönde etkileyen çeşitli etkenler bulunmaktadır. Bu faktörlerin daha iyi anlaşılabilmesi için kategorize edilmesi gerekmektedir. Birçok araştırmacı örgütsel bağıllığa karşı sahip olduğu bakış açısına göre farklı şekilde sınıflandırmalar yapmıştır. Genel hatlarıyla örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve diğer faktörler şeklinde belirtilmektedir (Northcraft ve Neale, 1990: 124).

Bireysel faktörler

Geçmişte yapılmış olan araştırmalar gözlemlendiğinde örgütsel bağıllığı etkileyen faktörlerin genel olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, örgütteki çalışma süresi gibi faktörler olduğunu söylemek mümkündür.

- *Cinsiyet:* Literatür incelendiğinde birçok araştırmacının cinsiyet ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi araştırmış olduğu ve ne yazık ki cinsiyetin örgütsel bağıllığı etkilemesi konusunda pozitif ya da negatif net bir karara varılmadığı görülmektedir. Bu durum daha çok araştırmacının örgütsel bağıllık anlayışıyla şekillenmiştir. Bazen önüne

çıkan engeller veya ailesine daha fazla zaman ayırmasından dolayı kadınların erkeklere oranla daha az örgütsel bağlılık oluşturduğu düşünülürken bazı çalışmalarda da kadınların örgüt değişiminden hoşlanmadıkları için erkeklere kıyasla daha fazla örgütsel bağlılık davranışı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

- *Yaş:* Yapılan araştırmaların genelinde ileri yaşlardaki çalışanların genç çalışanlara oranla örgüt kültürünü daha fazla benimsedikleri, işte daha fazla tecrübe edinmiş oldukları, ailevi sorumluluklarına sahip çıktıkları, yeni iş arama sorumluluğundan kaçındıkları gözlenmiş olup örgütsel bağlılık davranışlarını daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.
- *Medeni Hal:* Bu konuda literatürde fazla sayıda çalışmaya rastlanılmıyor olmasıyla birlikte evli bireylerin ailelerine karşı ekonomik yükümlülükleri olduğundan sahip oldukları işe daha fazla tutunma eğilimi gösterecekleri şüphesizdir.
- *Eğitim Düzeyi:* Yapılan araştırmalardan genel olarak eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığın ters orantıya sahip olduğu sonucu çıkarılmıştır. Çalışanlarda eğitim düzeyi arttıkça iş yerinden beklentinin de arttığı ve dolayısıyla örgütsel bağlılığının azaldığı tespit edilmiştir.
- *Çalışma Süresi:* Konu hakkında yapılan araştırmalar sonucunda genel olarak kıdem arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı tespit edilmiştir. Bulunduğu örgütte çok uzun süreler geçiren çalışanlar yıllık izin hakkı, kıdem tazminatı, emeklilik hakları gibi sosyal güvencelerinin de sağlanması gerekçesiyle daha fazla bağlılık davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir.

Örgütsel faktörler

Kişi kendi düşünce yapısı ve hayat görüşüyle uyuşan örgütlerde çalışırken daha rahat hissederek örgütüne daha fazla bağlanmaktadır. Örgütün işleyiş sistemi, yapısı, çalışanlarına sunduğu imkanlar ve buna benzer etmenler personellerin kurumlarına karşı ılımlı hisler beslemesini sağlamaktadır. Yapılan çalışmalardan yola çıkarak bir genellemeye varıldığında örgütsel bağlılık üzerinde etkisi mevcut örgüt içi unsurlar örgüt kültürü, işin kendisi, ücret, yönetim tarzı, örgütsel adalet ve örgütsel ödüller olarak sınıflandırılabilir.

- *Örgüt Kültürü:* Örgüt kültürü, bir örgütteki çalışanların geçmişten bugüne taşıdıkları gelenek, inanç ve normların tamamına verilen isimdir (Kırım, 1998: 58). Örgüt kültürü bireyin öncelikleri ile örgütün amaçları arasında bir bağlantı vazifesi görür. Örgütün

hedeflerine katılımı güçlendirir. Örgütsel bağlılığı artırır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgüt kültürü de güçlüdür.

- *İşin Kendisi:* Yapılan birçok araştırma neticesinde yapılan işin özelliği ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişkinin mevcut olduğu açığa çıkarılmıştır. Personelin yaptığı işin niteliği aynı zamanda sosyal hayattaki rolünü de belirleyici durumdadır. Toplum tarafından saygın olarak kabul edilen bir işi yapan personel örgütüne karşı daha kuvvetli bir bağlılık oluşturmaktadır.
- *Ücret:* Ücret, çalışanların bir kurumda belirli zaman aralığında hem fikri hem de kinestetik olarak faaliyet gösterip faaliyetinin karşılığında aldığı ücret ya da para değerinde elde ettiği çıkarlarının tümüdür (Güney, 2015: 192). Çalışanlar her zaman geçim kaygısı taşıma, bir işten kazandığı parayı aynı işten başkalarının kazandıklarıyla kıyaslama ve ona göre kararlar alma eğilimindedir. Maaş düzeyleri personellerin işten ayrılma düzeylerini de etkiler. Dolayısıyla yapılan araştırmalar genel şekliyle örgütsel bağlılık ve ücret arasında kuvvetli bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.
- *Yönetim Tarzı:* Çalışanlarına her zaman güvenen, yeniliklere açık olan, personellerinin kararlara katılımını sağlayan, kendilerini geliştirmelerine izin veren ve destekleyen örgütlere mensup personellerin örgüte karşı bağlılık hisleri pozitif yöndedir. Baskıcı ve katı bir yönetim tarzıyla yönetilen kurumlarda ise mutlaka personelin bağlılık davranışı negatif yönde etkilenecektir. Bu durum da örgütsel bağlılık ile yönetim tarzı arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğunun kanıtı olmaktadır.
- *Örgütsel Adalet:* Bir örgütte çalışanlara yapılan iş dağılımını, ücret ödemesini, verilen ek mesaiyi ve ödüllerin dağıtımını personelin değerlendirmesi durumudur. Aynı standarttaki görevleri yerine getiren personellerden herhangi birine bu faktörlerle alakalı uygulanacak herhangi bir ayrıcalıklı yaklaşımın diğerlerinin örgütsel bağlılığını negatif yönde etkileyeceği gerçeği kaçınılmazdır.
- *Örgütsel Ödüller:* Bir çalışanın yaptığı bir işin sonucunda örgütü tarafından maddi ya da manevi yöntemlerle ödüllendirilmesi o çalışanın örgütsel bağlılığını mutlaka etkilemektedir. Her ödülün her personeli aynı derecede etkileyemeyeceği bir gerçek olup her personeli tatmin edecek bir ödül de mutlaka vardır. Bu ödüllerin örgütsel bağlılığın derecesini artırmada önemli bir yeri bulunmaktadır.

Diğer faktörler

Örgütler iç çevrelerinden etkilenebildikleri kadar dış çevrelerinden de etkilenebilen dinamik yapılardır. Günümüz toplumlarında yaşanan sosyal, siyasal, ekonomik ve toplumsal olaylar ile değişimlerin hepsinin örgütlere yansımaları bulunmaktadır. Tüm bu çevresel faktörler iş görenlerin de örgüte bağlılıklarına nüfuz edebilmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı unsurlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Canbaz, 2019: 66):

- Yeni iş imkanları,
- Uzmanlık,
- Ülkedeki iş bulamama sorunu,
- Ülkedeki sosyoekonomik yapı,
- İş kolunun içinde bulunduğu hal.

2. 5. 6. Örgütsel bağlılığın sonuçları

Örgütsel bağlılıkla alakalı araştırmalar örgüte bağlanma çeşidine bağlı olarak pozitif ya da negatif yönde bir bağlanma davranışının ortaya çıkabileceğini göstermektedir (Görgülü ve Cömert, 2022). Örgütün belirlediği hedefler ile uyuşmayan bir grubun çalıştığı örgütler kolaylıkla dağılma sürecine girebilmektedir. Böyle örgütlerde negatife yönelen bağlılık davranışının sonuçları devamsızlık, yüksek personel devir hızı ve iş bırakma şeklinde görülebilmektedir. Tam tersi örgütlerde ise üretimin artarak devam edeceği ve kalitesinin artacağı şüphesizdir.

Randall (1987), örgütsel bağlılık çalışmasında, bağlılık seviyelerini düşük, ılımlı ve yüksek olarak sınıflandırmış, bunların da ayrıntılı olarak çalışana ve örgüte yönelik olarak pozitif ve negatif taraflarını ele almıştır;

- *Düşük Örgütsel Bağlılık:* Bağlılıkta bu düzeyin bireysel ve örgütsel açıdan pozitif ya da negatif sonuçları olabilmektedir. Birey kendisini örgütüne bağlayacak duygulardan yoksun hisseder. Bu durumda kişinin yaratıcılığı devreye girebilecektir. Personel bu durumda farklı iş alternatiflerine yönelebilir. Bu nedenle örgüt ve insan kaynaklarının yaratıcı çözüm yollarını devreye sokması gerekecektir.
- *İlmlı Örgütsel Bağlılık:* Bu bağlılık türü çalışanlarda tecrübenin fazla fakat özdeşleşmenin az olduğu durumlarda görülebilmektedir. Personel bu bağlılıkta sistemin dayattığı değişimlerden kaçınarak kendi öz varlığını korumaya çalışır. Dolayısıyla ılımlı bağlılığın pozitif ya da negatif neticeleri doğabilmektedir. İlmlı bağlı bireyler

sorumluluklarıyla sadakatleri arasında çatışma yaşayarak verimsizleşebilir, örgütün de verimsiz çalışmasına neden olabilirler.

- **Yüksek Örgütsel Bağlılık:** Bu düzey bağlılıkta çalışanları fikirleriyle de davranışlarıyla da tam bir bağlılık gösterirler. Bu bağlılık düzeyinde personel mesleğinde ilerleyebilir ve tatmin edici bir ücret sağlayabilir, aynı zamanda yetki kazanabilir ve kademe ilerlemesi alabilir. Dolayısıyla yüksek örgütsel bağlılığın sonucunun işi bırakma olması gibi bir durum sadece çalışanların doyumsuzluğu, mutsuzluğu hayal kırıklığı ya da inançlarının değişmesi gibi sebeplerle gerçekleşebilir.

2. 5. 7. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı

Etkili ve başarılı okulların oluşabilmesi için okullardaki tüm personellerde örgütsel bağlılık davranışının bulunması gerekmektedir. Okulların başarısını artırmak için yöneticilerin köklü değişiklikleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üstünde durulması gerekmektedir. Okulların nihai amacı insan yetiştirmek olduğundan okullarda çalışan bireylerin psikolojik açıdan örgütle bütünleşmiş olmaları ve kendi görevlerinden daha fazlasını yapmak için istekli olmaları gerekmektedir. Bir öğretmen öğrenciler için fedakârlık yapıbiliyorsa bir noktada o öğretmenin örgütüne bağlı olduğu söylenebilir. Bazı araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile öğrencilerin akademik başarıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu neticesine varılmıştır (Özkan, 2005: 74).

Öğretmenlerde okula bağlılık davranışı ağırlıklı olarak okul için çabalama arzusu, okuldaki çalışmalarına devamlılık düşüncesi ve okulda var olan eğitimle ilgili amaç ve ilkeleri kabul şeklinde ortaya çıkmaktadır. Öğretime bağlılık ise okula bağlılık konusunda önemli bir temeldir. Öğretime bağlılığın ise öğretmenin öğrenme ortamında farklılık oluşturacağına dair inancı, öğrencilerin öğreneceğine dair beklentisi ve bu öğrenmenin gerçekleşmesi için çabalaması gibi ön koşulları bulunmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığını geliştirmeyi sağlayan bazı faktörler vardır. Bunlar şu şekilde ifade edilmektedir (Balay, 2014):

İşin anlamlılığı: Anlamlı iş her zaman bir içsel güdüleme ve bağlılık üretme aracıdır.

İş stresi: Bağlılığı caydırıcı bir etkidir.

Görev anlayışı: Öğretmeni müfredat ve öğretimde işi birliği yaparken görmeye sevk eder.

Doyum: Öğretmenler okula ait bir parça olduklarını düşünerek formal ve informal yollarla yönetim ve iş birliği sürecine dahil olurlar.

Uygun öğrenme iklimi: Öğretmenlerin olumlu öğrenmeler oluşturma sürecine dahil olmalarıdır.

Özerklik: Öğretmenin öğrenme sürecini planlama ve gerçekleştirmedeki yöntemleri seçme özgürlüğüdür.

Katılım: Öğretmenlerin stratejik kararlar alınırken etkili olmaları durumudur.

Dönüt: Öğretmenlerin performans ve etkililikleriyle alakalı olarak okuldan aldığı direkt ve açık bilginin niceliğidir.

İş birliği: İki veya daha fazla öğretmenin ortak bir görev üzerinde çalışmasıdır.

Öğrenme fırsatları: Öğretmenlerin bilgilerini geliştirmeleri ve bağlılığa katkıda bulunmalarıdır.

Kaynaklar: Öğretmenlerin işlerini başarma ve içsel ödüllerle fayda sağladıkları kurumsal araçlardır.

2. 6. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkilemedeki Rolü

Bilim ve teknolojide yaşanan hızlı değişimler sebebiyle günümüz çağdaş eğitim öğretim anlayışları, okul örgütlerini değişim ile dönüşümün öznesi ve uygulayıcısı olarak görmektedir. Eğitim yöneticisi ise artık eğitim öğretim faaliyetlerinin işleyişinin takibinden sorumlu olarak kabul edilmek yerine değişimi başlatacak olayları hazırlayan, önceden tahmin edebilen ve dönüşümü başlatabilen kişiler olarak kabul edilmektedir. Modern eğitim yönetimi anlayışı okulları “dönüşen örgütler”, okul müdürlerini ise “dönüşümcü liderler” olarak ele almaktadır (Eraslan, 2003: 29). Liderlik ile ilgili bu modern anlayış sayesinde örgüt içindeki izleyenlerin bireysel gelişimleri artırılabilecek ve örgütlerine karşı güçlü bir bağlılık oluşturmaları sağlanacaktır.

Öğretmen, eğitim sürecini tasarlayan, devam ettiren, değerlendiren ve bu süreci anlamlandıran kişi olarak okul örgütünün en anlamlı öğelerinden biri konumunda bulunmaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerin bu süreçte etkin ve etkili olarak kurumlarına bağlılık hissetmeleri, okulları ile yöneticilerini algılama tarzlarına bağlıdır. Yukarıdaki dönüşümcü liderlik vasıflarını taşıyan okul müdürleri öğretmene kendini zorla kabul ettiren değil öğretmen tarafından kabul gören ve benimsenen bir yönetici olacaktır. Böyle bir okul ortamında ise öğretmenler daha çok çaba harcayacak ve kurumlarına bağlılık hissedecektir.

2. 7. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Lider, örgütün devamlılığını sağlamak, yaptıklarıyla örgütün amaçlarını ve örgüt için neler istediğini açıkça ifade ederek bir vizyon oluşturmak, oluşturduğu vizyonu örgüt üyelerine benimsetmekle sorumlu olan kişidir. Topluluk halinde yaşayan insanlar her zaman hedef belirten, çözüm üreten, inisiyatif kullanabilen, yol gösteren kimselere ihtiyaç duymuşlardır. Dünyada yaşanan hızlı değişim ve dönüşümlere ayak uydurma yolunda bir rehber görme arzusu insanlar için bu ihtiyacı daha baskın hale getirmiştir. Liderlerin grup içinde gösterebilecekleri birçok liderlik davranışı vardır. Bu çalışmada bu davranışlardan olan dönüşümcü liderlik üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın bir diğer konusu olan örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne devam, duygusal ya da normatif gerekçelerle bağlanması durumudur. Bu durumda personel dahil olduğu örgüte bağlanırken çeşitli davranışlardan etkilenir. Etkilendikleri en önemli davranışlardan biri de örgüt liderinin sergilediği davranışlardır.

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık konularında yapılmış olan araştırmalara bakıldığında ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki mevcut görülmektedir (Çoğaltay, Karadağ ve Öztekin, 2014: 490). Lakin bu araştırmalarda çoğunlukla işletme, iktisat ve turizm otelcilik alanları ile özel sektör kurumlarına yönelik nicel verilere dayalı incelemelerde bulunulmuştur. Bu araştırmayı emsallerinden ayıran başlıca özellik de nitel bulgularla desteklenmesi ve konuya Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullar perspektifinden yaklaşılmasıdır. Dolayısıyla bu durumda dönüşümcü liderlerin kişinin örgütsel bağlılığını etkilediğini söylemek mümkün olabilmektedir. Dönüşümcü lider zihinsel teşvikte bulunarak, çalışanların bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenerek, vizyonu açıkça belirterek ve sorumluluk almalarını sağlayarak onları destekleyebilir. Bu durum çalışanların örgüte bağlılığını artırma konusunda işlevsel olabilmektedir. Aynı zamanda lideri tarafından yeterince desteklenmediği düşüncesinde olan bir iş görende örgütüne karşı düşük bağlılık da oluşabilmektedir. Yine bazı araştırma bulguları dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı etkileşimci liderlikten daha fazla etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Buciuniene ve Skudiene, 2008: 57).

2.8. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar

Akbaba (2003), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri” isimli bir çalışma yürütmüş ve müdürlerin düşüncelerini

almaya çalışmıştır. Bu çalışmada okul müdürlerinin dönüştürücü liderliğe verdikleri önemin yüksek derecede olduğu tespit edilirken uygulama konusunda yetersiz kaldıkları sonucuna varılmıştır.

Nal (2003) “Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim tarzlarına İlişkin Tutumları ile Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” isimli bir çalışma yapmıştır. Çalışmasında iş arkadaşlarıyla sorun yaşayan, çalışma ilişkileri bozulan sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık davranışında azalmaların yaşanabileceği belirlenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına yönelik tutumları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişkinin mevcut olduğu neticesine ulaşılmıştır. Öğretmenlerin kuruma bağlılık seviyesi otoriter yönetimde en düşük, demokratik yönetimde en yüksek olarak tespit edilmiştir.

Kurt ve Terzi (2005), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi.” liderin dönüştürücü liderlik nitelikleri arttıkça öğretmenlerin de örgütsel bağlılığının arttığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca aynı çalışmada yöneticilerin ilgisiz yönetici özelliği gösterdiklerinde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin düştüğü tespit edilmiştir.

Durna ve Eren’ in (2005) Niğde’de sağlık ve eğitim sektörü üzerine yaptıkları “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık.” isimli çalışmalarında ise çalışanların örgütsel bağlılığının sahip olduğu demografik özelliklere göre değerlendirmesi yapılmıştır. Bu araştırma ile birlikte çalışanların örgütsel, devam ve normatif bağlılığının yaş, cinsiyet, medeni hal ve kıdem gibi değişkenlerle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşcan, (2006), “Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü” isimli bir çalışmada bu iki değişken arasındaki ilişkide ayrılmışlık- bağlanmışlık ya da olumlu- olumsuz ruh hali gibi kişisel farklılıkların üzerinde durmuştur. Yapılan uygulamalar neticesinde dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığı tespit edilmiştir.

Zeren, (2007), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Stilleri ile Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tezinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, çalıştıkları okullardaki müdürlerine karşı dönüştürücü liderlik tarzına yönelik tutumları ile bunların örgüte bağlılıkları arasında pozitif ve orta düzeyli bir ilişki tespit etmiştir. Dönüştürücü liderlik modelinin alt boyutlarından İdealleştirilmiş Etki ve Entelektüel Uyarım ile örgütsel bağlılık

arasında anlamlı ilişkilerin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderliğin diğer boyutları ile örgütsel bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki gözlemlenememiştir.

Yavuz (2009) “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma.” İsimli çalışmasında çalışanların dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu gözlemlemiştir. Ayrıca bir kurumdaki çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini ortadan yükseğe getirmek için kurumda çalışanların dönüşümcü liderlik davranışlarıyla desteklenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Buluç (2009) liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” adlı makalesinde Ankara ilindeki 12 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan toplam 250 öğretmen ile yola çıkarak yordamıştır. Çalışmasında dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Canbaz, (2012), “Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Bolu- Merkez Ortaöğretim Örneği)” isimli yüksek lisans tezinde yapılan korelasyon analizi neticesinde, idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutları ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki tespit edilmiş, devam bağlılığı ile aralarında pozitif yönlü düşük seviyede bir ilişki ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü düşük seviyede ilişki tespit edilirken, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Kılınç (2013), sınıf öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzları ve kendi örgütsel bağlılık algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılığını algılamaları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuç olarak okul müdürlerinin, sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile sınıf öğretmenlerinin kendilerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Farkın olmaması okul müdürlerinin ve sınıf öğretmenlerinin, sınıf öğretmenlerinin örgütlerine bağlılıkları konusunda benzer düşünceleri taşıdıkları yorumunu getirmektedir.

Didin (2014), “Resmi ve özel temel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin okula bağlılıkları arasındaki ilişki ve demografik değişkenlere

göre incelenmesi” isimli bir araştırma yapmıştır. Çalışmasında dönüşümcü liderlik, normatif ve duygusal bağlılık arasında yüksek seviyede pozitif yönde ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Çoğaltay (2014) konu ile ilgili bir meta analiz çalışması yürütmüştür. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran 11 tezi birlikte ele almıştır. Bu çalışmaların toplamında bulunan 4293 örneklemin cevaplarını incelemiş ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında alt boyutları da dahil olmak üzere pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunduğunu ifade etmiştir.

