

## ORTAÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ\*

K. Özhan ÇETİN

İzmir Milli Eğitim Müdürlüğü

Yrd. Doç. Dr. Bahri AYDIN

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi, bahriaydin@hotmail.com

### Özet

*Bilim ve teknolojiye ilerlemeye bağlı olarak günümüz toplumlarında ve kurumlarında birçok değişim gerçekleşmektedir. Eğitim örgütü de bazen değişimi sağlamakta bazen de değişimin sonuçlarından etkilenmektedir. Eğitim örgütlerinin değişimi sağlaması birçok faktöre bağlıdır. Ancak yöneticilerin bu değişimdeki rolü yadsınamaz. Değişim için eğitim yöneticileri ve özellikle okul yöneticilerinin bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu niteliklerden biri dönüşümsel lider olmalarıdır.*

*Bu araştırma; ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında öğretmen görüşlerine göre nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Amaç doğrultusunda kullanılan ölçek; Bolu Merkez ilçede eğitim ve öğretim yapan tüm ortaöğretim okulu öğretmenlerine uygulanmış, geçerli bulunan 465 ölçek değerlendirilmiştir. Ölçek sonuçlarını değerlendirmede tanımlayıcı istatistiklerden faydalanılmış, değişkenlerin birbirine etkisinin belirlenmesinde regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinden bireysel ilgi ve zihinsel teşvik ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasında, yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik ile öğretmenlerin devam bağlılığı arasında, yöneticilerin bireysel ilgi ve öğretmenlerin normatif bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Öğretmen.

### THE CONNECTION BETWEEN THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THE SECONDARY SCHOOL DIRECTORS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE TEACHERS

#### Abstract

*There are many changes occurring in societies and institutions depending on the developments in science and technology. Educational institution sometimes causes changes and it is sometimes affected by the results of these changes as well. The change of educational organizations depends on many factors. However, the role of administrators is undeniable. Educational administrators and, especially, school administrators should have some qualifications. One of these qualifications is to be a transformational leadership.*

*This research is done for the purpose of defining the relation between the transformational leadership of the secondary school directors and the organizational commitment of teachers according to the teachers' opinions. The inventory prepared for the aim has been given to the teachers of the whole secondary schools in the center district of Bolu. 465 valid inventories have been evaluated. The analysis of regression, t-testing and variance have been used in order to determine the connection between the variants made use of the statistics such as; reliability, periodicity and percentage illustration. At the results of research, the relations between the transformational leadership characteristics of the administrators such as; individualized consideration, intellectual stimulation and affective commitment of teachers are at  $p < 0.05$  level.*

**Key Words:** Transformational Leadership, Organizational Commitment, Teacher.

\*Yüksek lisans tezinden derlenmiştir.

### **Giriş**

Bilim ve teknolojiye meydana gelen değişimler tüm toplum ve kurumları etkilemektedir. Eğitim, bu değişiminin başlatıcısı veya ürünü olabilmektedir. Eğitimin sistemlerinin sadece girdileri değil süreç ve çıktıları da değişimden etkilenen öğelerdir.

Eğitim olgusundaki değişim doğal olarak eğitim yönetimi anlayışına da yansımıştır. Eğitim sisteminin uygulayıcısı olan ve soyut eğitim amaçlarını somut insan davranışlarına dönüştüren okullar da bu yeni yönetsel gelişmelerden doğrudan etkilenmektedir. Geleneksel okul yönetimi anlayışının, öğretmen, yardımcı personel ve öğrenciden oluşan okul örgütünü, kurallar dizgesi çerçevesinde hiyerarşik bir anlayışla yönetmesi, günümüzde artık çok gerilerde kalmaktadır. Çağdaş okul yönetimi anlayışı, okul örgütlerini dönüşümün hem konusu hem de uygulayıcısı olarak görmektedirler. Eğitim yöneticisi olayları takip eden değil, olayları hazırlayan, oluşturan ve geleceği kendisi kestirerek yenilikleri başlatan, geliştiren özelliklere sahiptir. Çağdaş eğitim yönetimi anlayışı, okulları “dönüşen örgütler”, müdürleri ise “dönüşümsel lider” olarak değerlendirmektedir (Celep, 2000).

