

T.C

AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Emin ALPTEKİN

AĞRI, 2024

(Her Hakkı Saklıdır.)

T.C

AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

Mehmet Emin ALPTEKİN

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Onur BALI

AĞRI, 2024

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve çalışmanın bilimsel etik çerçevesinde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün yapıtlara atıfta bulunduğumu ve kaynakçada belirttiğimi beyan ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Mehmet Emin ALPTEKİN

Ağustos, 2024

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Dr. Öğr. Üyesi Onur BALI danışmanlığında, Mehmet Emin ALPTEKİN tarafından hazırlanan bu çalışma, 08/08/2024 tarihinde aşağıda isimleri belirtilen jüri tarafından değerlendirilmiş olup Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak **oybirliği** ile kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Halil KARADAŞ

İmza :

Üye : Prof. Dr. Mehmet TEYFUR

İmza :

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Onur BALI

İmza :

Yukarıdaki sonuç;

Enstitü Yönetim Kurulu .../.../... tarih ve / numaralı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. İbrahim HAN
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaklardan yapılan bildiriş, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak olarak kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Emin ALPTEKİN

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, 2024

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Onur BALI

ÖZET

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın evrenini devlet okullarında çalışan lise öğretmenleri oluşturmakta iken, örnekleme ise seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden uygun örnekleme ile belirlenen 536 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmada verileri elde edebilmek için kişisel bilgileri içeren “Demografik Bilgi Formu” ile öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin yönetim beceri düzeyini ortaya koymak amacıyla Quast ve Hazucha (1992) tarafından geliştirilen ve Şekerci ve Aypay (2006) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Yönetim Becerileri Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi için de Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilen, Ergün ve Çelik (2019) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

Öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerileri algıları ile zoraki bağlılıkları arasında anlamlı negatif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerisi algı düzeylerinin, öğretmenlerin zoraki bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve zoraki bağlılık düzeyindeki değişimin %6’sını açıkladığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerileri algıları ile ahlaki bağlılıkları arasında anlamlı pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerisi algı düzeylerinin, öğretmenlerin

ahlaki bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve ahlaki bağlılık düzeyindeki değişimin %22'sini açıkladığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar sözcükler: Okul yöneticisi, Yönetim becerileri, Öğretmen, Örgütsel bağlılık.



THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' MANAGEMENT SKILLS AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Master's Thesis, Mehmet Emin ALPTEKİN

Department of Educational Administration, 2024

Advisor: Assist. Prof. Dr. Onur BALI

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the relationship between the management skills of school administrators and the organizational commitment of teachers according to the perceptions of teachers working in high schools. While the population of the research consists of teachers working in public high schools, the sample consists of 536 teachers determined by convenience sampling, one of the non-randomized sampling methods.

In order to gather the data, the "Demographic Information Form" containing personal information; "Management Skills Scale" developed by Quast and Hazucha (1992) and adapted into Turkish by Şekerci and Aypay (2006) in order to reveal the level of management skills of school administrators according to the perceptions of teachers were used. The "Organizational Commitment Scale", developed by Penley and Gould (1988) and adapted into Turkish by Ergün and Çelik (2019), was used to measure the organizational commitment level of teachers.

It was determined that there was a significant, negative and low level correlation between teachers' perceptions of management skills towards administrators and their alienative commitment. It was concluded that teachers' management skill perception levels towards administrators were a significant predictor of teachers' alienative commitment levels and explained 6% of the variance in the alienative commitment. Additionally, it was determined that there was a significant, positive and moderate correlation between teachers' perceptions of management skills towards administrators and their moral commitment. It was

concluded that teachers' management skill perception levels towards administrators were a significant predictor of teachers' moral commitment levels and explained 22% of the variance in moral commitment.

Key words: School administrator, Management skills, Teacher, Organizational commitment.



ÖNSÖZ

Bu çalışma, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Tez sürecimde değerli ve derin bilgilerini benimle paylaşan, bilimsel yardım ve katkısını esirgemeyen sayın danışman hocam, Dr. Öğr. Üyesi Onur BALI'ya teşekkürlerimi sunarım. Hayatım boyunca yanımda olan, bana güvenen, beni hep cesaretlendiren ve sürekli desteğini hissettiğim değerli aileme teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet Emin ALPTEKİN

Ağustos, 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
ÖNSÖZ	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	4
1.3. Problem Cümlesi	6
1.4. Alt Problemler	7
1.5. Sınırlılıklar.....	8
1.6. Sayıtlar	8
1.7. Tanımlar	8
KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	10
2.1. Yönetim Becerileri	10
2.1.1. Yönetim ve yönetici kavramları	10
2.1.2. Yöneticinin sahip olması gereken özellikler.....	13
2.1.3. Yönetici rolleri.....	14
2.2. Yönetimsel Beceriler	15
2.2.1. Teknik beceriler	16
2.2.2. İnsani ilişkileri becerileri	17
2.2.3. Kavramsal beceriler	18
2.3. Yönetim Süreçleri.....	21
2.4. Yönetim Teorileri	22
2.4.1. Klasik yönetim teorisi.....	22
2.4.2. Neoklasik yönetim teorisi	27
2.5. Yönetim Biçimleri	29

2.5.1. Yetkeci yönetim	29
2.5.2. Koruyucu yönetim	30
2.5.3. Destekçi yönetim	30
2.5.4. Birlikçi yönetim	31
2.6. Yöneticilerin Güç Kaynakları.....	31
2.6.1. Yasal güç.....	32
2.6.2. Ödül güç.....	32
2.6.3. Zorlayıcı güç	32
2.6.4. Uzmanlık güç	33
2. 7. Örgütsel Bağlılık	33
2.7.1. Örgüt:	33
2.7.2. Örgütsel bağlılık:	34
2.8. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları.....	37
2.8.1. Uyum boyutu	37
2.8.2. Özdeşleşme boyutu.....	37
2.8.3. İçselleştirme boyutu.....	37
2.9. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırmaları.....	38
2.9.1. Davranışsal bağlılık sınıflandırması	38
2.9.1.1. Becher'in yan bahis sınıflandırması.....	38
2.9.1.2. Staw ve Salancik sınıflandırması	38
2.9.2. Tutumsal bağlılık sınıflandırması	38
2.9.2.1. Allen ve Mayer'in sınıflandırması	38
2.9.2.2. Kanter'in sınıflandırması	40
2.9.2.3. Etzioni'nin sınıflandırması.....	40
2.9.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması	41
2.9.2.5. Penley ve Gould'un sınıflandırması.....	41
2.9.2.6. Buchanan'ın sınıflandırması	42
2.9.2.7. Mowday sınıflandırması	42
2.9.2.8. Wiener'in sınıflandırması	42
2.9.2.9. Katz ve Khan'ın sınıflandırması	43
2.10. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	43
2.10.1. Demografik faktörler	44
2.10.2. Örgütsel faktörler.....	45
2.10.3. Çevresel (örgüt dışı) faktörler.....	47

2.11. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	49
2.11.1. Yönetim becerileri ile ilgili araştırmalar.....	49
2.11.2. Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalar.....	51
2.12. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	52
2.12.1. Yönetim becerileri ile ilgili araştırmalar.....	52
2.12.2. Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalar.....	53
YÖNTEM.....	56
3.1. Araştırmanın Modeli	56
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	56
3.3. Veri Toplama Araçları.....	57
3.3.1. Yönetim becerileri ölçeği.....	58
3.3.2. Örgütsel bağlılık ölçeği.....	59
3.3.3. Verilerin toplanması	60
3.3.4. Verilerin analizi	60
BULGULAR.....	62
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	62
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	62
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	63
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	65
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	66
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	68
4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	69
4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	70
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	72
5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	72
5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	73
5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	74
5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	76
5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	77
5.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	78
5.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	79
5.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	80

5.9. Öneriler.....	81
5.9.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	81
5.9.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	82
KAYNAKÇA.....	84
EKLER.....	90



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Öğretmenlere ilişkin sosyo demografik değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler

Tablo 2. Ölçme araçlarına ait betimsel istatistikler, çarpıklık ve basıklık değerleri ile güvenirlik analizleri

Tablo 3. Öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algısı ile örgütsel bağlılıklarının cinsiyete ilişkin t-testi sonuçları

Tablo 4. Öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algısı ile örgütsel bağlılıklarının yaşa ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Tablo 5. Öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algısı ile örgütsel bağlılıklarının mesleki kıdemlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Tablo 6. Öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algısı ile örgütsel bağlılıklarının okuldaki çalışma süresine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Tablo 7. Öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algısı ile örgütsel bağlılıklarının yönetici ile çalışma süresine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Tablo 8. Değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren Pearson Korelasyon Analizi sonuçları

Tablo 9. Değişkenlerin yordanmasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

Tablo 10. Değişkenlerin yordanmasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1. Yönetim becerileri ile yönetim basamakları arasındaki ilişki



KISALTMALAR LİSTESİ

DFA: Doğrulayıcı faktör analizi

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

SPSS: Statistical Package for The Social Sciences- Sosyal Bilimler için İstatistik Programı



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, problem cümlesi, alt problemler, sınırlılıklar, sayıtlar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Tarihsel açıdan değerlendirildiğinde, insanlık tarihinin başlangıcından itibaren eğitimin var olduğu söylenebilir. Eğitim bir süreç olmakla birlikte, eğitimin toplumun kültürel yapısını, ekonomik düzeyini, bilimsel kalkınmasını, sosyal ve siyasi ilişkilerini belirleme konusunda büyük bir önem taşıdığını söylemek mümkündür. Toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan gelişmesi öncelikle eğitimle sağlanabilir. Eğitim, hem cehaleti ortadan kaldırmanın hem de toplumda iyi vatandaşlar yetiştirmenin en temel yollarından biri olarak düşünülebilir. Ayrıca, bir toplumun çağa ayak uyduracak hale gelmesi yine eğitim sayesinde olacağı bilinmektedir. Çünkü Parlar’a (2014) göre, tüm toplumların ve bireylerin değişen dünyanın olumlu veya olumsuz sonuçlarına karşı önlemini alabilmesi, yaşanan değişimlerden faydalanabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi ancak doğru bir eğitim sistemine sahip olmasıyla mümkündür.

Toplumun belirlenen hedeflere veya amaçlara ulaşılabilmesinde ise okullar büyük bir rol oynamaktadır. Çünkü “okul çok boyutlu bir olaydır... ülkenin gelişimi, ilerlemesi, kalkınması ile doğrudan ilgilidir” (MEB, 1993: 85; Akt., Açıkalin, 2016: 2). Eğitim ve öğretimin bu hedeflere ulaşabilmesi için, eğitime ayrılan her türlü kaynaklardan verimli bir şekilde yararlanmak gerekir. Bu doğrultuda, Sarpkaya’ya (2014) göre, insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli kullanılması ancak etkili bir eğitim yönetimiyle mümkün olabilmektedir.

İnsanlar, gruplar halinde yaşamını idame ettiren çalışan toplumsal bir varlıktır. Çalışan insanların oluşturdukları grupları idare edebilecek, örgütü amaçlarına ulaştıracak yöneticilere ihtiyaç vardır (Özkalp ve Kirel, 2013). Dolayısıyla, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve toplumun mutluluk ve refah

düzeyinin yükseltilmesi için eğitim yönetiminin önemli ve anahtar kavramlarından biri olan okul yöneticilerinin çeşitli becerilere sahip olması gereklidir (Uygur, 2011). Çünkü bir okulun başarılı olabilmesi, okul yöneticisinin becerilerine bağlı olup okul yöneticisi, okulun sahip olduğu maddi ve insan kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli şekilde kullanmasından sorumludur. Böylesine büyük bir sorumluluğa sahip olan bir okul yöneticisinin işinde gayet iyi olması veya işinin uzmanı olması beklenmektedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008). Gold ve Evans (2005) ise okul yöneticilerinin temel becerilerini şu şekilde sıralamıştır: önceliklendirme, zaman yönetimi, karar alma, stratejik planlama, çatışma yönetimi, zor insanlarla çalışma, motive etme, yetkilendirme ve stres yönetimi (Akt., Bakioğlu, 2016).

Ayrıca, Erdoğan'a (2019) göre okul yöneticileri, yaratıcı beceriye sahip olmalı, yeni deneyimlere açık olmalı, çevresindekilerin yaratıcılığını ön plana çıkarmalı ve özellikle çoklu zekâ kuramı, duygusal zekâ, beyin haritaları, portfolio sistemi gibi kuram ve uygulamalardan haberdar olmalıdır.

İnsanlar, yaşamının büyük bir bölümünü başta eğitim örgütü olmak üzere birçok örgütlerde geçirirler (Uygur, 2016). Örgütler, insanların yaşamındaki işleri kolaylaştırabilmekte veya var olan sorunlarını ortadan kaldırabilmektedir. İnsanlar, toplumsal ihtiyaçlarını gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak bir örgüt çerçevesinde gerçekleştirdikleri için örgüt, insan yaşamına çok önemli bir etki etmektedir (Gedikoğlu, 2015). Örgüt içerisinde gerek formal gerekse informal biçimde oluşan gruplar, çalışanlarının sosyal, güvenlik, toplum içerisinde saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2013). Bu açıklamalar doğrultusunda, insanlar yaşamlarını devam ettirebilmek için belli bir örgüte ait olmak veya bir örgüte bağlı olmak ister. Aydın'a (2018:1) göre, "örgüt, insanın işbirliği ihtiyacından doğmuş olup ortak çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesini, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini ve bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır." Bu bağlamda değerlendirildiğinde, toplumsal yaşam bireylerin işbirliğini gerekli kılar (Uygur, 2011).

Bu zorunlu işbirliğinden dolayı örgüt çalışanlarının, örgütün amaçlarının istenen düzeye ulaşabilmesi için örgütüne bağlılık yaşaması veya kendini örgütle

bütünleştirmesi gerekebilir. Bir örgütün ortak amaçlarına ulaşmasını sağlayan, örgütün verimliliğini ve ömrünü belirleyen ana unsurlardan biri çalışanların kurumuna yönelik tutum ve davranışları veya örgütüne olan bağlılıkları olduğu söylenebilir. Usta'ya (2013) göre, çalışanın örgütüne karşı olumlu tutum sergilemesi, örgütle bütünleştiği anlamına gelirken, çalışanın örgütüne karşı olumsuz bir tutum sergilemesi ise çalışanın örgütten ayrılabilirlik noktada olduğu anlamına gelmektedir (Akt., Kaya, vd., 2017).

Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yöneticilerin gösterdikleri becerilerin, çalışanların örgüte olan bağlılığını etkileyebileceği düşünülmektedir. Çünkü örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, öğretmenlere ve diğer çalışanlara bağlıdır. Örgüt ve çalışan birbirine ihtiyaç duyar. Örgüt ile çalışan arasında bağlılık zayıf olursa biri veya her ikisi de olumsuz anlamda etkilenir. Ama örgüt ile çalışan arasında bağlılık pozitif olduğu zaman hem örgüt hem de çalışan fayda sağlar ve çalışan anlamlı ve verimli bir çalışma içerisinde olur (Erdoğan, 2019). Eğitim sisteminin yapısı ve amacı her türlü kalkınmanın temelini oluşturur. Ama eğitim sisteminin yapısı tek başına bir anlam ifade etmez. Eğitim sisteminin anlamlı olması için eğitimcilerin nitelikleri ön plana çıkmaktadır. Eğitim örgütünün amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitim örgütünün ortak amaçlarını ve değerlerini benimsemesine bağlıdır. Her öğretmenin eğitim örgütünün amaçlarını ve değerlerini benimseme düzeyleri, iş başarısında farklılıklara neden olabilmektedir (Celep, 2014). Her örgüt yöneticisinin farklı beceri düzeylerine sahip olduğu varsayımından hareketle, örgüt çalışanlarının örgüte bağlılık düzeylerinin de değişebileceği söylenebilir. Genel olarak, yöneticilerin yönetim beceri düzeyleri ile çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Örgütlerin etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi ve hedeflenen ortak amaçlarına ulaşabilmesi için okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim becerilerinin düzeylerinin bilinmesi gerekebilir. Çünkü etkili yöneticilere sahip okullarda çalışan öğretmenler, okul yönetimi ile görüş birliği içerisinde olurlar. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüş birliği içerisinde olmaları, akademik başarıyı beraberinde getirir (Balcı, 2014). Ayrıca, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinin ve yöneticilerin

yönetim becerileri ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ne derece olduğunu bilmek, örgütün varlığı açısından son derece faydalı olacaktır. Çünkü örgütüne yüksek düzeyde bağlı çalışanlar, bağlılık düzeyi düşük çalışanlara göre görevini daha iyi bir biçimde yaparlar (Doğan, 2013). Çalışanların performans, verimlilik, yüksek derecede sadakat, güdülenme ve işten tatmin düzeyleri ancak örgütsel bağlılık ile mümkündür (Özkalp ve Kirel, 2013).

Yöneticilerin yönetim beceri düzeyleri ile öğretmenlerin örgüte olan bağlılık düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olabileceği düşüncesi, eğitim ve öğretimin seyrine ve öğrenci başarısına olumlu bir katkı sunabilir. Çünkü Celep'e (2014) göre, bir örgütün amacı ile çalışanların özellikleri, örgütün ortak hedeflerini değiştiren ve yönlendiren unsurlardır. Eğer örgütün amaçları ile örgüt çalışanlarının bağlılıkları arasında bir görüş ve anlayış birliği sağlanamazsa, eğitimin çıktısı olan öğrenci başarısı ve davranışları olumsuz yönde etkilenebilir. Bu durumda, eğitimin sosyal ve siyasal görevi olarak yaşanan değişimlere uyumlu olacak ortak görüş birliği ve ortak değerlerin oluşturulması gerekmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı Ağrı ili merkez ilçedeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin yönetim beceri düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, yöneticilerin yönetim becerileri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı konularında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Çünkü Sarpkaya (2014), bir okulun etkili ve verimli olabilmesi, örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmesi veya okul örgütünün varlığını sürdürebilmesi için okul yöneticilerinin teknik, insani ve kavramsal düzeydeki yönetim becerilerine sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla, yüksek düzeyde yönetim becerilerine sahip bir okul yönetiminde öğretmenlerin de örgüte yüksek düzeyde bağlılık yaşayacağı varsayılmıştır. Bu yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, öğretmenlerin veya diğer çalışanların yüksek motivasyona ve performansa sahip olmasına, örgüt içinde kendini güvende hissetmesine, daha az stres yaşamasına, kendi görev alanı dışında örgüt için farklı

işler yapmasına, işiyle ilgili memnuniyet duymasına, işten ayrılma niyetinin azalmasına ve işe geç kalmaması gibi durumlara zemin hazırlayacağı söylenebilir (Doğan, 2013).

Gedikoğlu (2015), bir okulun etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi veya tam tersi şekilde yönetilememesi öğrencilerin ders başarısını direkt etkileyeceğini ifade etmiştir. Celep (2000) ise okul yönetiminin öğretmenlere yönelik uygulaması ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin öğretmenlerin yeterlilik duygusunu etkilediğini; bu durumda öğretmenin yeterlilik duygusunun da öğrenciyi algılama ve kontrol etme tarzına etki ettiğini belirtmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin öğrencilere karşı bu tarz yaklaşımları, öğrencilerin başarısını gerek dolaylı gerekse dolaysız bir şekilde etkilediği ifade edilebilir. Okul yöneticilerinin yüksek yönetim beceri düzeylerine sahip olması, öğretmenlerin okuluna sınıksız bağlı olacağı söylenebilir. Çünkü Celep'e (2014) göre, yöneticilerin anlayış ve denetim biçimleri ile tutumları örgüt çalışanlarının örgüte adanmışlığını etkilemektedir. Başaran (2004) da aynı şekilde, yönetimlerin tutumu çalışanların ortak amaçlara motive olmalarında ve bütün güçlerini örgütün amaçlarına yönelik kullanacakları konusunda önemli bir unsur olduğunu ifade etmiştir.

Bir kurumun amaçlarına ulaşarak başarılı olabilmesi, kurum içinde yüksek düzeyde bağlılığa sahip çalışanlara sahip olmasına bağlıdır. Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar daha az bir disipline ve denetime ihtiyaç duyarlar. Bundan dolayı çalışanlar yüksek verimlilikle çalışıp, kişisel faydadan çok kuruma sağlayacakları faydayı göz önünde bulundururlar (Kaya, vd., 2017). Eren'e (2017) göre, bütün insanlarda kişi ve kurumlara karşı bağlılık güdüsü vardır. Bu güdü geliştiği zaman, çalışanların iş ve performansları artar ve işten ayrılma tutumları azalır. Bu örgütsel bağlılık durumunun yaşanması halinde, çalışanlar örgütün amaçlarıyla özdeşleşecek ve örgütün amaçlarına ulaşması da kolaylaşacaktır. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, örgütlerin özel ve genel amaçları doğrultusunda başarılı olabilmesi için ellerinden gelen her şeyi var güçleriyle yaparlar ve kendilerinden beklenen performanstan daha fazla bir performans gösterirler (Güney, 2017). Ayrıca, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün faydası için daha özgün ve yenilikçi düşünceler üreterek örgüte katılımcı bir tutum sergilerler (İplik, 2015).

Gürdoğan'a (2018) göre yapılan araştırmalar, örgüte bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların iş doyumu, performans düzeyleri, motivasyon ve yaratıcılık seviyelerinin, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Örgüte bağlı bir çalışan, işini aksatmadan düzenli olarak devam eder, örgütün çıkarlarını gözetir ve zamanının büyük bir bölümünü örgütte geçirir (Gürdoğan, 2018). Ayrıca, bir çalışan örgütüne olan bağlılığı sayesinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler. Çünkü Schappe'ye (1998) göre, çalışanlar bir ödül beklemezsizin veya bir beklenti içinde olmadan örgüte faydalı olan davranışları gönüllü olarak yapmak isterler (Akt., İplik, 2015). Dolayısıyla, örgütler etkili ve verimli çalışmak istiyorsa, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını desteklemeli ve geliştirmelidir (Erkutlu, 2019).

Kaya, vd., (2017) kurumsal bağlılık duygusunun çalışanın etkililiğini, verimliliğini ve performansını yüksek düzeyde etkilediğini; ayrıca örgütsel bağlılığın, çalışanın işe gelmeme, işi bırakma ve devamsızlık gibi bir örgütte istenmeyen negatif davranışları ortadan kaldırdığını veya azalttığını ve verilen hizmetin kalitesini artırdığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, Güney'e (2017) göre yöneticiler, bu istenmeyen davranışlara fırsat vermeden örgütsel bağlılığı etkileyen unsurları belirlemeli ve bu konuda çaba göstermelidir. Çünkü örgütlerin en önemli amaçlarından biri çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktır. Bakan'a (2011) göre, örgütün uzun süre devam edebilmesi, çalışanların örgütten ayrılmamasına bağlıdır. Dolayısıyla, güçlü örgütler, çalışanların örgüte üst düzeyde bağlı olduğu örgütler olarak düşünülebilir. Öte yandan, düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip öğretmenlerin öğrencilerin başarısını olumsuz yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Bu tür tükenmiş öğretmenler, öğrencilerine karşı sevecen davranmayan, hoşgörüsüz ve örgütün yüksek verimliliğini düşünmeyen kişilerdir (Balay, 2000).

Ayrıca, bu araştırma gerek yönetim becerileri gerekse örgütsel bağlılık ile ilgili yapılacak araştırmalara öncülük etmesi açısından da önem taşıyabilir.

1.3. Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi; ortaöğretim kurumlarında görev yapan “öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile

öğretmenlerin örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

1.4. Alt Problemler

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile öğretmenlerin örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda cevap aranacak alt problemler ise şu şekildedir:

1. Okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin öğretmenlerin algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”
3. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri okuldaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
7. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algısı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algısı, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını anlamlı şekilde yordamakta mıdır?

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2023-2024 eğitim- öğretim yılında Ağrı ili merkez ilçesinde kamu ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algıları, araştırmada kullanılan veri toplama aracında yer alan sorularla sınırlıdır.
3. Öğretmenlerin örgüte olan bağlılık algıları, araştırmada kullanılan veri toplama aracında yer alan sorularla sınırlıdır.

1.6. Sayıtlar

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, araştırmada yer alan ölçek maddelerine içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.
2. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin görüş ve gözlemleri olduğu varsayılmıştır.

1.7. Tanımlar

Yönetim: Bir örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesi için bir araya gelmiş bireyleri örgütleyip eşgüdümleyerek harekete geçirme sürecine denir (Başaran, 2000).

Yönetici: Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde sorumlu olan, çalışanlarının iş doyumuyla, örgütsel bağlılığıyla ve gösterdiği performansıyla alakadar olan kişidir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008).