Akan ve Yalçın (2015), ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlerden oluşturduğu örneklem ile bir çalışma yapmış ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeylerinin yüksek olduğunu belirlemiştir. Ayrıca bu çalışma ile okul kalitesi yükseldikçe öğretmenlerin örgütsel bağlılığının artacağı sonucuna varılmaktadır.

Uzun, (2016), “Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezini özel sektörde faaliyetine devam eden bir tekstil firmasında çalışan 246 personel üzerinde yürütmüştür. Çalışmada “genel örgütsel bağlılık boyutları” ile dönüşümcü liderlik algısının alt boyutlarından “zihinsel teşvik/ilham” ve “entelektüel uyarım” arasında anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Babahanoglu, (2016), çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisini araştırdığı doktora tezinde örneklem olarak tekstil sektörü çalışanlarını almış, diğer çalışmaları destekleyici şekilde dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa pozitif yönde bir etkisi olduğu neticesine varılmıştır.

Bozkurt, (2020), “Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” isimli bir tez çalışması yürütmüştür. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini yordamayı amaçlayan bu çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir.

Altıntaş, (2020), “Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İletişim Sektöründe Bir Araştırma” isimli tez çalışmasında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ile ve demografik değişkenler ile ilişkisi araştırılmıştır. Örneklem grubunu İstanbul’da bir iletişim şirketi çalışanlarının oluşturduğu araştırmada tüm alt boyutlarıyla dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Bu duruma ek olarak çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının

eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği fakat cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve sektöre göre farklılaşma göstermediği tespit edilmiştir. Aynı zamanda iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının yaş ve kıdeme göre farklılık gösterdiği ancak cinsiyet, eğitim durumu, sektör ve medeni duruma göre de yine farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Gün, (2020), “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Okula Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli 356 öğretmen ile yürüttüğü çalışmasında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı % 63 oranında yordadığı ve dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.9. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar

Walumbwa (2005) Kenya’da ve Amerika Birleşik Devletleri’nde dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma neticesinde, dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında pozitif yönde yüksek seviyede bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Lo, Ramayah ve Min (2009), liderlik tarzlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın neticesinde ise dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Fei Yi Gao ve Shanson Bai (2011) 186 Çinli aile işletmesini incelemiş, araştırmanın neticesinde çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının yüksek seviyede olduğu ve bu sebeple de aile bireylerinin örgütte kalma isteklerinin yüksek olduğu gözlenmiştir.

Rehman, S., Shareef, A., Mahmood, A. And Ishaque, A., (2012) tarafından Pakistan’da üniversite ve yönetim alanından 101 çalışanın katılımıyla bir çalışma yapılmış, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik rolleri bağımsız değişken ve örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken şeklinde edilmiştir. Araştırma neticesinde, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinin, etkileşimci liderlik davranışlarından daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Thamrin (2012) Jakarta da gemicilik işletmeleri üzerinde bir çalışma yapmış, dönüşümcü liderliğin, örgütsel bağlılıkla birlikte çalışan performansını da arttırdığı tespit etmiştir.

Bo (2013) tarafından Çin’de 309 öğretim elemanının katılımı ile bir çalışma gerçekleştirilmiş, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı direkt olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu araştırmada, örgütsel bağlılığı artıracak liderlik davranışları göstermenin, örgüt liderinin konumu ve etkililiğini de artıracak yorumu getirilmiştir.

Gillet ve Vandenberghe (2014) Fransa’ da yaptıkları araştırmada değişik sektörlerde çalışan işçiler üzerinde çalışmışlardır. Yöneticilerin gösterdikleri dönüşümcü liderliğin çalışanların algıladığı örgütsel bağlılığın üç boyutu ile de pozitif ve anlamlı bir ilişkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Pradhan (2015) bilgi işlem bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın neticesinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında kuvvetli pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu çıkarımına ulaşılmıştır. Araştırmaya göre dönüşümcü liderlik davranışları personellerin iş motivasyonunu sağlayarak örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır.

Malik, Javed ve Hassan (2017) araştırmalarında Pakistan’ da İslami Bankalarda iş gören 319 personele ait verileri alarak dönüşümcü liderliğin boyutlarının örgütsel bağlığa olan etkisini ele almışlardır. Çalışmanın bulguları, dönüşümcü liderlik boyutlarının iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde mühim bir etkiye sahip olduğu yönünde ifade edilmiştir.

Keskes, Sallan, Simo ve Fernandez (2018) yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı etkileme sistemini incelemek amacıyla lider-üye etkileşimi boyutlarının bağlaç rolünü test etmişlerdir. Örneklem olarak 427 kıdemli yönetici Fransız personel seçilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; lider-üye etkileşimi boyutları, dönüşümcü liderlik boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında aracılık pozisyonundadır.

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmada kullanılan modele, evren ve örneklem bilgilerine, veri toplama araçları bilgilerine, veri toplama yöntemine ve toplanan verilerin analizine dair ifadelere değinilmiştir.

3. 1. Araştırmanın Modeli

Öğretmen algılarına göre “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile İlişkisi” nin incelendiği bu çalışmada karma yöntem araştırma modeli kullanılmıştır. Bu araştırmada veri toplama, analiz yapma, bulguları sürece katma aşamalarında nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanılmasıyla sonuçlara ulaşma özelliğinden ötürü (Tashakkori ve Cresswell, 2007) karma araştırma modeli tercih edilmiştir. Bununla birlikte karma araştırma modelleri arasında yer alan; nitel ve nicel verilerin eş zamanlı toplanıp ayrı bir şekilde analizinin yapıldığı, bulguların karşılaştırılması yoluyla kontrolün sağlandığı ve sonuca ulaşıldığı yakınsayan paralel desenin (Mazlum ve Atalay Mazlum, 2017) ilkelerine göre araştırma gerçekleştirilmiştir. Birden fazla olay arasındaki ilişkiyi tanımlayabilmek üzere sayısal veriler kullanarak istatistiksel analizler yapılan, belirli bir boyut içinde farklı grupların benzerlik, farklılık veya oranlarını belirleyen araştırma yöntemi olarak tanımlanan nicel araştırma (Büyüköztürk vd., 2016) kapsamında bu çalışmada ilişkisel tarama ve nedensel karşılaştırma modeli tercih edilmiştir. Böylelikle iki ve daha fazla sayıdaki değişken arasındaki ortak değişimin varlığını veya düzeyini ortaya çıkarmak hedeflenmiştir (Karasar, 1999). Bir olguyu konu ile ilgili kişilerin perspektifinden görebilmeye ve bu perspektifi oluşturan sosyal yapılar ile süreçleri gözlemlene imkanı sağlayan nitel araştırma kapsamında ise fenomenoloji deseni tercih edilmiştir. Bu yolla yaşamımızda karşımıza çıkan fakat ayrıntılı bir şekilde bilgi sahibi olmadığımız ya da üstüne çok düşünmediğimiz olgular detaylı bir şekilde incelenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

3. 2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, 2021- 2022 eğitim öğretim yılında, Şanlıurfa şehir merkezindeki resmi ilkokullarda, ortaokullarda ve liselerde görevli 9554 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmanın nicel araştırma aşamasında, zaman sınırı ve olanaksızlıklar tüm

evren üzerinde çalışmayı sınırlandığı için örneklem alınması yolu seçilmiştir. Örneklem seçiminde basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu amaçla Şanlıurfa il merkezindeki 29 resmi okulda görevli öğretmenlerden 825 öğretmen örnekleme dâhil edilmiştir. 825 adet ölçek öğretmenlere dağıtılmış olup 750 adet ölçek geri dönmüştür. 28 adet ölçekte eksik doldurulan kısımlar olduğu için 722 adet ölçek değerlendirme kapsamına alınmıştır. Ölçeklerin geri dönüş oranı % 87,5 olarak belirlenmiştir.

Tablo 3. 1. Örnekleme İlişkin Demografik Özellikler

	Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	305	42,24
	Kadın	417	57,76
	Toplam	722	100,00
Yaş	18-30 yaş	410	56,79
	31-40 yaş	214	29,64
	41 yaş ve üzeri	98	13,57
	Toplam	722	100,00
Mesleki kıdem	1 ay-10 yıl	544	75,35
	11-20 yıl	115	15,93
	21 yıl ve üzeri	63	8,73
	Toplam	722	100,00
Bu okuldaki görev süresi	1 ay-3 yıl	456	63,16
	4-6 yıl	160	22,16
	7 yıl ve üzeri	106	14,68
	Toplam	722	100,00
Eğitim durumu	Ön lisans-lisans	638	88,37
	Lisansüstü	84	11,70
	Toplam	722	100,00
Kurum kademesi	İlkokul	457	63,30
	Ortaokul	187	25,90
	Lise	78	10,80
	Toplam	722	100,00

Tablo 3.1. incelendiğinde, bu araştırmaya dahil olan öğretmenlerin %42,24 (305)'ü erkek, %57,76(417)'si kadındır. Yaş gruplarına göre dağılımları %56,79(410) oranında 18-30 yaş, %29,64(214) oranında 31-40 yaş, %13,57(98) oranında ise 41 yaş ve üzeri olarak bulunmuştur. Mesleki kıdemleri incelendiğinde %75,35(544) 1 ay-10 yıl, %15,93(115) 11-

20 yıl, %8,73(63) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Çalışmaya dahil olan öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev sürelerine bakıldığında sonuç %63,16(456) 1 ay-3 yıl, %22,16(160) 4-6 yıl, %14,68(106) 7 yıl ve üzeri olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine bakıldığında çoğunluğun ön lisans veya lisans mezunu oldukları görülmekte olup dağılımları %88,37(638) ön lisan-lisans mezunu, %11,7(84) lisansüstü mezunu olarak bulunmuştur. Çalışmaya katılan öğretmenlerin çalıştığı kurum kademesine bakıldığında ise %63,3(457)' ünün ilkokul, %25,9(187)' unun ortaokul, %10,8(78)' inin ise lise olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın nitel araştırma aşamasında çalışma grubu, araştırmaya konu olan kişilerin deneyimlerini derinlemesine incelemek amacından hareketle olasılık dışı örnekleme olan tesadüfi amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmanın doğasına ve amacına uygun olarak kolay ulaşılabilir durum örnekleme tekniği seçilmiştir. Dolayısıyla 2021-2022 eğitim öğretim yılında Şanlıurfa il merkezinde 13 farklı resmi okulda görev yapmakta olan kadrolu sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinden 17 kişi çalışmaya katılımcı olarak seçilmiştir. Etik çerçeveyi korumak adına katılımcıların isimleri G1' den başlamak üzere G17' ye kadar kodlanarak ifade edilmiştir. Öğretmenlerin on biri kadın altısı erkek olup mesleki kıdemlerinin 3 yıl ile 25 yıl arasında değiştiği dikkat çekmektedir.

Tablo 3. 2. Nitel Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Özellikler

	Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	6	35,29
	Kadın	11	64,70
	Toplam	17	100,00
Mesleki kıdem	1 ay-10 yıl	9	52,94
	11-20 yıl	5	29,41
	21 yıl ve üzeri	3	17,64
	Toplam	17	100,00
Kurum kademesi	İlkokul	12	70,58
	Ortaokul	4	23,52
	Lise	1	5,88
	Toplam	17	100,00

3. 3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Çalışmanın nicel araştırma aşamasında veriler çalışmanın amacına uyacak şekilde üç bölümden oluşturulan bir soru formu ile toplanmıştır. Soru formunun birinci bölümünde demografik değişkenlerin bulunduğu altı soru yer almaktadır. İkinci bölümde İşcan'ın (2002) Türkçeye uyarladığı “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” bulunmaktadır. Formun üçüncü bölümünde ise beşli likert tipi 18 soru ve 3 alt boyuttan meydana gelen Allen ve Mayer'ın geliştirdiği Dağlı, Elçiçek ve Han'ın (2018) Türkçeye çevirdiği “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Bu üç bölüm de birleştirilerek katılımcılara tek bir form halinde iletilmiştir.

3. 3. 1. Dönüşümcü liderlik ölçeği

Araştırmada kullanılan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Podsakoff'un (1990) geliştirdiği ve İşcan'ın (2002) Türkçeye uyarladığı bir ölçektir. Ölçek 23 maddeden ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin ilk alt boyutu, “vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma” boyutudur ve 8 maddeden oluşmaktadır. İkinci alt boyut “grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutudur ve 5 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü alt boyut “entelektüel teşvikte bulunma” şeklindedir ve 4 maddeden oluşmaktadır. Bir diğer alt boyut olan dördüncü alt boyut 3 maddeden oluşan “bireysel ilgi gösterme” boyutudur. Son alt boyut da 3 maddeden oluşan “yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutudur. Beşli Likert tipine uygun olarak hazırlanmış olan ölçekte, yanıt seçenekleri “hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), ne katılıyorum- ne katılmıyorum (3), katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5)” şeklindedir.

Tablo 3. 3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Katsayıları

Alt boyutlar	Güvenilirlik katsayısı (α)
Dönüşümcü liderlik	0,959
Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma	0,926
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	0,914
Entelektüel teşvikte bulunma	0,767
Bireysel ilgi gösterme	0,885
Yüksek başarı beklentisi	0,510

Dönüşümcü liderlik güvenilirlik alfa katsayısı $\alpha=0,959$ olarak bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik alfa katsayısının çok yüksek derecede güvenilir olduğu gözlenmiştir.

Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma güvenilirlik alfa katsayısı $\alpha=0,926$ olarak bulunmuştur. Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma alfa katsayısının çok yüksek derecede güvenilir olduğu gözlenmiştir.

Grup amaçlarının kabulünü sağlama güvenilirlik alfa katsayısı $\alpha=0,914$ olarak bulunmuştur. Grup amaçlarının kabulünü sağlama alfa katsayısı çok yüksek derecede güvenilir olarak belirlenmiştir.

Entelektüel teşvikte bulunma güvenilirlik alfa katsayısı $\alpha=0,767$ olarak bulunmuştur. Entelektüel teşvikte bulunma alfa katsayısının yüksek derecede güvenilir şekilde gözlenmiştir. Bireysel ilgi gösterme güvenilirlik alfa katsayısı $\alpha=0,885$ olarak bulunmuştur. Bireysel ilgi gösterme alfa katsayısının çok yüksek derecede güvenilir olduğu gözlenmiştir. Yüksek başarı beklentisi güvenilirlik alfa katsayısı $\alpha=0,510$ olarak bulunmuştur. Yüksek başarı beklentisi alfa katsayısının orta derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

3. 3. 2. Örgütsel bağlılık ölçeği

Bu çalışmada Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiş olan ve Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Ölçek 18 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin birinci alt boyutu “Duygusal Bağlılık” boyutudur. İkinci alt boyut “Devam Bağlılığı” boyutudur. Ölçeğin son alt boyutu ise “Normatif Bağlılık” alt boyutudur. Beşli Likert tipine uygun olarak hazırlanmış olan ölçekte, yanıt seçenekleri “hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), ne katılıyorum- ne katılmıyorum (3), katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5)” şeklindedir.

Tablo 3. 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek ve alt boyutlar	Güvenilirlik katsayısı (α)
Örgütsel bağlılık	0,906
Duygusal bağlılık	0,839
Devam bağlılığı	0,794
Normatif bağlılık	0,815

Örgütsel bağlılık güvenilirlik alfa katsayısının $\alpha=0,906$ olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık alfa katsayısının çok yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır. Duygusal

bağlılık güvenilirlik alfa katsayısının $\alpha=0,839$ olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılık alfa katsayısı çok yüksek derecede güvenilir şeklinde tespit edilmiştir. Devam bağlılığı güvenilirlik alfa katsayısının $\alpha=0,794$ olduğu görülmüştür. Devam bağlılığı alfa katsayısının yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık güvenilirlik alfa katsayısının $\alpha=0,815$ olduğu görülmüştür. Normatif bağlılık alfa katsayısının çok yüksek derecede güvenilir olduğu gözlenmiştir.

Araştırmada mevcut bulunan dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeğine ait, aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerine dair veriler Tablo 3.5.'te sunulmuştur.

Tablo 3. 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Ölçekler ve alt boyutları	Ortalama	Standart sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel bağlılık	3,179	0,724	-0,339	0,180
Dönüşümcü liderlik	3,661	0,750	-0,736	0,534
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	3,739	0,867	-0,934	0,692
Entelektüel teşvikte bulunma	3,492	0,812	-0,477	0,139
Bireysel ilgi gösterme	3,613	1,008	-0,731	0,000
Yüksek başarı beklentisi	3,728	0,688	-0,682	1,132
Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma	3,691	0,836	-0,761	0,330
Duygusal bağlılık	3,491	0,885	-0,501	-0,041
Devam bağlılığı	3,087	0,805	-0,144	-0,223
Normatif bağlılık	2,258	0,838	-0,106	-0,221

Var olan bu araştırmada grupların normal dağılım gösterip göstermediği saptanmıştır. Normallik testi için Skewness ve Kurtosis değerleri gözlemlenmiştir. Bu değerlerin normal dağılım gösterdiğinin anlaşılabilmesi için (- 1, 96) ile (+1, 96) arasında olması gerekmektedir. Tablo incelendiğinde dönüşümcü liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinin tüm alt boyutları ile normal dağılıma uyduğu gözlenmektedir.

Çalışmanın nitel araştırma aşamasında veriler araştırmanın amacına uygun olacak şekilde hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme sorularına alınan yanıtlar ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken araştırmacı tarafından ilk olarak konu ile alakalı literatür taraması yapılmıştır. Alan yazından elde edilen bilgilerden de faydalanılarak 8 soru ve bu soruların her birine ait sondalar içeren yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Oluşturulan görüşme formu ile ilgili eğitim yönetimi alanında bir profesör, bir sınıf öğretmeni ve bir okul idarecisinin görüşleri alınmıştır. Uzman görüşlerinden edinilen veriler ışığında soruların açıklığı, yeterliği ve uygunluğu gözden geçirilip gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Öğretmenlere yapılacak görüşme ile alakalı gerekli bilgilendirme yapıldıktan sonra araştırmacı tarafından görüşmelere başlanmıştır. Görüşmeler randevu alınarak genellikle sakin ve sessiz bir ortamda bire bir olacak biçimde yapılmıştır. Görüşmelerde ses kaydı alınmasına müsaade eden katılımcılarla yaklaşık 15-20 dakika süren görüşmeler yapılmış ve sesleri kaydedilmiştir. Kaydedilen bu görüşmeler orijinallikleri bozulmadan yazıya dökülmüş ve analiz edilmiştir. Aşağıdaki tabloda nitel araştırmanın geçerliği ve güvenirliği için alınan önlemler ifade edilmiştir.

Tablo 3. 6. Araştırmada Alınan Geçerlik ve Güvenirlik Önlemleri

Geçerlik	İç Geçerlik	Uzman görüşü Katılımcı rızası Doğrudan Alıntı
	Dış Geçerlik	Veri toplama aracı, veri toplama süreci ve veri analiz sürecinin açıklığı Örnekleme yönteminin belirtilmesi Örneklem özelliklerinin belirtilmesi Uygulama sürecinin açıklanması Geçerlik ve güvenirlik önlemlerinin belirtilmesi
Güvenirlik	İç Güvenirlik	Ses kayıt cihazı kullanılarak veri kaybının önlenmesi Bulguların objektif bir şekilde sunulması
	Dış Güvenirlik	Verilerin sonuç bölümünde tartışılması Veriler arasındaki tutarlılığın kontrolü

3. 4. Verilerin Analizi

Bu çalışmanın nicel araştırma boyutunda oluşan verilerin istatistiksel analizleri SPSS paket programı ile bilgisayar üzerinden yapılmıştır. Ölçek yolu ile toplanan yanıtları

özmlleme işleminde, betimsel istatistik yöntemlerinden olan standart sapma, aritmetik ortalama, frekans ve yüzde işlemleri kullanılmıştır. Buna ek olarak ölçeklerden elde edilen verilerin analizinde, t- testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizi, Tukey testi, ve korelasyon analizi analizi tekniklerinden faydalanılmıştır.

T-Testi; sürekli değişkenlerin ya da grupların arasında parametrik analiz tekniklerinden biridir ve sosyal bilimler alanında çok sık kullanılmaktadır. İki bağımsız grup arasında ortalamalara bakarak istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test etmek üzere kullanılır.

Tek yönlü varyans (ANOVA) analizi; parametrik analiz tekniklerinden olan tek yönlü varyans analizi ya da diğer ismi ile ANOVA testi, bağımsız grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığının ölçülmesinde kullanılan bir araçtır.

Tukey testi; dürüst anlamlı fark testi iki veri kümesi arasındaki işlişinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için kullanılan istatistiksel araçtır. Yani, gözlemlenen sayısal bir değişimin güçlü bir şans olup olmadığı bir değer nedensel olarak başka bir değerdeki gözlemlenen değişiklikle işlişlidir.

Korelasyon analizi; değişkenler arasındaki işlişki, bu işlişinin yönü ve şiddeti ile ilgili bilgiler sağlayan istatistiki bir yöntemdir.

Araştırmanın nitel araştırma boyutunda elde edilen verilerin zmlenmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada ses kaydı olarak elde edilen veriler orijinallikleri bozulmadan yazıya aktarılmıştır. İkinici aşamada veriler kodlanmıştır. Kodlama bir uzmana daha yaptırılarak her iki bireyin kodlamaları arasında Gvenirlik= Görüş Birliği/ Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı X 100 formülü uygulanmıştır. (Miles ve Huberman, 1994). İki kodlayıcı arasındaki uyuma %70'in üzerinde olduğundan güvenilir kabul edilmiştir. Son aşamada öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri yanıtlar analiz edilirken, verilen cevaplar hangi koda denk geliyorsa o kodun frekansı bir kabul edilmiş ve bu işlem bütün görüşme formları için tekrarlanmıştır. Bunu takiben kod ve frekanslar uygun temalarla eşleştirilip tablolafıtırılarak veriler özetlenmiştir. İçerik analizi verilerin kodlanmasıyla temaların elde edilmesi, verilerin bu kodlar ile temalara göre düzenlenmesi ve bulguların yorumlanması aşamalarından oluşan katılımcı görüşlerini derinlemesine inceleyerek genel bir yargıya varmayı hedefleyen bir analiz şeklidir (Baltacı, 2019: 377).