Dönüşümsel liderlik fikri ilk defa 1978 yılında Burns tarafından geliştirilmiştir. Burns dönüşümsel liderliği, liderlerin ve astların birbirlerinin ahlak ve motivasyonlarını daha yüksek seviyelere çıkartan bir işlem olarak tanımlamıştır (Leadership an Overview, 2009). Ayrıca dönüşümsel liderlik, bireysel ihtiyaçların ötesinde, ortak bir amaca odaklanan, yüksek psikolojik ihtiyaçlara (kendini gerçekleştirme gibi) hitap eden taahhütleri astlarla ve astların içinde geliştiren bir kavram olarak görülmektedirler (Bass ve Steidmeier, 1999). Bununla birlikte dönüşümsel liderin özellikleri; karizma, ilham, telkin, zekasal uyarım, bireysel ilgi, vizyon (Bass ve Steidmeier, 1999) olarak belirlenmiştir.

### **Eğitim Alanında Dönüşümsel Liderlik**

Okulu yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümsel liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır. Bu anlamda, eğitimsel yöntem ve hedefler hakkındaki belirsizliğin giderilmesini, eğitimin sadece teknolojik boyutunun gelişmesini değil, aynı zamanda bu değişmeyi destekleyecek bir okul yapısının tasarlanmasını ve daha profesyonelleşmiş bir öğretim gerçekleştirilmede okul yöneticisinden beklenen öğretimsel liderlik davranışlarını kapsamaktadır. Eğitimde dönüşümsel liderliğin kavramsallaştırılmasında özellikle okul dışı örgütlerde geliştirilen model örnek alınmıştır. Jantzi ve Leitwood (1996) dönüşümsel liderlik davranışının altı boyutunu şu şekilde belirlemişlerdir (Çelik, 1998):

- Bir vizyon belirleme ve geliştirme: Lider, okula yeni ufuklar açacak bir kimlik geliştirmek için, geleceğin vizyonunu belirler ve okul personeline kazandırmaya çalışır.
- Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme: Lider, öğretmenlerin ortak hedefler doğrultusunda işbirliği yapmalarını özendirici davranışlar sergiler.

- Bireysel destek sağlama: Lider öğretmenlere karşı saygılı olmaya ve onların duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmeye çalışır.
- Entelektüel uyarım: Lider işgörenlerin işe ilişkin varsayımlarını yeniden denemelerine olanak sağlar ve performansı artıracak düşüncelerin oluşumunu özendirir.
- Bir davranış modeli oluşturma: Lider, temel değerleri işgörelere benimseterek örnek davranış seti oluşturur.
- Yüksek performans beklentisi: Lider, işgörenlerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir.

Okul yöneticileri, dikkatlerini okullarında yapılabilecek bir değişikliği kolaylaştıracak şekilde odaklamalıdır. Bunu da ancak bir dönüşümsel lider sağlayabilir. Dönüşümsel liderler ümit verir, iyimserdir, enerjiktir. Dönüşümsel lider esasında insanların misyonlarını ve vizyonlarını tekrar tanımlamalarını kolaylaştıran, onların yükümlülüklerini yeniden belirleyen ve onların amaçlarına uygun olarak sistemlerini yeniden kurmalarını sağlayan liderdir (Leithwood, 1992).

Dünyada ve Türkiye'deki eğitimi geliştirme çabalarına rağmen, eğitim sistemimizin nitelik sorunları azalmak bir yana, daha da artmaktadır (Balay, 2000). Bu sorunların sistemde görev yapan işgörenlerin göreve bağlılık düzeyleri ile ilişkili olduğu söylenebilir. Balay' a göre (2000) de bağlılıktaki bu azalmanın, sistemdeki insan kaynaklarının etkili biçimde kullanılmaması ve bağlılık geliştirme stratejilerinin yeterince uygulanmamasıyla yüksek düzeyde ilişkisi bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı; örgütsel verim artışını ve kendini örgütle birlikte tanımlamayı, üretkenliği, işgücü dönüşümü ya da devri gibi çıktıları ya da örgütsel değişimi kabul etme derecesini etkilediği düşünülen ve tüm bu örgütsel çıktılar ile ilişkisi olması açısından günümüz çalışma yaşamında araştırmacıların ilgisini çeken bir kavramdır. Örgütsel bağlılık bireyin örgüt ve amaçlarıyla kendini özdeşleştirme ve bu örgütteki üyeliğini devam ettirme arzudur (Ordun, 2001).