Beceri: Herhangi bir davranış veya eylemi nitelikli, yöntemli ve kolaylıkla yapılabilme ustalığıdır (Başaran, 2006).

Yönetim becerileri: Yöneticilerin örgütün ortak amaçlarına ulaşabilmesi, başarılı ve etkili bir çalışma yapabilmesi için sahip olması gereken yeteneklere denir (Koparal, 2012).

Örgüt: Bilinçli bir biçimde koordine edilen, iki veya daha fazla kişiden oluşan, bir hedefe veya hedefler bütününe ulaşmak için nispeten sürekli bir temel çerçevesinde işleyen sosyal bir birimdir (Robbins & Judge, 2017).

Örgütsel bağlılık: Bir çalışanın kendini belirli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleştirme ve örgütün üyesi olarak kalma isteğinin derecesidir (Robbins & Judge, 2017).



BÖLÜM II

KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın temel çerçevesini oluşturan yönetim becerileri ve örgütsel bağlılığa ilişkin kuramsal çerçeve sunulmuştur.

2.1. Yönetim Becerileri

2.1.1. Yönetim ve yönetici kavramları

Yönetimin insanın var olmasıyla birlikte günümüze kadar gelmiş eski bir kavram olduğu bilinmektedir. Ayrıca, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yönetimin kesintisiz devam etmesi de gerekmektedir (Uygur, 2016). Eren'e (2013) göre yönetim; belli amaçlara ulaşmak için en baştan insanlar olmak üzere, parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle bütünleştirerek, verimli ve etkili kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için eldeki insan ve madde kaynağına yön verir, bu kaynakları kullanır ve kontrol eder (Sarpkaya, 2014). Yönetim bu yönüyle ekonomik, kültürel, teknolojik ve siyasi boyutları olan toplumsal bir varlık olarak karşımıza çıkmaktadır (Saltürk, 2008; Akt., Üngüren, 2019). Ertürk (2012) ise yönetimi, örgütün amacına ulaşması için yaptığı çalışmaların düzenlenmesi olarak ifade etmiştir.

Her yönetimin görevi, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Dolayısıyla yönetimin, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gerçekleştirmesi gereken bazı yönetsel amaçları vardır. Bu yönetsel amaçlar şunlardır: örgütün amaçladığı ürünün tasarlanan nicelikte üretilmesini sağlamak, ürünün kalitesini olabilecek en üst seviyeye çıkarmak ve çalışanların işten doyumunu sağlamak (Başaran, 2000).

Yönetim bir iş, bir faaliyet olarak düşünülebilir (Mankan, 2015). Bir örgütün başarılı olabilmesi için yönetim faaliyetleri önemli bir yer tutar. Yönetim faaliyetlerin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Ertürk, 2012):

1. Yönetim bir grup faaliyetidir.
2. Yönetimin insani özelliği vardır.
3. Yönetim işbirliği ve uzmanlaşma faaliyetidir.
4. Yönetim bir koordinasyon faaliyetidir.
5. Yönetim bir yetki faaliyetidir.
6. Yönetim rasyonel bir faaliyettir.

Eğitim hizmeti sunan örgün kuruma okul denir (Sönmez, 2004). Bursalıoğlu'na (1987) göre, okul bir yönetim alanı olarak düşünüldüğünde okulun bazı görevleri vardır. Okulu bu görevlerini *sosyal*, *politik* ve *ekonomik* görevler olduğunu söylemek mümkündür. Okul yöneticilerinin, okulun bu görevlerini yerine getirmesi gerekir (Akt., Taymaz, 2009).

1. Okulun sosyal görevi, eğitim sisteminin amaçları doğrultusunda öğrencilerin sosyalleşmesini sağlamaktır.
2. Okulun politik görevi, öğrencilerin devlete bağlılık göstermelerine ve demokratik ilkelere uyum göstermesini sağlamaktır.
3. Okulun ekonomik görevi, öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda topluma insan gücü yetiştirmektir.

Balcı (2006), çağdaş okulların özelliklerini şöyle sıralamıştır (Akt., Parlar, 2014):

- Okullar, öğrenen örgütler olarak yapılırlar.
- Okulun tüm personelleri bir takım halinde olurlar.
- Okul toplam kalite anlayışıyla idare edilir.
- Okul müdürü eğitim ve öğretimin lideri olarak görülür.

Öğrencilerine eğitimin hedefleri doğrultusunda uygun olan davranış biçimini kazandırmakla görevli kişiye öğretmen denir (Başaran, 2006). Okutan'a (2008) göre, bilgi toplumunun öğretmeni olmak için şu özelliklere sahip olmak gerekir (Akt., Parlar, 2014):

- Öğretmen, güler yüzlü ve aktif olmalıdır.
- Öğretmen, bakımlı olmalıdır.
- Öğretmenlik mesleğinde keyif almalıdır.
- Öğretmen, her zaman öğrenmeye açık olmalıdır.

- Öğretmen, ‘‘biz’’ kavramı ile hareket etmelidir.
- Öğretmen, öğrencilerine dinlemeli ve değer vermelidir.
- Öğretmen, öğrencilerinin memnuniyetine önem vermelidir.
- Öğretmen, Türkçe’yi doğru ve yerinde kullanabilmelidir.
- Öğretmen, iletişim becerilerine sahip olmalıdır.
- Öğretmen, sürekli araştırma yapan sürekli öğrenmeyi benimsemiş olmalıdır.
- Öğretmen, demokratik ve kültürel değerleri benimsemiş olmalıdır.
- Öğretmen, bilgisayar teknolojilerini iyi kullanabilmelidir.

Yönetici ise elinde var olan insan ve maddi kaynakları en iyi biçimde kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirecek kişi olarak tanımlanır (Mankan, 2015). Şişman’a (2019) göre ise yönetici, örgütsel üretim sürecinde planlayıcı, kaynak sağlayıcı ve dağıtıcı, iletişim ve eşgüdüm sağlayıcı, hakem, kontrol edici kişi olarak tanımlanır. O halde, plan yapan, belli talimatlar veren ve kontrol etme yetkisini taşıyan herkesi yönetici tanımı içerisinde görebiliriz (Uygur, 2011). Bu bağlamda düşünüldüğünde, okul yönetiminin görevi, okuldaki madde ve insan kaynaklarını olabilecek en etkili ve verimli bir şekilde kullanarak okulu hedeflerine uygun biçimde yaşatmaktır (Taymaz, 1995). Etkili bir okul yöneticisinin görevi, öğrencilerin bilişsel, duygusal, psikomotor ve sosyal açıdan gelişimlerine ön ayak olabilecek öğrenme ortamlarını oluşturmak olacaktır (Klopf ve diğerleri, 1982; Akt., Balcı, 2014).

Ayrıca, Erdoğan’a (2019) göre yöneticiler konumlarına göre 3’e ayrılır. Bunlar: üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve alt düzey yöneticiler. Örneğin, bir eğitim örgütünde Milli Eğitim Bakanı ve genel müdürler üst yöneticiler olarak kabul edilirken, il milli eğitim müdürü ve yardımcıları orta düzey yöneticiler, ilçe milli eğitim müdürü ise alt düzey yöneticiler olarak kabul edilebilmektedir.

Alt düzey yöneticiler, bir işi kendileri yapan veya çalışanları yönlendiren kişiler iken, orta düzey yöneticiler diğer yöneticileri ve çalışanları işin uygulaması konusunda yönlendiren kişilerdir. Üst düzey yöneticiler ise örgütün tüm işlerinden sorumlu olan, örgütün çalışma stratejisini ve sosyal etkileşimi belirleyen kişilerdir (Şimşek, 1998).

Alt düzey yöneticiler, teknik eleman, şef ve gözetmen gibi adlarla bilinirken, orta düzey yöneticiler müdür yardımcısı, şube müdürü ve daire başkanları olarak bilinirler. Üst düzey yöneticiler ise başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı, başyardımcı gibi adlarla bilinen kişilerdir (Uygur, 2016).

2.1.2. Yöneticinin sahip olması gereken özellikler

Yönetici, bulunduğu görev ve taşıdığı sorumluluk itibarıyla önemli bir kişi olarak görülmektedir. Bundan dolayı belli başlı özelliklere sahip olması söz konusu olabilir. Eren (2013), bir yöneticinin sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralamıştır:

Yönetici entelektüel özellikler olarak genel kültür bilgisine, tündengelim ve tümevarım yeteneğine, analiz ve sentez ruhuna, sezgi ve hayal gücüne, güçlü bir sorgulama yeteneğine ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebilmeli gücüne sahip olmalıdır.

Yönetici, karaktere ilişkin özellikler olarak girişken, dikkatli, sabırlı, tertipli ve düzenli olmalıdır. Akıl ile duygu arası dengeye dikkat etmeli, değişken koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilmelidir. İşleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmeli, her işe gereken önemi vermeli, tehlike ve sorunları küçümsememelidir.

Yönetici, sosyal özellikler olarak ise dış görünüşü, kılık- kıyafeti ile çevresinden kabul görmeli, hitabet gücü yüksek olmalı, iyi alışkanlıklar edinmeli, çalışanları ile uyumlu olmalı, onlarla işbirliğine gitmeli, olay ve kişilerin özelliklerine göre dengeli hareket etmelidir.

Okul yöneticisi, okulun genel başarısında ve yönetiminde çok büyük bir etkiye sahiptir (Teyfur, 2011). Everard vd.'ne (2004) göre, olumlu okul yöneticisi sorumluluk sahibidir, eylemlerde bulunur, nesnel bir tutum içerisindedir, proje ve öneri sunar, fırsatları görüp değerlendirir, sorunları bilir ve sorunlarla yüzleşir, geniş düşünür, öğrenir ve ileri görüşlüdür (Akt., Bakioğlu, 2016).

Açıkalın'a (2016) göre çağdaş okul yöneticisi şu özelliklere sahip olmalıdır:

- Geniş insan bilgisine sahip olmalıdır.
- Etkili iletişim kurabilmelidir.

- Liderlik özelliği baskın olmalıdır.
- Ana dilini güzel kullanmalıdır.
- Yabancı dil bilmelidir.
- İletişim teknolojilerini bilmeli ve kullanabilmelidir.
- Matematik, felsefe ve uygarlık tarihi gibi alanlarda eğitim görmelidir.
- Hem bedenem hem de ruhen sağlıklı olmalıdır.
- İnsanın gelişimine inanmalıdır.

Ayrıca, Parlar'a (2014) göre 21. yy okul yöneticileri şu özellikleri taşıması gerekir:

- Okul yöneticileri etkili ve motive edici olmalıdır.
- Okul yöneticileri fırsat yaratıcı olmalıdır.
- Okul yöneticileri öğretmen ve öğrenci gelişimini destekleyen biri olmalıdır.
- Okul yöneticileri yenilikçi olmalıdır.
- Okul yöneticileri kararlı ve heyecanlı olmalıdır.
- Okul yöneticileri kalite üzerine odaklanmalıdır.
- Okul yöneticileri istenilen zamanda kolaylıkla görüşülebilen kişiler olmalıdır.
- Okul yöneticileri öğrenmenin önündeki engelleri kaldırabilen biri olmalıdır.
- Okul yöneticileri okulda öğrenme kültürünü oluşturabilmelidir.
- Okul yöneticileri vizyon ve ilham sahibi olmalıdır.
- Okul yöneticileri toplum ile iyi ilişkiler kurabilmelidir.

2.1.3. Yönetici rolleri

Bir örgütte roller, o görevde bulunan yöneticiden beklenen görevi ile ilgili özel davranış şekillerini kapsar, çünkü her makamın kendine özgü davranış kalıpları vardır. İşte bu davranış kalıpları rolleri oluşturur. Bir örgütteki çalışanların rolleri, çalışanların işteki pozisyonlarına göre yetki ve sorumlulukların da belirler (Katz, 1977; Akt., Taymaz, 1995).

Henry Mintzberg, yöneticilerin on rolü olduğunu ifade etmiştir. Bunlar bireyler arası roller, bilgi sağlama rolleri ve karar verme rolleri olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır (Robbins & Judge, 2017).

Yöneticinin bireyler arası rolü sembolik, irtibat ve liderlik olmak üzere üç role ayrılır. *Sembolik rolü*, yöneticinin yasal veya sosyal zorunluluktan dolayı birçok rutin görevi yerine getirmesi rolüdür. *İrtibat rolü*, yöneticinin örgüte bilgi ve yarar sağlayan örgüt dışı ile bağlantı sağlama rolüdür. *Liderlik* rolü, yöneticinin çalışanlarını motive etme ve onları yönlendirme rolüdür.

Yöneticinin bilgi sağlama rolü izleme, dağıtıcılık ve konuşmacı olmak üzere üç role ayrılır. *İzleme* rolü, yöneticinin basın yayın organlarını takip ederek hedef kitlenin düşüncelerini anlamaya çalışıp bilgi sağlama rolüdür. *Dağıtıcılık* rolü, yöneticinin örgüt içindeki bilgileri dağıtan ve organize etme rolüdür. *Konuşmacı* rolü, yöneticinin kurumu dışarıda temsil ettiğinde konuşması rolüdür. Mankan'a (2015) göre yönetici, iyi bir konuşmacı olmalı ve insanları ikna etmenin nasıl olacağını bilmelidir.

Yöneticinin karar verme rolü girişimci, sorun çözümleyici, kaynak dağıtıcı ve müzakereci olmak üzere dört role ayrılır. *Girişimci* rolü, yöneticinin örgüt için proje üretmesidir. *Sorun çözümleyici* rolü, yöneticinin beklenmedik bir durumla karşılaştığında sorunları çözme veya sorunları ortadan kaldırma rolüdür. *Kaynak dağıtıcı* rolü, yöneticinin fiziksel mali kaynaklardan sorumlu olma rolüdür. *Müzakereci* rolü, yöneticinin örgüt için sorunları tartışan ve diğer örgütlerle pazarlık etme rolüdür.

Bütün yöneticilerin en önemli amacı ve rolü, örgütte hali hazırda var olanlardan daha iyi ve daha fazlasını sağlamak olmalıdır. Okul ekseninde düşünüldüğünde, okul yöneticisi rolü birlikte çalıştığı insanlardan en verimli şekilde faydalanmak ve öğrenciler için geçerli amaçlar, araçlar ve en uygun eğitim-öğretim süreçlerini belirleyerek hedefe ulaşmak olmalıdır (Taymaz, 1995).

2.2. Yönetimsel Beceriler

Beceri, istenilen performans sonucunda davranışı da içine alan bilginin yeteneğe dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008).

Yönetim biliminde 1800'lü yıllar öncesinde el becerisine dayalı sanatlar ve iş gücüne dayalı tarım olduğu için belli bir yönetim becerisinden bahsetmek imkânsızdı. 1800'lü yıllardan itibaren teknolojik gelişimlerin etkisiyle seri üretimlerin başlaması, yönetimde bir becerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008).

Yönetici olan kişi, yönetim görevlerini yerine getirirken bazı yönetim rollerini oynaması gerekmektedir. Bu roller liderlik etme, örgütü temsil etme, bilgi yayma, sorun çözme ve arabuluculuk etme gibi rollerdir. Yöneticinin bu rolleri oynayabilmesi için teknik, insani ve kavramsal yönetim becerilerine sahip olması da gerekmektedir (Şişman ve Turan, 2002). Etkili bir yönetim için teknik, insani ve kavramsal yönetim becerilerden hiç biri tek başına yeterli değildir. Yönetici için üç beceriye de istenen düzeyde sahip olunması gerekmektedir (Şimşek, 1998).

Bu bağlamda, Arıkboğa'ya (2013) göre Robert L. Katz yönetsel anlamda üç temel becerinin gerekli olduğunu belirtmiştir. Bunlar teknik beceriler, insan ilişkileri becerileri ve kavramsal becerilerdir. Gary Yukl'a göre genel olarak teknik beceriler nesnelerle, kişilerarası beceriler insanlarla ve kavramsal beceriler ise düşünce ve kavramlarla ilgili becerilerdir (Akt., Çetin ve Baltacı, 2018).

2.2.1. Teknik beceriler

Teknik beceriler, belli bir alana ait özel bilgiye dayanan yöntem, teknik ve araçların kullanılmasıdır (Uygur, 2011). Teknik beceri; yapılan işin bilinmesidir veya bu işe uygun araç-gereç ve yeteneğe sahip olmakla alakalı somut olarak yapılabilecek bir beceridir (Arıkboğa, 2013). Katz, teknik becerileri, verilebilecek bir eğitim ve öğretimle en kolay şekilde kazanılabilecek bir beceri olarak görmektedir (Akt., Erkutlu, 2018).

Hem Yuki (2002) hem de Northouse (2004), teknik becerileri aktivite, yöntem veya bir işi tamamlama hakkında özel bilgiye sahip olma olarak tanımlamaktadır. Öğrenci sayıları, kadro, program, bütçe yönetimi, sınav sonuçlarını değerlendirme örnek olarak verilebilir (Akt., Hoy & Miskel, 2015).

Yöneticinin verilen görevleri yerine getirebilmek için süreç içerisinde kullandığı yöntemler, teknikler ve genel işlemlerin tümü teknik beceriler kapsamında

ele alınır. Aynı şekilde, yöneticinin herhangi bir probleme çok yönlü bakabilmesi, var olan sorunu çok çabuk görmesi ve durumun özelliklerine göre iletişim kurabilmesi iletişime ait teknik bir beceriye sahip olduğunu gösterir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008). İş esnasında bozulan araç ve gereçlerin tamir edilmesi, malzeme eksikliğinden dolayı yaşanan kesintilerin giderilmesi yine teknik beceriyi gerektirir (Çetin ve Baltacı, 2018). Belli bir uzmanlık bilgisine, tecrübeye, el ve zihin koordinasyona dayanan teknik beceri daha çok alt düzey yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bir beceridir (Barutçugil, 2019).

2.2.2. İnsani ilişkileri becerileri

İnsani ilişkileri becerileri, örgütün amaçlarına insan faktörünün etkisiyle ulaşması açısından önemlidir (Şimşek, 1998). İnsani ilişkileri becerileri, insan yönetiminin ana unsuru olup özellikle etkili iletişim kurma becerisi en önemli beceri olarak bilinmektedir (Barutçugil, 2019). İnsani ilişkileri becerileri, daha soyut ve çalışan bireylerle ilgilidir (Erkutlu, 2018). İnsani ilişkileri becerileri, yöneticinin grubun bir üyesi olarak ortak çalışma duygusun yaratması ve çalışanlarla iyi geçinebilme becerisi olarak tanımlanabilir (Uygur, 2011). İnsani ilişkileri becerileri, yöneticinin insanlarla çalışabilme yeteneğidir. İnsani ilişkileri becerileri olan yöneticiler, çalışanlarının eylemlerini farklılıklarını kabul ederek onlarla iletişim kurar, çalışanları motive eder, grup dinamiğini oluşturur ve insani ihtiyaçları göz önünde bulundurur (Arıkboğa, 2013).

İnsani ilişkileri becerileri, diğer insanların duygularını anlama ve insanların bireysel veya grupla nasıl çalışılacağı hakkında bilgi sahibi olmak olarak tanımlanır. Duygudaşlık ve hassasiyet, yönetici açısından bir insani beceri olarak örnek verilebilir (Hoy & Miskel, 2015). Ayrıca görgü kuralları, diplomasi, yapılan eleştiriyi ve şikâyeti içten dinleme isteği, ikna ve iletişim yeteneği de bu beceri kapsamında ele alınır (Çetin ve Baltacı, 2018).

İnsancıl yeterlik, kişinin kendi görüşü ile başkalarının düşünceleri arasındaki ilişkiyi yönetmesiyle alakalıdır. Bu yeterliliğe sahip yönetici, insan ihtiyaçlarını anlama, grup içi hareketliliği yönetme, çalışanlara moral ve güven verebilme ve insan yeteneklerini göz önünde bulundurma gibi konularda becerikli olmalıdır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008).

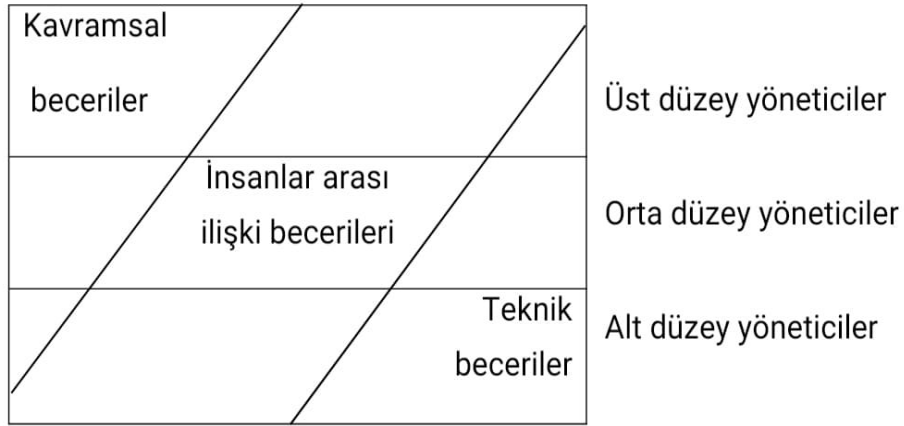
İnsani ilişkileri becerileri, yönetimin alt düzey, orta düzey ve üst düzey fark etmeksizin bütün basamaklarında ihtiyaç duyulan bir beceri olup bu beceriyi yöneticilerin kullanması ve geliştirmesi gerekir (Barutçugil, 2019). Çünkü örgütlerde başarısız yöneticilerin başarısız olma nedenlerinden biri, yöneticilerin insani ilişkileri becerilerinin yetersiz olmasıdır (Üngüren, 2019). Yönetimde çalışanların çoğunun üst düzey teknik becerilere sahip olmasına rağmen insani becerilere sahip olmaması, yönetim açısından önemli bir sorundur (Erbaşlar, 2015).

2.2.3. Kavramsal beceriler

Kavramsal beceriler, örgütü bir bütün olarak görmeyi gerektiren bir beceridir (Erkutlu, 2018). Kavramsal beceriler; problemi fark etme, probleme yönelik yaratıcı çözüm önerisi bulma, problemi yorumlayıp karar alma ve örgütü bir bütün olarak görebilme becerisidir (Arıkboğa, 2013). Mankan'a (2015) göre yönetici, örgüt için yeni plan hazırlaması ve planlanan faaliyetlerin olası sonuçlarını önceden tahmin etmesi de kavramsal beceriler kapsamındadır.

Kavramsal beceri mantıksal, analitik, tümevarım ve tümdengelim gibi akıl yürütme becerilerini içerir. Yaratıcı fikirler üretmek, karmaşık olan problemi çözmek ve fikirleri analiz etmek de yöneticinin kavramsal becerilerine örnektir (Hoy & Miskel, 2015). Yetenek testleri, mülakatlar ve açık uçlu sorularla ölçülebilen kavramsal beceri (Çetin ve Baltacı, 2018), özellikle örgütün yönetim aşamalarında üst düzeylere doğru çıkıldıkça daha fazla gereksinim duyduğu bir beceridir (Barutçugil, 2019).

Bir örgütteki yöneticilerin düzeyleri göz önünde bulundurarak, yöneticilerde ihtiyaç duyulan becerileri şekil üzerinde göstermek mümkündür (Barutçugil, 2019).



Şekil.1. Yönetim becerileri ile yönetim basamakları arasındaki ilişki

Kavramsal yeterliliğe sahip bir okul yöneticisinin, okulu bir toplum ve evrensel değerler içinde görebilme, okulu tümüyle karşılıklı etkileşim içerisinde ve karşılaştığı durumları kavramsal bir bakış açısıyla görebilme yeteneklerine sahip olduğunu söylemek mümkündür (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008).

Gedikoğlu (2015), liderlik becerilerini üç grupta toplandığını ifade etmiştir: yönetsel beceriler, sosyal beceriler ve kavramsal beceriler. *Yönetsel beceriler*; insanları yönetme becerileri, kaynakları yönetme becerileri ve teknik becerilerdir. *Sosyal beceriler*; iletişim becerileri, sosyal algı becerileri, duygusal zeka ile ilgili beceriler ve çatışma yönetimi becerileri iken *kavramsal beceriler*; sorun çözme beceriler, stratejik planlama becerileri ve vizyon oluşturma becerileridir.

Quast ve Hazucha ise yönetim becerilerini beş ana boyutta toplamışlardır. Bu beceriler; inisiyatif alma becerileri, sorumluluk alma ile ilgili beceriler, teknik beceriler, diğer beceriler ve nitelik becerilerdir (Akt., Şekerci ve Aypay, 2009).