4. BULGULAR ve TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerden araştırmanın alt problemlerine yönelik ölçek uygulaması ve yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiş verilerin analizine, analizler sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara değinilmiştir.

4. 1. Birinci alt probleme ilişkin bulgular

Bu bölümde araştırmanın birinci problemi olan “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine yönelik algı düzeyleri nedir?” problemine dair bulgular, yorumlar ve tartışma bulunmaktadır.

Tablo 4. 1. Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi (Canbaz, 2019: 88).

Puan Aralığı	Değerlendirme
$1,00 \leq x \leq 1,80$	Çok Düşük
$1,81 \leq x \leq 2,60$	Düşük
$2,61 \leq x \leq 3,40$	Orta
$3,41 \leq x \leq 4,20$	Yüksek
$4,21 \leq x \leq 5,00$	Çok Yüksek

Tablo 4.1’ de öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine ilişkin algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamalarının değerlendirilme kriterleri verilmiştir. Birinci probleme ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri Tablo 4. 2’ de ikinci probleme ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri ise Tablo 4.3.’ te ifade edilmiştir.

Tablo 4. 2. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerine Yönelik Algı Düzeyleri

Ölçekler ve alt boyutları	N	$\bar{X}$	ss	Değerlendirme
Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma	722	3.691	0.836	Yüksek
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	722	3.739	0.867	Yüksek
Entelektüel teşvikte bulunma	722	3.492	0.812	Yüksek
Bireysel ilgi gösterme	722	3.613	1.008	Yüksek
Yüksek başarı beklentisi	722	3.728	0.688	Yüksek
Dönüşümcü Liderlik Toplam	722	3.661	0.750	Yüksek

Tablo 4. 2. incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine yönelik algı düzeyleri ortalaması $\bar{x}$ = 3.661 olup bu durum öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine olan algılarının “yüksek” düzeyde olduğunu göstermektedir. Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma alt boyutuna yönelik algı düzeyleri ortalaması $\bar{x}$ = 3.691; Grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutuna yönelik algı düzeyleri ortalaması $\bar{x}$ = 3.739; Entelektüel teşvikte bulunma alt boyutuna yönelik algı düzeyleri ortalaması $\bar{x}$ = 3.492; Bireysel ilgi gösterme alt boyutuna yönelik algı düzeyleri ortalaması $\bar{x}$ = 3.613 ve Yüksek başarı beklentisi alt boyutuna yönelik algı düzeyleri ortalaması $\bar{x}$ = 3.728 olup tüm boyutlarda öğretmenlerin algı düzeylerinin “yüksek” derecede olduğu söylenebilir.

Literatür incelendiğinde Canbaz’ ın yaptığı çalışmasında tüm alt boyutlarda öğretmen algılarını “yüksek” dereceli olarak tespit ettiği görülmektedir. Didin (2014) çalışmasında dönüşümcü liderlik özellikleri, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve bireysel destek algı puan seviyelerinin “Çok yüksek” olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Gün (2020), dört alt boyutta öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliği gösterdiğine dair görüşe katılım gösterdiği fakat entelektüel teşvikte bulunma alt boyutuna dair algı düzeyi ortalamalarının derecesinin “kararsızım” düzeyinde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Mevcut çalışmanın ulaştığı bulgular Canbaz (2019), Didin (2014) ve Toksöz (2010)’ün çalışmalarındaki bulgularla birebir örtüşürken Gün (2020) ve Zeren (2007)’in çalışmalarındaki bulgularla ise çoğunlukla benzeşmektedir.

Dönüşümcü liderlerin sahip olmaları gereken özelliklerin etkili bir yöneticide bulunan özelliklerle örtüştüğü gerçeği ve öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının yüksek olmasından hareketle bir grup öğretmenle yapılan görüşmeler esnasında onlara ilk olarak “Etkili bir okul yöneticisi hangi özelliklere sahip olmalıdır?” sorusu yönlendirilmiş ve verilen cevaplar Tablo 4. 3. ’ te özetlenmiştir.

Tablo 4. 3. Öğretmenlerin Etkili Okul Yöneticisi Algıları ve Frekans Dağılımları

<i>Kodlar</i>	<i>Tema 1. Etkili Okul Yöneticisinin Özellikleri</i>	<i>f</i>
✓ Güçlü iletişim becerisi (G2,G4,G5,G8,G9,G10,G11,G16)		10
✓ Adil olmak (G1,G5,G8, G12, G13, G14)		6

Tablo 4. 3. (Devamı) *Öğretmenlerin Etkili Okul Yöneticisi Algıları ve Frekans Dağılımları*

<i>Kodlar</i>	<i>Tema 1. Etkili Okul Yöneticisinin Özellikleri</i>	<i>f</i>
✓Liderlik vasfı taşımak (G2, G3, G6, G7, G10, G16)		6
✓Yardımsever, paylaşımcı ve iş birliğine açıklık (G2, G3, G4, G11, G15)		5
✓Anlayışlı ve hoşgörülü olmak (G3, G4, G7)		5
✓Yeterli iş bilgisi ve tecrübeye sahip olmak (G5, G10, G14, G17)		4
✓Empatik olmak (G6, G17)		4
✓Çevresindekilere sözünü geçirebiliyor olmak (G7, G10, G16)		3
✓Disiplinli olmak (G3)		2
✓Güvenilir olmak (G11)		2
✓Çalışkan, motive edici ve pekiştirici olmak (G1, G10)		2
✓Personelini yakından tanımak (G4, G10)		2

Tabloya göre öğretmenlerin çoğunlukla etkili bir okul yöneticisinde bulunması gerekli özelliklerden etkili ve güçlü iletişim becerilerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu durumu takiben öğretmenler etkili bir okul yöneticisinde bulunması gerekli özelliklerden en fazla adil davranma, yardımseverlik, izleyenleriyle paylaşımlarda bulunma ve iş birliğine açık olma gibi özelliklerde fikir birliği oluşturmuşlardır. Etkili bir yöneticinin taşıması gereken özellikler konusunda **G10** düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir; “*Bence iyi bir okul yöneticisi aynı zamanda iyi bir lider olmalı. Aynı zamanda öğretmenlerin ihtiyaçlarına, öğrencilerin ihtiyaçlarına hepsine cevap verebilecek nitelikte olmalı. İyi bir okul yöneticisi aynı zamanda okulundaki sorunları doğru tespit etmeli ona göre doğru çözümler üretebilmeli. İyi bir okul yöneticisinin bence iyi bir çevresinin de olması gerekiyor. Çünkü okulun her zaman çeşitli alanlarda çeşitli eksiklikleri doğuyor. Bunları giderebilecek maddi kaynağı her zaman milli eğitim vermiyor. Sponsor bulmak gerekiyor bazen. O yüzden bence iyi bir okul yöneticisinin iyi bir sosyal çevresinin olması lazım. Aynı*

zamanda iyi bir iletişim becerisine sahip olması lazım. İnsanları yönlendirebilme kabiliyetine sahip olması lazım. Sözüünü geçirebilmesi lazım. İyi bir konuşmacı olması lazım bence.”

Aynı konuda **G12**; “Etkili bir okul yöneticisi kesinlikle çalışanlarına karşı adil olmalı, çalışanlarını aynı düzeyde tutmalı. Bu şekilde adil ortam sağlandığı zaman çalışanların daha verimli olacağını düşünüyorum işlerine karşı daha canı gönülden gidip geleceklerini düşünüyorum.” Şeklinde bir görüş ifade etmiştir. Böyle bir durumda dönüşümcü liderlik algısı yüksek olan bir öğretmenin etkili bir liderin özelliklerini tanımlarken aynı zamanda dönüşümcü liderin sahip olması gereken özellikleri yansıttığı söylenebilecektir.

Okul yöneticilerinin gösterdikleri yöneticilik ve liderlik davranışları okulda hakim olan yönetim yaklaşımını da etkileyen bir durumdur. Dolayısıyla araştırmanın ilk alt problemi olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini ne düzeyde algıladıkları sorusuna karşılık yapılan analizde dönüşümcü liderlik algılarını yüksek olması sebebiyle görüşmeler esnasında katılımcı öğretmenlere görüşmenin ikinci sorusu olan “Okulunuzda genel olarak nasıl bir yönetim yaklaşımı sergileniyor?” yöneltilmiş ve verilen yanıtlar Tablo 4. 4. ’te özetlenmiştir.

Tablo 4. 4. Öğretmenlerin Okulda Hâkim Olan Yönetim Yaklaşımı Algıları ve Frekans Dağılımları

Kodlar	Tema 2. Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzları	f
✓ Demokratik (G1, G3, G5, G10, G13, G14, G16, G17)		10
✓ Otokratik (G1, G4, G5, G9, G11, G17)		6
✓ Serbest Bırakıcı (G2, G6, G7, G8)		4
✓ Dönüşümcü (G5, G12)		2
✓ Gizli Otokratik (G15)		2
✓ Yarı Demokratik Yarı Serbest Bırakıcı (G2, G6)		2

Öğretmenlerin, okullarında hakim olan yönetim yaklaşımları ve tarzlarını incelemek amacıyla sorulan soruya verdikleri cevaplar çözümlendiğinde katılımcıların “Demokratik Yönetim Tarzı” ve “Otokratik Yönetim Tarzı” olmak üzere iki hususta yoğunlaşarak keskin bir şekilde ayrıştıkları gözlenmektedir. Burada dikkat çeken husus öğretmenlerin dönüşümcü liderlik rollerine yönelik algı düzeyleri yüksek olmasına rağmen kendi yöneticilerinde bu vasfı gören öğretmen yoğunluğunun düşük bir oranda kalmasıdır. Bu konuda **G11**; “Bence tamamen otokratik. Yani öğretmen fazla katılmıyor bu karar süreçlerine. Yönetim yaklaşımı olarak genelde idareciler karar veriyor, amirimiz karar veriyor. O yüzden tamamen otokratik bence.” şeklinde bir görüş bildirirken **G10**; “Ben demokratik kategorisine alırım. Çünkü zaten günümüzde olması gereken de bu. Otokratik bir şey yok hani genellikle konuşarak hallediyoruz. Yöneticilerimiz de bize soruyor hocam yapabilir misiniz edebilir misiniz diye. Önce bizim fikrimizi alıyorlar. Onaylamadığımız bir şey olursa eğer ondan vazgeçiyorlar ya da bize farklı şekilde sunuyorlar. Hiçbir şekilde öğretmeni yormuyorlar ve sağlıklı bir iletişim halinde öğretmenin fikirlerini dinleyerek öğretmenlerin ihtiyaçlarına cevap vererek güzel bir yönetim sergiliyorlar. Bunun demokratik olduğunu düşünüyorum. Kesinlikle otokratik ve baskıcı hiçbir şey yok her şey rica ve istek üzerine.” şeklinde ayrışan bir görüş ifade etmiştir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan bireyselleştirilmiş ilgi gösterme rollerine olan algısının yüksek olduğu gözlenmiştir. Tablo geneline bakıldığında en düşük algı puanına sahip ve dönüşümcü liderliğin önemli bir özelliği olan öğretmenlere karşı bireyselleştirilmiş ilgi sağlama tutumunun, öğretmenlerce kendi okul yöneticileri üzerinden algılanışını tespit etmek amacıyla katılımcı öğretmenlere “Okulunuzdaki bireysel ihtiyaçlarınıza ve kendisi ile iletişim çabanıza karşı yöneticinizin yaklaşımı nasıldır?” sorusu yönlendirilmiştir. Soruya karşılık verilen cevaplar Tablo 4. 5.’te özetlenmiştir.

Tablo 4. 5. Öğretmenlerin Yöneticilerin Bireysel İhtiyaçlarına Karşı İlgisi ve İletişim Yaklaşımlarına Olan Algısı ve Frekans Dağılımları

Kodlar	Tema 3. Bireyselleştirilmiş İlgi Sağlama	f
✓ İletişime Açık (G2, G5, G6, G8, G9, G10, G12, G13, G14, G15, G16, G17)		13

Tablo 4. 5. (Devamı) Öğretmenlerin Yöneticilerin Bireysel İhtiyaçlarına Karşı İlgisi ve İletişim Yaklaşımlarına Olan Algısı ve Frekans Dağılımları

Kodlar	Tema 3. Bireyselleştirilmiş İlgil Sağlama	f
✓ Farklı Fikirlerle Açık ve İlimli (G3, G5, G6, G8, G9, G10, G12, G13, G14, G15)		10
✓ Bireysel İhtiyaçlara Karşı İlgili ve Destekleyici (G5, G12, G13, G14, G15, G16)		7
✓ Bireysel İhtiyaçlara Karşı İlgisiz ve İhmalkâr (G1, G7, G9, G11)		5
✓ İletişime Kapalı (G4, G11)		4
✓ Farklı Fikirlerle Kapalı ve Eleştirel (G7)		3

Okul yöneticilerinin öğretmen ihtiyaçlarına ilgi gösterme özelliğinin varlığını öğretmenlerin algılayışı yoluyla yordama amaçlı yöneltilen soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla yöneticilerinin iletişime açık olduğu ve bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenip bu ihtiyaçları giderme noktasında yeterli olduğu yanıtında yoğunlaştıkları gözlemlenmektedir. Bu konuda **G12**; “Az önce de bahsettiğim gibi 7 yıldır aynı Okuldayım 7 yıldır çalışıyoruz kendisiyle. Sanatsal anlamda ya da bireysel ihtiyaçlarım da dahil olmak üzere kendisine ilettiğim sorularda, ihtiyaçlarda hiçbir şekilde geri çevrilmedim ve o an vakti yoksa bile hemen bir fırsatını bulduğunda kesinlikle beni dinleyeceğinden eminim. Kendisine farklı fikirler sunduğumda şu an için olumsuz eleştiri alacağıma dair bir inancım yok ama böyle bir durumla karşı karşıya olduğumuz zaman da abes karşılamam. Çünkü her istediğim olacak diye bir şey yok.” Şeklinde görüş belirtirken **G2**; “Bireysel iletişimimiz güzel dinliyor ama ihtiyaçlarımızı giderme konusunda eksiklikler var. Yani bizim böyle okulumuzun çok fazla eksiği var. Onları ifade ettiğimizde daha çok geçiştirmeyi seçiyor.” yanıtıyla yöneticisinin ihmalkâr tavrına vurgu yapmıştır. Yanıtlayıcıların verdikleri cevaplarla bireyselleştirilmiş ilgi sağlama alt boyutuna yönelik algı puanlarının yüksek dereceli olmasının birbiriyle örtüşen bulgular olduğu dikkat çekmektedir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden biri olan karar süreçlerine izleyenlerini dahil ederek ortak kararlar alabilme davranışına dair öğretmenlerdeki algıyı yordayabilmek amacıyla katılımcı öğretmenlere “Okulunuzda karar süreçleri nasıl

işlemektedir? Uygulamalardan örnekler verebilir misiniz?” sorusu yönlendirilmiş ve alınan cevaplar Tablo 4. 6.’ da özetlenmiştir.

Tablo 4. 6. Karar Süreçlerinin İşleyişine Dair Öğretmen Algısı ve Frekansları

<i>Kodlar</i>	<i>Tema 5. Karar Süreçleri</i>	<i>f</i>
✓Kararları Sadece Yönetici Alır (G4, G5, G7, G8, G11, G12, G15)		7
✓Kararlar Ortak Alınır (G2, G3, G6, G9, G10, G16, G17)		7
✓Öğretmenleri Dinler Fakat Kararları Yönetici Alır (G1, G13, G14)		3

Karar süreçlerinin işleyişindeki uygulamaları incelemek amacıyla soruya ek olarak yöneltilen “Uygulamalardan örnekler verebilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 4. 7.’ de özetlenmiştir.

Tablo 4. 7. Karar Süreçlerinin İşleyişine Dair Uygulamalar ve Frekansları

<i>Kodlar</i>	<i>Tema 5.1. Karar Süreçleri Uygulamaları</i>	<i>f</i>
✓Kurul Toplantıları ve Kurul Kararları (G1, G5, G6, G8, G10, G11, G12, G16, G17)		10
✓Okulda Yapılacak Fiziki Değişiklikler (G2, G4, G9, G13, G15)		9
✓Eğitim- Öğretim İşleyiş Kararları (G3, G7, G14)		7

Okullarındaki karar süreçlerinin işleyişi ile alakalı değerlendirmelerde bulunan katılımcı öğretmenler çoğunlukla kararları kimseye sormadan ve danışmadan direkt olarak yöneticilerinin verdiği ifadesinde bulunmuştur. Bu öğretmenleri en yakın sıklıkla okulda kararların her zaman izleyenler ve yönetici ortaklığı ile alındığını ifade eden öğretmenler takip etmiştir. Okulda alınan kararların çoğunun ise sene başı kurul toplantılarında gerçekleştirildiği gözlenmiştir. Bu soruya **G9**; “Öğretmenler toplantısında müdürümüz genelde herkese tek tek söz vermeye çalışır. Herkesin fikirlerini alır. Uygulanabilir bir fikir olduğunda da bunu uygulayalım arkadaşlar der. Bazıları uygulamaya geçer, bazıları geçmez.” şeklinde görüş bildirmiştir. **G17** ise görüşlerini; “Mesela yeni okul yöneticimiz

birinci sınıfların öğrenci tespitinde bazı öğretmenleri ön plana çıkararak değil de bunu genel anlamda öğretmenler kurul kararıyla her öğretmen benim için değerlidir diyerek ve bizlerin de görüşü alınarak kura yöntemiyle sınıfların belirleneceğini belirtti. Bu da ister istemez bir iki öğretmeni sıkıntıya sokmuştur ama genel anlamda diğer paydaşların da görüşleri alınarak böyle bir yönteme başvuruldu. Mesela okulda yapılacak bir öğretmenler odasının düzeltilmesi çalışmasından tutun da kantinde yapılacak bir uygulamaya kadar öğretmenin mutlaka görüşü alınarak yapıldığından dolayı bunun da daha çok hem duruma uyumu kolaylaştırdığını hem de olumlu şeyleri ortaya çıkardığını söyleyebilirim.” şeklinde ifade etmiştir. Bu durumda öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine olan algı düzeyleri yüksek olsa da yöneticilerin okullarında dönüşümcü liderliğin gereklerinden olan izleyenlerle ortak kararlar alabilme özelliğini sene başı öğretmenler kurulu toplantısı dışında hayata geçiremedikleri dikkat çekmektedir.

Bir okul yöneticisi için dönüşümcü liderlik rollerini gösteriyor olmanın belirtilerinden biri de şüphesiz izleyenlerini mükemmellik ve yüksek başarıya ulaşma yolunda destekleyici davranışlar sergilemektir. Öğretmenlerin yöneticilerinin yüksek başarı beklentisini algılama puanlarının analiz sonucu ulaşılan bulgulara göre yüksek olduğu çıkarımından hareketle katılımcı öğretmenlere “Okul yöneticiniz eğitim uygulamalarınızda sizden yüksek başarı ve mükemmellik bekler mi?” sorusu yönlendirilmiş ve bu sorudan alınan cevaplar Tablo 4. 8.’ de özetlenmiştir.