### **Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

- Örgütün amaç ve değerlerini benimsemiş, örgüt için büyük çaba göstermeye istekli olma ve örgütte kalma isteği (Kırel, 1999),
- İşgörenlerin, örgütsel amaç ve hedefleri gönülden kabul etmeleri, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çok çalışmaları ve örgütün sürekli elemanı olmak istemeleri (Karatepe ve Halıcı, 1998),
- İşgörenin örgütün gereksinimleriyle kendi tanımlamalarının örtüşürme derecesi (Lord ve DeZoort, 2001),
- İşgörenin örgütle bütünleşmesi ve özdeşleşmesi, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde faaliyet göstermek için yapılan normatif baskıların toplamı, örgüt için duyulan psikolojik ilgi, işgöreni örgütte kalmaya zorlayan psikolojik ifade (Bingöl ve Naktiyok, 2002),

- Bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları (Celep, 2000),
- İşgörenin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütteki araçsal birlikteliğini anlatan bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan uyum boyutu, örgütteki diğer bireylerle birlikte olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu, bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan içselleştirme boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavramdır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeyeyle yakından ilişkilidir (Balay, 2000).

Örgüte bağlılık, özünde bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adanmaktadır. Diğer bir anlatımla birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adaması karşılığında belli ödül ya da çıktılar beklemektedir. Örgüte bağlanmanın, işgörenin davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilmektedir (Balci, 2003):

- Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
- Kendilerini örgüte adayan işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
- İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Görülüyor ki işgörenler, örgütlere yeteneklerini kullanacak iş ortamı beklentisiyle belirli ihtiyaçlar, istekler, arzular, becerilerle gelmektedirler. İşgörenler, kendilerini örgütleri ile tanımlamaya başladıkça, işlerine daha çok katılmakta ve örgütün bir parçası haline gelmektedirler (Balci, 2003).

Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına bugün giderek daha çok kişilik katmak istemektedir. İşin insani yönü daha önemli hale gelmekte, bireyin insanlık özellikleri duyguları, ilgileri ve güdüleri başta olmak üzere işte daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insan, teknolojik imkanları gelişmiş ve parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütün desteklenmesine

güçlü bir katılım istemektedir. Bu konudaki bulgular, çağdaş bireyin paradan çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık; iş doyumunu (Luthans, 1992; Stroh ve diğerleri, 2002), performans (Vatansever, 1994; Balay, 2000; Nauman, 1993), katılım (Balay, 2000; Balcı, 1985; Handy, 1985), örgütsel kültür (Gönenli, 2004; Çetin, 2004; Tiryaki, 2005) ve kişilik (Eren, 1979 ve Kolasa, 1979; akt, Pehlivan, 2000) kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir.

Literatürde örgütsel bağlılığı yazarlar kendi görüşlerine göre farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Weiner, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur (Balay, 2000). 1984'te Mayer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak "duygusal" ve "süreklilik" bağlılığı olarak iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. 1990 da "normatif bağlılık" olarak adlandırılan üçüncü bir unsur ilave edilmiştir (Allen ve Mayer, 1990). Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman bir örgüte bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üçe ayırmaktadır (Reilly ve Chatman, 1986). Buchanan, örgütsel bağlılığı özdeşleşme, katılım, sadakat olmak üzere üç boyutta ele almıştır (Akınaltuğ, 2003).