▪ İnsiyatif alma becerileri

İnsiyatif alma becerileri; dinleme, insan ilişkileri, çatışma yönetimi ve çalışanları motive etme ve kişisel intibak becerileridir. *Dinleme becerisi*, yöneticinin çalışanın sorularını, düşüncelerini ve yorumlarını dikkatli bir şekilde dinlemesi ve çalışanlarına önem verme becerisidir. *İnsan ilişkileri becerisi*, yöneticinin çevresindeki insanlarla problemsiz ilişkiler yaratması, insanların duygu ve

düşüncelerine önem vermesi ve onlara saygı gösterme becerisidir. *Çatışma yönetimi* becerisi, yönetim içerisindeki çatışma durumlarını verimli ve etkili olabilecek şekilde yapıcı çözümlere ulaştırma becerisidir. *Çalışanları motive etme becerileri*, yöneticinin örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların bireysel ve grup başarılarını ortaya koyacak etkili çalışma ortamları yaratma ve çalışanlarının başarılarını ödüllendirme becerisidir. *Kişisel intibak becerisi* ise yöneticinin sıkıntı, sorun veya problemle karşılaşan çalışanlarına kendisine danışıldığı zaman anlaşılır ve uygun cevaplar verme becerisidir.

▪ Sorumluluk alma ile ilgili beceriler

Sorumluluk alma becerileri; planlama, organizasyon becerisi, kişisel olarak organize olma ve zaman yönetimi, bilgi verme, liderlik etme ve insanları etkileme ve temsilci seçme ve kontrol etme becerisidir. *Planlama becerisi*, yöneticinin örgütün amaçlarına ulaşması doğrultusunda hedefler belirlemesi ve hedefler için stratejiler geliştirme becerisidir. *Organizasyon becerisi*, yöneticinin, yönetim işlerini koordine ederek etkili ve verimli bir çalışma gerçekleştirme becerisidir. *Kişisel olarak organize olma ve zaman yönetimi*, bilgiyi bir bütün olarak görüp etkili kullanma ve kendi zamanını etkili ve verimli kullanabilme becerisidir. *Bilgi verme becerisi*, yönetim tarafından alınan kararların, yapılan değişikliklerin ve diğer işlerle ilgili bütün bilgilerin çalışanlar tarafından zamanında öğrenmesini sağlama becerisidir. *Liderlik etme ve insanları etkileme becerisi*, yöneticinin sorumluluk alarak çalışmalara öncüllük etmesi ve çalışanları yönetimin amaçları doğrultusunda yönlendirmesi becerisidir. *Temsilci seçme ve kontrol etme becerisi* ise yöneticinin çalışanlara görev ve sorumluluk vererek yapılan işleri denetleme ve değerlendirme becerisidir.

▪ Teknik beceriler

Teknik beceriler; yazılı iletişim becerileri, finansla ve nicelikle ilgili beceriler ve işle ilgili bilgi ve teknik bilgi becerileridir. *Yazılı iletişim becerileri*, resmi ve resmi olmayan işlerde açık ve etkili bir şekilde yazma, uygun dilbilgisi ve anlatım biçimini kullanabilme becerisidir. *Finansla ve nicelikle ilgili beceriler*, Finansla alakalı ilkeleri, yöntem ve teknikleri yönetim problemlerine uygulama becerisidir.

İşle ilgili bilgi ve teknik bilgi becerileri, yöneticinin işin türüne göre teknik becerilere sahip olması ve bu becerisini uygulamaya koyma becerisidir.

- **Diğer beceriler**

Diğer beceriler; sözel iletişim becerisi ve problem analizi ve karar alma becerileridir. *Sözel iletişim becerisi*, yöneticinin gerek birebir gerekse gruplar içinde etkili ve verimli bir biçimde konuşmalar veya sunumlar yapma becerisidir. *Problem analizi ve karar alma becerisi* ise yöneticinin problemlerin farkına varması, tehlikeli ve riskli ortamlarda uygun kararlar alma becerisidir.

- **Nitelik becerileri**

Nitelik becerileri; kişisel motivasyon, nitelikli çalışma, öğrenci başarısı ve bilgilendirme becerileridir. *Kişisel motivasyon*, yöneticinin kaliteli bir iş üreterek yönetimi etkili bir biçimde yönetmeye güdülenme becerisidir. *Nitelikli çalışma becerisi*, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yapılan çalışmaların uygun şekilde ve nitelikli yapılmasına öncüllük etme becerisidir. *Öğrenci başarısı*, öğrenci başarılarını hem öğretmenlerle hem de öğrencilerle birlikte değerlendirme becerisidir. *Bilgilendirme becerisi*, okulun ve öğrencilerin başarıları hakkında hem öğrenciyi hem de öğretmenleri bilgilendirme becerisidir.

2.3. Yönetim Süreçleri

Henri Fayol, yönetimi süreç olarak ilk ele alan kişidir (Akt., Gül, 2020). Yönetim kuramının rasyonalite, nesnellik ve hiyerarşi kavramlarını kullanması, bürokrasi ile benzer yanlarının olduğunu göstermektedir. Yönetim kuramı bir örgütün nasıl gerçekleşeceği üzerinde durmuştur. Henri Fayol yönetimle ilgili ilkeler öne sürmüştür. Bunlar sırayla: işbölümü, yetki-sorumluluk, disiplin, komuta birliği, amaç birliği, örgütün amaçlarını üstünlüğü, uygun ödeme, merkezileşme, hiyerarşi, düzen, hakkaniyet, personel kararlılığı, girişim hakkı veya inisiyatif ve birlik duygusudur (Aydın, 2018).

2.4. Yönetim Teorileri

2.4.1. Klasik yönetim teorisi

Klasik yönetim teorisinin dayandığı varsayıma göre, insanlar kendi çıkarını ve faydasını düşünen, doğuştan tembel, daha çok basit işlerle motive olan, sorumluluk almaktan kaçınan ve sürekli denetlenmesi gereken ekonomik bir varlıktır. Bu teori aslında yönetimde insanların nasıl birlikte koordine edileceği, örgütlerin nasıl birimlere ayrılacağı ve çalışanların nasıl motive edileceği üzerinde durmuştur (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008). Aydın'a (2018) göre, klasik yönetim teorisi üç ana düşünce üzerinde şekillenmiştir. Bunlar bürokrasi, yönetim kuramı ve bilimsel yönetimdir. Her üç kavram aynı dönemde gelişen ve birbirinin benzeri varsayımlara dayanmaktadır. Klasik yönetim teorisinde bürokrasinin öncüsü Max Weber, yönetim kuramının öncüsü Henri Fayol ve bilimsel yönetimin öncüsü de Frederick Taylor olarak kabul edilebilir (Akt., Ertürk, 2012).

Bürokrasi kavramı Max Weber'in ortaya attığı ideal bir tiptir. Max Weber, bürokrasi kavramıyla formel bir örgütün varlığından bahseder. Max Weber'e göre, eski örgütlerin özellikle 20. yüzyılın başında Avrupa'da yaşanan sanayi değişiminden dolayı uzak ve yetersiz kalması, yeni bir örgüt tipinin ortaya çıkmasını zorunlu kılmıştır. Max Weber'e göre, bu yeni örgüt tipi ise bürokrasi örgüt tipidir (Akt., Özkalp ve Kirel, 2013). Okullar başta olmak üzere bütün örgütler, Max Weber tarafından ortaya atılan işbölümü, nesnel tutum, hiyerarşi, kariyere yönelik uygulamalar ve kurallara sahip olma gibi özelliklere sahiptir (Hoy & Miskel, 2015).

Bürokrasi, yönetim biçiminin oluşmasında en büyük etken karışıklıktan ve belirsizlikten kurtulma isteği olduğu bilinmektedir. Bürokrasi bir örgütün nasıl olması gerekir sorusu üzerinde durur. Bürokraside konumlar arasında görevler paylaştırılmış bir iş bölümü vardır. Konumlar hiyerarşik bir örgütlenme içerisinde olup kurallar ve yönetmelikler sistemi esastır. Çalışanlar görevlerini yürütürken duygusallıktan uzak, akılcı ve nesnel tutum içerisinde (Aydın, 2018).

Max Weber bürokrasinin genel özelliklerini şöyle ifade etmiştir (Akt., Gedikoğlu, 2015) :

1. Bürokraside görevliler işbaşına seçimle değil atama yoluyla gelirler.

2. Bürokraside kıdem ve makama öncelik verilir.
3. Bürokraside çalışanların alacağı ücret bellidir ve örgüt tarafından ödenir.
4. Bürokraside çalışanların iş güvencesi vardır.
5. Bürokrasi devlet kontrolü ve denetimi altındadır.
6. Bürokraside herkes geçerli zorunlu resmi iletişim vardır.
7. Bürokraside resmi kurallar vardır.
8. Bürokraside hiyerarşik bir yapılanma vardır. Bu yapılanma sistemindeki ilişkiler yasa ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir.
9. Bürokraside bürokratik karar alma süreci vardır.

Aydın'a (1998) göre, günümüzde bazı işletmelerde geçerliliğini koruyan Max Weber'in bürokratik örgüt anlayışına belli başlı eleştiriler yapılmıştır. Bu eleştirileri şöyle sıralayabiliriz (Akt., Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008):

1. Örgütlerde hiyerarşik bir yapının olması hem iletişim kopukluğuna hem de zaman kaybına neden olur.
2. Uzmanlaşmaya çok fazla değer vermek tekdüzeliğe veya monotonluğa neden olur.
3. Nesnelliği aşırı bir şekilde ön plana çıkarmak duygusallığın ortadan kalkmasına ve monoton bir havanın egemen olmasına neden olur. Monoton bir havanın olması moralin düşmesine neden olur. Moralin düşük olması da verimliliği düşürür (Hoy & Miskel, 2015).
4. Yönetmeliğe ve kurallara aşırı bağlı olmak kırtasiyeciliğe neden olur ve aynı zamanda kurallar araç olmaktan çıkıp bir araç haline dönüşür.
5. Kariyer, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkiler. Fakat yüksek başarı gösteren çalışanların hızlı terfi almaları üretken ve yaratıcı olmayan örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanlar arasında memnuniyetsiz veya mutsuz bir ortamın olmasına yol açar (Hoy & Miskel, 2015).

Max Weber, yönetim teorisini tek bir örgüt olarak değil de sosyal bir yapı olarak görmüştür. Weber'e göre yönetim biliminde geleneksel, rasyonel ve karizmatik olmak üzere üç tip meşru yetki vardır (Akt., Bursalıoğlu, 2012).

Geleneksel yetki, mutlak itaat bekleyen eylemleri kapsarken *rasyonel yetki* akla ve demokratik ilkelere dayanır. Yıldırım'a (2014) göre rasyonel yetki yönetimlerde keyfi davranışları ve kişiselliği ortadan kaldırır. *Karizmatik yetki* ise büyük liderlere has kişisel güçlerdir.

Ayrıca, Weber'in ideal tip bürokrasisin unsurları olan hiyerarşik bir yapı, görevsel uzmanlaşma, tahmin gücünü sağlayan kayıtlar, tanımlanmış yetki ve sorumluluklar ve davranış kuralları, katı ve baskıcı uygulamalara yol açması nedeniyle okul örgütleri de olumsuz etkilemiştir. Bu sonuç itibarıyla demokratik eğitime olan ihtiyaç da artmıştır (Bursalıoğlu, 2012).

Yönetim kuramına bakıldığında, Frederick Taylor örgütün verimliliğini artırmak için işçilerden bir beklenti içerirken, Henri Fayol, örgütün verimli olabilmesini yönetim ve yöneticilerden beklemektedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008). Henri Fayol'a göre, ortalama bir çalışan iş yapmak istemeyen, sorumluluktan kaçan ve tembel bir insandır. Dolayısıyla, çalışanı yola getirecek, çalıştıracak bir disiplin anlayışına ve ceza sistemine ihtiyaç vardır. Henri Fayol, bu tür sorunları ortadan kaldıracak, her türlü bilgilere sahip ve otorite kuracak yöneticilerin olması gerektiğini de söyler (Eren, 2017).

Henri Fayol, örgütlerin verimliliğini artırmak için yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol etme olarak sınıflandırmıştır. Bu yönetim süreçlerini şöyle sıralayabiliriz (Aydın, 2018):

Planlama, geleceğin araştırılması belli bir planın hazırlanmasıdır. Belli bir planın olması örgütü zaman kaybından kurtarır ve örgütün etkinliklerini kolaylaştırır. *Örgütlenme*, örgütün elinde var olan insan ve madde kaynaklarının ortak amacı gerçekleştirecek şekilde düzenlenmesi olarak tanımlanır. Bu düzenleme örgütün birimlere ayrılması, görev tanımının yapılması söz konusudur. *Emir verme*, çalışanlara işlerini yaptırmaktır. *Eşgüdümleme*, örgütteki etkinlikleri bütünleştirerek birbiriyle ilişkilendirmeye çalışmaktır. Örgütteki bütün birimlerin uyum ve işbirliği içerisinde çalışması istenmektedir. Bu uyum ve işbirliği örgüte süreklilik katar. *Kontrol etme*, her şeyin daha önceden belirlenmiş kurallarla uyumlu olabilecek şekilde yapılmasını sağlamaktır. Ertürk (2012), Henri Fayol'un kontroldeki amacının ortaya çıkan hataları ve yanlışları belirlemek ve düzeltmek olduğunu ifade etmiştir.

Henri Fayol'un yönetim süreçlerini eğitim örgütünde somutlaştırabiliriz. Örneğin, Başaran'a (2006) göre okul yönetiminde şu yönetim süreçlerini sırasıyla yaparız:

1. Yönetimin görevlerini yerine getirmek için önce plan yaparız.
2. Yapılan planı engelleyen durumlar olursa var olan sorunları çözeriz.
3. Planlanması yapılan işleri yapabilmek için örgütün güçlerini önce örgütler sonra eşgüdümleyiz.
4. Planlanan işlerin ortaya çıkabilmesi için iletişim halinde oluruz.
5. En son olarak da yapılan bu işleri denetleyip genel bir değerlendirme yaparız.

Yöneticiler ne iş yaparlar? sorusuna görüldüğü gibi yöneticiler plan yaparlar, organize ederler, işleri yürütürler veya liderlik yaparlar ve en son olarak da işleri kontrol ederler (Erbaşlar, 2015).

Fransız sanayici Henri Fayol, bu yönetim süreçlerine ön ayak olabilecek veya yol gösterebilecek on dört ilkedен bahsetmiştir. Bu ilkeler (Akt., Erdoğan, 2019):

1. İş bölümü
2. Disiplin
3. Yetki
4. Emir-komuta zinciri
5. Yön birliği
6. Örgütün kişiden önce gelmesi
7. Adaletli bir ödeme sistemi
8. Merkezi yönetim
9. Emir birliği
10. Adalet
11. Düzen
12. Çalışan sürekliliği
13. Birlik ruhu
14. Astların girişimciliğinin desteklenmesidir.

Gulick ile Urwick, Henri Fayol'un yönetim süreçlerini yönetimin evrensel formülü olacak şekilde genişletmeye çalışmışlardır (Akt., Memduhoğlu ve Yılmaz,

2008). Gulick ile Urwick, yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordine etme, raporlama ve bütçeleme eylemlerini kapsayan POSDCORB şeklinde formüle etmişlerdir (Akt., Bursalıoğlu, 2012).

Bilimsel yönetim düşüncesinin kurucusu olarak bilinen ve çok farklı alanlarda iş deneyimi olan Frederick Taylor, çalışanları örgütte etkili ve verimli olabilecek bir şekilde kullanmayı hedeflemiştir (Hoy & Miskel, 2015). Frederick Taylor, ustabaşı olarak çalıştığı şirkette çalışanların çok yavaş hareket ettiğini ve yöneticilerin bu durumun farkında olmadıklarını gözlemlemiştir. Taylor, bilimsel yönetim doğrultusunda bütün işleri analiz ederek, bu işlerin daha nasıl verimli ve etkin olacağı üzerine bazı teknikler geliştirdi. Bazı çalışma yöntemi ve parça başı ücret sistemini getirerek üretimde artışın olmasını sağladı, çünkü Taylor çalışanların para ile güdüleneceğine inanıyordu. Taylor'un düşünceleri, çalışanları robotlaştırdığı için eleştirilmiş olsa da, günümüzde bazı yöneticilerin hala Taylor'un düşüncelerine göre hareket ettiği söylenebilir (Özkalp ve Kırel, 2013).

Arıkboğa'ya (2013) göre, Frederick Taylor'un geliştirdiği bilimsel yönetim dört temel ilke üzerinde odaklanmıştır.

1. İşin temel etkenleri bilimsel yöntemler kullanılarak belirlenmelidir.
2. Yönetim çalışanların yöntemlerini seçmesine izin vermeden kendi yöntemini kendisi planlamalıdır.
3. Çalışanların veya işgörenlerin seçimine, eğitilmesine ve işbirliğinin geliştirilmesine önem verilmelidir.
4. Yönetim ve çalışanların işleri birbirinden ayrılmalı ve çalışanlara uygun işler verilerek verimlilik artırılmalıdır. Yıldırım'a (2014) göre Frederick Taylor, yöneticilerin adil bir iş bölümü yapmasını önemli bir görev olarak görmektedir.

Frederick Taylor'a göre, çalışanlar makinenin hareketsiz bir parçasıdır ve iyi ayarlanmadığı zaman verimsiz hale gelir. Bundan dolayı, çalışanlar çok etkili bir biçimde kontrol altına alınmalı ve takip edilmelidir (Erdoğan, 2019).

Frederick Taylor, bir işçinin belli bir işi en kısa zamanda ve en kolay olacak şekilde nasıl yapabileceğini bilimsel yöntemlerle belirlemek istemiştir. Frederick Taylor, çalışanların mümkün olduğu kadar işletmeye az maliyetli olmasını ve aynı

zamanda çalışanların işletmeye sağladıkları yararları en üst seviyeye çıkarmasının yollarını aramıştır. Bilimsel işletmecilik anlayışına göre, çalışanların tek motive olma aracı ücret olduğu için, çalışandan yüksek verim alabilmek için ekonomik ödüller kullanılması gerekli görülmüştür (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008). Bu durumda, çalışanların iş doyumunu için istekleri görmezden gelinmiştir (Ertürk, 2012).

Frederick Taylor'un önemli kavramlarından biri olan bilimsel işletmecilik, örgütün yapısından çok yapılan işlerin incelenmesini ön plana almaktır. Bilimsel işletmecilik ilkelerinin okullara da girmesiyle birlikte okullar fabrika, öğrenciler ise ham madde olarak görülmüştür. Bu durumda okul yöneticisi de verim uzmanı olarak görülmüştür. Bu bilimsel işletmecilik anlayışı, okul yöneticiliğinin mesleklaşmasıyla birlikte 1940'tan sonra da zayıflamıştır. Bilimsel işletmecilik düşüncesi, eğitim örgütleri dâhil bütün örgütlerde yönetimin toplumsal ve psikolojik amaçlarını geri plana iteceği için savunulamaz (Bursalıoğlu, 2012). Ayrıca, Gül'e (2020) göre, bilimsel yönetim yaklaşımı, daha çok işletmelerde kullanılması gereken bir yönetim kuramı olduğu için eğitim örgütlerinde kullanılamaz.

2.4.2. Neoklasik yönetim teorisi

Neoklasik teoriyi savunan örgütler, bireyler arası ilişkilere, gruba ve grup süreçlerine, uyum ve adaptasyona, liderliğe, yönetimin alacağı kararlara katılmaya, iş doyumuna ve yüksek motivasyona önem verirler (Şişman ve Turan, 2002). Klasik teoriye karşın neoklasik yönetim teorisi, daha insan merkezli bir yaklaşımdır. Neoklasik yönetim teorisi, klasik yönetim teorisine tepki olarak ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Neoklasik teori, insan merkezli olduğu için bireylerin davranışlarına, tutumlarına ve ihtiyaçlarına önem verir. Bu kuramın temelinde Hawthorne araştırmalarına dayanan insani ilişkiler anlayışı yatmaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008). Eren'e (2013) göre, Elton Mayo'nun Hawthorne araştırmaları sonucunda, teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği ortamlarda dahi, verimlilik artışının devamlı olmasını sağlayan şey, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olmasıdır. Araştırma, örgütlerin sosyal bir sistem olduğu sonucunu ortaya çıkartmıştır. İnsan ve grup ilişkileri önemlidir. İşletme yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin olması, çalışanların üstlerini benimseme duygusu

yaratmasına zemin hazırlamıştır. Çalışanlar bireyler olarak değil bir grubun üyesi olarak hareket etmişlerdir.

Ayrıca, çalışanların çok yüksek bir performans sergiledikleri zaman iş arkadaşlarının işten çıkarılabileceğini düşünerek daha fazla üretim yapmadıkları gözlemlenmiştir. Hawthorne araştırmaları, informal grupların önemli olduğunu ortaya koymuştur (Erdoğan, 2019).

Hawthorne araştırmalarının okullar üzerinde demokratik bir yönetim hakkında bazı önerilerinin olduğunu söylemek pek mümkündür (Hoy & Miskel, 2015). Elton Mayo'nun Hawthorne araştırmaları sonucu eğitim yönetiminde psikolojik ve sosyal ilişkilerin rolünün önemini artırmış ve bu insani ilişkiler anlayışı, demokratik yönetim adı altında uygulanmıştır. Özellikle verimsiz okullarda insani ilişkilerin ön plana çıkması gerektiği öne sürülmüştür. Elton Mayo'nun Hawthorne araştırmaları sonucu sadece okul yönetimini değil, aynı zamanda eğitim programlarını da etkilemiştir. Eğitim programları, insani ilişkilere dayalı ve demokratik bireyler yetiştiren bir durum haline gelmiştir (Akt., Bursalıoğlu, 2012).

Kısaca toplamak gerekirse, klasik yönetim teorisinde çalışanlardan verim almak ve onları motive etmek için ödül ve ceza sistemi uygulanmış, ancak ödül ve cezanın, verimi artırmak için yeterli olmadığı görülmüştür. Bu yetersizliği çözmek amacıyla yapılan Hawthorne araştırmalarında ise çalışanların sosyal ihtiyaçlarının ve insani ilişkilerinin daha önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Hawthorne araştırmaları sonucunda *davranışçı yaklaşım* ve *insani ilişkiler yaklaşımı* olmak üzere iki farklı çalışma alanı üzerinde çalışmalar yapılmıştır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008).

Gedikoğlu'na (2015) göre, Chester I. Barnard, '*Yöneticinin İşlevleri*' adlı eserinde klasik ve neoklasik teorilerini bütünleştirerek çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan ve aynı zamanda örgütün ortak amaçlarını da göz önünde bulunduran bir yönetim biçimini dile getirmiştir. Chester I. Barnard' göre örgütün ana unsurları; ortak amaçlar, çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ve ortak amaçları gerçekleştirecek isteklilik halidir (Akt., Şişman ve Turan, 2002). James March ve Herbert Simon, çalışanların ihtiyaçlarını, arzularını, duygularını gözetten bir yönetim biçiminin olması gerektiğini ifade etmiştir. Harold Leavitt ise sosyal psikoloji, matematik

sosyoloji gibi alanların aracılığıyla çalışanların ihtiyaçlarını gidermek gerektiğini söylemiştir (Gedikoğlu, 2015).

Çağdaş yönetim teorileri adı altında insana ait yeni varsayımlar ileri sürülmüştür. İnsana dair bu yeni varsayımları şöyle sıralayabiliriz (Bowditch & Buono, 1997; Akt., Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008):

1. İnsan ihtiyaçları dönemlere ve yaşadığı süreye göre farklılık gösterir.
2. Aynı nesne veya ürün insanlar için farklı bir anlam ifade edebilir ya da aynı ürün farklı insanı farklı şekilde tatmin edebilir.
3. Her insanın motive olma kaynakları farklı olabilir.
4. Bir örgüt içerisinde olan insanlar örgüt içinde farklı grup kurup farklı ihtiyaçlarını giderebilir.
5. Çalışanlar bağlı bulundukları örgüte farklı şekilde katkı sunarlar.
6. Çalışanlar kendi kabiliyetlerine ve motivelerine göre farklı tepki gösterip farklı cevap verebilirler.

2.5. Yönetim Biçimleri

Her yöneticinin, örgütün yapısına ve kişilik özelliklerine dayalı olarak kendine özgü farklı yönetim tarzları olduğunu söylenebilir.

Başaran'a (2006) göre dört farklı yönetim tarzı vardır: yetkeci yönetim, koruyucu yönetim, destekçi yönetim ve birlikçi yönetim.

2.5.1. Yetkeci yönetim

Başaran'a (2006) göre, yetkeci yönetim ataerkil anlayışa dayanan baskıcı bir yönetimdir. Yönetici gücünü yasalardan alır, yöneticinin verdiği emirler astlar tarafından koşulsuz olarak yerine getirilir. Bu yönetim tarzına göre yönetici her şeyi bilen, her şeye hâkim olan örnek alınması gereken kişidir. Yetkeci yönetim anlayışında çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye karşı ilgisiz olduğu için yönetici çalışanlarını iş yapmaya zorlamalıdır.