Tablo 4. 8. Öğretmenlerin Yöneticilerinin Yüksek Başarı ve Mükemmellik Beklentisi Algısı ile Frekansları

Kodlar	Tema 6. Yüksek Başarı Beklentisi ve Mükemmellik	f
✓Yüksek Başarı ve Mükemmellik Beklentisi Vardır (G1, G4, G5, G6, G7, G9, G11, G13, G15, G17)		10
✓Başarıyı Elimizden Gelenin En İyisi Olarak Görür (G5, G6, G10, G12, G14, G16)		7
✓Yüksek Başarı ve Mükemmellik Beklentisi Yoktur (G2, G3, G8, G10, G12, G16)		7
✓Destekleyici ve Heyecanlandırıcı Bir Başarı Beklentisi Sergiler (G6, G7, G16, G14)		6
✓Baskıcı ve Durağanlaştırıcı Bir Başarı Beklentisi Sergiler (G4, G5, G11, G13)		6
✓Başarı Beklentisinin Karşılığını Vermez (G1, G4, G9)		4

Okul yöneticisinin yüksek başarı ve mükemmellik beklentisi konusunda öğretmenlerin kendi yöneticisinin yüksek başarı ve mükemmellik beklentisinin olduğu yanıtına yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bu yanıtı en yakın yoğunlukla yöneticinin öğretmenin elinden gelenin en iyisini yüksek başarı olarak görmesi ile destekleyici ve heyecanlandırıcı bir başarı beklentisinin olması şeklindeki yanıtlar takip etmiştir. Bu konuda görüşmeci öğretmenlerden **G6**; *“Bence her idareci bekler ama kendi idarecim üzerinden konuşayım şartlar konusunda hemfikiriz. Nasıl iyileştirebileceğimiz konusunda da fikir alışverişimiz ben kapısına gittiğimde mutlaka ya da o bana geldiğinde mutlaka olur. O sadece bana şartlar belli senin de yapabileceklerini biliyorum, sana güveniyorum. Elimizden geleni yapalım gibi bir şekilde yaklaşır. Baskıcı bir tavırla değil ama elinden gelenin en iyisini yap, ortaya çıkan da bizindir çıkamayan da bizindir. Hepsi bizim eserimiz diye sahiplenilen, olabildiğince fazlasını yapalım şeklinde bir yaklaşımı vardır. Bu bende heyecan uyandırır, az önce de dediğim gibi baskıcı olmamak şartıyla. Baskıya dayalı bir mükemmeliyetçilik istemesi beni gerer ama hadi hep beraber el ele verelim onu mükemmele yakın yapalım en iyiye yakın yapalım anlayışı beni kesinlikle motive eder.”* şeklinde görüş belirtmiştir. Yöneticinin başarı beklentisinin bulunduğu fakat bu beklentinin baskıcı bir tutumla heyecan azaltıcı etkisi olduğuna vurgu yapan **G1**; *“Yüksek başarı ve mükemmeliyet bekleniyor. Beklemesi anormal değil. Beklemesi de gerekir. Beklentinin yüksek olması gerekiyor ki buna göre azmedip çalışılması gerekli. Lakin beklentiye bu kadar yüksek tutup aynı zamanda öğretmeni aşağı çekmek yerine, sınıf içinde masa eksik, dolap eksik, bunları öğretmen tek başına bulup temin edeceğine bir yönetici olarak bunları temin etmede yardımcı olmalı. Sınıf şartlarını ve eğitim ortamını daha iyi hale getirmek konusunda destek olmalı. Eğer destek olmuyorsa beklenti karşılanmadığında dönüp suçlayıcı olmak yerine yapıcı konuşup, kabul ediyorum hocam bunlar eksik ve bu şartlarda maalesef şu an bu oldu ama yine de dikkat edip hep birlikte el ele verip bu şartları düzeltelim demesini isterdim.”* Şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. Bu durumda öğretmenlerin yüksek başarı beklentisini algılama puanları yüksek olmasına rağmen bazı öğretmenlerin bu konudaki düşüncelerinin dönüşümcü liderin başarıya motive edecek ve kendi başarısını da sunacak özellikte olması gerektiği şeklinde olup paralel bir seyir izlediği bazı öğretmenlerin ise bu beklentiye baskı olarak algıladığı çıkarımına ulaşılmaktadır.

Öğretmenlerinin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerinden olan vizyon ilham sağlama ve uyum rol model olma davranışını algılama puanlarının yüksek olmasından hareketle görüşmeciler öğretmenlere “Okul yöneticinizin hayranlık ve saygı duyup örnek aldığınız davranışları var mıdır? Bu davranışlar yaratıcılığınız, inançlarınız ve kararlarınızda değişiklik yaratır mı?” sorusu yönlendirilmiş ve alınan cevaplar Tablo 4. 9.’da özetlenmiştir.

Tablo 4. 9. Okul Yöneticilerinin Hayranlık ve Saygı Duyup Örnek Alınan Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algısı ve Frekansları

<i>Kodlar</i>	<i>Tema 7. Rol Model Olma</i>	<i>f</i>
✓İletişime, Farklı Fikirlerle ve İşbirliğine Açıklığı (G2, G4, G5, G6, G7, G9, G10, G11, G12, G13, G16)		11
✓Bakımlı Olması (G1, G3, G9)		5
✓Çalışkanlığı (G2, G6, G7, G14)		4
✓Babacan Tavrı (G1, G9, G17)		3
✓Disiplini (G2, G11, G14)		3
✓Olgunluğu (G1, G4)		2
✓İnsancılığı (G13, G17)		2
✓Empatisi (G17)		2
✓Örnek Alınacak Bir Davranışı Yok (G8, G15)		2
✓Özgüveni (G1)		1
✓Samimiyeti (G3)		1

Okul yöneticisinin örnek alınan davranışları konusunda görüş bildiren öğretmenler yoğunlukla yöneticisinin iletişime, farklı fikirlerle ve iş birliğine açık biri oluşunu örnek aldığı yönünde görüş bildirmiştir. Bu durumu takiben öğretmenler yöneticilerinin bakımlı oluşunu ve kılık kıyafet tarzını örnek aldıkları görüşünde yoğunlaşmıştır. Ağırlıklı olan bu görüşler dönüşümcü bir liderde bulunması gereken özellikler ve öğretmenlerin yüksek

dönüşümcü liderlik algılarıyla paralellik göstermiştir. Yöneticisinin iletişime açıklığını ve bakımlı oluşunu örnek alan **G9**; “Hayranlık duyduğum özelliği vardır. Müdürümün giyimini çok severim. Kendi öz bakımına dikkat eder. Bu konuda imrenirim. Onun gibi olmaya çalışmak isterim. İdarecimin iletişimi fena değildir. Öğretmenlerine baskı kurmaz. Mobbing uygulamaz. Onun istemediği davranışlar gösterildiğinde insanlara karşı bir tavır almaz. Babacan bir tavrı vardır. O yüzden idarecimin ben bu tavrını severim. Yarın bir gün idareci olacaksam o tarz bir idareci olmayı düşünürüm.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Öğretmenlerin yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerinden entelektüel teşvikte bulunma boyutunu algılama düzeylerinin yüksek olması sonucu okul müdürlerinin izleyicilerinin başarılarını takdir edebilme davranışı ile ilgili olarak katılımcı öğretmenlere “Okul yöneticiniz akademik ve sosyal başarılarınızı takdir eder mi? Bu durum size neler hissettirir?” sorusu yönlendirilmiş ve alınan cevaplar Tablo 4. 10.’ da özetlenmiştir.

Tablo 4. 10. Öğretmenlerin Yöneticilerinin Başarıyı Takdir Davranışı Algısı ve Frekansları

Kodlar	Tema 8. Başarıyı Takdir Etme	f
✓Okul Yöneticisi Başarıyı Takdir Eder ve Destekler (G3, G5, G6, G7, G12, G14, G16, G17)		14
✓Okul Yöneticisi Başarıyı Takdir Eder ama Sözde Kalır (G8, G9, G10, G11, G13, G15)		7
✓Okul Yöneticisi Başarıyı Takdir Etmez (G1, G2, G4)		3

Okul yöneticilerinin akademik ve sosyal başarıları takdir etme davranışı konusunda görüş bildiren öğretmenler çoğunlukla yöneticilerinin sözleriyle ve davranışlarıyla kendilerini takdir ettiği görüşünde yoğunlaşmıştır. Konu ile alakalı **G12**; “Tabii ki takdir eder. Size bir örneklendirme yapayım isterseniz; birkaç gün sonra bir koro yarışmamız var. Bu yarışmaya hazırlandık. Çocuklarla birlikte müdür son provamıza katıldı ve muhteşem bir şekilde gözlerinin içi parlayarak bir karşılık verdi. Bize çok mutlu oldu tabii onun gözlerinin içi gülünce bunu bana karşı da yansıttı ben de bundan çok mutluluk duydum. Onun mutlu olduğunu görünce bazı şeyleri başardığımızı, çocuklarla birlikte güzel şeyler başardığımızı gördükçe biz de mutlu oluyoruz.” şeklinde görüş belirtmiştir. Bu durum dönüşümcü bir liderin başarıyı takdir edebilmesinin gerekliliği ve bu davranışın

öğretmenlerce algılanma düzeyinin yüksek olmasıyla örtüşen bir sonuç ifade ettiği dikkat çekmektedir.

4. 2. İkinci alt probleme ilişkin bulgular ve tartışma

Bu bölümde ise çalışmanın ikinci problemini teşkil eden “Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algı düzeyleri nedir?” problemine ait bulgular, yorumlar ve tartışma bulunmaktadır.

Tablo 4. 11. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa Yönelik Algı Düzeyleri

Ölçekler ve alt boyutları	N	$\bar{X}$	ss	Değerlendirme
Duygusal Bağlılık	722	3,491	0,885	Yüksek
Devam Bağlılığı	722	3,087	0,805	Orta
Normatif Bağlılık	722	2,258	0,838	Orta
Örgütsel Bağlılık Toplam	722	3,179	0,724	Orta

Tablo 4. 11. incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algı seviyeleri ortalaması $\bar{x} = 3.179$ olup bu durum öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının “orta” seviyede olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık alt boyutuna yönelik öğretmen algı düzeyleri ortalaması $\bar{x} = 3.491$ olduğundan bu durum öğretmenlerin duygusal bağlılık algı düzeylerinin “yüksek” olduğunu gösterirken; devam bağlılığı algı düzeyleri ortalaması $\bar{x} = 3.087$ ve normatif bağlılık alt boyutuna yönelik algı düzeyleri ortalaması $\bar{x} = 2.258$ olup bu boyutlarda öğretmenlerin algı düzeylerinin “orta” derecede olduğu söylenebilir.

Literatür incelendiğinde Canbaz (2019)’ın kendi çalışmasında örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık algı düzeylerini “orta” dereceli olarak değerlendirirken duygusal bağlılığı “yüksek”; devam bağlılığını ise “düşük” dereceli olarak değerlendirdiği görülmektedir. Gün (2020) örgütsel bağlılık ölçeğinde farklı alt boyutlar kullanmış olmasıyla beraber örgütsel bağlılık toplam puanlarında öğretmen algı düzeylerini “katılıyorum” derecesinde değerlendirmiştir. Yine Zeren (2007) in çalışmasında öğretmenlerin algı düzeyleri uyum alt boyutunda “az katılıyorum” şeklinde değerlendirilirken özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında öğretmen algı düzeyleri “çok katılıyorum” derecesinde gözlemlenmiştir. Ertürk (2014) ise yaptığı çalışmada öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının “yüksek”; devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılığa yönelik algılarının “orta” seviyede olduğunu ifade ederek mevcut çalışma ile bire bir örtüşen bir sonuca ulaşmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı algılama düzeylerinin orta dereceli olduğu tespit edilmiş ve bu algıyı yakından irdelemek amacıyla katılımcı öğretmenlere “Okulunuzda ortak çalışma ve iş birliği kültürü var mıdır? Uygulamalardan örnekler verebilir misiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Soruya verilen yanıtlar Tablo 4. 12. ’ de özetlenmiştir.

Tablo 4. 12. Öğretmenlerin Ortak Çalışma ve İş birliği Kültürü Algısı ve Frekans Dağılımları

Kodlar	Tema 4. Ortak Çalışma ve İş birliği Kültürü	f
✓ Okulda Ortak Çalışma ve İş birliği Kültürü Var (G3, G5, G6, G7, G9, G11, G14, G16, G17)		10
✓ Herkes Kendi İşlerinin Sorumluluğunu Alır (G4, G7, G8, G10, G12, G14, G16)		10
✓ İş birliği Kültüründe Yönetici Pasif (G1, G2, G11, G7)		9
✓ Okulda Ortak Çalışma ve İş birliği kültürü yok (G1, G2, G8, G10, G12, G13)		8
✓ İş birliği Kültüründe Yönetici Aktif (G3, G4, G5, G6, G9)		5
✓ Herkes Birbirinin İşlerinin Sorumluluğunu Alır (G2, G3, G5)		4
✓ Okulda Gruplaşma Var (G15, G16, G17)		4

Katılımcı öğretmenlerin soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde okullarında ortak çalışma ve iş birliğinin varlığı ile herkesin sadece kendi işlerinin sorumluluğunu aldığı konularında ortak oranla yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu oran öğretmenlerin örgütsel bağlılık algısının orta derecede kalmasının bir yansıması olarak nitelendirilebilecektir. Sorunun ilk kısmı ile alakalı olarak G3 görüşlerini; “Ortak çalışma ve iş birliği kültürü var. Biz mesela 8. sınıf öğretmenleri olarak haftada iki kez toplanıyoruz uzun veya kısa. WhatsApp grubumuzu çok aktif kullanıyoruz. Birbirimize danışıyoruz. Birbirimizden fikir alıyoruz ve eğitim-öğretim anlamında, disiplin anlamında sürekli iletişim halindeyiz. Herkes kendi sınıfının rehber öğretmeni olmaktan ziyade herkes bütün sınıfları bütün şubeleri sahipleniyor bu da çok güzel bir çalışma ortamı yaratıyor bize. Yöneticimiz bize bir alan açıyor. Bizi iyi idare ediyor. Bize ışık tutuyor diyebilirim. Aslında evet iyi bir ekip çalışması var ama bunu yürüten idarecimiz. Onun sayesinde belki de bu kadar güzel bir ekip çalışması var diyebilirim.” şeklinde ifade etmiştir.

Sorunun ikinci bölümünde yer alan “Uygulamalardan örnekler verebilir misiniz?” sorusuna verilen yanıtlar Tablo 4. 13.’ te özetlenmiştir

Tablo 4. 13. Okulda Mevcut Olan İş birliği Uygulamaları

Kodlar	Tema 4. 1.: İş birliği Uygulamaları	f
✓ Belirli Gün ve Haftalar (G4, G5, G7, G10, G14, G16, G17)		7
✓ Yemek, Gezi, Kahvaltı vb. Sosyal Etkinlikler (G1, G5, G17, G12, G13)		6
✓ Yarışma ve Projeler (G5, G6, G11, G15)		4
✓ Eğitim- Öğretim Yöntem ve Planlamaları (G2, G5, G9)		3
✓ WhatsApp grup paylaşımları (G3,G8)		2

Katılımcı öğretmenler çoğunlukla okullarındaki iş birliği uygulamalarının belirli gün ve haftalar için hazırlanan etkinliklerde gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. Okulundaki ortak çalışma ve iş birliği uygulamalarından örnekler veren öğretmenlerden **G17**; “Ortak çalışma ve iş birliği vardır. Özellikle belirli gün ve haftalardan tutun da herhangi bir sosyal durumda ani mesela ortak bir yemek olabilir, taziye olabilir bu tür şeylerde ortaklaşa bazı şeyler yapılabilir. Paydaşlarla paylaşıldığı zaman ya da karşdakine değer verildiğini hissettiğimiz anda yapıyoruz tabii ki iş birliğini.” şeklinde görüşlerini bildirmiştir.

Katılımcı öğretmenlere belirttikleri görüşler doğrultusunda “Okulunuzda hâkim olan iş birliği kültürü kendinizi ailenin bir parçası gibi hissetme duygunuza nasıl etki eder?” sondası yöneltmiştir. Bu durumda konu ile alakalı **G15**; “İş birliği olduğu zaman kendimi bir ailenin parçası olarak görüyorum. Münazara yarışmasında iş bölümü yaptık. Herkes bir şey hazırladı. Sanki bir ailenin evladı gibiydik. Biz bir aileyiz de zümre başkanımız büyüğümüz biz de çocuklar gibi birlikte bir şeyler yapmaya çalıştık.” Şeklinde görüş ifade etmiştir. Bu durum da örgütsel bağlılığa yönelik algı düzeyi yüksek veya yükselen öğretmenlerin okullarında kuvvetle muhtemel ortak çalışma ve iş birliği kültürünün yeterli derecede bulunduğu çıkarımını sağlayabilecektir.

4. 3. Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın üçüncü alt problemi ile ilişkili olarak “Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine olan algısı ve örgütsel bağlılık puanları cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, çalışma süresi, eğitim düzeyi ve kurum kademesi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” problemine ilişkin bulgular ele alınarak incelenmiştir.

Tablo 4. 14. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan T-testi Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Dönüşümcü liderlik	Erkek	305	3.640	0.750	-0.651	0.516
	Kadın	417	3.677	0.751		
Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma	Erkek	305	3.655	0.835	-1.012	0.312
	Kadın	417	3.718	0.836		
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Erkek	305	3.693	0.868	-1.204	0.229
	Kadın	417	3.772	0.866		
Entelektüel teşvikte bulunma	Erkek	305	3.489	0.803	-0.076	0.939
	Kadın	417	3.494	0.819		
Bireysel ilgi gösterme	Erkek	305	3.632	0.995	0.424	0.671
	Kadın	417	3.600	1.018		
Yüksek başarı beklentisi	Erkek	305	3.723	0.679	-0.138	0.891
	Kadın	417	3.731	0.695		
Örgütsel bağlılık	Erkek	305	3.167	0.697	-0.370	0.712
	Kadın	417	3.188	0.744		
Duygusal bağlılık	Erkek	305	3.505	0.864	0.378	0.708
	Kadın	417	3.480	0.903		
Devam bağlılığı	Erkek	305	3.073	0.791	-0.402	0.689
	Kadın	417	3.098	0.816		
Normatif bağlılık	Erkek	305	2.923	0.814	-0.971	0.332
	Kadın	417	2.985	0.855		

* $p < .05$

Tablo 4. 14. incelendiğinde öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmektedir ($p = .516 > .05$). Dönüşümcü liderlik ölçeğinin vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma ($p = .312 > .05$), grup amaçlarının kabulünü sağlama ($p = .229 > .05$), entelektüel teşvikte bulunma ($p = .939 > .05$), bireysel ilgi

gösterme ($p = .671 > .05$), yüksek başarı beklentisi ($p = .891 > .05$) alt boyutlarında cinsiyet değişkenine bağlı anlamlı bir farklılığın görülmediği dikkat çekmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma ortaya koymadığı göze çarpmaktadır ($p = .712 > .05$). Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık ($p = .708 > .05$), devam bağlılık ($p = .689 > .05$) ve normatif bağlılık ($p = .332 > .05$) alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı görülmektedir.

Literatür incelendiğinde Kara (2021), meslek lisesi öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik algılarına yönelik olarak yaptığı çalışmasında benzer şekilde dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarına ait puanlar ile cinsiyet arasında bir farklılık saptanamamıştır. Dülker (2019); Göksal (2018) ve Zengin (2019)' de yaptıkları araştırmalarda aynı şekilde dönüşümcü liderlik algısına yönelik puanlar ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Bu bulguların tersine, Gelmez (2018), ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini araştırdığı çalışmasında dönüşümcü liderlik algısı puanlarının erkeklerin lehine yönelik farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Yine Kiriş (2016), yaptığı çalışmasında kadın öğretmenlerin yöneticini dönüşümcü lider olarak algılamalarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu saptayarak cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma olduğu sonucuna ulaşmıştır. Eraslan (2003) ile Taş ve Çetiner (2011) de çalışmalarında bu sonuçla örtüşen bulgulara ulaşmıştır.

Altıntaş (2020), iletişim sektöründe yaptığı bir çalışmada katılımcıların örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılık oluşturmadığını tespit etmiştir. Yine aynı şekilde Canbaz (2019)' ın Bolu il merkezinde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak üzere yaptığı bir çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarında cinsiyete göre fark olmadığı gözlenmiştir. Alan yazına bakıldığında Arslan (2017); Çetin (2009); Didin (2014); Durna ve Eren (2005)'in de bu bulguyu destekler nitelikte çalışmalar yaptığı görülmektedir.

Literatürde örgütsel bağlılık puanlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiğini doğrular nitelikteki çalışmalar incelendiğinde Babahanoğlu (2016)'nun, tekstil sektöründe yaptığı bir araştırmasında, örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının hepsinde de cinsiyet değişkeni açısından istatistiki boyutta anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Erkek çalışanların ortalamasının daha yüksek olduğuna dikkat çekmiştir. Yiğitel (2004), yaptığı bir çalışmada erkek öğretmen ve akademisyenlerin normatif bağlılık tutumlarının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Karagöz (2008) ise çalışmasında kadın öğretmenlerin duygusal ve devam bağlılık

algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu çıkarımını yapmıştır. Gün (2020) de öğretmenlere ilişkin yaptığı çalışmasında örgütsel bağlılık toplam puanı ile okula karşı olumlu tutum alt boyutlarında erkek öğretmenlerin ortalama puanlarının kadınlara oranla daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir.

Tablo 4. 15. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Analiz Sonuçları

	Yaş	n	$\bar{X}$	ss	f	p	Fark (Tukey)
Dönüşümcü liderlik	18-30 yaş (A)	410	3.681	0.690	0.327	0.721	
	31-40 yaş (B)	214	3.637	0.870			
	41yaş ve üzeri (C)	98	3.632	0.715			
	Toplam	722	3.661	0.750			
Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma	18-30 yaş (A)	410	3.714	0.782	0.364	0.695	
	31-40 yaş (B)	214	3.664	0.940			
	41yaş ve üzeri (C)	98	3.654	0.817			
	Toplam	722	3.691	0.836			
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	18-30 yaş (A)	410	3.777	0.820	0.949	0.388	
	31-40 yaş (B)	214	3.683	0.957			
	41yaş ve üzeri (C)	98	3.698	0.851			
	Toplam	722	3.739	0.867			
Entelektüel teşvikte bulunma	18-30 yaş (A)	410	3.515	0.759	0.978	0.377	
	31-40 yaş (B)	214	3.495	0.917			
	41yaş ve üzeri (C)	98	3.388	0.781			
	Toplam	722	3.492	0.812			
Bireysel ilgi gösterme	18-30 yaş (A)	410	3.605	0.980	0.140	0.869	
	31-40 yaş (B)	214	3.606	1.113			
	41yaş ve üzeri (C)	98	3.663	0.882			
	Toplam	722	3.613	1.008			
Yüksek başarı beklentisi	18-30 yaş (A)	410	3.730	0.639	0.182	0.834	
	31-40 yaş (B)	214	3.709	0.774			
	41yaş ve üzeri (C)	98	3.759	0.693			
	Toplam	722	3.728	0.688			
Örgütsel bağlılık	18-30 yaş(A)	410	3.139	0.716	1.812	0.164	
	31-40 yaş(B)	214	3.209	0.763			
	41 yaş ve üzeri(C)	98	3.282	0.659			
	Toplam	722	3.179	0.724			

Tablo 4. 15. (Devamı) *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Analiz Sonuçları*

	Yaş	n	$\bar{X}$	ss	f	p	Fark (Tukey)
Duygusal bağlılık	18-30 yaş(A)	410	3.424	0.881	4.235*	0.015	A-C (0.013)
	31-40 yaş(B)	214	3.522	0.909			
	41 yaş ve üzeri(C)	98	3.706	0.822			
	Toplam	722	3.491	0.886			
Devam bağlılığı	18-30 yaş(A)	410	3.032	0.805	2.496	0.083	
	31-40 yaş(B)	214	3.139	0.806			
	41 yaş ve üzeri(C)	98	3.206	0.793			
	Toplam	722	3.087	0.805			
Normatif bağlılık	18-30 yaş(A)	410	2.961	0.840	0.054	0.947	
	31-40 yaş(B)	214	2.967	0.866			
	41 yaş ve üzeri(C)	98	2.934	0.770			
	Toplam	722	2.959	0.838			

* $p < .05$

Tablo 4. 15'e bakıldığında dönüşümcü liderlikte, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir ($p = .721 > .05$). Dönüşümcü liderlik ölçeğinin vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma ($p = .695 > .05$), grup amaçlarının kabulünü sağlama ($p = .388 > .05$), entelektüel teşvikte bulunma ($p = .377 > .05$), bireysel ilgi gösterme ($p = .869 > .05$), yüksek başarı beklentisi ($p = .834 > .05$) alt boyutlarında yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılığın görülmediği tespit edilmiştir.