Yetkeci yönetim biçiminde bir öğretmenin yönetici statüsüne ulaşması için verilen emirlere uyması, üst yöneticilerin verdikleri kararları görmezden gelmemesi, işine erken gelip geç gitmesi, zamana ve yerine göre konuşması istenmektedir

(Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008). Yönetim biçimi yetkeci olan örgütlerin, çalışanlarının duygu ve düşüncelerini, eleştirilerini ve önerilerini dikkate almadıkları bilinmektedir (Teyfur, 2011).

2.5.2. Koruyucu yönetim

Koruyucu yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların güvende olmasının ve içten doyumlarının sağlanması gerektiği üzerine durmuştur. Bu bağlamda düşünüldüğünde, yönetici çalışana güven ortamı sağlamalıdır. İnsan ilişkileri akımının etkisiyle bu yönetim biçimi yayılmaya başlamıştır. Koruyucu yönetim tarzına göre, çalışanlara hak ettiği ücret, toplumsal kazançlar ve iş garantisi verildiğinde çalışanda yüksek oranda verim alınır. Böylece çalışan örgütün amacına ulaşması için var gücüyle çalışacaktır (Başaran, 2006). Çalışana sağlanan ekonomik faydaların çalışanları ne ölçüde örgüte bağlayacağı tartışmaya açıktır. Çünkü yapılan bazı araştırmalara göre ekonomik faydaların çalışanları motive etmede önemli olmuştur fakat tek başına yeterli olmadığı tespit edilmiştir (Çiçek, 2002; Akt., Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008).

2.5.3. Destekçi yönetim

Başaran'a (2006) göre, destekçi yönetim tarzına sahip yönetici örgütün amaçlarına ulaşması için çalışanlarını desteklemelidir. Bu yönetim tarzına göre, çalışanlar örgütün amaçları için çalışmayı tercih ederler ve sorumluluk almayı severler. Çalışanlar yardımlaşmaya ve işbirliği içerisine girmeye isteklidirler. Bundan dolayı yönetici, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanlarını desteklemelidir.

Destekçi yönetim biçimine göre, çalışanlar okulun amaçlarına karşı değildirler; tam tersine, çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışır, sorumluluk alır, yönetime katılır ve başarılı olmak isterler. Çalışanlarda böyle bir isteklilik hali olduğunda yönetici iyi bir lider olabilmeli ve çalışanlarına karşı destekleyici bir tutum içinde olmalıdır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008).

2.5.4. Birlikçi yönetim

Başaran (2006), birlikçi yönetimi meslek ve bilim insanlarının çalıştığı örgütlerde yayılan bir yönetim tarzı olarak tanımlamaktadır. Birlikçi yönetim, takım çalışmasına dayalı bir yönetim anlayışıdır. Uzman kişiler çalışmalarını baskının olmadığı, özgür ortamlarda yapmayı tercih ederler. Yönetici çalışanlarına uygun çalışma ortamı hazırlamalı, ortaya çıkan iş dışı sorunları çözmelidir.

Birlikçi yönetici, örgüte önderlik yapan kişidir. Örgütün amaçlarına ulaşması için girişimci ve sorunlarla baş edip çözen kişidir. Yönetici, çalışanlarıyla onurlanır, yönetimdeki yeterliliği geliştirir ve yenileştirir. Yönetici kendisini takımın bir üyesi olarak çalışanla eşit görür (Başaran, 2004).

Sonuç itibariyle, okullarda bu dört yönetim biçiminden en uygun olanın destekçi yönetim biçimi olduğunu söylemek mümkündür. Fakat destekçi yönetim biçiminin dışında kalan diğer yönetim biçimlerinin de eğitim örgütlerinde kullanılması fayda sağlayabilir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008). Dolayısıyla, tek bir yönetim biçiminin doğru olduğunu veya tek bir yönetim biçiminin sürekli işe yaradığını söylemek zordur. Buradan yapılacak tek şey kişilerin özelliklerine, yetiştirme şartlarına ve geldikleri yerlere göre herhangi bir yönetim biçimini uygulamaktır. Çünkü okul farklı özelliklere sahip daha çok insancıl yönü olan bir örgüttür (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008).

2.6. Yöneticilerin Güç Kaynakları

Okul yöneticisi görevlerini yerine getirirken bazı güçlerden faydalanabilir. Çünkü Şimşek'e (1998) göre yönetim bir davranış etkileme olduğu için yönetim faaliyetleri bir güç kullanma olayıdır. Şişman (2019) ise gücü bir insanın başkalarından bir şeyler istemesi veya başkalarına bir şeyler yaptırabilmesi olarak ifade etmiştir. French ve Raven (1960), yöneticilerin güç kaynaklarını yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç ve uzmanlık gücü olarak belirtebileceğini ifade etmiştir (Akt., Şişman, 2019).

2.6.1. Yasal güç

Bu gücün kaynağı yasalar veya yazılı metinlerdir. Yönetici, makam ve statüsünü göz önünde bulundurarak bu gücü kullanır. Yönetici, bu gücü kullandığında çalışanlar bu güç doğrultusunda gelen emir veya istekleri yerine getirmenin zorunlu olduğunu kabul edebilirler (Şişman, 2019). Eğer yönetici bu gücünü çalışanların görüş ve isteklerine önem vererek kullanırsa, demokratik bir ortam yaratır. Dolayısıyla yasal gücün, zorlayıcı güçten daha geniş ve kapsamlı olduğunu söylemek mümkündür (Eren, 2017).

Özkalp ve Kirel'e (2013) göre, yöneticinin yasal gücü örgüt içerisinde sorumluluğunun geçerli olduğu bir alanla sınırlıdır.

2.6.2. Ödül güç

Çalışanların hem içsel hem de dışsal olarak kontrol edilmesine dayalı bir güçtür. Yöneticiler, çalışanlarını motive etmek, çalışma verimini artırmak veya örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için bu gücü kullanırlar (Şişman, 2019).

Bir yöneticinin çalışanlarına övgü dolu sözcükler kullanması, terfiler ve izinler vermesi bu güç kapsamında ele alınır. Ama bu gücü uygun şekilde kullanmak gerekir, çünkü bu güç, eşit ve adaletli kullanılmadığında çalışanlar arasında performans düşüklüğüne ve iş doyumsuzluğuna neden olur (Özkalp ve Kirel, 2013). Dolayısıyla yönetici, çalışanlarını etkilemek için ödül gücünü başarılı bir biçimde kullanması gerekmektedir (Şimşek, 1998).

2.6.3. Zorlayıcı güç

Yöneticilerin, çalışanlarını kontrol edebilmek adına baskı veya cezalandırma yöntemine başvurması olarak bilinen bir güçtür. Yöneticilerin çalışanlarını korkutması, tehdit etmesi, çalışanlarına soruşturma açması, çalışanların maaşında kesinti yapması bu güce örnek olarak verilebilir (Şişman, 2019).

Özkalp ve Kirel'e (2013) göre, yönetici zorlayıcı gücü çok sert, katı ve tutarsız kullandığında istenmeyen bazı sonuçları ortaya çıkarabilir. Örneğin, çalışanın performansını düşürür ve dolayısıyla çalışan kendisinden beklenen işi iyi yapamaz hale gelir (Barutçugil, 2019).

2.6.4. Uzmanlık güç

Uzmanlık gücü, yöneticinin bilgi, deneyim ve beceriye dayalı olarak sahip olduğu güçtür. Yöneticilerin bilgisine, deneyimine ve becerilerine dayanarak çalışanlarını kontrol edebilmesi gücüdür (Şişman, 2019). Uzmanlık gücü; bireyler arası ilişkiler, iletişim yeteneği ve bilimsel bilgi gerektiren bir güçtür. Özellikle mühendislik, bilişim, tasarım ve mimarlık gibi alanlarda kendini gösteren bir güçtür (Barutçugil, 2019).

Uzmanlık gücü, diğer güç türü olan ödül, zorlayıcı ve yasal güce göre daha bireysel bir güce dayanır, çünkü diğer güçler bir örgüt vasıtasıyla ortaya çıkmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013).

2. 7. Örgütsel Bağlılık

2.7.1. Örgüt: Örgüt kavramının çerçevesinin geniş olmasından dolayı, örgütün çok farklı tanımları yapılmıştır (Ergeneli, 2017). Yapılan bazı tanımlara göre, örgüt bilinçli bir biçimde koordine edilen, iki veya daha fazla kişiden oluşan, bir hedefe veya hedefler bütününe ulaşmak için nispeten sürekli bir temel çerçevesinde işleyen sosyal bir birimdir (Robbins & Judge, 2017). Başaran (2006) ise örgütü, daha önceden belirlenmiş ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanlar olarak ifade etmiştir.

Örgütü, iki veya ikiden daha fazla bireyin bilinçli olarak bir araya gelerek eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemi olarak tanımlayan Chester I. Barnard'a göre, bir örgütün meydana gelmesi için üç temel unsurun var olması gerekir: gerçekleştirilecek ortak amaçlar, birbiriyle iletişim halinde bulunacak birey ve ortak amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaya isteklilik (Barnard, 1938; Akt., Aydın, 2018). Balcı (1995) ise örgütü oluşturan unsurların insan, teknoloji, yapı ve süreçler olduğunu ifade etmiştir (Akt., Gül, 2020).

Örgütü rasyonel, siyasi ve insani açılarından farklı olarak incelemek mümkündür. *Rasyonel* olarak örgüt, örgütü bir fabrika gibi üretim yeri olarak görür. *Siyasi* olarak örgüt, örgütü bir güç olarak görürken, *insani* olarak örgüt, örgütü insanların gereksinimlerini giderdiği ve belli kültürel yönü olan bir örgüt olarak görür (Şişman ve Turan, 2002).

McGill ve Slocum (1993) ise davranışları bakımından örgütleri bilen örgütler, anlayan örgütler, düşünen örgütler ve öğrenen örgütler olmak üzere dört grupta toplamışlardır (Akt., Ergeneli, 2017).

Bilen örgütlerin temel düşünceleri rasyonelliktir ve verimliliğe çok önem verirler. Bilen örgütlere göre örgüt içinde yapılacak işler için tek bir en iyi yol vardır ve bu en iyi yol da bilinebilir. Dolayısıyla, her şey standart politikalar, kurallar ve yönetmelikler göz önünde bulunarak yapılır. *Anlayan örgütler*, örgütün temel inancını, ana değerlerini ve amaçlarını hem yöneticiler hem de çalışanlar için temel düşünce ve rehber olarak görürler. Bundan dolayı anlayan örgütler, çalışanlarına örgüt kültürünü ve uyumlu davranışları öğretmelidir. *Düşünen örgütlerde*, var olan problemin kaynağını tespit etmek ve o problemi düzeltmek önemlidir. Düşünen örgütler daha çok problem çözmeye önem verirler. *Öğrenen örgütlerde* ise örgütsel öğrenme, örgütte deneyim kazanma, çalışanlar arsında iletişim ve bilginin bir araya getirilmesi önemlidir.

Örgütler sosyal bir birim olarak incelendiğinde örgütlerin şu özellikleri vardır (Sarpkaya, 2014):

1. Her örgütte çalışanların işinde uzmanlaşması esastır.
2. Her örgütün birimlere ayrılması esastır.
3. Her örgütte emir- komuta zinciri olmalıdır.
4. Her örgütte yapılacak işler, yetki ve sorumluluklar paylaşılmıştır.
5. Her örgütte bir yönetim kademesi oluşmuştur.

Ayrıca, Sarpkaya'ya (2014) göre okul örgütleri ham maddesinin insan olması, çeşitli değerlerinin olması, özel bir çevresinin olması, diğer örgütleri etkilemesi ve onlara yol göstermesi, kültür değişimini sağlaması, kendine özgü bir kişiliğinin olması, okul örgütlerinde ürünün değerlendirilmesinin zor olması ve bürokratik bir kurum olması gibi özelliklere sahiptir. Bu bağlamda düşünüldüğünde, okulun sosyal bir örgüt olduğu söylenebilir (Gül, 2020).

2.7.2. Örgütsel bağlılık: Örgütsel bağlılık kavramı, gerek örgütsel davranış gerekse endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanlarının konuları arasına girmiş ve büyük bir önem kazanmıştır (Doğan, 2013). İlk kez Whyt tarafından konu edinen (Akt., Özdemir ve Cemaloğlu, 2017), örgütsel bağlılık bir çalışanın kendini belirli bir

örgütte ve onun amaçlarıyla özdeşleştirme ve onun üyesi olarak kalma isteğinin derecesidir (Robbins & Judge, 2017). Gül'e (2020) göre, günümüzde örgütsel adanmışlık olarak da bilinen örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne aidiyet duymasudur.

1970'li yıllardan beri örgütsel bağlılık kavramı, örgütün başarısının ana etmeni olarak görülmüş ve önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılık, çalışanın kendi örgütüyle olan psikolojik ilişkileri sürecidir. Örgütsel bağlılığın en önemli özelliği, örgütün sürekliliğini sağlama konusunda gereksinim duyulan insan kaynağından en üst seviyede yararlanılmasına ortam hazırlamasıdır (Özkalp ve Kirel, 2013). Bir bakıma kurumsal bağlılık; çalışanın örgütün merkezinde yer aldığı, istek ve ihtiyaçlarının karşılanıp değer verildiği ve buna karşılık çalışanların da örgütün amaçlarına sadakat ile hizmet edip kurumlarında özverili ve adanmış bir şekilde çalışmasıdır (Eren, 2006; Akt., Kaya, vd., 2017). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt için gerekenden daha fazlasını yapmasını sağlayan önemli bir unsur olup (Erkmen, 2019), çalışanlara örgütün amaç ve değerlerine inanma ve verilen emirlere isteyerek uyma davranışı sağlar (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017).

Örgütsel bağlılığın veya kurumsal bağlılığın literatür taramasında birden fazla tanımı yapılmaktadır. Dolayısıyla kurumsal bağlılığın tanımını meydana getiren ana unsurları şöyle ifade edebiliriz (Kaya, vd., 2017):

- Kurumsal hedefleri ve amaçları kabul ederek bunlara yönelik güçlü bir inanç geliştirmek
- Kurum için istenilen veya beklenen çabadan ve özveriden daha da fazlasını göstermek
- Kurumda kalmak için çok güçlü bir istek içerisinde olmak

Yönetim biliminde yapılan ilk çalışmalara bakıldığında insan, ekonomik çıkarlarının peşinden giden ve makineye benzetilen bir varlık olarak algılanmıştır. Daha sonra yapılan araştırmalar, insanın toplumsal ve kültürel bir varlık olduğu ve insani ilişkiler içerisinde bulunmak istediği sonucuna ulaşmıştır. Bundan dolayı modern örgütlerde, özellikle rekabetin yoğun yaşandığı örgütlerde, çalışanların uzun süre kalması çok önem ve değer kazanmıştır (Özdevecioğlu, 2013; Akt., Kaya, vd., 2017). Dolayısıyla, örgütsel bağlılık çalışanın örgütü candan sevmesi, örgütün hedeflerine, kurallarına, kültürüne ve yöntemine kabul ve saygı göstermesi ve

örgütünü destekleme davranışı göstermesi önemlidir (Eren, 2017). Bunun dışında bir örgüte ait olmak çalışana içsel bir tatmin, arkadaş veya aile ortamı sağlama gibi psikolojik ve sosyal faydaları da vardır. Çalışan bu faydaları elde ettiğinde örgütüne daha çok bağlılık duymaya başlayacaktır (Güney, 2017). Özellikle bir örgütte olumlu duygusal ortamların varlığı, çalışanı motive ederek örgüte olan bağlılığını daha çok artırmaktadır (Williams & shaw, 1999; Akt., Bakan, 2011). Aksi halde örgüte bağlılık duymamak yabancılaşma olarak tanımlanır ve örgüt açısından istenmeyen bir durum olarak görülür (Doğan, 2013).

Ayrıca, Argyris'e (1953) göre örgütün amaçlarına, hedeflerine, kurallarına ve kültürüne kişilik olarak uymayan veya örgütsel bağlılık duymayan çalışanlar başta örgütten ayrılmak üzere şu davranışlarından birini veya bir kaçını gösterirler (Akt., Başaran, 2008):

- Örgütten ayrılmayarak devamsızlık yapabilirler.
- Örgütten ayrılmayarak ruhsal yönden geri planda kalabilirler.
- Örgüt işlerinden ilgisiz ve duygusuz kalabilirler.
- Örgütteki üretimin hızını düşürebilirler.
- Örgütü aldatmaya yönelik davranışlar sergileyebilirler.
- Örgüt içerisinde kendilerine rahat ortamlar arayabilirler.
- Örgüte karşı bir direnç göstererek örgütü zarara uğratabilirler.
- Örgüt içerisinde üst düzey kademelere ulaşmak için farklı yollar deneyerek hiç hak etmedikleri ve sonunda da beceremeyecekleri makamlara sahip olabilirler.
- Örgütüne karşıt faaliyet gösteren gruplara dâhil olabilirler.
- Örgüt içerisinde asılsız haberler yayarak çalışanların örgüte karşı olumsuz duygular beslemesine neden olabilirler.

Özellikle son yıllarda örgütlerde nitelikli personel çalıştırmak yeni sorunları ortaya çıkarmıştır. Bu sorunlar, çalışanların örgüte bağlılıklarını da zorlaştırmıştır. Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak için bazı yol ve yöntemlerin uygulanması gerekmektedir. Çalışanın iş tatmini ve performans düzeyi, örgütsel bağlılığın belirleyici ana unsurları olmuştur (Türk, 2007).

2.8. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları

2.8.1. Uyum boyutu

Örgütsel bağlılığın birinci boyutunda çalışan, kurumuna derin olmayacak şekilde yüzeysel bir bağlılık yaşar. Çalışan, kurumda işini sadece yapmak zorunda olduğu için yapar. Çalışan, işini benimseyip inandığı için değil, genellikle ceza almamak, herhangi bir ödül alabilmek, saygınlık elde etmek ve yetkinin sahibi olabilmek için belli bir denetim altında yapar (Kaya, vd., 2017). Ayrıca, çalışan uyum boyutunda tanınmak, yükselmek, makam sahibi olmak, kişisel doyuma ulaşmak ve geleceğini garanti altına almak için bir bağlılık yaşar (Güney, 2017). O halde, uyum boyutunda, çalışanın çıkarları söz konusudur ve bu çıkarlar karşılığında çalışan uyumlu davranış gösterir (Balcı, 2000).

2.8.2. Özdeşleşme boyutu

Özdeşleşme, çalışanın örgütle duygu, düşünce, anlayış, inanç, tutum ve davranış yönünden bütünleşmesini kapsar (Erkutlu, 2019). Örgütsel bağlılığın ikinci boyutunda, çalışan kuruma yakın olmayı ister. Çalışan, değer verdiği şeylerle ilgili kurumuyla bütünleşmeye başlar. Çalışan, kurum ve kurum çalışanları tarafından kendisini rahatça ifade edebileceği bir ortam sağlanırsa, bütünleşme veya özdeşleşme gerçekleşecektir (Kaya, vd., 2017). Örgütüyle özdeşleşen çalışan, sorumluluk altına girer ve bu durumdan gurur duyar (Balcı, 2000). Dolayısıyla, çalışanlar bu özdeşleşme sayesinde işlerine kendi evlerine gidiyormuş gibi giderler. Böylece, örgütte huzur ve mutluluk egemen olacak ve verimlilik de yükselecektir (Güney, 2017).

2.8.3. İçselleştirme boyutu

Örgütsel bağlılığın üçüncü boyutunda, çalışan kurumun değerleri ile bir uyum içerisinde. Çalışan, hiçbir baskı altında olmadan kendi isteğiyle kurumun değerlerini kendi değerleri olarak algılayarak işini benimsemiş olur. Örgütsel bağlılık için istenilen bağlılık türü içselleştirilmiş bağlılıktır, çünkü çalışan bu bağlılık boyutunda yüksek bir içselleştirme yaşayarak kurumuna sahip çıkar (Kaya, vd.,

2017). Ayrıca, örgütün kurallarını ve değerlerini bir kez içselleştirip benimseyen çalışanın, başka etki kaynaklarından etkilenmesi söz konusu değildir (Balcı, 2000).

2.9. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırmaları

2.9.1. Davranışsal bağlılık sınıflandırması

2.9.1.1. Becher'in yan bahis sınıflandırması

Becher'e göre, bir örgüt çalışanı zamanla örgüt içinde bazı yatırımlar yapar ve bunun sonucunda kıdem, emeklilik gibi bazı sosyal ve ekonomik faydalar elde eder. Bu durumda çalışan, özgürlüğünü kaybetmiş gibi hissederek örgütte kalmaya zorunlu hale gelmiştir (Becher, 1960; Mowday and et al., 1982; Akt., Çöl, 2004). Çalışan, elde ettiği yan bahisleri yani faydaları kaybetmemek için örgütte kendisini haklı çıkaracak uygun ve tutarlı davranışlar sergileyecektir. Çalışan, örgütte ayrıldığında bu faydaları kaybedeceği için kendisi açısından bir maliyet ortaya çıkacaktır (Clifford, 1989; Akt., Çöl, 2004). Çalışan, bu maliyetleri göze alamayacağı için, örgütte kalmaya devam edecektir. Dolayısıyla, çalışanı örgütte tutan şey örgütte ayrılmanın kendisi için çok maliyetli oluşudur. Örgütte ayrılmanın maliyeti ne kadar yüksek olursa, çalışanın örgüte olan bağlılığı bir o kadar yüksek düzeyde olacaktır (Cohen and Lowendberg, 1990; Akt., Çöl, 2004).

2.9.1.2. Staw ve Salancik sınıflandırması

Staw ve Salancik, tutumsal bağlılık düşüncesinin yerine davranışsal bağlılık düşüncesini öne sürmüşlerdir. Staw ve Salancik'e göre insanların davranışlarına bağlı olmasını sağlayan üç temel özellik vardır: davranışın görülebilirliği, davranışın geri alınamazlığı ve davranışın istemliliği. İnsanlar, bu davranışlarına ve davranışlarının anlamlılığına göre az ya da çok bağlılık gösterir. Çalışanlar, örgüt içinde kendi davranışlarını tanıyarak örgüte bağlılık yaşarlar (Güney, 2017).

2.9.2. Tutumsal bağlılık sınıflandırması

2.9.2.1. Allen ve Mayer'in sınıflandırması

Allen ve Mayer'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasının üç boyutu vardır: duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve minnet bağlılığı (Robbins & Judge, 2017).

Duygusal bağıllık, çalışanın örgütün değerlerine olan inancıdır. Çalışan, kendini örgütle özdeşleştirir ve örgütün amaçlarıyla bütünleştirir (Robbins & Judge, 2017). Duygusal bağıllığı yüksek olan çalışanlar, kendi isteğiyle örgütte kalırlar ve örgütün menfaatleri için çaba gösterirler. Bu çabanın sonucunda, çalışanlar kendilerinden beklenen performansın üstüne çıkarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler. Yapılan araştırmalar göre, duygusal bağıllık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, örgütlerde duygusal bağıllık en çok olması istenilen bir bağıllıktır (Özkalp ve Kirel, 2013). Bu bağıllıkta, çalışanlar içsel güdülerle çıkarlarını görmezden gelerek ve fedakârlık yaparak örgüte ve yöneticilerine hizmet etmekten zevk duyarlar (Eren, 2017).

Zorunlu bağıllık, çalışanın örgütte kalmanın ekonomik değerle ilişkilendirmesidir. Örgütler, çalışanlara iş ve maddi kazanç sağlamaktadır. Çalışan, işsiz kalmasını göze alamadığı için örgütüne zorunlu olarak bağlanır. Örgüt çalışanları, örgütten ayrıldığı zaman ekonomik olarak nelerin yaşanacağını düşünerek, tercihini örgütten yana kullanırlar (Robbins & Judge, 2017). Eren (2017), aynı zamanda örgütün çalışanlara içsel doyum, arkadaş çevresi ve itibar sağladığını belirterek, çalışanların bu tür manevi kazançları da işten ayrılmaları durumunda kaybedeceğini düşünerek, örgüte bağıllıklarını devam ettireceğini ifade etmiştir. Çalışanlar, bir örgütte ömrünün sonuna kadar bağlı kalmak istemeyebilir, çünkü ekonomik değişimler çalışanları etkileyebilir. Bu bağlamda, zorunlu bağıllık bir örgütte aktif olmayan bir sadakat duygusuna neden olur (Özkalp ve Kirel, 2013).

Minnet bağıllığı, çalışanın örgütü ahlaki nedenlerden dolayı bırakmayıp örgütüne bağlanmayı doğru davranış olarak görmeleridir (Robbins & Judge, 2017). Yani, çalışan örgütün amaçlarını içten benimsemese bile, ahlaki değerler açısından örgütüne bağlı olduğunu göstermeye çalışır (Eren, 2017). Çalışanlar için minnet bağıllığı, örgütte kalmanın ahlaklı bir davranışı olarak görülür, çünkü örgüt, çalışanların gelişimi için yatırımlar yapmıştır. Bu yatırımlar karşısında çalışan kendini örgüte karşı sorumlu hisseder ve ömür boyu örgütünden ayrılmak istemez. Çalışanların işten ayrılmaları durumunda çalışma arkadaşlarını hayal kırıklığına uğratacaklarını düşünürler (Özkalp ve Kirel, 2013).

Meyer ve Allen, bağıllık kavramını istek, ihtiyaç ve örgütte kalma zorunluluğunu içerecek bir biçimde genişletmiştir. Meyer ve Allen, duygusal, devam ve normatif bağıllıklar için bağıllığın değişik türleri değil de bağıllığın farklı boyutları olduğunu düşünmektedir. Çünkü bir çalışan, örgütle olan ilişkilerini bu bağıllık boyutlarını değişik şekillerde veya derecelerde yansıtabilir. Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağıllık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımıdır. Çalışanın değerlerine uygun olan veya çalışanın ihtiyaçlarını karşılayan bir iş, çalışan için önemlidir ve onun duygusal bağıllığını olumlu yönde etkileyerek örgütteki devamlılığını artıracaktır. Çalışan bu durumda örgütte çalışmaktan mutluluk duyacak ve kendini örgütle özdeşleştirecektir (Akt., Doğan, 2013).

2.9.2.2. Kanter'in sınıflandırması

Kanter, üç bağıllık türünün olduğunu belirtmiştir: devam bağıllığı, birleşme bağıllığı ve kontrol bağıllığı (Akalin, 2006; Akt., Güney, 2017). Devam bağıllığı, Kanter' e göre örgütün devam edebilmesi için çalışanların fedakâr davranışlar göstermesine bağlıdır. Yani, çalışanlar bir örgüte girmek veya o örgüte ait olmak adına bazı fedakârlıklar yaptıkları zaman, örgüt yaşamını sürdürür. Birleşme bağıllığı, çalışanlar arasında birlik ve beraberliğin olması anlamına gelmektedir. Bu bağıllıkta sosyal ilişkiler ön plandadır. Bunun için örgütler, üniforma veya rozet kullanılması gibi çalışmalarla çalışanların örgüte olan psikolojik bağıllıklarını artırırılar. Kontrol bağıllığı ise çalışanların örgütün normlarına olan bağıllığıdır. Kontrol bağıllığı, çalışana göre örgütsel normlar, çalışanın yapması gereken uygun davranışlara götürdüğü zaman vardır (Akalin, 2006; Akt., Güney, 2017).

2.9.2.3. Etzioni'nin sınıflandırması

Etzioni (1961), örgütlerde kullanılan yetkiyi esas alarak örgütleri sınıflandırmıştır. Etzioni, örgüt sınıflandırmasını üç ana grupta ifade etmiş ve her bir örgüt türünün farklı türlerde çalışan bağıllığı yarattığını belirtmiştir (Penley ve Gould, 1988). Bu örgüt türleri: zorlayıcı gücün veya yetkinin esas alındığı örgütler; faydacılığın, akılsallığın ve ekonomik ödüllendirmenin esas alındığı örgütler; düzgüsel yetkinin, örgüte üye olmanın sağladığı saygınlığın, statünün esas alındığı örgütlerdir. Zorlayıcı gücün veya yetkinin esas alındığı örgütlere hapisaneler, esir veya toplama kampları, akıl hastaneleri örnek verilebilir (Aydın, 2018). Güney'e

(2017) göre, zorlayıcı gücün veya yetkinin esas alındığı örgütlerde bireysel davranışlar sert bir şekilde kısıtlanmıştır. Bu tür örgütlerde çalışanlarda, zoraki bağlılığın ön planda olduğu söylenebilir. Faydacılığın, akılsallığın ve ekonomik ödüllendirmenin esas alındığı örgütlere ise sanayi, ticaret ve işveren kuruluşları, çiftçi örgütleri örnek verilebilir. Bu tür örgütlerde ise çalışanların örgüte çıkarları doğrultusunda bağlandığı söylenebilir. Düzgüsel yetkinin, örgüte üye olmanın sağladığı saygınlığın, statünün esas alındığı örgütlere ise gönüllü ve meslek kuruluşlar, hastaneler, siyasi partiler ve dini amaçlı kurulan örgütler örnek olarak verilebilir (Aydın, 2018). Bu tür örgütlerde çalışanlarda örgüte karşı ahlaki bir bağlılık gözlemlenebilir.

2.9.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile arasındaki psikolojik bağlıdır. O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı üç farklı bir bağlılık olacak şekilde tanımlamıştır. Bu bağlılıklar; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığıdır (Akt., Güney, 2017).

Uyum bağlılığında, çalışanlar örgütte kalma isteği düşük olduğu için, işin gerektirdiğinden fazlasını yapmayarak sadece belli başlı ödülleri almak veya cezalardan kaçmak amacıyla örgütte kalırlar. Özdeşleşme bağlılığında, çalışanların kendi aralarında belli bir ilişki kurmak ve bu ilişkiyi sürdürmek isteği vardır. Çünkü çalışanlar bir gruba ait olmaktan mutluluk duyarlar. Bu bağlılık türünde çalışanlar, örgüt yararı için fazladan zaman ve çaba sarf ederler. İçselleştirme bağlılığında ise, çalışan ve örgüt arasında örgütsel değer ve amaçların uyumu söz konusudur. Örgütte kalma isteğinin yüksek olduğu bu bağlılık türünde, çalışanlar örgütün faydasına fazladan zaman ayırabildikleri gibi aynı zamanda çok fazla çaba da sarf ederler.

2.9.2.5. Penley ve Gould'un sınıflandırması

Penley ve Gould, örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ifade etmişlerdir: ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve zoraki bağlılık (Akt., Gül, 2003).

Ahlaki bağlılıkta, çalışan örgütün amaçlarını benimser ve kendini örgütüyle özdeşleştirir. Çalışan, örgütün başarılı veya başarısız durumlarında kendini sorumlu

olarak görür. Ahlaki bağlılıkta çalışan, işini severek yapar ve mesai saatleri dışında da çalışmaya devam eder (Penley & Gould, 1984; Akt., Gül, 2003).

Çıkarıcı bağlılıkta, çalışan belirli amaçlara ulaşmak için örgütü bir araç olarak görür. Çalışan, örgütte ödül almak veya çıkar sağlamak amacıyla bir bağlılık yaşar. Çalışan, üstlerine katkı ve başarılarını göstermek için kendini örgüte sevdirebilir ve kendini üstlerine en iyi şekilde göstermeye çalışır. Çalışanın amacı örgütte çıkar sağlamaktır.

Zoraki bağlılık ise çalışanın örgüt üzerinde bir kontrolü olmadığını ve örgüt dışında yapabilecek bir iş imkânı bulunmadığını anlayarak yaşadığı bir bağlılıktır. Çalışan, örgüt içerisinde verilen ödüllerin veya cezaların performansla ilgili olmadığını, rastgele verildiğini düşünür. Dolayısıyla, çalışanın bu duygulara sahip olması, örgütte yabancılaşmasına veya örgüte karşı olumsuz bir tavır sergilemesine neden olabilir (Penley & Gould, 1988; Akt., Gül, 2003).

2.9.2.6. Buchanan'ın sınıflandırması

Buchanan'ın (1974a) sınıflandırmasına göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve değerlerini örgütün faydasına olacak şekilde, maddi ödüllerin dışında bilişsel olarak içselleştirmesi ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Akt., Celep, 2000). Bireysel ve örgütsel hedef ve değerler arasında bir uyum olursa çalışan örgüte bağlılık yaşar (Akkirman, 2004).

2.9.2.7. Mowday sınıflandırması

Mowday'a göre, çalışanın kendisini örgütüyle özdeşleştirdiğinde (Akt., Akkirman, 2004), kendi hedefleri ile örgütün hedefleri örtüştüğünde veya çalışanın örgüte olan bağlılığın ödül ve ödeme olarak kendisine geri döneceğini anladığında örgütsel bağlılık yaşar (Güney, 2017).

2.9.2.8. Wiener'in sınıflandırması

Wiener, sınıflandırmasında iki tür bağlılıktan bahsetmiştir: araçsal bağlılık (araçsal güdüleme) ve örgütsel bağlılık (normatif ya da moral bağlılık) (Güney, 2017).

Araçsal bağlılık, çalışanın kendi faydalarını, çıkarlarını ve ilgisini ön plana çıkardığı bağlılık türü olup, örgüt ile çalışan arasında karşılıklı bir bağlılık söz konusudur. Bu karşılıklı bağlılık dengeli olduğu zaman, çalışan örgütten ayrılmayı düşünmez ve örgüte olan bağlılığını devam ettirir. Örgütsel bağlılık (normatif ya da moral bağlılık) ise çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmasını ifade eder. Çalışanlar örgütün amaçları ve hedefleri ile bütünleşmiştir. Buradaki örgütsel bağlılık özdeşleşme demektir.

2.9.2.9. Katz ve Khan'ın sınıflandırması

Katz ve Kahn'a (1977) göre, çalışanı örgüte bağlayan temel unsur örgütte görevini yerine getirirken alacağı ödüllerdir. Çalışan, örgüt içerisinde hem iç ödüller (anlatımsal) hem de dış ödüller (araçsal) elde eder. Elde ettiği bu ödüller, çalışanın örgüte bağlılık duymasına neden olur. Dolayısıyla, ödül çalışan için bir motive olma aracıdır ve çalışanı örgüte bağlar (Akt., Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

Davranışsal bağlılık ile tutumsal bağlılık arasında benzerliklerin olduğunu söylemek mümkündür. Her iki yaklaşımın ortak özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (DeCotiis, Summers, 1987; Akt., Celep, 2000):

- Her iki yaklaşımda örgütün amaç ve değerler konusunda çalışanlarda bir içselleştirme vardır.
- Her iki yaklaşımda örgütün amaç ve değerlerine dayalı bir örgütsel rol üstlenme vardır.
- Her iki yaklaşımda örgütün amaç ve değerlerine ulaşması için çalışanlarda tahmin edilen sürenin dışında örgütte kalmaya ve uzun süre devam etmeye dayalı bir isteklilik söz konusudur.
- Her iki yaklaşımda örgütün ortak amaç ve değerlerine ulaşması için çalışanın, kendisinden beklenenin dışında daha fazla çaba ve emek gösterme arzusunda bulunmasıdır.

2.10. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Gürdoğan'a (2018) göre, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri demografik faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Demografik faktörler: yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim

durumu, çalışma süresi veya kıdemdir. Örgütsel faktörler: yönetim tarzı, yapısal özellikler, işin ve rollerin nitelikleridir. Örgütsel faktörlere örgütsel adalet (Erkutlu, 2015), ödenen ücret, kariyer, maddi ve manevi ödüller (Kaya, vd., 2017), örgüt kültürü, iletişim ve teknoloji de sayılabilir (Güney, 2017). Çevresel faktörler ise alternatif iş olanakları, profesyonellik ve ulusal kültürdür (Norşenli, 2021).

2.10.1. Demografik faktörler

Celep (2014), yapılan araştırmaların sonucunda genel olarak demografik durumların örgütsel adanmışlıkla arasında olumlu bir ilişki ortaya çıktığını ifade etmiştir.

▪ Yaş

Cohen (1993), insanların her yaş döneminde istekleri, ihtiyaçları, eylemleri ve algılama düzeylerinin farklı olmasından dolayı, kurumlarına yönelik tutumların ve beklentilerin değişebileceğini belirterek iş yaşamına yeni başlayan çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının yaşlı çalışanlara göre daha düşük olduğunu ifade etmiştir (Akt., Kaya, vd., 2017). Dolayısıyla, çalışanın yaşı ilerledikçe yeni bir iş bulma ve iş değiştirme olanağı azalacağı için, çalışan örgütüne daha fazla bağlılık duyacaktır (Rowden, 2000: Akt., Norşenli, 2021).

▪ Medeni durum

Celep'e (2014) göre, evli çalışanların aile sorumluluklarından dolayı ve işsiz kaldıklarında ekonomik olarak zorlanacaklarını düşündükleri için bekâr çalışanlara göre daha yüksek düzeyde örgüte bağlılıkları olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Çakır (2001) medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olmadığını ifade etmiştir (Akt., Kaya, vd., 2017).

▪ Cinsiyet

Tınar (1997), toplumda kadın ve erkekten yapılması istenen görevlerin farklı olmasından dolayı cinsiyetin kurumsal bağlılık üzerinde etkili olduğunu varsaymış, Keleş (2006) ise cinsiyetin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisini şöyle açıklamıştır: Erkeklerin daha çok ücret ve kariyer planlamasını önemli gördüğünü, kadınların ise

sosyal ilişkileri önemseydiğini ve iş yaşamında karşılaştıkları zorlukları ifade etmiştir (Akt., Kaya, vd., 2017).

Celep'e (2014) göre, örgütsel bağlılığın cinsiyet bağlamında düşünüldüğünde, bazı araştırmalara göre kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütüne daha fazla adanmışlığı gözlemlenirken; diğer bazı araştırmalara göre erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütlerine daha fazla adanmışlık gösterdiği tespit edilmiştir.

▪ **Eğitim durumu / düzeyi**

Keleş (2006), çalışanların eğitim düzeyi ile kurumundan beklentileri arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu ifade ederek, örgütün bu beklentileri karşılaması durumunda çalışan,örgüte yüksek bağlılık yaşayacağını fakat beklentileri karşılamaması durumunda ise çalışanların örgüte olan bağlılığının azalacağını belirtmiş, Uygur (2009) ise eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında bir farklılık olmadığını ifade etmiştir (Akt., Kaya, vd., 2017).

▪ **Çalışma süresi / Kıdem**

Örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür (Çöl ve Gül, 2010). Özkaya, vd.,'ne (2006) göre çalışanlar, kurumunda uzun süre çalıştıklarında yüksek kıdemli olurlar. Bu yüksek kıdem, çalışanların ücretlerini de artıracaktır. Bu durumda, çalışan aldığı yüksek ücreti kaybetmemek için örgütüne yüksek derecede bağlılık gösterecektir (Akt., Kaya, vd., 2017).

2.10.2. Örgütsel faktörler

▪ **Yönetim tarzı**

Wong (2007), liderlik tarzı ile kurumsal bağlılık arasında yüksek bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Örgütün yönetim tarzı veya yöneticinin liderlik biçimi çalışanın örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Bir örgütteki çalışanların yöneticiyle sürekli iletişim içinde olması, yöneticinin empatik bir tutum sergilemesi ve tüm çalışanları kapsayan ortak amaçların bulunması, çalışanların örgüte olan bağlılığını etkilediği için yöneticinin liderlik tarzı önemlidir (Akt., Kaya, vd., 2017).

▪ **Yapısal özellikler**

Örgütün küçük veya büyük bir yapıda olması, çalışanların örgüte olan bağlılığını etkileyebilir. Büyük çaplı örgütlerde olan çalışanların yüz yüze iletişimlerinin ve birbirleriyle yardımlaşmalarının azalması, örgütsel bağlılıklarının düşük olmasına neden olabilir. Ayrıca, büyük örgütlerde çalışanlar, örgütün karar alma sürecine katılma konusunda zorluklarla karşılaşabilir, bu da örgütün ortak amaçlarını benimsemelerini zorlaştırabilir (Kaya, vd., 2017).

▪ İşin ve rollerin nitelikleri

İşin ve rollerin niteliğinden kasıt, çalışanın üstlendiği sorumluluklardır. Çalışanın üstlendiği sorumluluklar ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Çalışanın sorumlulukları arttıkça örgütsel bağlılığının da artması beklenmektedir. Dolayısıyla, yüksek statüde olan bir çalışanın daha fazla sorumluluğa sahip olması nedeniyle örgütsel bağlılığının da yüksek olacağı öne sürülmektedir (Kaya, vd., 2017).

▪ Örgütsel adalet

Bir örgütte bireylerarası adaletin, dağıtım adaletin ve işlemsel adaletin sağlanması, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini artırır. Çalışanlar örgütte adaletin sağlandığını anladıkları zaman, örgüte daha fazla bağlanacak, iş doyumları artacak ve daha fazla rol davranışı sergileyeceklerdir. Çünkü örgütsel adalet, çalışanlara değer verildiğini ve saygı duyulduğunu gösterir (Erkutlu, 2015).

▪ Ödenen ücret

Örgütlerde ödenen ücretin yanında, ücretin adaletli bir şekilde paylaşıldığının çalışanlar tarafından bilinmesi de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Ödenen ücretin çalışanların beklentilerini karşılayacağı için, çalışanlar örgütün ortak amaçlarına ulaşması açısından işlerine daha çok güdülenirler (Çakınberk, vd., 2011; Akt., Kaya, vd., 2017).

▪ Kariyer

Örgütlerde kariyer yapma ve ilerleme imkânının bulunması, çalışanlarda örgütsel davranışı ortaya çıkaracağı için çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlü bir şekilde etkileyecektir (DeConick ve Stilwell, 1996; Akt., Kaya, vd., 2017). Çalışanın

örgüt içerisindeki hiyerarşi sisteminde gerçekleşen bir terfi durumu, çalışanın örgütüne bağlılık yaşamasına, örgütünü benimsemesine ve örgütünü destekleme konusundaki tutumunun değişmesine zemin hazırlar (Eren, 2017).

- **Maddi ve manevi ödüller**

Örgüt yöneticilerinin çalışanlara sevgi ve saygı göstermesi, çalışanların gelişimlerini göz önünde bulundurması, duygu ve düşüncelerini anlayabilmesi, onların takdir etmesi ve emeklerinin karşılığını verebilmesi çalışanların kuruma olan bağlılıklarını yüksek düzeyde artıracaktır (Kaya, vd., 2017).

- **Örgüt kültürü**

Örgütler, eğlence, kutlama ve ödüllerin verilmesi gibi durumları yerine ve zamanına göre düzenli bir şekilde gerçekleştirirse, örgüt kültürünün görevlerini yerine getirmiş olur. Böyle bir örgütsel kültürde huzur ve mutluluk ortaya çıkarak verimlilik artacaktır. Dolayısıyla, çalışanların örgüte olan bağlılığı da artacaktır (Güney, 2017). Güçlü kültürlere sahip örgütler, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmiş çalışanlara sahiptirler. Böylece, örgütler çalışanlarda örgütsel bağlılığı ortaya çıkarmak için özellikle bazı sistemler tasarlamaya önem verirler (Doğan, 2013).

- **İletişim**

Örgütlerde çalışanlara geri bildirim yapılması ve örgütte yaşanan gelişmeler hakkında bilgilendirme yapılması, yani sağlıklı bir iletişimin sağlanması, çalışanlara değer verildiği hissini yaratır. Kendilerini değerli gören çalışanlar, örgüte daha çok bağlılık yaşarlar (Güney, 2017).

- **Teknoloji**

Örgütlerde teknolojinin kullanılması, çalışanların yeteneklerini geliştirdiği gibi çalışanlara kolaylık da sağlamaktadır. Teknolojinin bu faydaları sayesinde çalışanlar mutlu olacağı için örgüte bağlılıkları da artacaktır (Güney, 2017).

2.10.3. Çevresel (örgüt dışı) faktörler

- **Alternatif iş olanakları**

Alternatif iş olanakları, çalışanın çalıştığı örgütten çok daha iyi ve uygun şartlarda veya aynı düzeyde olanaklar sunan yeni bir iş bulma durumu olarak bilinmektedir (Manyas, 2018; Akt., Norşenli, 2021). Çalışan yeni bir iş bulduğunda, örgütten ayrılmaya sıcak bakar ve bu durum örgüte olan bağlılığını düşürebilir. Ancak sınırlı sayıda iş imkânı veya iyi bir iş bulma olasılığı düşük olduğunda, çalışanın örgüte olan bağlılığı yüksek oranda artacaktır. Bu durumda, çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyen faktör, yeni veya iyi bir iş bulma olanağıdır (Wallace, 1995; Akt., Norşenli, 2021).

▪ Profesyonellik

Profesyonel olma, çalışanın bazen kararsız olmasına bazen de çelişkili ruh hali almasına neden olmaktadır. Önemli görevlerde bulunan çalışan, aynı anda hem mesleğine bağlılık hem de örgüte bağlılık yaşamakta zorluklar çekebilir. Bu durumda, örgüt tarafından çalışanın mesleki gelişimini destekleyecek adımlar atılması, çalışanı örgüte yakınlaştıracak ve örgütsel bağlılığını artıracaktır. Bu durumda, çalışanın mesleğine olan bağlılığı da azalacaktır. Bu bir problemdir (Shafer, 2002; Akt., Norşenli, 2021). Özellikle, çalışanların hem mesleki bağlılığını hem de örgütsel bağlılığını aynı anda artıracak yeni önlemlerin alınması gerekecektir. Dolayısıyla, örgütün çalışana kariyer ve bağımsız çalışma imkânı sunarak, örgütün amaçları ile çalışanı özdeşleştirmesi beklenmektedir (Wallace, 1995; Akt., Norşenli, 2021).

▪ Ulusal kültür

Bireyselliğin ön planda olduğu örgütlerde çalışanlar arasında yüzeysel bir bağ oluşurken, kolektif yani ortaklaşmanın ön planda olduğu örgütlerde güçlü bir bağ oluşur. Güçlü bir bağın olduğu kolektif örgütlerde çalışanlar daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık yaşarlar, çünkü bu tür örgütlerde çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası veya üyesi olarak görürler. Ayrıca, kolektif örgütlerde bir lider bulunur ve çalışanlar liderin peşinden gitme kuralına uyarak örgüte bağlılık gösterirler. Ancak bireyci kültürlerde bu bağlılığı oluşturmak uzun zaman alabilir ve zordur (Goffee & Gareth, 1996; Akt., Norşenli, 2021).

2.11. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Alanyazında okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Fakat ayrı olarak yönetim becerileri ve örgütsel bağlılık üzerine çok sayıda çalışma görmek mümkündür. Bundan dolayı araştırmayla benzer özellikler taşıyan yönetim becerileri ve örgütsel bağlılık konularında yapılan araştırmalara değinilmiştir.

2.11.1. Yönetim becerileri ile ilgili araştırmalar

Mangaltepe (2012) tarafından yapılan çalışmada, ilköğretim okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme becerilerine ilişkin ğretmen görüşleri incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, 640 öğretmenden ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme becerileri arasında yüksek seviyede pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme becerileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin olumlu yöndeki algılar arttıkça etkileme becerilerine ilişkin algı da olumlu yönde artacağı söylenbilir.

Dervişoğlu (2017) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, 311 öğretmenden betimsel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, algılanan okul yöneticisi yönetim becerileri toplam puanları ile örgütsel sessizlik boyutları arasında negatif yönde yüksek seviyede anlamlı bir ilişki olduğu sonucu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerini olumlu olarak algıladıklarında örgütsel sessizlikleri daha düşük seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerini algılama düzeyleri arttıkça örgütsel anlamda sessiz kalma oranlarının düşük seviyede kaldığı tespit edilmiştir.

Çoban (2019) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerileri ve algı yönetimine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, 574 öğretmenden nicel yöntemler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerileri ve algı yönetimine ilişkin görüşleri arasında toplam ölçeklerde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Veriler sonucunda, ilkökul öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin artmasıyla birlikte yüksek düzeyde algı yönetimini de başarılı bir şekilde okullarda uygulayabildikleri yorumu yapılabilir.

Atış ve Dilbaz (2020), okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin etkili okul bağlamında değerlendirilmesi adlı nitel çalışmayı gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırmalara sonucunda yöneticinin adalet, empati, saygı, kişisel gelişim becerisi, disiplin ve hoşgörü gibi insani becerilere sahip olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Yöneticinin teknik becerilerden teknoloji okuryazarlığı, öğretimsel liderlik ve mevzuat bilgisi becerisine sahip olması gerektiği tespit edilmiştir. Yöneticinin örgütsel becerilerden değişime uyum, karar verme, inisiyatif alabilme, ekip çalışmasına yatkınlık, kriz yönetimi, iletişim ve vizyoner liderlik gibi becerileri sahip olması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Köprülü (2021) tarafından yapılan çalışmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerin yönetim becerileri ile mizah tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, 27 devlet okullunda görevli 328 öğretmenden nicel yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. Köprülü (2021) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, ölçeklerde bulunan “mizahi olmayan tarz” ile “nitelikle beceriler” ve “diğer beceriler” arasında negatif yönlü düşük düzeyde, çift yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticileri mizah davranışı sergilemediklerinde nitelik becerilerinin ve diğer becerilerin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. “reddedici tarz” ile “inisiyatif alma becerileri” arasında bulunan negatif yönlü, düşük düzeyde çift yönlü ve anlamlı ilişki ve araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin reddedici tarzı arttığında inisiyatif alma becerilerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Koyuncu (2022) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinin yönetim becerileri ile okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, 51 ortaokulda görevli 350 öğretmenden nicel yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin yönetim becerileri ölçeğinin genel toplamı ile okul etkililiği ölçeğinin genel toplamı arasında pozitif yönde, yüksek seviyede ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin yönetim becerilerinin iyileşmesi ve güçlendirilmesi, okulların daha etkili okul olma özelliği kazandığını söyleyebiliriz. Bu bağlamda, etkili bir okul için okul müdürlerinin yönetim becerilerinin yüksek olması gerektiği söylenebilir.