Analiz sonucuna göre; örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutunda gruplar arası anlamlı bir farklılaşma oluşmadığı görülmektedir. Duygusal bağlılık 18-30 yaş ölçek puan ortalaması 3.139, 31-40 yaş ölçek puan ortalaması 3.522, 41 yaş ve üzeri ölçek puan ortalaması 3.706 değerinde bulunmuştur. Ortalamalarda kıyaslama yapıldığında en yüksek ortalamanın 41 yaş ve üzerine, en düşük ise 18-30 yaşa ait olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık yaşa göre farklılaşmaktadır ($p = .015 < .05$). Hangi gruplar arasında farklılaşma bulunduğunu saptamak üzere yapılan analiz sonucuna göre ise; 18-30 yaş/41 yaş ve üzeri ($p = .013$) arasında fark olduğu gözlenmiştir. Öte yandan örgütsel bağlılık, yaşa göre farklılık göstermemektedir. ($p = .164 > .05$). Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı, ($p = .083 > .05$) ve normatif bağlılığın ($p = .947 > .05$), yaşa göre farklılık göstermediği dikkat çekmektedir.

Literatür incelemesi neticesinde Altıntaş (2020), yaptığı çalışmasında bu çalışmadaki sonuçların bir kısmı ile örtüşecek biçimde öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının yaş değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşırken örgütsel bağlılık puanlarında yaş değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılığın bulunduğunu ve yaş arttıkça örgütsel bağlılık puanının da arttığını tespit etmiştir. Yine Bozkurt (2020), kamu çalışanlarına yönelik yaptığı araştırmasında dönüşümcü liderlik algı puanları ve örgütsel bağlılık puanları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edememiştir. Uzun (2016) büyük oranda çalışmayla örtüşen sonuçlara ulaşırken, Babahanoğlu (2016), örgütsel bağlılık puanlarında yaş değişkenine göre farklılıklar tespit etmiş, dönüşümcü liderlik puanlarında ise yaş değişkenine göre bir farklılaşma gözlemleyememiştir.

Tablo 4. 16. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Analiz Sonuçları

	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark (Tukey)
Dönüşümcü liderlik	1ay-10 yıl(A)	544	3.705	0.711	5.387*	0.005	A-B (0.003)
	11-20 yıl(B)	115	3.454	0.924			
	21 yıl ve üzeri (C)	63	3.661	0.672			
	Toplam	722	3.661	0.750			
Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma	1ay-10 yıl(A)	544	3.743	0.790	6.281*	0.002	A-B (0.001)
	11-20 yıl(B)	115	3.441	1.030			
	21 yıl ve üzeri (C)	63	3.700	0.757			
	Toplam	722	3.691	0.836			
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	1ay-10 yıl(A)	544	3.791	0.835	5.724*	0.003	A-B (0.002)
	11-20 yıl(B)	115	3.492	0.993			
	21 yıl ve üzeri (C)	63	3.733	0.828			
	Toplam	722	3.739	0.867			
Entelektüel teşvikte bulunma	1ay-10 yıl(A)	544	3.540	0.774	4.143*	0.016	A-B (0.018)
	11-20 yıl(B)	115	3.313	0.992			
	21 yıl ve üzeri (C)	63	3.405	0.719			
	Toplam	722	3.492	0.812			
Bireysel ilgi gösterme	1ay-10 yıl(A)	544	3.653	0.986	2.833	0.059	
	11-20 yıl(B)	115	3.409	1.160			
	21 yıl ve üzeri (C)	63	3.640	0.856			
	Toplam	722	3.613	1.008			

Tablo 4. 16. (Devamı) *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Analiz Sonuçları*

	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark (Tukey)
Yüksek başarı beklentisi	1ay-10 yıl(A)	544	3.734	0.665	0.951	0.387	
	11-20 yıl(B)	115	3.658	0.819			
	21 yıl ve üzeri (C)	63	3.799	0.618			
	Toplam	722	3.728	0.688			
Örgütsel bağlılık	1ay-10 yıl(A)	544	3.177	0.706	2.338	0.097	
	11-20 yıl(B)	115	3.099	0.836			
	21 yıl ve üzeri(C)	63	3.343	0.634			
	Toplam	722	3.179	0.724			
Duygusal bağlılık	1ay-10 yıl(A)	544	3.472	0.862	5.289*	0.005	A-C (0.007)
	11-20 yıl(B)	115	3.400	1.015			B-C (0.006)
	21 yıl ve üzeri(C)	63	3.825	0.765			
	Toplam	722	3.491	0.886			
Devam bağlılığı	1ay-10 yıl(A)	544	3.074	0.797	2.449	0.087	
	11-20 yıl(B)	115	3.035	0.843			
	21 yıl ve üzeri(C)	63	3.296	0.786			
	Toplam	722	3.087	0.805			
Normatif bağlılık	1ay-10 yıl(A)	544	2.986	0.829	1.182	0.307	
	11-20 yıl(B)	115	2.861	0.895			
	21 yıl ve üzeri(C)	63	2.907	0.805			
	Toplam	722	2.959	0.838			

* $p < .05$

Kıdem değişkenine göre; Dönüşümcü liderlik toplam puanında gruplar arası anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. 1 ay-10 yıl ölçek puan ortalaması 3.705, 11-20 yıl ölçek puan ortalaması 3.454, 21 yıl ve üzeri ölçek puan ortalaması 3,661 değerinde bulunmuştur. Ortalamalar arası kıyaslama yapıldığında en yüksek ölçek puan ortalamasının 1 ay-10 yıl, en düşük ise 11-20 yıla ait olduğu dikkat çekmektedir. Hangi gruplar arasında fark olduğu çıkarımını yapabilmek amacıyla yapılan analiz neticesine göre ise; 1 ay-10 yıl/11-20 yıl ($p=.003$) arasında fark olduğu gözlenmiştir.

Kıdem değişkenine göre; Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. 1 ay-10 yıl ölçek puan ortalaması 3.743, 11-20 yıl ölçek puan ortalaması 3.441, 21 yıl ve üzeri ölçek puan ortalaması 3.700 değerinde saptanmıştır. Ortalama kıyaslamasında en yüksek ölçek puan ortalamasının 1 ay-10 yıl, en düşük ise 11-20 yıla ait olduğu görülmektedir. Hangi grupların arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunun tespiti amacıyla yapılan analiz neticesine göre ise; 1 ay-10 yıl/11-20 yıl ($p=.001$) arasında fark olduğu dikkat çekmektedir.

Kıdem değişkenine göre; Grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu dikkat çekmektedir. 1 ay-10 yıl ölçek puan ortalaması 3.791, 11-20 yıl ölçek puan ortalaması 3.492, 21 yıl ve üzeri ölçek puan ortalaması 3.733 değerinde saptanmıştır. Ortalamalar arası kıyaslamada en yüksek ölçek puan ortalamasının 1 ay-10 yıl, en düşük ise 11-20 yıla ait olduğu görülmektedir. Hangi gruplar arasında farklılaşma bulunduğunu görmek amaçlı yapılan analiz neticesinde ise; 1 ay-10 yıl/11-20 yıl ($p=.002$) arasında fark olduğu tespit edilmiştir.

Kıdem değişkenine göre; Entelektüel teşvikte bulunma alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir 1 ay-10 yıl ölçek puan ortalaması 3.540, 11-20 yıl ölçek puan ortalaması 3.313, 21 yıl ve üzeri ölçek puan ortalaması 3.405 değerinde saptanmıştır. Ortalama kıyaslamasında en yüksek ölçek puan ortalamasının 1 ay-10 yıl, en düşük ise 11-20 yıla ait olduğu görülmektedir. Hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucuna göre ise; 1 ay-10 yıl/11-20 yıl ($p=.018$) arasında fark olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisi alt boyutlarında kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir fark gözlenmediği tespit edilmiştir.

Kıdem değişkenine göre; Örgütsel bağlılık toplamı, Devam ve Normatif bağlılık alt boyutlarında gruplar arası anlamlı bir farklılık gözlenemezken Duygusal bağlılık alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma gözlenmektedir. Duygusal bağlılık alt boyutunda 1 ay-10 yıl ölçek puan ortalaması 3.472, 11-20 yıl ölçek puan ortalaması 3.400, 21 yıl ve üzeri ölçek puan ortalaması 3.825 değerinde saptanmıştır. Ortalama kıyaslaması yapıldığında en yüksek ölçek puan ortalamasının 21 yıl ve üzerine en düşük ise 11-20 yıla ait olduğu gözlemlenmiştir. Hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan analiz neticesine göre ise; 1ay-10 yıl/21 yıl ve üzeri ($p=.007$), 11-20 yıl/21 yıl ve üzeri ($p=.006$), arasında fark olduğu görülmüştür.

Literatür incelendiğinde Kılınç (2013), sınıf öğretmenlerinin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılayış biçimine yönelik yaptığı çalışmasında dönüşümcü liderlik algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma oluşturmadığını tespit etmiştir. Canbaz (2019), yaptığı çalışmasında kıdem değişkenine göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik alt boyutlarından olan bireysel ilgi algılarında farklılaşma olduğu diğer boyutlarda bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel bağlılık puanlarının kıdem değişkenine yönelik farklılaşmasını ise mevcut çalışma ile tamamen örtüşecek şekilde duygusal bağlılık boyutunda tespit etmiştir. Bu çalışmaya göre de 21 yıl üstünde mesleki kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aksi bir sonuç olarak, Gün (2020), dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık toplam puanı ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı dikkat çekmiştir. Toksöz (2010) ve Yalçın (2014) da çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Tablo 4. 17. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Mevcut Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Analiz Sonuçları

	Okuldaki Görev Süresi	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark (Tukey)
Dönüşümcü liderlik	1ay-3 yıl (A)	456	3.701	0.727	1.811	0.164	
	4-6 yıl (B)	160	3.576	0.778			
	7 yıl ve üzeri(C)	106	3.621	0.800			
	Toplam	722	3.661	0.750			
Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma	1ay-3 yıl (A)	456	3.749	0.810	3.143*	0.044	A-B (0.001)
	4-6 yıl (B)	160	3.570	0.865			
	7 yıl ve üzeri(C)	106	3.624	0.881			
	Toplam	722	3.691	0.836			
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	1ay-3 yıl (A)	456	3.773	0.848	0.998	0.369	
	4-6 yıl (B)	160	3.675	0.870			
	7 yıl ve üzeri(C)	106	3.685	0.940			
	Toplam	722	3.739	0.867			
Entelektüel teşvikte bulunma	1ay-3 yıl (A)	456	3.526	0.790	1.183	0.307	
	4-6 yıl (B)	160	3.417	0.824			
	7 yıl ve üzeri(C)	106	3.458	0.885			
	Toplam	722	3.492	0.812			

Tablo 4. 17. (Devamı) *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Mevcut Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Analiz Sonuçları*

	Okuldaki Görev Süresi	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark (Tukey)
Bireysel ilgi gösterme	1ay-3 yıl (A)	456	3.660	0.992	1.365	0.256	
	4-6 yıl (B)	160	3.523	1.028			
	7 yıl ve üzeri(C)	106	3.547	1.040			
	Toplam	722	3.613	1.008			
Yüksek başarı beklentisi	1ay-3 yıl (A)	456	3.723	0.682	0.770	0.463	
	4-6 yıl (B)	160	3.694	0.750			
	7 yıl ve üzeri(C)	106	3.799	0.617			
	Toplam	722	3.728	0.688			
Örgütsel bağlılık	1ay-3 yıl (A)	456	3.167	0.736	3.828*	0.022	B-C (0.019)
	4-6 yıl (B)	160	3.103	0.704			
	7 yıl ve üzeri(C)	106	3.347	0.682			
	Toplam	722	3.179	0.724			
Duygusal bağlılık	1ay-3 yıl (A)	456	3.433	0.913	8.054*	0.000	A-C (0.000) B-C (0.003)
	4-6 yıl (B)	160	3.447	0.835			
	7 yıl ve üzeri(C)	106	3.807	0.776			
	Toplam	722	3.491	0.886			
Devam bağlılığı	1ay-3 yıl (A)	456	3.068	0.802	4.516*	0.011	A-C (0.025) B-C (0.011)
	4-6 yıl (B)	160	3.004	0.803			
	7 yıl ve üzeri(C)	106	3.294	0.794			
	Toplam	722	3.087	0.805			
Normatif bağlılık	1ay-3 yıl (A)	456	2.999	0.854	1.692	0.185	
	4-6 yıl (B)	160	2.858	0.794			
	7 yıl ve üzeri(C)	106	2.940	0.826			
	Toplam	722	2.959	0.838			

* $p < .05$

Okuldaki görev süresi değişkenine göre; Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma alt boyutunda gruplar arası anlamlı bir farklılık olduğu görülürken Dönüşümcü

liderlik toplamda ve diğer alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma alt boyutunda; 1 ay-3 yıl ölçek puan ortalaması 3.749, 4-6 yıl ölçek puan ortalaması 3.675, 7 yıl ve üzeri ölçek puan ortalaması 3.624 değerinde saptanmıştır. Ortalamalar kıyaslandığında en yüksek ölçek puan ortalamasının 1 ay-3 yıla, en düşük ise 4-6 yıla ait olduğu tespit edilmiştir. 1 ay-3 yıl/4-6 yıl grupları arasında fark olduğu tespit edilmiştir.

Okuldaki görev süresi değişkenine göre; Örgütsel bağlılık toplamda gruplar arası anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık 1 ay-3 yıl ölçek puan ortalaması 3.167, 4-6 yıl ölçek puan ortalaması 3.103, 7 yıl ve üzeri ölçek puan ortalaması 3.347 değerinde bulunmuştur. Puan ortalamaları kıyaslandığında en yüksek ölçek puan ortalamasının 7 yıl ve üzeri, en düşük ise 4-6 yıla ait olduğu tespit edilmiştir. Hangi gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan analiz neticesinde ise; 4-6 yıl/7 yıl ve üzeri($p=.019$) arasında fark olduğu tespit edilmiştir.

Okuldaki görev süresi değişkenine göre; Duygusal bağlılık alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu dikkat çekmektedir. Duygusal bağlılık 1 ay-3 yıl ölçek puan ortalaması 3.433, 4-6 yıl ölçek puan ortalaması 3.447, 7 yıl ve üzeri ölçek puan ortalaması 3.807 değerinde bulunmuştur. Ortalamalar arasında kıyaslama yapıldığında en yüksek ölçek puan ortalamasının 7 yıl ve üzeri, en düşük ise 1 ay-3 yıla ait olduğu tespit edilmiştir. Hangi gruplar arasında farklılaşma olduğunu tespit etme amaçlı yapılan analiz neticesine göre ise; 1ay-3 yıl/7 yıl ve üzeri($p=.000$), 4-6 yıl/7 yıl ve üzeri($p=.003$) arasında fark olduğu tespit edilmiştir.

Okuldaki görev süresi değişkenine göre; Devam bağlılığı alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Devam bağlılığı 1 ay-3 yıl ölçek puan ortalaması 3.068, 4-6 yıl ölçek puan ortalaması 3.004, 7 yıl ve üzeri ölçek puan ortalaması 3.294 değerinde bulunmuştur. Ortalamalar kıyaslandığında en yüksek ölçek puan ortalamasının 7 yıl ve üzeri, en düşük ise 4-6 yıla ait olduğu tespit edilmiştir. Hangi gruplar arasında fark olduğu çıkarımını yapabilmek amacıyla yapılan analiz sonucuna göre ise; 1ay-3 yıl/7 yıl ve üzeri($p=.025$), 4-6 yıl/7 yıl ve üzeri($p=.011$) arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan okuldaki görev süresi değişkenine göre; Normatif bağlılık alt boyutunda gruplar arası anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Literatür incelendiğinde Özen (2019)'in de benzer şekilde aynı örgütte çalışma süresi bakımından çalışanların dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı bir farklılaşma tespit edemediği görülmektedir. Gün (2020) de çalışmasında dönüşümcü liderlik algısı puanlarını

kurumda çalışma süresine göre değerlendirdiğinde herhangi bir farklılaşma tespit edememiştir. Çetin (2018) ise bu sonuçların tersine aynı kurumda 13 yıl ve üzeri çalışan kimselerin dönüşümcü liderlik algılarının, 12 yıl ve altı görev süresi olan kişilerden daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Aynı konuda literatüre örgütsel bağlılık açısından bakıldığında Erdoğan (2011)'nın da yaptığı çalışmada mevcut çalışmanın sonuçlarıyla fazlasıyla benzer sonuçlara ulaştığı ve görev yaptıkları kurumlarda 11 yıl ve üzeri çalışan bireylerin örgütsel bağlılık algılarının, 10 yıl ve altı sürede çalışan kimselerin algılarına göre daha yüksek olduğunun tespit edildiği görülmektedir. Çetin (2018) de kendi çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Gün (2020) ise mevcut çalışmanın aksine öğretmenlerin kurumda çalışma süresi bakımından örgütsel bağlılık puanlarında herhangi bir farklılaşma tespit edememiştir.

Tablo 4. 18. *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan T- Testi Analiz Sonuçları*

	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Dönüşümcü liderlik	Ön lisans-lisans	638	3.664	0.750	0.228	0.820
	Lisansüstü	84	3.644	0.760		
Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma	Ön lisans-lisans	638	3.690	0.838	-0.078	0.938
	Lisansüstü	84	3.698	0.827		
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Ön lisans-lisans	638	3.744	0.864	0.422	0.674
	Lisansüstü	84	3.700	0.894		
Entelektüel teşvikte bulunma	Ön lisans-lisans	638	3.495	0.816	0.226	0.821
	Lisansüstü	84	3.473	0.787		
Bireysel ilgi gösterme	Ön lisans-lisans	638	3.612	1.001	-0.091	0.927
	Lisansüstü	84	3.623	1.064		
Yüksek başarı beklentisi	Ön lisans-lisans	638	3.737	0.681	0.969	0.335
	Lisansüstü	84	3.655	0.740		
Örgütsel bağlılık	Ön lisans-lisans	638	3.184	0.722	0.452	0.652
	Lisansüstü	84	3.145	0.740		
Duygusal bağlılık	Ön lisans-lisans	638	3.490	0.887	-0.099	0.921
	Lisansüstü	84	3.500	0.886		

Tablo 4. 18. (Devamı) *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan T- Testi Analiz Sonuçları*

	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Devam bağlılığı	Ön lisans-lisans	638	3.090	0.805	0.285	0.766
	Lisansüstü	84	3.063	0.813		
Normatif bağlılık	Ön lisans-lisans	638	2.970	0.834	0.994	0.321
	Lisansüstü	84	2.871	0.865		

* $p < .05$

Eğitim durumu değişkenine göre; Dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılık görülememektedir. Benzer biçimde Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında da gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır.

Alan yazın incelendiğinde Kılınç (2013)'in sınıf öğretmenleri arasında ve Uzun (2016)'un tekstil sektöründe yaptıkları çalışmalarda da dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık ve istatistiksel ilişki tespit edemedikleri görülmektedir.

Mevcut çalışmada tespit edilen sonuçların aksine Bozkurt (2020) kamu çalışanları üzerine yaptığı çalışmasında dönüşümcü liderlik algısı puanları ve tüm alt boyutlar ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu neticesine ulaşmıştır. Yine aynı çalışmaya göre örgütsel bağlılık puanları ve alt boyutları ile eğitim durumu arasında da anlamlı bir farklılaşma bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bozkurt (2020)' un bu çalışmasında yüksek lisans yapmış çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu, ilkokul mezunu çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ve örgütsel bağlılık puanlarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Babahanoğlu (2016) ise tekstil sektöründeki çalışanlara yönelik yürüttüğü doktora tezinde dönüşümcü liderlik algılarına ve alt boyutlara ait puanlar ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edemezken örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık saptamış olup lise mezunu çalışanların örgütsel bağlılık ile devam bağlılığı düzeylerinin daha yüksek olduğu neticesine varmıştır.