2.11.2. Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalar

Çeliker (2021) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile etkili okul arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, toplam 263 katılımcı öğretmenlerden nicel araştırma yöntemlerinden korelasyonel araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile okul etkililiğine ilişkin algı düzeyleri pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının etkili okul arasında önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Kamar (2021) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, toplam 366 katılımcı öğretmenlerden ilişkisel (korelasyonel) tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmada okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre, okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin bağlılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Demir (2022) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, toplam 449 katılımcı öğretmenlerden nicel yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda okul müdürlerinin liderlik tarzları

ile katılımcıların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre, okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında önemli bir etkiye sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Dinler (2022) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin algılarına göre yönetici söylemleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, toplam 306 katılımcı öğretmenlerden genel tarama modellerinden tekil ve ilişkisel tarama modelleriyle gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda yönetici söylemleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre, yönetici söylemlerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında önemli bir etkiye sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Akpolat (2023) tarafından yapılan çalışmada, okul ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, 17 okul öncesi öğretmeni, 67 sınıf öğretmeni, 307 branş öğretmeni, 19 okul müdürü toplam 410 katılımcıdan nicel yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. Yapılan Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile okul iklimi arasındaki ilişki pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın regresyon modelinde örgütsel bağlılığı etkileyen tek bir bağımsız değişken olan okul ikliminin önemli düzeyde açıklayıcılık sergilediği yorumu da yapılabilir.

2.12. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

2.12.1. Yönetim becerileri ile ilgili araştırmalar

Yönetim becerileri alanında yurt dışında en kapsamlı çalışma Katz'a (1955) aittir. Katz, yaptığı çalışmalar sonucunda yöneticinin yönetsel anlamda teknik, kavramsal ve insani olmak üzere üç temel beceriye sahip olması gerektiğini ifade etmiştir (Akt., Küçükçayır, ve Cemaloğlu, 2022).

Quigney (2000) tarafından yapılan eğitim reformu çağında etkili okul yönetimi adlı çalışmada, Ohio eyaletinde görev yapan 149 eğitimciyle görüşülmüştür. Araştırma bulgularına göre, bir okul yöneticisinin görev yönelimli becerilerinden çalışanlarını desteklemesi, çalışanlarına yardım etmesi, okulla ve

öğrencilerle ilgilenmesi, zamanı iyi yöneterek etkili bir disiplin anlayışını ortaya koyması gerektiği tespit edilmiştir. Ayrıca, okul yöneticisinin kişisel-sosyal becerilerden adil ve tutarlı olması, çalışanlarıyla arkadaş olması, hassas olması, fikirlere açık olması, dürüst ve güvenilir bir bütünlüğe sahip olması gerektiği sonucu da tespit edilmiştir.

Eyal ve Roth (2011) tarafından yapılan müdürlüğün liderliği ve öğretmenlerin motivasyonu adlı çalışmada, okul yöneticilerinin liderliği ile öğretmenin motivasyonu arasında ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışının öğretmenlerin motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Drucker (2012) yaptığı araştırmalar sonucunda, yöneticilerin iletişim kurma, var olan problemleri çözme, yaşanan çatışmaları yönetip iyi karar verme, bireysel gelişime ve motive etme gibi becerilere sahip olması gerektiğini ifade etmiştir (Akt., Duman, 2020).

Gómez-Leal, vd., (2022) tarafından yapılan okul liderlerinde duygusal zeka ve liderlik arasındaki ilişki: Sistematik bir inceleme adlı meta-analiz çalışmasında, okul yöneticilerin yönetim becerilerini incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda duygusal zekanın lider için önemli olduğu ve en çok kullanılan becerinin kişisel farkındalık, öz yönetim ve empati olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, liderin güvene dayalı ilişki kurmasının öğretmenin tatmini ve performansının gelişimine önemli olacak şekilde katkıda bulunduğu tespit edilmiştir.

2.12.2. Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalar

Somech, vd., (2002) tarafından yapılan öğretmen mesleki ve örgütsel bağlılığının karar almaya katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi adlı çalışma, İsrail'deki 25 ortaokul ve 27 lisedeki 983 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Huang (2011) tarafından Malezya'da yapılan çalışmada, ilköğretim okullarında müdürlerin liderlik davranışları ile öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkinin

incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, toplam 12 farklı okuldan 125 öğretmen katılımcıdan tarama araştırma yöntemlerinden tanımlayıcı ve korelasyon modelleriyle gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda okul müdürlerinin destekleyici, katılımcı liderlik ve araçsal liderlik davranışları ile öğretmenlerin okula bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre, okul müdürlerinin destekleyici, katılımcı liderlik ve araçsal liderlik davranışlarının öğretmenlerin okula bağlılıklarında önemli bir etkiye sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Pranitasari (2020) tarafından Endonezya’da yapılan etkili liderlik ve örgütsel güvenin öğretmenin iş motivasyonuna ve örgütsel bağlılığına etkisi adlı çalışmada, örgütsel liderlik ve örgütsel etkililiğin öğretmenlerin iş motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, çok değişkenli bir analiz tekniği olan Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesini (PLS-SEM) kullanılarak toplam 115 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda liderliğin, iş motivasyonun ve örgütsel güvenin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre liderliğin, iş motivasyonunun ve örgütsel güvenin öğretmenlerin örgüte olan bağlılığının üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Susita, vd., (2020) tarafından yapılan örgütsel bağlılık, örgüt kültürünün ve kişilerarası iletişimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi adlı çalışmada, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü algısı ve kişilerarası iletişim becerileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, özel sektörde 237 çalışan arasında yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgüt kültürü algıları ve iletişim becerileri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre, örgüt kültürü algısı ve kişilerarası iletişim becerilerinin çalışanların örgüte olan bağlılığının üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Rahmawati ve Suyatno (2021) tarafından Endonezya’da yapılan çalışmada, bir müdürün yönetsel yeterliliğinin öğretmenlerin iş tatmini ve işe bağlılığı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, kesitsel çalışma olup niceliksel türden toplam 6 farklı okuldan 77 öğretmenin katılımıyla

gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, müdürün kavramsal, kişilerarası ve teknik yeterliliğinin öğretmenlerin işe bağlılığı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre, müdürün genel olarak yönetsel yeterliliğinin öğretmenlerin işe bağlılığının üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verinin toplama araçları ve veri analizine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla tasarlanmıştır. Ayrıca, yönetim becerileri ile örgütsel bağlılığın çeşitli değişkenlere göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, nicel araştırma yaklaşımlarından yordayıcı korelasyonel araştırma modeli kullanılmıştır (Şata, 2020). Yordayıcı korelasyonel araştırmalar, iki veya ikiden fazla değişkenin birlikte değişimini belirlemeye yönelik olarak kullanılan araştırma modelleridir (Karasar, 2014).

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ağrı merkez ilçesindeki devlet okullarında çalışan lise öğretmenleri oluşturmakta iken, örneklemi ise seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden uygun örnekleme ile belirlenen 557 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma verileri toplandıktan sonra veri inceleme, temizleme ve uçdeğer analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda kayıp verinin olmadığı, 21 öğretmenin uç değere sahip olduğu belirlenmiş ve veri setinden çıkartılmıştır. Sonuç olarak, 536 öğretmen araştırma kapsamına dâhil edilmiş ve analizler bu öğretmenler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini araştırmacının sahip olduğu maddi imkân ve zaman göz önüne alınarak ulaşabildiği katılımcılardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin sosyo demografik değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Öğretmenlerin sosyo demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzdeleri

Değişkenler	Değişken düzeyleri	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	269	50.2
	Erkek	267	49.8
Yaş düzeyi	28 yaş ve altı	122	22.8
	29-33 yaş	161	30.0
	34-38 yaş	124	23.1
	39 yaş ve üstü	129	24.1
Mesleki kıdem	1 yıl	91	17.0
	2-4 yıl	157	29.3
	5-7 yıl	103	19.2
	8-10 yıl	75	14.0
	11 yıl ve üstü	110	20.5
Okuldaki mesleki kıdemi	1 yıl	165	30.8
	2-3 yıl	193	36.0
	4-5 yıl	91	17.0
	6 yıl ve üstü	87	16.2
Müdür ile çalışma süresi	1 yıl	222	41.4
	2 yıl	145	27.1
	3 yıl	80	14.9
	4 yıl ve üstü	89	16.6
Toplam		536	100

Tablo 1 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımlarının birbirine yakın oldukları görülmektedir. Yaş düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde, en fazla 29-33 yaş aralığında, en az ise 28 yaş ve altı öğretmen olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemleri incelendiğinde ise en fazla 2-4 yıl, en az ise 8-10 yıl olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin genel olarak meslekte yeni oldukları tespit edilmiştir. Şu an çalıştıkları okullarındaki mesleki kıdemleri incelendiğinde ise en fazla 2-3 yıl, en az ise 6 yıl ve üstü olduğu tespit edilmiştir. Müdür ile çalışma sürelerine bakıldığında ise büyük çoğunluğunun 1 yıl ve altında olduğu, çok azının ise 3 yıl olduğu tespit edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verileri elde edebilmek için Demografik Bilgi Formu (Ek 1), Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Ölçeği (Ek 2) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır (Ek 3).

3.3.1. Yönetim becerileri ölçeği

Araştırmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerin yönetim beceri düzeylerini ortaya koymak amacıyla Quast ve Hazucha (1992) tarafından geliştirilen ve Şekerci ve Aypay (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Yönetim Becerileri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek beşli likert tipinde ve 34 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutlar sırasıyla; inisiyatif alma, teknik beceriler, sorumluluk alma, diğer beceriler ve nitelik becerilerinden oluşmaktadır. Bu alt boyutlardan inisiyatif alma (1,2,3,4,5,6,7,8) 8 maddeden, sorumluluk alma (9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21) 13 maddeden, teknik beceriler (22,23,24,25,26) 5 maddeden, diğer beceriler (27,28,29,30) 4 maddeden ve nitelik becerileri (31,32,33,34) 4 maddeden oluşmaktadır.

Şekerci ve Aypay (2009), öğretmenlere 15 gün arayla iki kez uygulanan ölçeğin güvenirlik katsayısını 0.95 olarak tespit etmiştir. Yönetim becerileri ölçeğinin alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları şu şekildedir: inisiyatif alma (0.87), sorumluluk alma (0.87), teknik yeterlikler (0.69) ve diğer beceriler (0.94) olarak tespit edilmiştir. Sadece teknik beceriler, diğer alt becerilere göre biraz düşük olmasına karşın genel olarak kabul edilebilir bir düzeyde olduğu söylenebilir (0.69) (Şekerci ve Aypay, 2009). Belirtilen görüşe katılma dereceleri Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Fikrim Yok (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) biçiminde sıralanmıştır.

Bu araştırma kapsamında ise ölçeğin alt boyutları kullanılmamış ve derecelendirme anahtarı; Hiç Katılmıyorum (1), Az Katılıyorum (2), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Büyük Oranda Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) şeklinde kullanılmıştır (Ek 2). Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde uyum iyiliği değerlerinin yeterli düzeyde olduğu görülmüştür ($\chi^2/df= 3.901$, SRMR= .04, RMR=.04, GFI= .80, AGFI= .78 NFI= .89, NNFI=.91, CFI= .92, RMSEA= .07).

Ölçme aracından elde edilen ölçümlerin güvenirliği ise Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ile incelenmiştir. Araştırma verilerinden elde edilen Cronbach Alpha katsayısı .981 olarak bulunmuştur.

3.3.2. Örgütsel bağlılık ölçeği

Araştırmada, öğretmenlerin okula olan bağlılık düzeylerini ortaya koymak amacıyla Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilen, Ergün ve Çelik (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ergün ve Çelik'in (2019) uyarladığı “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” beşli likert tipinde ve 15 maddeden oluşmaktadır. Ergün ve Çelik'e (2019) göre yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışmaları sonucunda, ölçekteki 1, 4, 7, 10 ve 13 numaralı maddelerin çıkarıcı bağlılık boyutunu; 2, 5, 8, 11 ve 14 numaralı maddelerin zoraki bağlılık boyutunu ölçtüğü tespit edilmiştir. 3, 6, 9, 12 ve 15 numaralı maddelerin ise ahlaki bağlılık boyutunu oluşturmaktadır. Ayrıca, ölçeği oluşturan maddelerin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alpha Katsayısı birinci alt boyut olan “ahlaki bağlılık” için .94, ikinci alt boyut olan “çıkarcı bağlılık” için .93, üçüncü alt boyut olan “zoraki bağlılık” için ise .92 olarak tespit edilmiştir (Ergün ve Çelik, 2019) (Ek 3).

Ölçme aracından toplam puan alınmaması sebebi ile bu çalışma kapsamında ölçme aracının her üç alt boyutu için ayrı ayrı DFA yapılmış ve Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre, ölçme aracının ahlaki bağlılık boyutu ($\chi^2/df = .571$, SRMR= .01, RMR= .01, GFI= .99, AGFI= .99 NFI= .99, NNFI= .99, CFI= .99, RMSEA= .00), zoraki bağlılık boyutu ($\chi^2/df = 2.333$, SRMR= .03, RMR= .01, GFI= .99, AGFI= .97 NFI= .97, NNFI= .96, CFI= .98, RMSEA= .05) ve çıkarıcı bağlılık boyutu ($\chi^2/df = 1.364$, SRMR= .03 RMR= .03, GFI= .99, AGFI= .98 NFI= .99, NNFI= .99, CFI= .99, RMSEA= .03) için uyum iyiliği değerlerinin yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Ölçme araçları ile elde edilen ölçümlerin güvenirliğini incelemek için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları ise; ahlaki bağlılık boyutu için .744, zoraki bağlılık boyutu için .642, çıkarıcı bağlılık boyutu için ise .592 olarak tespit edilmiştir. Alanyazında Alpha katsayısı için kabul edilebilir alt sınır .65 olarak belirtilmektedir (DeVellis, 2003). Bununla birlikte, güvenirlik değerinin madde sayısı ile yakından ilişkili olduğu ve madde sayısı 10'un altında olan ölçeklerde olması gerekenden daha düşük değerler alabileceği belirtildiğinden, ölçme araçlarından elde edilen ölçümlerin kabul edilebilir ve iyi uyuma sahip oldukları tespit edilmiştir (Pallant, 2016).

3.3.3. Verilerin toplanması

Veriler, 2023-2024 öğretim yılında Ağrı ili merkez ilçesindeki ortaöğretim kurumlarından toplanmıştır. Ölçekler öğretmen sayısına göre çoğaltılmış ve öğretmenlere okullarda yüz yüze uygulanmıştır. Toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve tüm istatistiksel çözümlerler bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

3.3.4. Verilerin analizi

Veri analizinde, sırasıyla betimsel istatistik ölçüleri (kategorik değişkenler için frekans ve yüzde; sürekli değişkenler için ortalama ve standart sapma), çarpıklık ve basıklık istatistikleri, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), basit doğrusal korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Veri toplama araçları olarak kullanılan yönetim becerileri ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeğinden alınan ortalama puanlar değerlendirilirken aşağıdaki formül kullanılarak kesme puanları belirlenmiştir (Uzunboylu ve Sarıgöz, 2015).

$$SA = \frac{YS-DS}{SS}$$

Burada; SA seçenek aralığını, YS en yüksek seçeneği, DS en düşük seçeneği ve SS ise seçenek sayısını göstermektedir. Mevcut araştırmada, ölçme araçlarının beşli likert türünde olduğundan seçenek aralığı yukarıdaki formül kullanıldığında beşli likert için .80 olarak bulunmuştur. Buna göre, beşli likert için ortalaması beşe yakın değerlerin yüksek, bire yakın değerlerin ise düşük düzey olduğu görülmektedir. Beşli likert ölçekler için 1.00 -1.80 aralığı en düşük düzey iken, 4.20 – 5.00 aralığı en yüksek düzey ve orta nokta ise 3.40 olarak belirlenmiştir. Buna göre, bir faktörün ortalama değeri 3.40 üstünde ise ortalama üstü olarak kabul edilebilir.

Ölçme aracında kullanılacak istatistiksel yöntemleri belirlemek için elde edilen ölçümlerin normal dağılıma sahip olup olmadığı basıklık ve çarpıklık katsayıları ile kontrol edilmiştir. Yönetim becerileri ölçeği için çarpıklık katsayısı -.89, basıklık katsayısı .11; çıkarıcı bağlılık ölçeği için çarpıklık katsayısı -.17, basıklık katsayısı -.47; zoraki bağlılık ölçeği için çarpıklık katsayısı 1.50, basıklık katsayısı

1.99; ahlaki bağıllık ölçeği için çarpıklık katsayısı -.61, basıklık katsayısı -.33 olarak tespit edilmiştir.

Ölçme araçlarından elde edilen ölçümlerin güvenilirliği için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı kullanılmıştır. Veri analizlerinde Jamovi (versiyon 2.4.11), JASP (versiyon 0.18.1.0) ve SPSS (versiyon 25) paket programları kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık için .05 düzeyi dikkate alınmıştır. Buna göre ölçümlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2.00 aralığında olduğu ve dağılımların normal dağılım sergiledikleri söylenebilir (George & Mallery, 2010; Shiel & Cartwright, 2015). Ölçme araçları ve alt boyutlarının normal dağılım sergilemesinden dolayı fark analizlerinde parametrik istatistikler kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda yapılan analizler sonunda elde edilen bulgular tablolaştırılarak sunulmuştur.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi, “Okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin öğretmenlerin algıları ne düzeydedir?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu amaçla betimsel istatistiklerden faydalanılmış ve analiz sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Ölçme araçlarına ait betimsel istatistikler

Değişkenler	Min.	Maks.	$\bar{X}$	Ss
Yönetim Becerileri	1.44	5.00	4.06	0.83
Çıkarıcı Bağlılık	1.60	5.00	3.64	0.72
Zoraki Bağlılık	1.00	3.40	1.46	0.53
Ahlaki Bağlılık	2.00	5.00	4.10	0.69

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin algı düzeylerine ait ortalama değerlerinin, orta nokta olan 3.40’dan daha yüksek olduğu ve orta noktanın üstünde olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde çıkarıcı ve ahlaki bağlılık algılarının orta noktanın üstünde olduğu, zoraki bağlılık düzeylerinin ise orta noktanın altında olduğu tespit edilmiştir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi, “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu amaçlat testi analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algısı ile örgütsel bağlılıklarının cinsiyete göre karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	d
Yönetim becerileri	Kadın	269	4.01	0.84	534	1.34	--
	Erkek	267	4.10	0.81			
Çıkarcıbağlılık	Kadın	269	3.68	0.72	534	1.14	--
	Erkek	267	3.60	0.72			
Zoraki bağlılık	Kadın	269	1.47	0.51	534	0.35	--
	Erkek	267	1.46	0.55			
Ahlaki bağlılık	Kadın	269	3.99	0.74	534	3.72*	0.32
	Erkek	267	4.21	0.61			

Not: * $p < .05$

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algı düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir ($t_{534} = 1.34$; $p > .05$). Buna göre, öğretmenlerin cinsiyet durumları fark etmeksizin yöneticilerin yönetim becerilerine yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin çıkarcı bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir ($t_{534} = 1.14$; $p > .05$). Buna göre, öğretmenlerin cinsiyet durumları fark etmeksizin çıkarcı bağlılık düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin zoraki bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir ($t_{534} = 0.35$; $p > .05$). Buna göre, öğretmenlerin cinsiyet durumları fark etmeksizin zoraki bağlılık düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olduğu görülmektedir ($t_{534} = 3.72$; $p < .05$). Ortalamalar incelendiğinde, erkek öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ve bu farkın pratikte küçük etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri yaş

değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu amaçla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algısı ile örgütsel bağlılıklarının yaşa göre karşılaştırılması

Değişken	Yaş	N	$\bar{X}$	ss	Sd	F	Fark	d
Yönetim becerileri	28 yaş ve altı (1)	122	4.12	0.77	3-532	1.02	--	--
	29-33 yaş (2)	161	4.11	0.86				
	34-38 yaş (3)	124	3.96	0.83				
	39 yaş ve üstü (4)	129	4.04	0.83				
Çıkarıcı bağlılık	28 yaş ve altı (1)	122	3.72	0.71	3-532	1.90	--	--
	29-33 yaş (2)	161	3.70	0.68				
	34-38 yaş (3)	124	3.53	0.75				
	39 yaş ve üstü (4)	129	3.61	0.74				
Zoraki bağlılık	28 yaş ve altı (1)	122	1.59	0.65	3-532	4.74*	1 > 2	0.442
	29-33 yaş (2)	161	1.36	0.43				
	34-38 yaş (3)	124	1.50	0.51				
	39 yaş ve üstü (4)	129	1.44	0.50				
Ahlaki bağlılık	28 yaş ve altı (1)	122	3.97	0.72	3-532	2.95*	4 > 1	0.362
	29-33 yaş (2)	161	4.13	0.68				
	34-38 yaş (3)	124	4.07	0.73				
	39 yaş ve üstü (4)	129	4.21	0.59				

Not: * $p < .05$

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algı düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir ($F_{(3-532)} = 1.02$; $p > .05$). Buna göre, öğretmenlerin yaş düzeyleri fark etmeksizin yöneticilerin yönetim becerilerine yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin çıkarıcı bağlılık düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir ($F_{(3-532)} = 1.90$; $p > .05$). Buna göre, öğretmenlerin yaş düzeyleri fark etmeksizin çıkarıcı bağlılık düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin zoraki bağlılık düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olduğu görülmektedir ($F_{(3-532)} = 4.74$; $p < .05$). Anlamlı bulunan farklılığın kaynağını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni testi (varyansların homojenliği sağlandığından) yapılmış ve 28 yaş ve

altındaki öğretmenlerin zoraki bağlılık düzeylerinin, 29-33 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen farklılığın pratik anlamlılığı için etki büyüklüğü hesaplanmış ve küçük etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olduğu görülmektedir ($F_{(3-532)} = 2.95$; $p < .05$). Anlamlı bulunan farklılığın kaynağını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni testi yapılmış ve 39 yaş ve üstündeki öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin, 28 yaş ve altındaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen farklılığın pratik anlamlılığı için etki büyüklüğü hesaplanmış ve küçük etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi, “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu amaçla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algısı ile örgütsel bağlılıklarının mesleki kıdemlerine göre karşılaştırılması

Değişken	Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	ss	Sd	F	Fark	d
Yönetim becerileri	1 yıl (1)	91	4.10	0.80	4-531	2.05	--	--
	2-4 yıl (2)	157	4.06	0.85				
	5-7 yıl (3)	103	4.01	0.88				
	8-10 yıl (4)	75	4.26	0.71				
	11 yıl ve üstü (5)	110	3.92	0.81				
Çıkarıcı bağlılık	1 yıl (1)	91	3.61	0.77	4-531	0.75	--	--
	2-4 yıl (2)	157	3.71	0.70				
	5-7 yıl (3)	103	3.64	0.67				
	8-10 yıl (4)	75	3.54	0.77				
	11 yıl ve üstü (5)	110	3.63	0.71				
Zoraki bağlılık	1 yıl (1)	91	1.40	0.56	4-531	2.47	--	--
	2-4 yıl (2)	157	1.55	0.58				
	5-7 yıl (3)	103	1.41	0.49				
	8-10 yıl (4)	75	1.36	0.40				
	11 yıl ve üstü (5)	110	1.52	0.53				

	1 yıl (1)	91	4.10	0.64				
	2-4 yıl (2)	157	3.96	0.72				
Ahlaki	5-7 yıl (3)	103	4.21	0.69	4-	2.87*	3 > 1	0.368
bağlılık	8-10 yıl (4)	75	4.21	0.65	531			
	11 yıl ve üstü (5)	110	4.13	0.66				