Tablo 4. 19. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Kurum Kademesi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Analiz Sonuçları

	Kurum kademesi	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark (Tukey)
Dönüşümcü liderlik	İlkokul(A)	457	3.630	0.798	4.688*	0.009	A-C (0.008)
	Ortaokul(B)	187	3.636	0.677			B-C (0.020)
	Lise(C)	78	3.906	0.570			
	Toplam	722	3.661	0.750			
Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma	İlkokul(A)	457	3.659	0.881	4.289*	0.014	A-C (0.012)
	Ortaokul(B)	187	3.661	0.788			B-C (0.026)
	Lise(C)	78	3.952	0.610			
	Toplam	722	3.691	0.836			
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	İlkokul(A)	457	3.695	0.925	4.449*	0.012	A-C (0.008)
	Ortaokul(B)	187	3.730	0.770			B-C (0.043)
	Lise(C)	78	4.010	0.669			
	Toplam	722	3.739	0.867			
Entelektüel teşvikte bulunma	İlkokul(A)	457	3.481	0.863	3.395*	0.034	B-C (0.029)
	Ortaokul(B)	187	3.429	0.728			
	Lise(C)	78	3.708	0.648			
	Toplam	722	3.492	0.812			
Bireysel ilgi gösterme	İlkokul(A)	457	3.546	1.035	4.979*	0.007	A-C (0.06)
	Ortaokul(B)	187	3.647	0.949			
	Lise(C)	78	3.927	0.925			
	Toplam	722	3.613	1.008			
Yüksek başarı beklentisi	İlkokul(A)	457	3.729	0.730	1.819	0.163	
	Ortaokul(B)	187	3.674	0.606			
	Lise(C)	78	3.850	0.605			
	Toplam	722	3.728	0.688			
Örgütsel bağlılık	İlkokul	457	3.157	0.762	1.868	0.155	
	Ortaokul	187	3.170	0.670			
	Lise	78	3.328	0.596			
	Toplam	722	3.179	0.724			
Duygusal bağlılık	İlkokul	457	3.458	0.919	1.379	0.253	
	Ortaokul	187	3.513	0.864			
	Lise	78	3.632	0.713			
	Toplam	722	3.491	0.886			

Tablo 4. 19. (Devamı) *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılığın Kurum Kademesi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Analiz Sonuçları*

	Kurum kademesi	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark (Tukey)
Devam bağlılığı	İlkokul	457	3.074	0.825	1.244	0.289	
	Ortaokul	187	3.062	0.759			
	Lise	78	3.222	0.795			
	Toplam	722	3.087	0.805			
Normatif bağlılık	İlkokul	457	2.940	0.864	1.790	0.168	
	Ortaokul	187	2.935	0.787			
	Lise	78	3.128	0.793			
	Toplam	722	2.959	0.838			

* $p < .05$

Kurum kademesi değişkenine göre; Dönüşümcü liderlik toplam, Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma, Grup amaçlarının kabulünü sağlama, Entelektüel teşvikte bulunma ve Bireysel ilgi gösterme alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma gözlenirken Yüksek başarı beklentisi alt boyutunda anlamlı bir fark görülmemektedir. Dönüşümcü liderlik toplamda, ilkokul ölçek puan ortalaması 3.630, ortaokul ölçek puan ortalaması 3.636, lise ölçek puan ortalaması 3.906 değerinde saptanmıştır. Ortalamalar kıyaslandığında en yüksek ölçek puan ortalamasının liseye, en düşük ise ilkokula ait olduğu tespit edilmiştir. Hangi gruplar arasında fark olduğu çıkarımına ulaşabilmek amacıyla yapılan analiz neticesinde ise; ilkokul/lise ($p=.008$), ortaokul/lise ($p=.020$) arasında fark olduğu gözlenmiştir.

Kurum kademesi değişkenine göre; Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, ilkokul ölçek puan ortalaması 3.659, ortaokul ölçek puan ortalaması 3.661, lise ölçek puan ortalamasının 3.952 değerinde olduğu saptanmıştır. Ortalamalar arası kıyaslama yapıldığında en yüksek ölçek puan ortalamasının liseye, en düşük ise ilkokula ait olduğu gözlemlenmiştir. Hangi gruplar arasında farklılaşma oluştuğunu tespit etme amaçlı yapılan analiz neticesinde ise; ilkokul/lise ($p=.012$), ortaokul/lise ($p=.026$) arasında fark olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Kurum kademesi değişkenine göre; Grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Grup amaçlarının

kabulünü sağlama, ilkokul ölçek puan ortalaması 3.695, ortaokul ölçek puan ortalaması 3.730, lise ölçek puan ortalaması 4.010 değerinde bulunmuştur. Ortalamalar kıyaslaması yapıldığında en yüksek ölçek puan ortalamasının liseye, en düşük ise ilkokula ait olduğu görülmüştür. Hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu çıkarımına ulaşabilmek amacıyla yapılan analiz neticesinde ise; ilkokul/lise ($p=.008$), ortaokul/lise ($p=.043$) arasında fark olduğu tespit edilmiştir.

Kurum kademesi değişkenine göre; Entelektüel teşvikte bulunma alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. Entelektüel teşvikte bulunma, ilkokul ölçek puan ortalaması 3.481, ortaokul ölçek puan ortalaması 3.429, lise ölçek puan ortalamasının 3.708 olduğu görülmüştür. Ortalamaların kıyaslanması sonucunda en yüksek ölçek puan ortalamasının liseye, en düşük ise ortaokula ait olduğu tespit edilmiştir. Hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucuna göre ise; ortaokul/lise ($p=.029$) arasında fark olduğu saptaması yapılmıştır.

Kurum kademesi değişkenine göre; Bireysel ilgi gösterme alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu dikkat çekmektedir. Bireysel ilgi gösterme, ilkokul ölçek puan ortalaması 3.546, ortaokul ölçek puan ortalaması 3.647, lise ölçek puan ortalaması 3.927 değerinde bulunmuştur. Ortalamalar kıyaslamasında en yüksek ölçek puan ortalamasının liseye, en düşük ise ilkokula ait olduğu gözlemlenmiştir. Hangi gruplar arasında fark olduğunu ortaya çıkarmak amaçlı yapılan analiz neticesinde ise; ilkokul/lise ($p=.006$) arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Kurum kademesi değişkenine göre; Örgütsel bağlılık toplam ve alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Kiriş (2016), öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini incelediği araştırmasında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma seviyelerinin öğretmenlerin görev yaptıkları kurum kademesine göre anlamlı bir farklılaşma gösterdiği sonucuna varmıştır. Fakat bu çalışmada mevcut çalışmada olduğu gibi lise öğretmenlerinin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha yüksek algıladığı değil, ilkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha yüksek düzeyde algıladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gün (2020) ise mevcut çalışmadaki bulguların aksine kurum kademesine göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını irdelediği araştırmasında, kurum kademesi değişkeninin anlamlı bir farklılaşmaya sebep olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı çalışmada kurum kademesi değişkenine göre,

öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları gözlemlendiğinde, bu değişkenin örgütsel bağlılık açısından da anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı görülmüştür. Altıntaş (2020) da çalışmasında benzer neticelere ulaşmıştır.

4. 4. Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular

Bu bölümde mevcut çalışmanın altıncı alt problemi olan “Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine olan algıları ve örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” alt problemine yönelik bulgular ele alınmıştır.

Tablo 4. 20. Öğretmenlerin Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerine Olan Algı Puanları ve Örgütsel Bağlılık Puanları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi, Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Dönüşümcü Liderlik	1									
2. Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma	.955**	1								
3. Grup amaçlarının kabulünü sağlama	.598**	.857**	1							
4. Entelektüel teşvikte bulunma	.887**	.799**	.776**	1						
5. Bireysel ilgi gösterme	.871**	.807**	.771**	.728**	1					
6. Yüksek başarı beklentisi	.531**	.425**	.427**	.475**	.336**	1				
7. Örgütsel Bağlılık	.646**	.632**	.598**	.570**	.603**	.218**	1			
8. Duygusal Bağlılık	.568**	.557**	.535**	.490**	.558**	.160**	.827**	1		
9. Devam Bağlılığı	.477**	.463**	.444**	.413**	.433**	.191**	.817**	.501**	1	
10. Normatif Bağlılık	.577**	.564**	.526**	.537**	.524**	.191**	.860**	.566**	.562**	1
Ortalama	3.661	3.691	3.739	3.492	3.613	3.728	3.179	3.491	3.087	2.959
Standart Sapma	0.750	0.836	0.867	0.812	1.008	0.688	0.724	0.886	0.805	0.838

* $p < .05$, ** $p < .01$

Dönüşümcü liderlik ile Örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır ($r=.646$, $p=.000$). Dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=.568$, $p=.000$), devam bağlılığı arasında pozitif

yönlü orta düzeyde ($r=.477$, $p=.000$), ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=.577$, $p=.000$) bir korelasyon bulunmaktadır.

Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkiyi yakından gözlemleyebilmek adına yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerde öğretmenlerin geneli etkili yöneticide olması gereken özellikleri ifade ettikten sonra kendi yöneticilerinde bu özelliklerin tamamının bulunmadığını ifade etmiştir. Bu ifadelerden yola çıkarak okul yöneticilerinin bu özellikleri taşımama durumunun öğretmenlerin kuruma bağlılıklarını nasıl etkilediği sonda olarak sorulmuştur. Bu durumla alakalı görüşlerini **G4**; *“İletişim bence bir kuruma bağlılığı artırıyor. Yani öğretmenin okula sevgiyle gitmesine ya da çocuklara verdiği sevgiye bile yansıdığını düşünüyorum. Çünkü mutlu öğretmenler mutlu çocuklar demektir. Okul idaresi ile alakalı yöneticilerle alakalı iletişimsizlik, öğretmenlerde de birbirine karşı sürekli okulu kötülemeye sebep oluyor. Belki idare bu konuda çok bilgi sahibi olmuyor ama kendi aranda oturduğunda işte şöyle oldu böyle oldu, işte şunu söylediler bunu söylediler, bizi dinlemiyorlar ya da dinlediklerinde hiç karşılık vermiyorlar, fikrimizi sormuyorlar gibi az çok böyle konuşmalara sebep oluyor. Yanındaki arkadaşla birlikte konuşmaya devam ettiğinde bu okulun güzel olmadığını fark ediyorsun.”* şeklinde ifade etmiştir.

Öğretmenlerin okullarında mevcut bulunan yönetim tarzının ne olduğuna dair yöneltilen ikinci görüşme sorusuna verdikleri cevaplardan yola çıkarak hâkim olan yönetim anlayışının etkilerini gözlemlemek amacıyla katılımcı öğretmenlere “Okulunuzda hâkim olan bu yönetim anlayışı kurumunuza olan sadakatinizi etkiler mi?” sonda sorusu yöneltilmiştir. Bu sorulara gelen cevapların bir kısmı bu durumun etkileyici bir durum olmadığı yönündeyken bir kısmı da sadakati belirleyici rolüne vurgu yapmıştır. Örneğin, **G8**; *“Şöyle diyelim mesleğe olan saygımızdan dolayı bu tür konularda yöneticilere çok bağlı değiliz. Kurumumu onların sahip olduğu bir kurum gibi değil de kendi kurumum olarak gördüğüm için bu yönetim anlayışı idarecilere karşı sadakatimi etkileyebilir ama kuruma karşı sadakatimi etkilemez.”* şeklinde bir ifadede bulunurken, **G13** bu konuda *“Sadakatimi olumsuz etkiliyor. Moral olarak çöküyorsun. Haksızlık, eşitsizlik yaşadığın zaman etkiliyor. Tabii okula karşı soğuk davranıyorsun. Okul değişikliği düşünüyorsun. Yapılması gereken şeyleri aksatabiliyorsun. Görevi demeyeyim de ufak tefek okul yararına olan şeyleri bana burada ne kadar eşit davranıldıysa ben de ona göre bunu böyle yaparım diyerek yapacağın şeyler de eksiklik oluyor bazen.”* şeklinde bir ifadede bulunmuştur. Ara sorulara alınan bu cevaplar korelasyon analizi neticesinde açığa çıkan öğretmenlerin

yöneticilerinin dönüştürücü liderlik rollerine olan algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde orta seviyeli bir ilişkinin olduğu bulgusuyla çoğunlukla örtüşen ve paralel seyreden cevaplar olmuştur.

Örgütsel bağlılık ile Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma arasında pozitif yönde orta düzeyli ($r=.632$, $p=.000$), grup amaçlarının kabulünü sağlama arasında pozitif yönde orta düzeyli ($r=.598$, $p=.000$), entelektüel teşvikte bulunma arasında pozitif yönde orta düzeyli ($r=.570$, $p=.000$), bireysel ilgi gösterme arasında pozitif yönde orta düzeyli ($r=.603$, $p=.000$) ve yüksek başarı beklentisi arasında pozitif yönde düşük düzeyli ($r=.218$, $p=.000$) bir korelasyon bulunmaktadır.

Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde orta düzeyli ($r=.557$, $p=.000$), devam bağlılığı arasında pozitif yönde orta düzeyli ($r=.463$, $p=.000$) ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde orta düzeyli ($r=.564$, $p=.000$) bir korelasyon bulunmaktadır.

Dönüştürücü liderliğin vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma alt boyutunu ifade etmesi bağlamında öğretmenlere yöneltilen yöneticilerinde örnek aldıkları davranışların neler olduğuna dair sorulan sorunun ikinci bölümü olan “Bu davranışlar yaratıcılığınız, inançlarınız ve kararlarınızda değişiklik yaratır mı?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 4.21.’ de özetlenmiştir.

Tablo 4. 21. Örnek Alınan Davranışların Yaratıcılık, İnançlar ve Kararlara Etkisi ile Frekansları

<i>Kodlar</i>	<i>Tema 7. 1. Örnek Alınan Davranışların Kararlar, İnançlar ve Yaratıcılıkta Yaratığı Değişimler</i>	<i>f</i>
✓Üretken, Çalışkan, Motiveli ve Okuluma Bağlı Olmamı Sağlar (G2, G3, G4, G6, G7, G9, G12, G13, G14, G16, G17)		14
✓Yaratıcılığımı, İnançlarımı ve Kararlarımı Etkilemez (G1, G5, G8, G10, G11, G15)		9

Bu soruya karşılık olarak öğretmenlerin görüşleri örnek aldıkları davranışların kendilerini yönlendirme boyutunun daha ağır bastığı konusunda yoğunlaşmıştır. Sorulan sondalar neticesinde de ağırlıklı olarak yöneticilerinin örnek davranışlarının okuldan ayrılıp ayrılmama kararlarına varana dek fikirlerine etki ettiği görüşünde birleşmiştir. Konu ile ilişkili olarak **G6**; “Mesleki anlamda çok fazla olduğunu söyleyemem ama tek takdir ettiğim ve beni motive eden şey empatik davranması ve her zaman iş birliğine açık ya da

herhangi bir şey dinlemek için kapısının açık olması. Kararlarımda direkt bir değişiklik oluşturmaz ama daha rahat bir psikoloji ile çalıştığım için daha üretken olurum. Ürettiğim şeyler daha yaratıcı olarak ortaya çıkar. Bu anlamda dolaylı bir etkisi olur.” şeklinde bir görüş ifade etmiştir. Bu durumda, yapılan korelasyon analiziyle öğretmenlerin yöneticilerinin vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma rollerine olan algılarının örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde orta seviyede bir ilişki olduğu bulgusu ortaya çıkarken öğretmenler ağırlıklı olarak yöneticilerinin örnek aldıkları özelliklerinin bağlılıklarını dolaylı da olsa etkilediği fikrinde birleşerek nicel bulguları destekler açıklamalarda bulunmuşlardır.

Grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutu ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyli ($r=.535$, $p=.000$), devam bağlılığı arasında pozitif yönde orta düzeyli ($r=.444$, $p=.000$) ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde orta düzeyli ($r=.526$, $p=.000$) bir korelasyon bulunmaktadır.

Entelektüel teşvikte bulunma ile duygusal bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde ($r=.490$, $p=.000$), devam bağlılığı arasında pozitif yönde orta düzeyde ($r=.413$, $p=.000$) ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde orta düzeyde ($r=.537$, $p=.000$) bir korelasyon bulunmaktadır.

Okullarında hâkim olan karar süreçlerinin öğretmenlerin kurumlarına bağlılıklarına yansımalarını gözlemlemek amacıyla katılımcı öğretmenlere okullarında karar süreçlerinin ne şekilde işlediği sorusuna sonda olarak “Okulunuzun fiziki ya da akademik yapısında gerçekleşecek değişim kararlarında payınızın bulunması/bulunmaması okulunuza karşı duygusal bağlılığınızı nasıl etkiler?” sorusu yöneltilmiştir. Soruya **G4**; “*Hocam şimdi okula bir şey yapsan bir ağaç bile dersen o okulu senin okulun gibi hissedersin. Her o ağacı gördüğünde bu ağaç benim ağacım, bu okula ben bıraktım onu dersin. Seneler sonra bile o memlekete gelsen o ağacı görmeye, o okulu görmeye gidersin. Ya da okulun herhangi bir yerine bir şey yapmış olsan dersin ki bu okul benim okulum. Ben yaptım bunu. Her zerresine emek verdim. Hiçbir şey yapmadığın okula bağlılık da hissetmiyorsun. Oraya karşı herhangi bir sevgi de beslemiyorsun. Bir şey yapsan evet daha çok sevgi beslersin belki.*” cevabını vermiştir.

Öğretmenlerin kendi yöneticilerinin entelektüel teşvik rollerini nasıl algıladıklarına dair yöneticilerinin kendilerini takdir edip etmediğinin irdelendiği sorunun ikinci bölümü olan “Bu durum (takdir edilmek/takdir edilmemek) size neler hissettirir?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 4. 22.’de özetlenmiştir.

Tablo 4. 22. Takdir Etme Davranışının Etkileri ve Frekansları

<i>Kodlar</i>	<i>Tema 8. 1. Başarıyı Takdir Etme/ Etmeme Davranışının Mevcut Etkileri</i>	<i>f</i>
✓Takdir Edilmek Mutlu Eder (G2, G4, G7, G10, G11, G12, G13, G14, G16)		9
✓Takdir Edilmek Motive Eder (G3, G4, G8, G14, G15, G17)		6
✓Takdir Edilmek Gurur Verir (G5, G7, G14)		3
✓Takdir Edilmek Değerli Hissettirir (G6)		1
✓Takdir Edilmeyi Önemsemem (G9)		1
✓Takdir Edilmemek Mutsuz Eder (G1)		1

Başarılarının takdir edilmesi veya edilmemesi durumunun kendilerinde yarattığı duygusal etki konusunda görüşmeci öğretmenler takdir edilmenin kendilerinde mutluluk yarattığı düşüncesinde yoğunlaşmıştır. Konu ile ilişkili olarak **G14**; “Evet takdir eder. Yöneticimle benim sınıfım tam karşı karşıya. Odasından her çıktığında bizi görüyor. Her seferinde de ben bu sınıftan çok memnunum. Çok iyi bir komşuyuz. Çok sakın bir sınıf diye söyler hep. O da tabii ki ister istemez beni onore eder. Hem çocuklara teşekkür etmesi hem de bana teşekkür etmesi beni olumlu yönde tabii ki gururlandırıyor. Takdir edilme hissi kaç yaşında olursak olalım her insanın hoşuna gidecek bir şeydir ki hele de bunu bir amir yapıyorsa senin üstünde olan bir insan yapıyorsa daha çok etkiler ve iyi hissettirir. Daha çok gaza getirir. Daha çok motive eder. O an söyledikleri hoşuna gittiği için daha çok bağlanırsın. Zevkle şevkle işini yapmaya başlarsın.” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Konu ile alakalı olarak görüşmeci öğretmenlere “Takdir edilmek sizin için kurumun çıkarlarını bireysel çıkarlarınızın önüne geçirir mi?” Sonda sorusu yönlendirilmiş ve alınan cevaplar Tablo 4. 23.’te özetlenmiştir.

Tablo 4. 23. Öğretmenlerin Takdir Görme Algılarının Kişisel Menfaatlerine Etkisi

<i>Kodlar</i>	<i>Tema 8. 2. : Takdir Edilme Algısı ile Çıkar İlişkisi</i>	<i>f</i>
✓Takdir Edilmek Kurumsal Çıkarları Bireysel Çıkarların Önüne Geçirir (G1, G7, G9, G11, G12, G13, G14, G15, G17)		9
✓Öğretmenin Bireysel Çıkarı Yoktur Kurumun Çıkarı Ortak Çıkarıdır (G3, G4, G5, G8, G10, G16)		8
✓Takdir Edilmek Kurumsal Çıkarları Bireysel Çıkarların Önüne Geçirmez (G2, G6)		2

Katılımcı öğretmenler yöneticileri tarafından takdir edilmenin örgütün kurumsal çıkarlarını kendi bireysel çıkarlarının önüne geçirdiği konusunda yoğunluklu görüş bildirmiştir. Bu durumu en yakın yoğunlukla öğretmenin bireysel çıkarının olmadığı ve her şartta kurumun çıkarının önde ve ortak çıkar olduğu görüşü takip etmiştir. Bu konuya dair **G7** görüşünü; “*Elbette kurumun çıkarlarını bireysel çıkarlarımın önüne geçirir zaten ama eğitimde bireysel çıkar çok fazla olmamalı bence. Genellikle çocukların çıkarlarını, kurumun çıkarlarını, okulun çıkarlarını düşünmeliyiz. Yoksa eğitim bir ticarethane değil ki kendi çıkarlarımı düşüneyim. O yüzden tabii ki kurumun çıkarları benim çıkarlarımın önündedir.*” şeklinde ifade etmiştir. Öğretmenlerin gördükleri takdirden dolayı mutlu oldukları, motive oldukları ve kurumun çıkarlarını bireysel çıkarlarının önüne geçirdiklerine dair yoğunlaştıkları cevapların oranları ile açıklamalara bakıldığında yöneticilerinin entelektüel teşvik rollerine olan algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde orta seviyede bir ilişkinin olduğu bulgusuyla örtüştüğü dikkat çekmektedir.

Bireysel ilgi gösterme ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde orta düzeyli ($r=.558$, $p=.000$), devam bağlılığı arasında pozitif yönde orta düzeyli ($r=.433$, $p=.000$) ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde orta düzeyli ($r=.524$, $p=.000$) bir korelasyon bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin bireysel ihtiyaçlara ve iletişim çabasına karşı yaklaşımını temel alan görüşme sorusundan alınan yanıtlar doğrultusunda okul yöneticilerinin var olan bireysel ilgi davranışlarının katılımcı öğretmenlerin aidiyet duygusuna etkisini yordama amacıyla görüşmecilere “Yöneticinizin ihtiyaçlarınıza karşı gösterdiği muamele sizde okulunuza karşı ciddi bir aidiyet duygusu oluşturur mu?” sonda sorusu yönlendirilmiştir. Yöneticisinin iletişime kapalı ve bireysel ihtiyaçlara karşı ilgisiz olduğu ifadesinde bulunan **G11**; “*Aidiyet duygusu değil tamamen kopukluk duygusu oluşturuyor. Çünkü sana*

yardımcı olan kimse yok, seni anlayabilecek kimse yok, anlayışın olmadığı bir yerde de insan kalmak istemiyor.” yanıtını vermiştir. Katılımcıların yanıtları göz önünde bulundurulduğunda bir liderin dönüşümcü liderlik özelliklerinden olan bireyselleştirilmiş ilgi sağlama tutumunun izleyenlerinin örgütsel bağlılığı ile ilişkili olduğu ve bağlılığa etki ettiği yadsınamaz bir gerçek olarak göze çarpmaktadır. Aynı zamanda verilen cevaplar öğretmenlerin yöneticilerinin bireyselleştirilmiş ilgi sağlama tutumuna olan algıları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif doğrultuda orta seviyeli bir ilişki olduğu bulgusuyla da örtüşmektedir.

Yüksek başarı beklentisi ile duygusal bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönde düşük düzeyli ($r=.160$, $p=.000$), devam bağlılığı arasında pozitif yönde düşük düzeyli ($r=.191$, $p=.000$) ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde düşük düzeyli ($r=.191$, $p=.000$) bir korelasyon bulunmaktadır.

Buluç (2009), araştırmasında, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta dereceli ilişki olduğunu ifade etmiştir. Yiğitel (2014), dönüşümcü liderlik, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü orta dereceli, devam bağlılığı alt boyutu ile pozitif yönlü düşük dereceli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. 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 ilişkiyi araştırdığı çalışmada sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini algılamaları ile kendi örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu çıkarımını yapmıştır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzları ile sınıf öğretmenlerinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Canbaz (2019), Bolu il merkezindeki milli eğitime bağlı okullar özelinde yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları ve alt boyutları arasında zayıf- orta veya şiddetli fakat hep pozitif yönde anlamlı ilişki tespit etmiştir. Altıntaş (2020) iletişim sektörü özelinde yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik ve tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve tüm alt boyutları arasındaki ilişkiyi detaylı bir şekilde incelemiş ve sonuç itibarıyla tümünde pozitif yönlü zayıf- orta ya da şiddetli anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yine Gün (2020) aynı konuda yürüttüğü çalışmada yaptığı incelemenin neticesinde dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyli bir ilişki olduğunu saptamıştır. Avelio

ve diğerleri (2004), Lo ve diğerleri (2009) ve Subramaniam (2011), dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşan yabancı araştırmacılardan bazılarıdır.

Bozkurt (2020), dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığı pozitif yönlü bir etkiyle etkilemektedir varsayımı ile yapılan analizlerinin sonuçlarının, çalışmanın bu varsayımına paralel bir doğrultuda eşlik ettiği sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analizlerde dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif doğrultuda ve anlamlı bir şekilde etkilediğini gözlemlemiştir. Analizleri neticesinde örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığının yöneticilerin izleyicileri etkileyebilmelerinde tek başına yetkin bir nitelik taşımadığını tespit etmiştir. Devam bağlılığının diğer alt boyutlarla etkileşim içinde olduğu hallerde dönüşümcü liderlikten etkilendiği sonucu görülmüştür.

Benzer şekilde Uzun (2016), yaptığı çalışmasında dönüşümcü liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu fakat devam bağlılığı üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Baysal (2013), Coğaltay, Karadağ ve Öztekin (2014) ve Al-Quraan (2016) benzer şekillerde dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif doğrultuda etkilediği çıkarımına ulaşan araştırmacılardan bazılarıdır.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında bulunan pozitif yönlü güçlü ilişki yurt içinde ve yurt dışında yapılan birçok araştırmada karşılaşılan genel bir sonuç olmuştur. Örneğin ülkemizde Coğaltay, Karadağ ve Öztekin (2014), ülkemizde bu alanda en kapsamlı çalışmalardan birini yapmıştır. Yaptıkları meta analiz çalışmasında 11 araştırmayı bir araya getirmiş ve 4293 örnekleme ulaşmışlardır. Sonuç olarak okul yöneticilerinin gösterdiği dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde geniş çaplı bir etkisinin olduğu çıkarımına ulaşmışlardır. Bu konuda yapılan araştırmaların genelinde etki düzeyleri zayıf, orta ya da kuvvetli olmak üzere değişse de etkinin yönü hep pozitif ve anlamlı olmuştur. Mevcut çalışmada en yüksek ilişki vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olma alt boyutuna aittir. Chen (2002), idealleştirilmiş etki, bireysel destek ve telkinle güdülenme, Buluç (2009), telkinle güdüleme ve vizyonu paylaşıp motive etme, Altıntaş (2020) ise bireysel ilgi ve entelektüel teşvik alt boyutlarının örgütsel bağlılık ile yüksek ilişkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Erdoğan (2011) ise araştırmasında en yüksek ilişkinin bireysel ilgi ile örgütsel bağlılık arasında olduğunu ifade etmiştir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada varılan neticeler ile okuyucular ve uygulayıcılar için sunulacak önerilere değinilmiştir.

5. 1. Sonuç

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini ne düzeyde uyguladıklarına yönelik algı düzeyleri nedir? şeklindedir. Bu açıdan ilk olarak öğretmenlerin kendi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini algılama düzeyleri “yüksek” düzey olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine dair algılamalarının yüksek düzeyli olması dönüşümcü liderlik konusunda yöneticilerinin davranışlarının yeterli olduğunu düşünmeleri muhtemel sebebi ile açıklanabilecektir. Aynı zamanda bu sonucun Şanlıurfa il merkezinde bulunan ilkokul, ortaokul ve lise müdürlerinin yeniliklere, değişime ve dönüşüme daha müsait bir yapılarının olduğunu ifade ettiği söylenebilecektir.

Araştırmanın ikinci alt problemi, “Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa yönelik algıları ne düzeydedir?” şeklindedir. Bu alt problemde ötürü öğretmenlerin örgütsel bağlılığı algılama düzeyleri incelenmiştir. Ortalamalar kıyaslandığında örgütsel bağlılık toplamı, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutunda öğretmenlerin algı düzeylerinin «orta» düzeyli, duygusal bağlılık alt boyutunda öğretmen algılarının «yüksek» düzeyli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin duygusal bağlılık algılarının yüksek düzeyli olarak değerlendirilmesi öğretmenlik mesleğine ve öğrencilerine gönüllü bir şekilde bağlandıkları sonucuyla açıklanabilecektir. Bu öğretmenler bulunduğu çevrenin ve ülkenin ilerlemesi, toplumsal değerlerin devamlılığı ve öğrencilerin toplumla bütünleşmiş bireyler olması konularında etkili bir rol üstlenecekleri söylenebilir. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılarının nispeten daha düşük olması öğretmenlerin maddi kaygılarını ikinci plana aldıkları ve sadece zorunluluklardan dolayı isteksizce yaptıkları işlerin nispeten daha az olduğu sonucunu işaret etmektedir. Öğretmenlerin devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin orta dereceli ve hatta düşük düzeyli olması ideal okullarda çalışan öğretmenlerden beklenen bir durumdur.

Araştırmanın üçüncü alt probleminin birinci basamağı “Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik rollerine ve örgütsel bağlılığa yönelik algıları, cinsiyet değişkenine

göre anlamlı bir farklılaşma göstermekte midir?” şeklindedir. Bu doğrultuda öğretmenlerin yöneticilerine olan dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel bağlılıklarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik bir inceleme yapılmıştır.

Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine olan algılarının cinsiyetlerine göre değişkenlik gösterip göstermediği durumuna bakıldığında dönüşümcü liderlik ve alt boyutları olan vizyon- ilham sağlama ve uygun rol model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme, yüksek başarı beklentisi puanlarında farklılaşma ve istatistiksel ilişki tespit edilememiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyetlerine göre değişkenlik gösterip göstermediği durumuna bakıldığında da örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık puanlarında farklılaşma ve istatistiksel ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda birinci alt problemi doğrulayacak bir analiz sonucuna ulaşılamamıştır.

Literatürdeki diğer çalışmalar incelendiğinde sonuçların kadınlar lehine olması kadınların daha fazla değişime ve yeniliğe açık olmalarıyla açıklanabilir. Erkek öğretmenler lehine çıkan sonuçlar ise erkeklerin yöneticilik alanında daha aktif bulunuyor olması ve liderlik konusunda daha baskın akademik bilgiye sahip olmalarıyla açıklanabilecektir.

Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık algılarında cinsiyete göre bir farklılaşmanın bulunmaması ise kadın öğretmenlerin de artık iş hayatında en az erkekler kadar söz sahibi olması, günümüzde yaşanan gelişmeler, değişmeler ve bakış açıları sebebiyle yöneticilik pozisyonlarında çalışmak için daha geniş yelpazede alternatif bulabilmeleri, her iki cinsiyetteki öğretmenlerin de örgütsel bağlılıklarını etkileyebilecek daha baskın sosyal ve statüsel şartlara sahip olmaları gibi durumlarla ilişkilendirilebilir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminin ikinci basamağı “Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine olan algısı ve örgütsel bağlılık puanları yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. ANOVA testi kullanılarak öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine olan algısı ve örgütsel bağlılık ile tüm alt boyutlarının öğretmenlerin yaşına göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine olan algı puanları ve örgütsel bağlılık puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı durumuna bakıldığında dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan vizyon- ilham sağlama ve uygun rol model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel

teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisi puanlarında farklılaşma ile istatistiksel ilişki tespit edilememiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanlarında yaş değişkenine göre bir farklılaşma ve istatistiksel ilişki tespit edilememiştir. Duygusal bağlılık puanlarında ise anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Ortalamalar kıyaslandığında 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanlarının örgütsel bağlılık puanlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algı puanları ve örgütsel bağlılık puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşmaması tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin yöneticilerini dönüşümcü liderlik konusunda başarılı görebileceği ve her yaş grubundaki öğretmenin örgütüne karşı bağlılık oluşturmak için farklı sebeplerinin olabileceği düşüncesiyle açıklanabilecektir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık puanlarının 41 yaş üzeri bireylerde daha fazla olması ve fark oluşturması yaş olarak daha olgun öğretmenlerin meslekte geçirdiği uzun süre sebebiyle biriktirdiği tecrübelerin öğretmeni kurumuna daha fazla bağladığı gerçeğiyle örtüşmektedir.

Mevcut çalışmanın üçüncü alt probleminin üçüncü basamağı, “Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine olan algısı ve örgütsel bağlılık puanları mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. ANOVA testi ile analizi sağlanan bu alt problem için dönüşümcü liderlik algı puanları ve örgütsel bağlılık puanları tüm alt boyutları da kapsayacak şekilde incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine olan algı puanları ve örgütsel bağlılık puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı durumuna bakıldığında dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan vizyon- ilham sağlama ve uygun rol model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisi puanları ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma ve istatistiki ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre 1 ay- 10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilerini daha fazla dönüşümcü lider olarak algıladıkları söylenebilecektir. Örgütsel bağlılık puanlarına bakıldığında, örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanları ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma gözlenmezken duygusal bağlılık puanları ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılaşma ve istatistiksel ilişki gözlenmiştir. Buna göre 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi

bulunan öğretmenlerin örgütsel bağlılığının daha az kıdemli öğretmenlere göre fazla olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Mevcut araştırmada 1 ay-10 yıl arası mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik puanlarının daha fazla olması mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin değişime ve yeniliklere açık olması, dönüşümü daha rahat sindirebilmesi, yüksek enerjili, teknoloji üzerinde aktif ve yöneticisinden her zaman daha fazlasını bekleyen öğretmenler olmaları ile yöneticiyi örnek almaları gibi özellikleri ile açıklanabilecektir. Öte yandan 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenlerin duygusal bağlılığının fazla olması yine atandığı günden itibaren biriktirdiği tecrübelerinin ve mesleki alışkanlıklarına sıkı sıkıya tutunmasının bir yansıması şeklinde değerlendirilebilecektir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminin dördüncü basamağı, “Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine olan algısı ve örgütsel bağlılık puanları mevcut okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. ANOVA testi kullanılarak analizi yapılan bu alt problem dönüşümcü liderlik algısı puanları, örgütsel bağlılık puanları ve tüm alt boyutlar ele alınarak incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine olan algılarının mevcut okullarında çalışma süreleri bakımından anlamlı bir farklılaşma ve istatistiki ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Alt boyutlarla beraber incelendiğinde grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisi puanlarının mevcut okulda çalışma süresi bakımından farklılaşma göstermediği saptanmıştır. Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma alt boyutu puanlarının ise okulda çalışma süresine yönelik anlamlı bir farklılaşma oluşturduğu gözlenmiştir. Ortalamalar incelendiğinde bulunduğu okuldaki çalışma süresi 1 ay-3 ay arası olan öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini algılama düzeyinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Örgütsel bağlılığın mevcut okulda çalışma süresi bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı puanlarında mevcut okulda çalışma süresi bakımından anlamlı bir farklılaşma olduğu, normatif bağlılık yönünden ise bir farklılaşma bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ışığında puan ortalamaları kıyaslandığında aynı kurumda 7 yıl ve üzerinde hizmet vermiş olan öğretmenlerin örgütsel bağlılığının aynı okulda daha az zaman geçirmiş öğretmenlere kıyasla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığının olduğu görülmektedir.

Bulunduğu okuldaki çalışma süresi 1 ay- 3 ay arasına olan yani bulunduğu okula yeni gelmiş öğretmenlerin dönüşümcü liderlik alt boyutlarından olan vizyon ilham sağlama ve rol model olma boyutundaki puanlarının farklılık göstermesi ve yüksek olmasının muhtemel sebebi bu öğretmenlerin kuruma yeni başlamış olmalarından dolayı yöneticilerini henüz tanımıyor olmalarıyla ve tanıdıkları kadarı ile yöneticilerinin davranışlarını örnek almaları olabilir. Yine aynı okulda 7 yıl ve daha fazla zaman geçirmiş bir öğretmenin daha az zaman geçirmiş öğretmenlere kıyasla örgütsel bağlılığının daha fazla olması, bu öğretmenlerin kurumda geçirdiği uzun zaman içinde yöneticilerine ve mesai arkadaşlarına alışmaları, kurumda belirli yaşanmışlıklar biriktirmeleri, kurumun akademik ve fiziki yapısına sundukları katkılarının olması ile açıklanabilir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminin beşinci basamağı, “Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine olan algısı ve örgütsel bağlılık puanları eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. T-Testi ile analizi yapılan bu alt problem için öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderliklerini algılama düzeyleri ve örgütsel bağlılık puanları tüm alt boyutlarını da kapsayacak şekilde ele alınmıştır.

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine olan algı puanları ve örgütsel bağlılık puanlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı sonucuna bakıldığında dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan vizyon- ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme, yüksek başarı beklentisi puanlarında farklılaşma ve istatistiksel ilişki tespit edilememiştir. Yine örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanlarında eğitim durumu değişkenine göre bir farklılaşma ve istatistiksel ilişki tespit edilememiştir.

Mevcut çalışmada dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık yönünden eğitim durumuna göre bir farklılaşmanın gözlenememiş olmasının muhtemel sebepleri değişkenlerin sadece lisans ve lisansüstü ile sınırlı kalması, lisans eğitimi ile lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin aralarında liderliği algılayışa etki edecek boyutta büyük bir teorik bilgi farklılığının olmaması olabilir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminin altıncı basamağı, “Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine olan algısı ve örgütsel bağlılık puanları kurum kademesi değişkenine göre farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. ANOVA

testi ile analiz edilen bu alt problemin incelenmesinde öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşücü liderlik rollerine olan algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri tüm alt boyutları ile ele alınmıştır.

Yapılan analizlerle birlikte öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşücü liderlik rollerine olan algı puanları ve örgütsel bağlılık puanlarının kurum kademesi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı sonucuna bakıldığında dönüşücü liderlik ve dönüşücü liderliğin alt boyutları olan vizyon- ilham sağlama ve uygun rol model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme, yüksek başarı beklentisi puanlarında farklılaşma ve istatistiksel bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Puan ortalamaları kıyaslandığında dönüşücü liderlik algısı en yüksek olan öğretmen grubunun lise düzeyinde görev yapan öğretmen grubu olduğu görülmektedir. Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisi alt boyutlarının tamamında dönüşücü liderlik algı düzeyinin en yüksek olduğu öğretmenlerin lise düzeyinde okullarda çalışan öğretmenler olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanları ve alt boyutları ile kurum kademesi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ve istatistiksel ilişki tespit edilememiştir.

Mevcut çalışmada yöneticilerinin dönüşücü liderlik rollerine olan algı düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin lise öğretmenleri olması liselerin fiziksel ve akademik anlamda dönüşüme ve değişime daha müsait olması muhtemel sebebi ile açıklanabilir. Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının kurum kademesi değişkenine farklılaşmamasının muhtemel sebebi ise okul kademeleri arasındaki keskin ayrımların kalkması, öğretmenlerin kurumlarına bağlanmaları hususunda sosyal beklenti ve kaygı etkenlerin daha belirleyici olması ile açıklanabilir.

Araştırmanın dördüncü ve asıl amacını teşkil eden son alt problemi, “Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşücü liderlik rollerine olan algısı ve örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklindedir. Bu hipotezin doğruluğunu test etmek için kullanılan korelasyon analizleri sonucunda dönüşücü liderlik toplam puanları ve dönüşücü liderlik ölçeğinin tüm alt boyutlarına ait puanlar ile örgütsel bağlılık toplam puanları ve örgütsel bağlılık ölçeğinin tüm alt boyutları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu neticesine ulaşılmıştır. Bu sonuç ile birlikte araştırmanın dördüncü alt problemi kesin bir şekilde doğrulanmıştır.

Konu ile ilişkili yapılmış araştırmalar incelendiğinde genel olarak öğretmenlerin insani değerlerini, sosyal ilişkilerini ve duygusal yönelimlerini ön plana çıkaran dönüşümcü liderlik alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Bu durum da okul yöneticilerinin öğretmenlerinin bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi, onları motive edici olumlu telkinlerde bulunması, öğretmenlerin başarılarını takdir etmesi ve onların grubun amaçlarına adanmalarını sağlamasının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini artırdığı ve artıracığı düşünülmektedir.

Aynı şekilde konu ile ilişkili olarak yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığı olumlu anlamda en az etkileyen dönüşümcü liderlik alt boyutunun yüksek başarı beklentisi boyutu olduğu görülmektedir. Bu durumda okul yöneticilerinin öğretmenleri başarıya motive etmek ve onlarda başarı güdüsü oluşturmak yerine sert bir tutumla başarıya ulaşma yolunda öğretmenlerde baskı hissi oluşturması öğretmenlerin kendini ekipten soyutlamasına ve örgütsel bağlılıklarının zayıflamasına yol açacağı söylenebilecektir.

Çağımızın getirdiği gelişmeler, eğitim sisteminde de gelişen ve dönüşüme açılan okullar için yeni bir zemin yaratmıştır. Değişme ve dönüşme enerjisini ortaya çıkarmayı bekleyen okullarda da şüphesiz dönüşümcü liderlik özelliklerini azami düzeyde taşıyan yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Şayet dönüşümcü liderden bahsedilecekse şüphesiz o liderin etkili bir yöneticinin taşıması gereken özelliklere sahip olup olmadığı merak uyandıracaktır. Yapılan görüşmeler neticesinde öğretmenlerin etkili bir yöneticide yoğun bir şekilde aradıkları özellik güçlü bir iletişim becerisine sahip olması olmuştur. Bu davranışları yardımsever olması, iş birliğine açık olması, paylaşımcı olması ve adil olması gibi özellikler takip etmektedir. Öğretmenlerin etkili yönetici algılarından hareketle bakıldığında bir dönüşümcü liderin de sahip olması gereken özelliklerle paralellik gösterdiği gözlenebilmektedir. Görüşmelerden elde edilen sonuçlar ışığında öğretmenlerin, algıladıkları bu özelliklere sahip olan yöneticilerle çalıştıkları zaman kuruma bağlılıklarının arttığı yönünde çıkarımlar yapılabilmektedir.