Not: * $p < .05$

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algı düzeylerinin mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir ($F_{(4-531)} = 2.05$; $p > .05$). Buna göre, öğretmenlerin mesleki kıdemleri fark etmeksizin yöneticilerin yönetim becerilerine yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin çıkarıcı bağlılık düzeylerinin mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir ($F_{(4-531)} = 0.75$; $p > .05$). Buna göre, öğretmenlerin mesleki kıdemleri fark etmeksizin çıkarıcı bağlılık düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin zoraki bağlılık düzeylerinin mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir ($F_{(4-531)} = 2.47$; $p > .05$). Buna göre, öğretmenlerin mesleki kıdemleri fark etmeksizin zoraki bağlılık düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olduğu görülmektedir ($F_{(4-531)} = 2.87$; $p < .05$). Anlamlı bulunan farklılığın kaynağını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni testi yapılmış ve mesleki kıdemi 5-7 yıl olan öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin, 1 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen farklılığın pratik anlamlılığı için etki büyüklüğü hesaplanmış ve küçük etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi, “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri okuldaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu amaçla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algısı ile örgütsel bağlılıklarının okuldaki çalışma süresine göre karşılaştırılması

Değişken	Çalışma süresi	N	$\bar{X}$	ss	Sd	F	Fark	d
Yönetim becerileri	1 yıl (1)	165	4.08	0.78				
	2-3 yıl (2)	193	3.98	0.89	3-	1.27	--	--
	4-5 yıl (3)	91	4.05	0.81	532			
	6 yıl ve üstü (4)	87	4.19	0.79				
Çıkarıcı bağlılık	1 yıl (1)	165	3.61	0.74				
	2-3 yıl (2)	193	3.66	0.71	3-	0.74	--	--
	4-5 yıl (3)	91	3.71	0.67	532			
	6 yıl ve üstü (4)	87	3.57	0.75				
Zoraki bağlılık	1 yıl (1)	165	1.40	0.52				
	2-3 yıl (2)	193	1.51	0.55	3-	1.16	--	--
	4-5 yıl (3)	91	1.47	0.51	532			
	6 yıl ve üstü (4)	87	1.47	0.51				
Ahlaki bağlılık	1 yıl (1)	165	4.07	0.65				
	2-3 yıl (2)	193	4.02	0.73	3-	3.02*	4 > 2	0.351
	4-5 yıl (3)	91	4.18	0.64	532			
	6 yıl ve üstü (4)	87	4.26	0.68				

Not: * $p < .05$

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algı düzeylerinin okulda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir ($F_{(3-532)} = 1.27$; $p > .05$). Buna göre, öğretmenlerin okulda çalışma süreleri fark etmeksizin yöneticilerin yönetim becerilerine yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin çıkarıcı bağlılık düzeylerinin okulda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir ($F_{(3-532)} = 0.74$; $p > .05$). Buna göre, öğretmenlerin okulda çalışma süresi fark etmeksizin çıkarıcı bağlılık düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin zoraki bağlılık düzeylerinin okulda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir ($F_{(3-532)} = 1.16$; $p > .05$). Buna göre, öğretmenlerin okulda çalışma süresi fark etmeksizin zoraki bağlılık düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin okulda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olduğu görülmektedir ($F_{(3-532)} = 3.02$; $p < .05$). Anlamlı bulunan farklılığın kaynağını belirlemek için çoklu karşılaştırma

testlerinden Bonferroni testi yapılmış ve okuldaki çalışma süresi 6 yıl ve üstü olan öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin, okuldaki çalışma süresi 2-3 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen farklılığın pratik anlamlılığı için etki büyüklüğü hesaplanmış ve küçük etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi, “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu amaçla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algısı ile örgütsel bağlılıklarının yönetici ile çalışma süresine göre karşılaştırılması

Değişken	Yönetici ile çalışma süresi	N	$\bar{X}$	ss	Sd	F	Fark	d
Yönetim becerileri	1 yıl	222	4.03	0.78	3-532	0.47	--	--
	2 yıl	145	4.03	0.90				
	3 yıl	80	4.07	0.79				
	4 yıl ve üstü	89	4.15	0.84				
Çıkarıcı bağlılık	1 yıl	222	3.65	0.75	3-532	0.62	--	--
	2 yıl	145	3.58	0.74				
	3 yıl	80	3.72	0.63				
	4 yıl ve üstü	89	3.63	0.70				
Zoraki bağlılık	1 yıl	222	1.47	0.54	3-532	1.15	--	--
	2 yıl	145	1.40	0.52				
	3 yıl	80	1.53	0.56				
	4 yıl ve üstü	89	1.50	0.49				
Ahlaki bağlılık	1 yıl	222	4.03	0.68	3-532	2.58	--	--
	2 yıl	145	4.16	0.68				
	3 yıl	80	4.02	0.76				
	4 yıl ve üstü	89	4.23	0.62				

Not: * $p < .05$

Tablo 7 incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algı düzeylerinin yönetici ile çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir ($F_{(3-532)} = 0.47$; $p > .05$). Buna göre,

öğretmenlerin yönetici ile çalışma süreleri fark etmeksizin yöneticilerin yönetim becerilerine yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin çıkarıcı bağıllık düzeylerinin yönetici ile çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir ($F_{(3-532)} = 0.62$; $p > .05$). Buna göre, öğretmenlerin yönetici ile çalışma süresi fark etmeksizin çıkarıcı bağıllık düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin zoraki bağıllık düzeylerinin yönetici ile çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir ($F_{(3-532)} = 1.15$; $p > .05$). Buna göre, öğretmenlerin yönetici ile çalışma süresi fark etmeksizin zoraki bağıllık düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin ahlaki bağıllık düzeylerinin yönetici ile çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir ($F_{(3-532)} = 2.57$; $p > .05$). Buna göre, öğretmenlerin yönetici ile çalışma süresi fark etmeksizin ahlaki bağıllık düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi, “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algısı ile öğretmenlerin örgütsel bağıllıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu amaçla Pearson korelasyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Değişkenler arasındaki ilişkiler

Değişkenler	1.	2.	3.
1. Yönetim becerileri	--		
2. Çıkarıcı bağıllık	.05	--	
3. Zoraki bağıllık	-.24**	.17**	--
4. Ahlaki bağıllık	.47**	-.03	-.35**

Not: * $p < .05$; ** $p < .01$

Tablo 8 incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerileri algıları ile zoraki bağıllık arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ve düşük düzeyde ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerileri algıları ile ahlaki bağıllık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çıkarıcı bağıllık ile zoraki bağıllık arasında ise istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Zoraki bağıllık ile ahlaki bağıllık arasında ise istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın sekizinci alt problemi, “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algısı, öğretmenlerin örgütsel bağıllıklarını anlamlı şekilde yordamakta mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu amaçla regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 9 ve Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 9. Öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerilerinin zoraki bağıllık üzerindeki etkisi

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış değerler		p	b'nin %95 GA
	B	b'nin std hatası	B	t testi		
Sabit	2.10	0.11	--	18.89	.000	1.88 ile 2.32
Yönetim becerisi	-0.16	0.03	-.25	5.83	.000	-0.21 ile -0.10
R = 0.25			R ² = 0.06			
F ₁₋₅₃₄ = 34.04			p = .000			

Tablo 9 incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerisi algı düzeyi ile zoraki bağıllık düzeyi arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir ($R = 0.25$; $R^2 = 0.06$; $p < .05$). Öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerisi algı düzeyi, zoraki bağıllık düzeyindeki değişimin %6'sını açıklamaktadır. Ayrıca, yönetim becerisi algısındaki bir standart sapmalık artış zoraki bağıllık düzeyinde 0.25 standart sapmalık bir azalışa neden

olmaktadır. Tablo 9'daki F değeri incelendiğinde, kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerilerinin ahlaki bağlılık üzerindeki etkisi

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış değerler		p	b'nin %95 GA
	B	b'nin std hatası	B	t testi		
Sabit	2.53	0.13	--	19.23	.000	2.27 ile 2.78
Yönetim becerisi	0.39	0.03	.47	12.23	.000	0.33 ile 0.45
R = 0.47			R ² =0.22			
F ₁₋₅₃₄ = 149.53			p = .000			

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerisi algı düzeyi ile ahlaki bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir ($R = 0.47$; $R^2 = 0.22$; $p < .05$). Öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerisi algı düzeyi, ahlaki bağlılık düzeyindeki değişimin %22'sini açıklamaktadır. Ayrıca, yönetim becerisi algısındaki bir standart sapmalık artış ahlaki bağlılık düzeyinde 0.47 standart sapmalık bir artışa neden olmaktadır. Tablo 10'daki F değeri incelendiğinde, kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile öğretmenlerin örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemine dayanarak, öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin algı düzeylerine ait ortalama değerlerinin, ortalama değer olan 3.40'dan daha yüksek olduğu ve ortalamanın üstünde olduğu tespit edilmiştir. Çoban (2019) ve Köprülü (2021) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin genel yönetim beceri düzeylerini yüksek düzeyde algılaması, bu araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerini yüksek yönetim becerilerine sahip olarak algıladıkları yorumu yapılabilir. Okul yöneticilerinin yönetim beceri düzeylerinin öğretmenler tarafından ortalama değer olan 3.40'dan daha yüksek düzeyde algılanmasının nedenlerinden biri, okul yöneticilerinin meslekte ve yöneticilikte geçirdikleri süre boyunca kazandıkları bilgi birikiminin, kavramsal, teknik, nitelik ve insani ilişkiler beceri düzeylerinin yüksek olmasıyla ilgili olduğu söylenebilir. Öğretmenler tarafından okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeylerinin yüksek algılanması okulun müdür tarafından daha verimli işlettiği yorumu da yapılabilir.

Yapılan bu araştırma sonucunda, öğretmenlerin çıkarıcı bağlılık ve ahlaki bağlılık algılarının ortalamanın üstünde olduğu, zoraki bağlılık düzeylerinin ise ortalamanın altında olduğu tespit edilmiştir. Yavuzkılıç (2021), yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çıkarıcı bağlılık ve ahlaki bağlılık alt boyut ortalamalarını çok yüksek, zoraki bağlılık alt boyut ortalamasını çok düşük tespit etmesi, bu araştırma sonucuyla örtüşmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin çıkarıcı bağlılıklarının yüksek düzeyde olmasının nedenlerinden biri, öğretmenlerin örgütten ödül alarak motive oldukları ve dolayısıyla işleriyle daha çok bütünleştikleri söylenebilir. Öğretmenlerin ahlaki

bağlılıklarının yüksek düzeyde olması, öğretmenlerin okula ve mesleklerine içten ve saygılı oldukları, okula etik ve değerler çerçevesinde bağlandıkları şeklinde yorumlanabilir.

5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın ikinci alt problemine dayanarak, öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algı düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dervişoğlu (2017) yaptığı araştırmada, kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algı düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı sonucunu tespit etmesi, bu araştırma sonucuyla örtüşmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algı düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı farklılığa sahip olmaması, cinsiyet fark etmeksizin tüm öğretmenlerin okul müdürünün becerilerini ve niteliklerini tarafsız gördükleri ve cinsiyetin müdürlerin yönetim becerilerini belirlemede bir etken olmadığı yorumu yapılabilir.

Yapılan bu araştırma sonucunda ortalamalar incelendiğinde, öğretmenlerin çıkarıcı bağlılık ve zoraki bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Demirtaş (2010) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı sonucunu tespit etmesi, bu araştırma sonucuyla benzer özellikler taşımaktadır. Yıldırım (2017) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmesi, bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin cinsiyet durumları fark etmeksizin örgütsel bağlılık algılarının benzer düzeyde olduğu yorumu yapılabilir. Başka bir deyişle, cinsiyet fark etmeksizin tüm öğretmenlerin çıkarıcı ve zoraki bağlılık düzeylerini belirlemede cinsiyetin bir etken olmadığı; bağlılığın daha çok kişisel özelliklerle, mesleki tecrübeyle ve paylaşılan değerlerle alakalı olabileceği yorumu yapılabilir.

Öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin ise cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erkek öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin, kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Karadaş (2013) yaptığı araştırmada, erkek öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu tespit etmesi bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Celep'e (2014) göre, örgütsel bağlılığın cinsiyet bağlamında düşünüldüğünde, bazı araştırmalara göre kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütüne daha fazla adanmışlığı gözlemlenirken; diğer bazı araştırmalara göre erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütlerine daha fazla adanmışlık gösterdiği tespit edilmiştir. Ulaşılan bu sonuçlar değerlendirildiğinde, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre bağlılık düzeyinin düşük çıkmasının nedenlerinden biri, kadın çalışanların toplumsal cinsiyet rollerinin kadınları aile kavramına duygusal olarak daha çok bağladığı, kadınlara aile konusunda sorumluluk yüklediği ve bundan ötürü kadın çalışanların aile hayatına çalışma hayatından daha çok önem verdiği yorumu yapılabilir. Erkek çalışanların toplum içerisinde aile geçimini sağlama sorumluluğunun daha fazla olması, erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olmasının nedeni olarak düşünülebilir.

5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın üçüncü alt problemine dayanarak, öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algı düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kaşıkçı (2015) ve Haveydi (2017) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algı düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığını tespit etmesi, bu araştırma sonucuyla örtüşmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin yaş düzeyleri fark etmeksizin yöneticilerin yönetim becerilerine yönelik algılarının benzer olduğu yorumu yapılabilir. Okul müdürlerinin sahip olduğu yönetim beceri düzeyleri, evrensel kalite ve nitelik taşıması bakımından yaş fark etmeksizin tüm öğretmenlerin algılarını aynı şekilde etkileyebileceği söylenebilir.

Yapılan bu araştırma sonucunda, öğretmenlerin yaş düzeyleri fark etmeksizin çıkarıcı bağlılık düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin

çıkarcı bağıllık düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir. Yukarıç (2022) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmesi, bu araştırma sonucu ile benzer özellikler taşımaktadır. Ulaşılan bu sonuçlar değerlendirildiğinde, her yaşta öğretmenlerin kendilerine sağlanan olanakları ve ödül alma isteğini önemli görmelerinden dolayı, yaşın çıkarcı bağıllık üzerinde belirleyici bir etken olmadığı yorumu yapılabilir.

Öğretmenlerin zoraki bağıllık düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 28 yaş ve altındaki öğretmenlerin zoraki bağıllık düzeylerinin, 29-33 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bayrak (2017) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmesi, bu araştırma sonucu ile örtüşmemektedir. Ulaşılan bu sonuçlar değerlendirildiğinde, 28 yaş ve altındaki öğretmenlerin zoraki bağıllık düzeylerinin daha yüksek olmasının nedenlerinden biri, genç öğretmenlerin mesleklerinde daha yeni olmaları ve buna bağlı olarak bir uyum sürecinde olmaları olabilir.

Öğretmenlerin ahlaki bağıllık düzeylerinin ise yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 39 yaş ve üstündeki öğretmenlerin ahlaki bağıllık düzeylerinin, 28 yaş ve altındaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çeliker (2021) yaptığı çalışmada, örgütsel bağıllığın özdeşleşme alt boyutu, içselleştirme alt boyutu ve genel dağılımda 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin örgüte olan bağıllık düzeylerinin, diğer yaş grubunda bulunan öğretmenlere göre yüksek olduğunu tespit etmesi, bu araştırma sonucuyla örtüşmektedir. Ayrıca, Akpolat (2023) yaptığı çalışmada, normatif bağıllık alt boyutunda X kuşağının algılarının, Z kuşağına göre daha yüksek olduğunu tespit etmesi, bu araştırma sonucuyla örtüşmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin yaşı ilerledikçe örgüte olan bağıllık düzeylerinin arttığı yorumu yapılabilir. 39 yaş ve üstündeki öğretmenlerin örgütsel tecrübeye ve etik değerlere sahip olmaları, ayrıca belirli bir yaştan sonra yeni bir iş kurmanın getireceği uyum sorununu bilmeleri, öğretmenlerin ahlaki bağıllık düzeylerinin yüksek olmasının nedeni olarak düşünülebilir.

5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın dördüncü alt problemine dayanarak, öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algı düzeylerinin mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, öğretmenlerin mesleki kıdemleri fark etmeksizin yöneticilerin yönetim becerilerine yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Haveydi (2017) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algı düzeylerinin kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı sonucunu tespit etmesi, bu araştırma sonucuyla benzer özellikler taşımaktadır. Şahin, Beycioğlu ve Fırat (2011) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin kıdemi arttıkça öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı düzeylerinin azaldığını tespit etmesi, bu araştırma sonucu ile örtüşmemektedir. Ulaşılan bu sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algı düzeylerinin kıdeme göre anlamlı farklılığa sahip olmamasının nedenlerinden biri, okul müdürlerinin okul içinde tutarlı bir yönetim becerisi sergilediği ve hangi kıdemden olursa olsun tüm öğretmenler tarafından aynı şekilde algılandığı yorumu yapılabilir.

Öğretmenlerin çıkarıcı bağıllık ve zoraki bağıllık düzeylerinin mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yavuzkılıç (2021) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin çıkarıcı bağıllık ve zoraki bağıllık düzeylerinin mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı tespit etmesi, bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Buna göre, öğretmenlerin mesleki kıdemleri fark etmeksizin çıkarıcı bağıllık ve zoraki bağıllık düzeylerinin benzer düzeyde olduğu yorumu yapılabilir. Ulaşılan bu sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin farklı kıdem düzeylerinde olmalarına rağmen, genellikle işlerini yaparken ödül almayı, fayda elde etmeyi ve bu durumdan tatmin olmayı önemsedikleri yorumu yapılabilir.

Öğretmenlerin ahlaki bağıllık düzeylerinin mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki kıdemi 5-7 yıl olan öğretmenlerin ahlaki bağıllık düzeylerinin, mesleki kıdemi 1 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Adıgüzel (2014) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin genel örgütsel bağıllık düzeylerinin mesleki kıdeme göre

istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olduğunu tespit etmesi, bu araştırma sonucuyla örtüşmektedir. Kıdemin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılığın artacağını veya başka bir deyişle örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür (Çöl ve Gül, 2010). Ulaşılan bu sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin mesleki kıdeme göre anlamlı farklılığa sahip olması, öğretmenlerin örgütte kalarak kıdemleri artıkça örgütün ortak amaçlarını ve etik değerlerini daha derinden benimsemiş olmalarına bağlanabilir. Ayrıca, yüksek kıdemi olan öğretmenler örgüt içerisinde farklı pozisyonlarda görev alarak daha fazla sorumluluk üstlenebilirler. Sorumluluk sahibi olan öğretmenlerin de okula daha fazla bağlılık yaşadıkları söylenebilir.

5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın beşinci alt problemine dayanarak, öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algı düzeylerinin okulda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, öğretmenlerin okulda çalışma süreleri fark etmeksizin yöneticilerin yönetim becerilerine yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Haveydi (2017) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algı düzeylerinin okulda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı sonucunu tespit etmesi, bu araştırma sonucuyla örtüşmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin okulda çalışma süresi fark etmeksizin yöneticilerin yönetim becerilerine yönelik algılarının benzer düşüncelere sahip olduğu yorumu yapılabilir. Öğretmenlerin okulda geçirdikleri süre içinde, okul müdürlerinin benzer yönetim becerisi düzeylerini sergilediği; okul müdürlerinin öğretmenlerin deneyim ve okuldaki çalışma süresine göre farklı davranmadığı ve öğretmenlerin okuldaki deneyimlerine bağlı olarak okul müdürlerinin yönetim becerileri hakkındaki görüşlerinin değişmediği söylenebilir.

Öğretmenlerin çıkarıcı bağlılık düzeylerinin okulda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, öğretmenlerin okulda çalışma süresi fark etmeksizin çıkarıcı bağlılık düzeylerinin benzer düzeyde olduğu yorumu yapılabilir. Öğretmenlerin zoraki bağlılık düzeylerinin okulda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip

olmadığı görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin okulda çalışma süresi fark etmeksizin zoraki bağlılık düzeylerinin benzer düzeyde olduğu yorumu yapılabilir. Gökaslan (2018) yaptığı araştırmada, örgütsel bağlılığın öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi ile anlamlı farklılığa sahip olmadığını tespit etmesi, bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerinin farklı olmasının, çıkarıcı ve zoraki bağlılık üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Yani, öğretmenlerin okuldaki geçirdikleri süre ne kadar uzun veya kısa olursa olsun, bu durum çıkarıcı veya zoraki bağlılık düzeylerini belirlemede belirleyici bir etken olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, bu sonuçlar öğretmenlerin bağlılığının daha çok okulun yönetim anlayışı, örgütün kültürel değerleri, etik değerler ve mesleğe saygı gibi diğer etkenlere bağlı olduğunu düşündürülebilir.

Öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin okulda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okuldaki çalışma süresi 6 yıl ve üstü olan öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin, okuldaki çalışma süresi 2-3 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Balay (2000) yaptığı araştırmada, örgütsel bağlılığın hem özdeşleşme hem de içselleştirme alt boyutlarında öğretmenlerin okulda hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olduğunu tespit etmesi, bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar değerlendirildiğinde, okuldaki çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin, çalışma süresi az olan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde ahlaki bağlılık yaşadıkları yorumu yapılabilir. Okuldaki çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin okula daha fazla zaman ayırdığı, okul kültürünü ve okulun yönetim anlayışını daha fazla benimsedikleri, zaman içinde okula ve mesleklerine daha çok saygı gösterdikleri ve bunun sonucunda da okula karşı ahlaki bağlılık yaşadıkları ileri sürülebilir.

5.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın altıncı alt problemine dayanarak, öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yönetim becerileri algı düzeylerinin, yönetici ile çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, farklı süreler boyunca yöneticisi ile birlikte çalışan öğretmenlerin, yöneticilerinin

yönetim becerilerine yönelik algılarının benzer şekilde olduğu söylenebilir. Kişiler arası ilişkilerde birbiri ile daha fazla vakit geçiren kişilerin birbirlerini daha iyi gözlemleyip daha iyi tanıyacağı söylenebilir. Ulaşılan bu sonuç, bu doğrultuda değerlendirildiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerini daha ilk yıllarında yeterince gözlemlediği ve sonraki yıllarda okul müdürünün becerilerine ilişkin görüşlerinin anlamlı düzeyde değişmediği söylenebilir.

Öğretmenlerin çıkarıcı bağıllık, zoraki bağıllık ve ahlaki bağıllık düzeylerinin yönetici ile çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin yönetici ile çalışma süresi fark etmeksizin örgütsel bağıllık düzeylerinin benzer düzeylerde olduğu ve yorumu yapılabilir. Okul müdürleri ile çalışma süresinin öğretmenlerin okula olan bağıllıkları konusunda belirleyici bir etken olmadığı söylenebilir.

5.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın yedinci alt problemine dayanarak, öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerileri algıları ile zoraki bağıllık algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, ulaşılan bu sonuç okul yöneticilerinin yönetim becerisi düzeyleri arttıkça öğretmenlerin okula olan zoraki bağıllık düzeyleri azalacaktır, şeklinde yorumlanabilir. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin zoraki bağıllık düzeylerini azaltıp, öğretmenlerin ahlaki bağıllık düzeylerini daha fazla arttırmasına önem vermesi gerektiği düşünülebilir. Eğitim örgütünün amaçlarına ulaşmasının yollarından biri, öğretmenlerin okula olan ahlaki bağıllık düzeylerini arttırmak olduğu ileri sürülebilir. Öğretmenlerin ahlaki bağıllık düzeylerinin arttırmanın, öğretmenlerin okula daha fazla motive olmalarını, daha etkili, verimli ve içten çalışmalarını sağlayabileceği söylenebilir.

Ayrıca, öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerileri algıları ile ahlaki bağıllık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, okul yöneticilerinin yönetim beceri düzeyleri arttıkça öğretmenlerin okula olan ahlaki bağıllık düzeyleri de artacaktır

yorumu yapılabilir. Öğretmenlerin, yöneticilere yönelik yönetim becerilerine karşı olumlu bir tutum algılamaları, kurumuyla bütünleştiği veya örgütsel bağlılık yaşadıkları anlamı çıkmaktadır (Usta, 2013; Akt., Kaya, vd., 2017). Dolayısıyla, yöneticilerin anlayış ve yönetim biçimleri çalışanların örgüte adanmışlığını etkilemektedir (Celep, 2014). Okul yöneticilerinin yönetim beceri düzeyleri ile öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olması, okul müdürlerinin yönetim konusunda becerikli davranışlar sergilediği ve buna bağlı olarak öğretmenlerin işleriyle ilgili memnuniyet duyduğu söylenebilir.