Dönüşümcü liderlik rollerini taşıyan ya da çağın gerektirdiklerine uygun bir liderlik tavrı takınmak isteyen bir okul yöneticisinin şüphesiz isteğiyle örtüşen bir okul yönetimi tarzı benimsemesi gerekmektedir. Yapılan görüşmeler sonucunda öğretmenlerin kendi okul yöneticilerinin tercih ettiği yönetim tarzı algısının yoğunlukla demokratik bir yaklaşımdan yana olduğu görülmektedir. Bu durumu otokratik, serbest bırakıcı ve dönüşümcü yönetim tarzları takip etmektedir. Bu da yöneticilerin okullarını çağa uygun biçimde dönüştüren yöneticiler olmayı isterken aslında uygulamaları gereken yönetim stratejilerine nispeten

yaklaşmış olsalar da henüz bilgi eksikliği yaşadıklarını göstermektedir. Dönüşümcü liderlik demokratik yaklaşımları beraberinde getirirse de var olanı dönüştürmekten ziyade var olanı koruma yolunda bir seyir de gösterebilecektir. Ortak liderlik anlayışıyla paydaşların yönetimi yöneticinin uygulamalarıyla eşleştirilmelidir.

Konu olarak mevcut araştırmanın amacını ifade eden aynı zamanda da dönüşümcü liderliğin sosyal ve insani boyutlarını ön plana çıkaran en önemi özelliklerden birisi yöneticilerin izleyenlerine karşı gösterdiği bireyselleştirilmiş destek verme tutumlarıdır. Dönüşümcü liderler saygın ve güvenilir liderler olup, başkalarının ihtiyaçlarını kendi kişisel menfaatlerinin üstünde tutarak izleyenlerin güvenini kazanan kimselerdir (Bass, 1997). Görüşmelere dahil olan öğretmenlerin çoğunun görüşlerine göre kendi yöneticileri iletişime açık, öğretmenlerinin bireysel ihtiyaçlarına ilgi gösteren ve değer veren, farklı fikirlere açık ve ılımlı yöneticilerdir. Dönüşümcü bir liderin göstermesi gereken davranış da bireyselleştirilmiş destek rolünü üstlenebilmek adına öğretmenlerin ihtiyaçlarını gidermek için özel ihtimam göstermek, öğretmenlerin güçlü taraflarını vurgulamak, öğretmenlere, kapasitelerini en üst seviyeye çıkarmalarında ve kendi bireysel gelişimlerinin sorumluluğunu alabilmelerinde yardımcı olmak, bireysel farklılıkları görüp kabul etmek, onlarla karşılıklı iletişim kurmak ve öğretmenleri etkin bir şekilde dinlemek olmalıdır. Yine öğretmen görüşlerine göre kendi yöneticilerinin bu davranışları göstermeleri halinde okula karşı bir aidiyet değil de bir kopukluk duygusu olduğu ve öğretmenlerin anlayışın olmadığı bir kurumda kalmak istemedikleri sonuçları çıkarılabilmektedir.

Dönüşümcü bir liderin sahip olmasını gerektiren önemli özelliklerden biri de hiç şüphesiz liderliğini yaptığı kurumdaki izleyenleri arasında ortak çalışma ve iş birliği kültürü oluşturmak, grup amaçlarının kabul edilip benimsenmesi adına bir vizyon değişikliği yaratmaktır. Öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucunda ağırlıklı olarak kendi yöneticilerinin okulda bir iş birliği ortamı ve ortak çalışma kültürü yaratmaya çalıştığı fakat okulda bulunan öğretmenlerin bireysel çıkarlarını ön planda tutarak sadece kendi gelişimleri için çaba sarf ettikleri algısının bulunduğu görülmektedir. Bu da okul yöneticilerinin okulda ortak çalışma ve iş birliği anlayışı yerleştirmeye çalışırken öğretmenlerin kolektif faydaları aramak için kişisel menfaatlerini bir kenara bırakmasını sağlayacak vizyon değişiklikleri üretme konusunda yetersiz kaldıkları şeklinde açıklanabilmektedir. İş birliği havasının baskın bir şekilde yaşandığı okullarda çalışan öğretmenlerin kendini ailenin bir parçası şeklinde hissetme duygularının arttığı da

görüşmeler sonucunda ulaşılan çıkarımlardan biri olmaktadır. Kuhnert ve Lewis'e (1987) göre dönüşümcü liderliğin temelinde kişisel değerler ve inançlar vardır. Bu düşünceden hareketle okul müdürleri kişisel standartlarını ortaya koyarak öğretmenleri performans seviyelerini yükseltip inanç ve amaçlarını değiştirebilecek şekilde birleştirebilmelidir.

Dönüşümcü liderliğin en önemli hususlarından biri ortak liderliktir. Dönüşümcü bir lider güç paylaşımı yapmalı, sorumlulukları paylaşmalı ve yönetici işlerine personeli de dahil etmelidir. Bu düşünceden hareketle sorulan sorular ve yapılan görüşmeler neticesinde öğretmenlerin kendi yöneticilerinin karar süreçlerinde kararları sadece yöneticinin aldığı yönünde yoğunlaşmış bir algılarının olduğu gözlenmektedir. Bu da okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yolunda kararları öğretmenleri de sürece dahil ederek alma noktasında noksanlıklarının olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin kararlara teması sene başı öğretmenler kurulu toplantısı ile sınırlı kalmaktadır. Bu fikirler ışığında devam eden görüşmeler sonucunda okulunun fiziksel ya da akademik yapısında meydana gelecek değişim kararlarında payı bulunan öğretmenlerin okullarına daha fazla bağlılık ve aidiyet hissettiği çıkarımına ulaşılmıştır.

Bir dönüşümcü liderin yüksek başarı ve mükemmellik beklentisi ancak izleyenlerinin her daim kaliteli ve üst seviyede performans göstermelerini sağlayıcı davranışlar sergilemeleriyle gerçekleşebilecektir. Takipçileriyle onları başarıya ulaştıracak duygusal bir bağ kurabilmelidirler. Yüksek başarı beklentisi, izleyici üzerinde yoğun bir baskı ögesi şeklinde kullanıldığı, çalışanlardan ellerinden gelenden daha fazlasının beklendiği ve beklerken de müşavirlik edilmediği takdirde yönetici dönüşümcü liderlik davranışlarından uzaklaşmış bulunacaktır. Yapılan görüşmeler neticesinde öğretmenlerin ağırlıklı bir oranla müdürlerini yüksek başarı ve mükemmellik beklentisi olan yöneticiler olarak algıladıkları, bu durumu takiben bazı yöneticilerin başarıyı öğretmenin elinden gelenin en iyisi olarak değerlendirdiği çıkarımına ulaşılmaktadır. Yüksek başarı beklentisi baskıcı bir yaklaşımla gösterildiğinde öğretmenlerde çalışma heyecanının düşeceği de yapılan görüşmeler sonucunda ulaşılan bir başka çıkarım olmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin sosyal ve insancıl anlamda önemli bir diğer özelliği de uygun rol modeli olma alt boyutudur. İyi ve etkili bir okul yöneticisi her daim davranışlarında tutarlı olmalı ve izleyenlere olumlu örnek teşkil edecek davranışlar sergilemelidir. Koçel (2015), dönüşümcü liderlerin rol model olarak izleyenlerin hedeflere ulaşması konusunda kendilerine ve lidere güvenmelerinin sağlanmasına dikkat çekmiştir. Yapılan görüşmelere göre katılımcı öğretmenlerin kendi yöneticilerinin hayranlık ve saygı duyup örnek aldıkları

davranışlarına olan algıları yöneticilerinin iletişime, iş birliğine, farklı fikirlere açıklığı ve akabinde yöneticinin öz bakımına dikkat ediyor olması şeklinde yoğunlaşmıştır. Öğretmenler okul yöneticilerinin örnek aldıkları davranışları sayesinde daha üretken, çalışkan ve motive olduklarını ifade etmiştir. Bir okul yöneticisinin takipçileri için rol model olabileceği örnek davranışlar sergileyen karizmatik ve dönüşümcü bir lider olmasının öğretmenlerinin okuldan ayrılma- ayrılmama duygusu ve kararlarına dolaylı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim öğretim süreçlerinde öğretmenlerin içsel motivasyona ihtiyaçları olduğu kadar dışsal motivasyona da ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu motivasyonu sağlama konusundaki en büyük aktörlerden biri de okul yöneticileridir. Dönüşümcü liderler olarak okul yöneticileri öğretmenlerinin akademik ve sosyal başarılarını takdir etmeli, takdirle birlikte ödüllendirebilmelidir. Yapılan görüşmeler neticesinde öğretmenlerin kendi yöneticilerinin başarılarını takdir edip desteklediği yönünde ağırlıklı bir algılarının olduğu görülmüştür. Bu durumu takiben yine yöneticilerin başarıyı takdir ettiği fakat bu takdirin sözde kaldığı, ödüllendirme ya da davranışa geçirme yönünün eksik kaldığı da öğretmenler tarafından yoğunlukla ifade edilen bir fikir olmuştur. Öğretmenler okul yöneticilerinin izleyenlerini takdir etme tutumlarının kendilerini mutlu edeceği ve motivasyonlarını artıracığı görüşünde yoğunluklu ortaklık sağlamıştır. Okul yöneticisinin öğretmenlerini sözlü ve uygulamalı olarak takdir etmesinin ağırlıklı olarak öğretmenler için kurumun çıkarlarını bireysel çıkarların önüne geçirdiği bu durumu takiben yine ağırlıklı bir şekilde öğretmenlerin mesleki bir erdem olarak hiçbir çıkarlarının olmadığı ve her zaman kurumun çıkarının ortak çıkar olduğu algısı görüşmelerden elde edilen diğer sonuçlardır. Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutuna dahil olan bu konuda okul yöneticilerinin öğretmenlerine vereceği destek şüphesiz öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ve motivasyonlarını artıracaktır. Literatürde konu ile alakalı benzer sonuçlara ulaşarak belirtilen sonuçları destekler nitelikte olan birçok çalışma bulunmaktadır (Ertürk, 2021: 119; Toksöz, 2010: 51).

5. 2. Öneriler

Bu bölümde araştırmada ulaşılan sonuçlardan yola çıkılarak uygulayıcılara ve araştırmacılara sunulabilecek önerilere bulunmaktadır. Verilen önerilerin, gelecekte yapılacak araştırmalara, karar alırken politika yapıcılar ve uygulayıcılara, eğitim

kurumlarında görev yapan okul müdürleri ile diğer idarecilere, kurumunda yeni göreve başlayan öğretmenlere katkısı olacağı ümit edilmektedir.

5. 2. 1. Uygulayıcılara öneriler

- ✓ Okul müdürlerinin görev yaptıkları okullarda dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyebilmeleri adına okul müdürlerine çağın gereksinimlerine uygun ve teknoloji destekli hizmet içi eğitimler verilebilir.
- ✓ Okul yöneticileri özellikle genç öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak için okul içi ve dışı etkinlikler düzenleyebilir, bu öğretmenlerin tecrübeli öğretmenlerle iş birliği yapmasını sağlayabilir; bu öğretmenlerin bireysel istek ve ihtiyaçları doğrultusunda onlara danışmanlık hizmeti verebilir.
- ✓ İleri yaştaki öğretmenlerin kendilerinde hissedecekleri eğitim-öğretimde yüksek başarı baskısı ve teknolojiyi kullanma yetersizlikleri genç öğretmenlerle iş birliği yapacak şekilde çalışmalarını sağlanarak ortadan kaldırılabilir.
- ✓ Okul müdürleri daha yapıcı bir yaklaşım sergileyebilir, eğitim uygulamalarında öğretmenlerin fikirlerini alabilir ve özellikle atandıkları okullarda personel kadrosu bakımından yılgın ve isteksiz bir yapı mevcutsa derhal dönüşümcü liderlik rollerini uygulamalıdır.
- ✓ Okul yöneticileri okullarındaki personellerin sosyal ve akademik başarılarını takip edip geribildirim mekanizmasını canlı tutarak anında takdir etme ve ödüllendirmelerde bulunabilir.
- ✓ Okul yöneticileri, öğretmenlerin okulda kendileriyle ortak liderlik yapabileceklerini hissettirerek okul ortamında yetki zenginleşmesine yönelmeli; isteklerini arttırıcı faaliyetlerde bulunarak okulun geleceği için vizyon belirlemeli ve paylaşmalı; öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri adına daha fazla hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmalarını sağlamalıdır.
- ✓ Özellikle yeniden yönetici atamaları aşamasında yönetici adayının önceki yöneticiliklerinde geçirdiği sürecin portfolyosu göz önünde bulundurularak çağın gereksinimlerine uygun liderlik stilleri gösterip portfolyosunu başarıyla zenginleştirmiş yönetici adaylarına öncelik verilmesi sağlanabilir.

5. 2. 2. Araştırmacılara öneriler

- ✓ Dönüşümcü liderlik dışındaki liderlik yaklaşımlarının da öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile ilişkisi araştırılabilir.
- ✓ Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki demografik özelliklerden olan medeni durum değişkeni de dikkate alınarak araştırılabilir.
- ✓ Bu araştırmanın örneklem grubu Şanlıurfa il merkezinde görev yapmakta olan öğretmenler ile sınırlı kalmıştır. Bu konuda detaylı veri elde edebilmek adına evreni temsil edecek daha geniş çaplı bir örneklem grubuyla araştırma yapılabilir.
- ✓ Araştırmada kullanılacak ölçekler yeterli uzmanlaşmanın sağlanması koşuluyla araştırmacı tarafından geliştirilebilir.
- ✓ Literatürde ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik yapılan çalışmaların nicel araştırma boyutunda olduğu görülmektedir. Bu konuda nitel araştırmaların sayısının artırılması sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

Akbaba, S. (2003). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri.” İlköğretim Online Dergisi, 2 (1), 10–17.

Akan, D. ve Yalçın, S. (2015). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama, 6(11), 123-150.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990) “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. Journal of Occupational Psychology”, 1(63) ,1-18.

Altıntaş, D. (2020). Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İletişim Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Altınbaş Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007). “Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(3), 75 – 94.

Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Babahanoğlu, N. (2016). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bağcı, Z. (2009). Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). Liderlik. Ankara: Gazi Kitabevi.

Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel yayın dağıtım.

Baltacı, A. (2019). “Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?” Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2), 368-388.

Baransel, A. (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü.

Barbuto, J. E. (2005). “Motivation and Tation and Transactional, Charismatic, and Tansactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents.” Journal of Leadership and Organizational Studies, 11(4), 26-40.

Bass, B. (1990). From Transactional Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Stogdill Handbook of Leadership. (Third Edition). New York: FreePress.

Başaran, İ. E. (2000). Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul. Ankara: Feryal Matbaası.

Becker, H. S. (1990). “Notes On the Concept of Commitment.” American Journal of Sociology, 1(66), 32-42.

Begeç S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.

Bo, Y. (2013). “The Influence Study of Transformational Leadership in University on Teachers' Organizational Commitment: the Construction and Verification of a Theoretical Model.” Canadian Social Science, 9(4), 126-137.

Bozkurt, Ş. (2020). Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Osmaniye: Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Buciuniene, I. & Skudiene, V. (2008) "Impact of Leadership Styles on Employees' Organizational Commitment in Lithuanian Manufacturing Companies", SEE Journal,(11), 57-65.

Buluç, B. (2009). "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(1), 5-34.

Canbaz, F. (2019). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Bolu- Merkez Ortaöğretim Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Cambridge Dictionary, (2017). " <http://dictionary.cambridge.org/tr> " , (Erişim Tarihi: 03.07.2021).

Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Certo, C. S. (1997). Modern Management, Prentice- Hall Int. Inc., USA: Seventh Edition.

Conger, J. A. (1987). "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. Academy of Management." The Academy of Management Review,12(4), 637.

Çakar, U., ve Arbak, Y. (2003). "Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma." Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 83-98.

Çelik, V. (2012). Eğitimsel Liderlik. 3.Baskı. Ankara: Pegem Yayınları.

Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). "Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği)." Politeknik Dergisi, 9(4), 211-224.

Çetin, Ö. ve Aydın, B. (2012). “Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi.”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(19), 331-342.

Çetin, M. M., (2018). Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Analiz: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Liderlik Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çoğaltay, N., Karadağ, E. ve Öztekin, Ö. (2014). “Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması.”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20(4), 483-500.

Çöl, G. (2014). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.”. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 6(2), 0-0.

Dağlı, A., Elçiçek, Z., Han, B., (2018). “Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması.” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17(68), 17-68.

Demir, H. (2012). Türkiye’de Liderlik Araştırmaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Meta Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü.

Didin, Ş. N. (2014). Resmi ve Özel Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki ve Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Doğanbaş, Z. E. (2017). Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kuşaklar Arası Farklılık. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Durna, U. ve Eren, V. (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık.” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.

Dülker, A. P. (2019). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Enç, M. (1974). *Ruhbilim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Türk Dil Kurumu.

Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erçetin, Ş. Ş. (2020). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış doktora tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik Kuramları ve Yeni Bakış Açıları*. Ankara: Efil.

Ertürk, R. (2021). “Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları, Öğretmenlerin Okul Müdürüne Güven Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi.” *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 119- 135.

Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.

Etzioni, A. (1967). “A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates.” *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.

French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The Bases of Social Power. in, Classics of Organization Theory. Boston: Wadsworth.

Gao, F. Y. & Shanson B. (2011). “The Effect Of Transformational Leadership On Organizational Commitment Of Family Employees In Chines Family Business.” International Conference on Economics, Trade and Development. IPEDR, (7), 43-48.

Gelmez, S. (2018). İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (İstanbul İli Beyoğlu İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Göksal, G. Y. (2018). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Aydın İli Bozdoğan ilçesi örneği). Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Görgülü, D. ve Cömert M. (2022). Örgütlerde Bağlılık ve Adanmışlık. Ankara: Vizetek Yayıncılık.

Gül, H. (2000). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu.

Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gümüş, A. (2013). İlkokul Yöneticilerinde Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü (Ankara İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Gün, F. (2020). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Okula Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Karaman:Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güney, S. (2015). Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

İşcan, Ö. F. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İşcan, Ö. F. (2006). “Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (11), 160–177.

Katz, D. & Kahn, R. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. Ankara: Todaie Yayıncılık.

Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P. & Fernandez, V. (2018). “Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Leader-member Exchange”, Journal of Management Development, 37(3), 271-284.

Kılınç, T. (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. Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Çığ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kırım, A. (1998). Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim. 2. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kiriş, B. (2016). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Mesleki Benlik Saygıları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Koçel T. (2015). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.

Leithwood, K. Menzies, T. Jantzi, D. & Leithwood, J. (1996). “School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout.” Anxiety, Stres and Coping, (9), 199-215.

Leithwood, K. & Jantzi, D. (1990). "Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures", *School Effectiveness and School Improvement*, 1 (4), 249-280.

Liontos, Lynn Balster. "Transformational Leadership: Profile of a High School Principal", *OSSC Bulletin*, Cilt:36, Sayı:9, 1992, ss. 57-65.

Lo, May Chiun, Ramayah, Thurasamy ve Min, Hii Wei. (2009). "Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Malaysia Manufacturing Industry", *African Journal of Marketing Management*, Cilt: 1, Sayı: 6, 2009, ss. 133-139.

Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill .

Malik, W. U., Javed, M., & Hassan, S. T. (2017). Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 147-166.

Meyer, J. , Allen J. and Smith, A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization." *Journal of Applied Psychology*, 78(4),538-551.

Nal, K. (2003). Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri.

Northcraft, G. B. & Neale M. A. (1990). *Organizational Behavior. A Management Challenge*. USA: The Dryden Press.

O'reilly, C. & Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-497.

Özden, Y. (2005). Eğitimde Yeni Değerler: Eğitimde Dönüşüm. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Özen, S., (2019). Çağdaş Yönetim Anlayışında Çalışanların Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkan, Y., (2005). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, B. & Bommer, H. (1996). “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizen”, Journal of Management, 22(22), 59-298.

Pradhan, S. & Pradhan, K. (2015). “An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance.” Vision, 19(3), 227-235.

Rehman, S., Shareef, A., Mahmood, A., & Ishaque, A. (2012). “Perceived Leadership Styles and Organizational Commitment.” Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, 4(1), 616-626.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2017). Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Education.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Saylı, H., ve Baytok, A. (2014). Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler. Ankara: Nobel.

Sağnak, M. (2010). Dönüşümcü Okul Liderliği ile Etik İklim Arasındaki İlişki.” Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 10(2), 119.

Stewart, J. (2006). "Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood." Canadian Journal of Educational Administration and Policy, (54), 1-29.

Şahin, E. (2016). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Duygusal Zekanın ve Dönüşümcü Liderliğin Rolü ve Önemi: Trabzon İli Kamu Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Avrasya Üniversitesi.

Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem Akademi.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, www.tdk.gov.tr , Erişim Tarihi: 08.05.2022.

Taş, A. ve Çetiner, A. (2011). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 9(2), 369-392.

Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi." Milli Eğitim Dergisi, 33(166), 98-113.

Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986) The Transformational Leadership. New York: Wiley.

Thamrin, H. (2012). "The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment On Job Satisfaction and Employee Performance." International Journal of Innovation, Management and Technology, 3(5), 566-572.

Toksöz, S. (2010). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.

Tosunoğlu, H. (2014). Liderlik Tarzı Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüte Güvenin Aracı Rolü. Bir Örnek Olay İncelemesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tschannen, M. (2003). "Transformational Leadership and Trust." Studies in Leading and Organizing Schools. United Kingdom: Jossey Bass.

Uzun, D. (2016). Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vecchio, R. (1995). Organizational Behavior. Fourth Worth: The Dryden Press.

Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P. & Lawler, J. J. (2005). "Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms." Human Resource Development Quarterly, 16(2), 235-256.

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama." İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(1), 3-16.

Yavuz, E. (2009). "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma." İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(2), 51-69.

Yeşil, A. (2016). "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme." Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (3), 158-180.

Yiğitel, S. (2014). Öğretmen ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zel, U. (2011). Kişilik ve Liderlik (3.Basım). İstanbul: Nobel.

Zengin, M. (2019). Ortaöğretimde Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Okul Güvenliği Ve Örgütsel İmaj Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.

Zeren, H. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki (Şanlıurfa İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