5.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın sekizinci alt problemi sonuçlarına dayanarak, öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerisi algı düzeyi ile zoraki bağlılık düzeyi arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerisi algı düzeylerinin, öğretmenlerin zoraki bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve zoraki bağlılık düzeyindeki değişimin %6'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Ulaşılan bu sonuç değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin yönetim beceri algı düzeyleri arttıkça öğretmenlerin okula olan zoraki bağlılık düzeylerinin azalacağı yorumu yapılabilir. Okul müdürlerinin yönetim becerileri düzeyinin iyi olduğu ve bunun karşılık öğretmenlerin zoraki bağlılık düzeyinin düşük olduğu yorumu yapılabilir. Öğretmenlerin zoraki bağlılık düzeylerini en aza indirebilmek için, okul müdürlerinin kavramsal, insani ilişkiler ve teknik yönetim becerilerini geliştirmeli ve bu becerileri uygularken tutarlı olmaları gerektiği söylenebilir.

Öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerisi algı düzeyi ile ahlaki bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetim becerisi algı düzeylerinin, öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve ahlaki bağlılık düzeyindeki değişimin %22'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle, okul yöneticilerinin yönetim beceri düzeyleri arttıkça öğretmenlerin okula olan ahlaki bağlılık düzeylerinin artacağı yorumu yapılabilir. Dolayısıyla, ulaşılan bu sonuç değerlendirildiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim beceri

düzeylerini olumlu algılayarak okulunu benimsemiş ve okuluyla özdeşleşmiş oldukları yorumu yapılabilir.

Eğitim sisteminin anlamlı olabilmesi için, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütün ortak amaçlarını ve değerlerini benimsemesine ve kendini örgütüne özdeşleştirmesine bağlıdır (Celep, 2014). Etzioni'ye göre en üst bağlılık türü ahlaki bağlılık olduğu için, ahlaki bağlılığın yüksek olması istenen bir durumdur (Ergün ve Çelik 2019). Çünkü örgüte olumlu bağlılığı veya ahlaki bağlılığı olan çalışanların iş doyumu, yaratıcı olma seviyeleri, motive ve performans düzeyleri yüksek olduğu bilinmektedir (Gürdoğan, 2018). Öğretmenlerin ahlaki bağlılıklarını arttırabilmek için, okul müdürlerinin genel olarak kavramsal, insani ilişkiler ve teknik yönetim becerilerini önemsemesi, bu becerileri uygularken tutarlı olması, öğretmenlere örgütün değerlerinden bahsetmesi ve okulu bir aile ortamı haline getirmesi gerektiği söylenebilir.

5.9. Öneriler

5.9.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile öğretmenlerin ahlaki bağlılıkları arasında pozitif yönde orta düzeyde, zoraki bağlılıkları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buradan hareketle, okul yöneticilerinin yönetim becerilerinde yaşanacak iyileşmenin öğretmenlerin ahlaki bağlılıklarını arttıracığı, zoraki bağlılıklarını ise azaltacağı söylenebilir. Dolayısıyla, öğretmenlerin bağlılık düzeyini arttırmak için okul yöneticilerine yönetim becerilerini geliştirecek eğitim ve seminerler verilebilir.
- Ortalamalar incelendiğinde, kadın öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin erkek öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerine göre daha düşük olduğu ve bu farkın pratikte küçük etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kadın öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerini artırmak için, literatürde ahlaki bağlılığı güçlendireceği öngörülen etkinlikler düzenlenebilir. Bu etkinlikler çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirecek, okul kültürünü vurgulayacak ve okula ait olma duygusunu ön plana çıkaracaktır. Eğer bu tür etkinliklere

kadın öğretmenlerin katılımı düşükse, kadın öğretmenlerin katılımı teşvik edilebilir.

- 28 yaş ve altındaki öğretmenlerin zoraki bağlılık düzeylerinin, 29-33 yaş aralığındaki öğretmenlerin zoraki bağlılık düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticileri, daha genç öğretmenlerin zoraki bağlılık düzeylerini en aza indirmek ve onların okula daha hızlı adapte olmalarını sağlamak için uyum programı kapsamında kültürel ve sosyal etkinlikler düzenleyebilirler. Ayrıca, okul yöneticileri genç öğretmenlere uyum sürecinde koçluk sistemi uygulayabilirler.
- 28 yaş ve altındaki öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin, 39 yaş ve üstündeki öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticileri, daha genç öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerini artırmak için örgütün değerlerinin, amaçlarının ve takım ruhunun önemini vurgulayan piknik, yürüyüş ve gezi gibi sosyal ve kültürel etkinlikler düzenleyebilirler.
- Mesleki kıdemi 1 yıl olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi 5-7 yıl olan öğretmenlere göre ahlaki bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticileri, mesleki kıdemi daha az olan öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerini artırmak için bu öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımını artırarak onlarla sürekli iletişim halinde olabilirler. Ayrıca, okul yöneticileri, mesleki kıdemi daha az olan öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerini artırmak için okulun kültürü ve değerlerini deneyimli öğretmenlerin rol model olarak aktarabileceği bir sistem geliştirebilirler.

5.9.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Bu araştırma nicel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın derinliğini arttırabilmek için nitel bir çalışma yapılabilir.
- Bu araştırma Ağrı ili Merkez İlçesinde yapılmıştır. Bu araştırma daha kapsamlı bir şekilde daha büyük örneklemeler ile yapılabilir.
- Bu araştırma sadece okul müdürlerini ve öğretmenleri kapsamaktadır. Okuldaki diğer görevlileri, öğrencileri ve velileri kapsayan çalışmalar da yapılabilir.

- Bu araştırma ortaöğretim kademesinde gerçekleştirilmiştir. Benzer bir çalışma ilköğretim kademelerinde gerçekleştirilebilir.
- Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, farklı değişkenlerle birlikte incelenebilir.



KAYNAKÇA

- Adıgüzel, A., & Karadaş, H. (2014). Ortaöğretim öğretmenlerinin pozitif okul yönetimi ve örgütsel bağlılıklarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(48), 108-130.
- Açıkalın, A. (2016). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği* (6. Baskı). Pegem Akademi.
- Akkirman, A. D. (2004). *Sanal işyerinde örgütsel davranış* (1. Baskı). Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Akpolat, Y. C., (2023). *Okul ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*, (Tez No. 814491) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Arıkboğa, F.Ş. (2013). *Yönetim becerileri*. Der Yayınları.
- Atış, D., & Dilbaz, E. (2022). The evaluation of management skills of school administrators in the context of effective school. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(2), 442-467. <https://doi.org/10.18039/ajesi.910568>
- Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi* (11. Baskı). Gazi Kitapevi.
- Bakan, İ. (Ed.) (2011). *Yönetimde çağdaş ve güncel konular*. Gazi Kitapevi.
- Bakioğlu, A. (Ed.) (2016). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (1. Basım). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler* (1. Basım). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul ve okul geliştirme kuram, uygulama ve araştırma* (7. Baskı). Pegem Akademi.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara ili örneği)*, (Tez No. 094662) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Barutçugil, İ. (2019). *Yöneticinin yönetimi* (8. Baskı). Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim* (3. Baskı). Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri* (3. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. Ve Bas. Yay. Dağ. San. Ve Tic. Ltd. Şti.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. Ve Bas. Yay. Dağ. San. Ve Tic. Ltd. Şti.
- Bayrak, Ö. (2017). *Okul öncesi öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları*, (Tez No. 483081) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (11. Baskı). Pegem Akademi.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2014). *Eğitim örgütlerinde örgütsel adanma* (2. Basım). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

- Çeliker, S. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile etkili okul arasındaki ilişkinin incelenmesi*, (Tez No. 680808) [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Çetin, Ş., & Baltacı, R. (Eds.). (2018). *Örgütlerde liderlik* (8. Basım). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Çoban, B. (2019). *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile algı yönetimine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki*, (Tez No. 550874) [Yüksek lisans tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Çöl, G. (2004). *Güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*, (Tez No. 146328) [Doktora tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Çöl, G. & Gül, H. (2010). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291- 306.
- Demir, R. (2022). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*, (Tez No. 740805) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Demirtaş, H. (2010). Özel kurslarda çalışan öğretmenler arasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 177-206.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2. Baskı). Sage Publications.
- Dervişoğlu, Ç. (2017). *Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Beyoğlu ilçesi örneği*, (Tez No. 488637) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Dinler, C. (2022). *Öğretmenlerin algılarına göre yönetici söylemleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*, (Tez No. 778151) [Doktora tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Türkmen Kitabevi.
- Duman, Ç. M. (2020). Yöneticilerin insan ilişkileri becerisi üzerine bir inceleme. *İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 23-45.
- Erbaşlar, G. (2015). *Örgütsel davranış* (1. Basım). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Erdoğan, İ. (2019). *Eğitim ve okul yönetimi* (4. Baskı). Alfa Basım Yayım.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon* (11. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (16. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergeneli, A. (2017). *Örgütsel davranış örgüt ve birey* (1. Basım). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Ergün, H. & Çelik, K. (2019). Örgütsel bağlılık ölçeği Türkçe uyarlaması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 113- 121. <https://DOI: 10.30794/pausbed.409781>
- Erkmen, T. (Ed.) (2019). *Yönetim ve davranış* (1. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Erkutlu, H. V. (2015). *Pozitif örgütsel davranış*. Akademisyen Kitapevi.
- Erkutlu, H. V. (2018). *Örgütsel davranış*. Akademisyen Kitapevi.
- Erkutlu, H. V. (2019). *Örgütsel psikolojiye giriş*. Akademisyen Kitapevi.
- Ertürk, M. (2012). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (6. Baskı). Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eyal, O. & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256-275. <https://doi.org/10.1108/09578231111129055>
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi* (1. Baskı). Anı Yayıncılık.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Pearson
- Gökaslan, M. O. (2018). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, işe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma ilişkisi: Bir alan çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 26-46.
- Gómez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P., & Patti, J. (2022). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: a systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2021.1927987>
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*, (Tez No. 137791) [Doktora tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi.
- Gül, İ. (2020). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (2. Baskı). Pegem Akademi.
- Güney, S. (2017). *Yönetim ve organizasyon el kitabı* (2. Basım). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel davranış* (4. Basım). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Gürdoğan, A. (2018). *Liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık* (1. Baskı). Kriter Yayınevi.
- Haveydi, C. (2017). *Okulöncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme taktikleri arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*, (Tez No. 461393) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan, Çev.). (7. Basım). Nobel Yayın Dağıtım.
- Huang, T. M. (2011). The relationship between headmasters' leadership behaviour and teachers commitment in primary schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29 (2011), 1725- 1732.
- İplik, F. N. (2015). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Akademisyen Kitapevi.
- Kamar, M. (2021). *Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*, (Tez No. 673223) [Yüksek lisans tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Karadaş, H. (2013). *Pozitif okul yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etki düzeyi*, (Tez No. 326076) [Yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.

- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayıncılık.
- Kaşıkçı, B. (2015). *Öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre ilköğretim müdürlerinin yönetim becerileri (Sultangazi örneği)*, (Tez No. 426180) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Kaya, K., Küçük, F., & Arslan, B. (2017). *Eğitimcilerde tükenmişlik sendromu ve kurumsal bağlılık* (1. Baskı). Kriter Yayınevi.
- Koparal, C. (ed.) (2012). *Yönetim ve organizasyon-I* (1. Baskı). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Koyuncu, V. (2022). *Okul müdürlerinin yönetim becerileri ile okul etkililiği arasındaki ilişki*, (Tez No. 731487) [Yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Köprülü, H. K., (2021). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile mizah tarzları arasındaki ilişki*, (Tez No. 692361) [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Küçükçayır, A. G., & Cemaloğlu, N. (2022). Katz kuramına göre okul yöneticisi yeterlik envanteri (KOYYE) kapsam geçerliği ve güvenilirlik çalışması. *Başkent University Journal Of Education*, 9(2), 154-168.
- Mangaltepe, E. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme becerilerine ilişkin öğretim görüşleri*, (Tez No. 319996) [Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Mankan, E. (2015). *Yönetim ve organizasyon* (5. Baskı). İlyaz İzmir Yayınevi.
- Memduhoğlu, H. B., & Yılmaz, K. (Eds). (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (1. Baskı). Pegem Akademi.
- Norşenli, F. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi*, (Tez No. 667668) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Özdemir, S., & Cemaloğlu, N. (Eds). (2017). *Örgütsel davranış ve yönetimi* (2. Baskı). Pegem Akademi.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış* (6. Baskı). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Pallant, J. (2016). *SPSS kullanma kılavuzu SPSS ile adım adım veri analizi* (Çev. S. Balcı ve B. Ahi). Anı Yayıncılık.
- Parlar, H. (2014). *Tüm yönleriyle okul geliştirme kuramı, yaklaşım ve uygulama* (1. Basım). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43–59.
- Pranitasari, D. (2020). Effective leadership and organizational trust to teacher's work motivation and organizational commitment. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 35(1), 75-91.
- Quast, L. N., & Hazucha, J. F. (1992). The relationship between leaders' management skills and their groups' effectiveness. *Impact of leadership*, 199-213.

- Quigney, T. A. (2000). Effective school administration in an age of educational reform. *Mid-Western Educational Researcher*, 13(4), 21 – 27.
- Rahmawati, Y., & Suyatno, S. (2011). The effect of principals' competencies on teachers' job satisfaction and work commitment. *Participatory Educational Research (PER)*, 8(1), 362-378.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2017). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev.). (14. Basım). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sarpkaya, R. (2014). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (4. Basım). Anı Yayıncılık.
- Shiel, G., & Cartwright, F. (2015). *Analyzing data from a national assessment of educational achievement*. World Bank Group.
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555-577.
- Sönmez, V. (2004). *Öğretmenlik mesleğine giriş* (4. Baskı). Anı Yayıncılık.
- Susita, D., Sudiarditha, K. R., Purwana, D., Wolor, C. W., & Merdyantie, R. (2020). Does organizational commitment mediate the impact of organizational culture and interpersonal communication on organizational citizenship behavior?. *Management Science Letters*, 10 (2020), 2455- 2462.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *İnternational Journal Of Management and Administration*, 2(3), 49-65. <https://doi.org/10.29064/ijma.397853>
- Şahin, İ., Beycioğlu, K. & Fırat, N. (2011). Öğretmen görüşlerine göre çeşitli yönetim becerilerinin okul müdürleri için önem dereceleri. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 58- 75.
- Şata, M. (2020). Nicel araştırma yaklaşımları. E. Oğuz. (Ed.), *Eğitimde araştırma yöntemleri* (1.baskı) içinde (s. 77-90). Eğiten Kitap Yayınları.
- Şekerci, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki*, (Tez No. 204910) [Yüksek lisans tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Şekerci, M. & Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 15(57), 133-160.
- Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim ve organizasyon* (4. Baskı). Damla Ofset Matbaacılık ve Ticaret A.Ş.
- Şişman, M. (2019). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (11. Baskı). Pegem Akademi.
- Şişman, M., & Turan, S. (2002). *Eğitimde toplam kalite yönetimi* (2. Baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (1995). *Okul yönetimi* (3. Baskı). Saypa Yayın Dağıtım ve Kitapevi.
- Taymaz, H. (2009). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi* (9. Baskı). Pegem Akademi.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi*, (Tez No. 299755) [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.

- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Gazi Kitapevi.
- Uygur, A. (2011). *Yönetim ve organizasyon* (5. Basım). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Uygur, A. (2016). *Örnek olaylarla yönetim teoriler- fonksiyonlar- çağdaş yaklaşımlar*(1. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Uzunboylu, H., & Sarıgöz, O. (2015). The evaluation of anthropological attitudes towards social professional and lifelong learning in terms of some variables. *The Anthropologist*, 21(3), 439- 449.
- Üngüren, E. (2019). *Yönetici kişiliği ve karar verme davranışları*. Akademisyen Kitabevi.
- Yavuzkılıç, S. (2021). Bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişki. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12 (1), 33- 48.
- Yıldırım, F. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*, (Tez No. 471766) [Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Yıldırım, S. (2014). *Yönetim teorileri*. Siyasal Kitapevi.
- Yukarıç, S. İ. (2022). *Okul yöneticilerinin mizah tarzları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*, (Tez No. 734342) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.

EKLER

Ek 1

Demografik Bilgi Formu

Sevgili öğretmenler;

Bu anket; okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile öğretmenlerin okula olan bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Sizden beklenen, aşağıdaki her bir ifadeyi okuduktan sonra ifadeye ne derece katıldığınızı ilgili maddenin yan tarafına işaretlemenizdir. Her madde için bir işaretleme yapmanız gerekmektedir. Anketten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Bu sebeple, forma ad-soyad yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın doğru sonuçlar verebilmesi için lütfen ölçek maddelerine içten yanıtlar veriniz. Desteğiniz için teşekkür ederim.

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi

Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Mehmet Emin ALPTEKİN

Kişisel Bilgiler

Cinsiyet: () Kadın () Erkek

Yaşınız:.....(Lütfen yazınız)

Mesleki kıdeminiz :.....(Lütfen yazınız)

Kaç yıldır bu okulda görev yapıyorsunuz:.....yıl (Lütfen yazınız)

Mevcut okul müdürünüz ile birlikte çalışma süreniz:.....yıl (Lütfen yazınız)

Ek 2 Yönetim Becerileri Ölçeği

Aşağıdaki maddeler okul müdürünüze yöneliktir. Her bir maddeye ne kadar katıldığınızı 1 ile 5 arasında puanlayınız.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Büyük Oranda Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Okulumuzun müdürü;					
1. Öğretmenlerin soru ve yorumlarını dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
2. Başka okul müdürleriyle iyi ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5
3. Astarlarıyla ve üstleriyle işbirliği içinde çalışır.	1	2	3	4	5
4. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini saygıyla dinler.	1	2	3	4	5
5. Öğretmenler arasındaki çatışmaları rekabeti geliştirecek biçimde yönlendirir.	1	2	3	4	5
6. Öğretmenleri grup çalışmasına yönlendirir.	1	2	3	4	5
7. Öğretmenlerin grup çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirir.	1	2	3	4	5
8. Kendisine soru soranlara anlaşılır bir cevap verir.	1	2	3	4	5
9. Hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir.	1	2	3	4	5
10. Çalışmalarını planlı bir biçimde yürütür.	1	2	3	4	5
11. Yıllık çalışma planı hazırlar.	1	2	3	4	5
12. Zamanı etkili bir şekilde kullanır.	1	2	3	4	5
13. Resmi yazışma işlemlerini etkili bir biçimde yürütür.	1	2	3	4	5
14. Öğretmenleri alınan kararlardaki değişikliklerden zamanında haberdar eder.	1	2	3	4	5
15. Sorumluluk alır ve işlere öncüllük eder.	1	2	3	4	5
16. Bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler.	1	2	3	4	5
17. Öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenir.	1	2	3	4	5
18. Öğretmenlere görev verir.	1	2	3	4	5
19. Öğretmenlere sorumluluk verir.	1	2	3	4	5
20. Öğretmenlere çalışmalarını kolaylaştıracak kaynakları sağlar.	1	2	3	4	5
21. Öğretmenlerin çalışmalarını takip eder.	1	2	3	4	5
22. Öğretmenlerle resmi olmayan iletişimde uygun dil ve anlatım biçimini kullanır.	1	2	3	4	5
23. Öğretmenlerle resmi işlerindeki iletişimde uygun stil, dilbilgisi ve anlatım biçimi kullanır.	1	2	3	4	5
24. Finansla ilgili ilkeleri yönetim problemlerine uygular.	1	2	3	4	5
25. Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyar.	1	2	3	4	5
26. Sorun çözmede teknik yeterliklerini etkili kullanır.	1	2	3	4	5
27. Birebir ve gruplar içinde etkili bir şekilde konuşma yapar.	1	2	3	4	5
28. Problemleri bulur.	1	2	3	4	5
29. Sorunların çözümünde yerinde kararlar alır.	1	2	3	4	5
30. Okulu verimli bir şekilde işletir.	1	2	3	4	5
31. Yapılan işlerin yüksek nitelikli olması için çaba harcar.	1	2	3	4	5
32. Öğrencilerin başarı durumlarını öğretmenlerle değerlendirir.	1	2	3	4	5
33. Okulda güvene dayalı bir öğrenme iklimi oluşmasını sağlar.	1	2	3	4	5
34. Okul ve öğrenci başarıları hakkında öğretmenleri ve öğrencileri bilgilendirir.	1	2	3	4	5

Ek 3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Aşağıdaki maddeler okulunuza ve size yöneliktir. Her bir maddeye ne kadar katıldığınızı 1 ile 5 arasında puanlayınız.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Büyük Oranda Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1) Okula yaptığım katkılar görülür ve takdir edilirse elimden gelen en iyi çabayı gösteririm.	1	2	3	4	5
2) Bazen, okulumu terk etmek istiyorum ve bir daha geri gelmek istemiyorum.	1	2	3	4	5
3) Kendimi okuluma adanmış hissediyorum.	1	2	3	4	5
4) Yaptığım işlerin karşılığını gördüğümde işimle daha fazla bütünleşirim.	1	2	3	4	5
5) Sık sık kendimi bu okuldan intikam almak istiyormuşum gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
6) Okulumu desteklemenin benim görevim olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
7) Okulumdan daha fazla bireysel ödül alma düşüncesi bile beni motive eder.	1	2	3	4	5
8) Okulumu düşündüğüm zaman kızgınlık hissediyorum.	1	2	3	4	5
9) Okul dışında bulunduğum zamanlarda, kendimi bu okulun bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
10) Okulumda karşılığını aldığım ölçüde çaba harcarım.	1	2	3	4	5
11) Kendimi kapana kısılmış hissediyorum.	1	2	3	4	5
12) Okulumun başarıya ulaşmasına yardımcı olmak benim kişisel sorumluluğumdur.	1	2	3	4	5
13) Beni desteklediği ölçüde okulumu desteklerim.	1	2	3	4	5
14) Okulumda ne yaparsam yapayım bu okul değişmeden kalır.	1	2	3	4	5
15) İnsanlar okulum hakkında kötü şeyler söylediğinde ben üzülürüm.	1	2	3	4	5

Ek 4 ARASTIRMA İZİNLERİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 19.02.2024-E.94652



T.C.
AĞRI VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-78971437-605.01-96813186
Konu : Araştırma Uygulama İzni
(Mehmet Emin ALPTEKİN)

15.02.2024

AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : Valilik Makamının 13.02.2024 tarihli ve 96520493 sayılı Olur yazısı.

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Mehmet Emin ALPTEKİN'in "Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" konulu bilimsel araştırmasının Ağrı'daki Liselerde uygulanması için İlgi'de kayıtlı Olur yazısı ekte sunulmuştur. İlgili hocamıza gerekli bilgilendirmenin yapılması hususunda;
Gereğini arz ederim.

Hasan KÖKREK
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek: İlgide Kayıtlı Yazı ve Ekleri

Adres : Ar-Ge Birimi

Telefon No : 0 (472) 280 94 42
E-Posta:
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için:

Unvan : Büro Personeli

İnternet Adresi:

Faks:

Evrak Tarih ve Sayısı: 30.11.2023-E.86930



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği



Sayı :E-95531838-050.99-86930
Konu :Etik Kurul Kararı

30.11.2023

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Onur BALI

İlgi : Eğitim Fakültesi Dekanlığının 22.11.2023 tarih ve 86064 sayılı yazısı

Eğitim Fakültesi Dekanlığının ilgi yazısına istinaden Dr. Öğr. Üyesi Onur BALI'nın danışmanlığını yaptığı yüksek lisans öğrencisi Mehmet Emin ALPTEKİN'in "Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" başlıklı bilimsel araştırması Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulunca incelenmiş olup, 30.11.2023 tarih ve 279 sayılı karar ile söz konusu araştırmaya izin verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Metin AKGÜN
Etik Kurulu Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BS5BBL34P4* Pin Kodu : 03542

Belge Takip Adresi : https://ebys.agri.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx?

Adres : Fırat Mah. Yeni Üniversite cad. No:2 AE/1 04100 Merkez, Ağrı - Türkiye

Telefon : 0472 215 98 63 Faks:0472 216 20 08

e-Posta : hukukburos@agri.edu.tr Web : www.agri.edu.tr

Kep Adresi : agriibrahimcecenuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Yılmaz SABUNCU

Unvanı : Şube Müdürü

Tel No : 1280



Ek 5 ÖLÇEK İZİNLERİ



Mehmet Emin Alptekin 15.11.2023
Merhaba sayın hocam. Ben Mehmet Emin ALPTEKİN. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi



Ahmet Aypay 15.11.2023
Alıcılar: ben ▾



Sayın Mehmet Emin Alptekin,

Yonetim Becerileri Olcegi'ni calismanizda arzu ettiginiz sekilde kullanabilirsiniz. Calismanizda kolayliklar diliyorum. Ahmet



Mehmet Emin Alptekin 14.11.2023
Merhaba sayın hocam. Ben Mehmet Emin ALPTEKİN. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi



Hüsnü ERGÜN 14.11.2023
Alıcılar: ben ▾



Ölçeği kullanmanızdan memnuniyet duyar çalışmanızda başarılar dileriz.