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Araştırmacıların örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri çeşitli şekillerde gruplandıkları görülmektedir. Charles Schwenk bu faktörleri; geçmişteki iş yaşantıları, kişisel-demografik özellikler, örgütsel-görevsel faktörler ve durumsal faktörler olarak gruplamıştır (Balay, 2000). Çetin (2004)'e göre ise bu faktörler; yaş, cinsiyet ve deneyim, örgütsel adalet, güven, iş tatmini; rol belirliliği, rol çatışması; yapılan işin önemi, alınan destek; karar alma sürecine katılım, iş içinde yer alma; iş güvenliği, tanınma, yabancılaşma; medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar; çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik; terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler; liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörenlere gösterilen ilgidir

Gerek dönüşümsel liderlik özellikleri gerekse örgütsel bağlılık, örgütün ve işgörenlerin amaçlarına ulaşmasında önemli değişkenlerdir. Bu araştırma, eğitim sistemi içinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını görev yaptıkları okulun yöneticisinin dönüşümsel liderlik özelliklerinden etkilendiği düşüncesinden yola çıkılarak hazırlanmıştır.

#### ***Araştırmanın Amacı***

Bu araştırma; öğretmen görüşlerine göre ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini, yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

#### ***Araştırmanın Önemi***

Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin yeni rollerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile büyük ölçüde uyuşmakta olduğunu göstermektedir. Yeni liderlik anlayışı olarak nitelendirilen dönüşümsel liderlik, son yıllarda okul örgütlerinde

deneySEL araştırmaların konusunu oluşturmaktadır. Özellikle Kanada, ABD ve İngiltere’de okul düzeyinde dönüşümsel liderlik çalışmaları artan bir şekilde devam etmektedir (Bottery, 2001. Aktaran; Eraslan, 2004).

Okul yöneticileri, öğrencilerini bilginin gücünden etkin bir şekilde yararlanabilen bir toplum biçimine hazırlamak zorundadır. Okul içerisinde yöneticinin liderlik özelliklerinin yanı sıra değişimi okul ortamına getiren, değişimi yöneten liderlere gereksinim vardır (Eraslan, 2004).

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri barındırmasının dışında, sistemde bulunan öğretmenlerin de örgütlerine karşı bağlılıkları eğitim sistemi açısından önem teşkil etmektedir. Bu durumda yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinin düzeyi ile öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının arasında nasıl bir ilişki olduğunun araştırılması gerekmektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara ne kadar bağlı olduklarının ve bu bağlılık düzeylerinin seviyesi ile bu bağlılığı etkileyen faktörlerin bilinmesi, öğretmenlerin performansının artırılmasını ve bu bağlamda etkili çalışmalarını sağlayacak uygulamaların gerçekleştirilmesi açısından son derece önemlidir.

### **Yöntem**

#### **Araştırmanın Modeli**

Araştırma tarama modelindedir. Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında öğretmen görüşleri ölçek kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır.

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Bolu Merkez ilçede eğitim ve öğretim yapan 14 ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Tüm öğretmenlere ulaşıldığı için örneklem seçme yoluna gidilmemiştir.

Bolu Merkez ilçede bulunan ortaöğretim okullarındaki 688 öğretmenin tamamına ulaşılmıştır. Araştırma 465 ölçekten alınan verilere dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu durumda geçerli ölçeklerin geri dönüş oranı % 67,58’dir.

#### **Veriler ve Toplanması**

Bu araştırmada veri olarak öğretmen görüşlerinden yararlanılmıştır. Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik düzeylerine ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin verilerin toplanmasında ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin uygulanması ve toplanması için gerekli izinler alınmıştır. Ölçekler tüm okullarda araştırımcı tarafından uygulanmış ve toplanmıştır. Verilerin toplanmasında; yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeylerini belirleyebilmek için Oran’ın (2002); Bass ve Avolio (1992)’nin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden, Liderlik Uygulamaları Ölçeğinden ve Hollanda okullarında geniş gelişme çabalarını değerlendirme amacıyla geliştirilen ölçekten yararlanarak geliştirdiğı ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçek likert tipidir. Liderlik Ölçeğı İlham Verici Motivasyon, İdeal Etki, Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik olmak üzere dört ayrı faktörden oluşmaktadır.

Çalışmada kullanılan Bass ve Avolio'nun Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinde; 1-12'inci sorular İlham Verici Motivasyon, 13-20'inci sorular İdeal Etki, 21-28'inci sorular Bireysel İlgisi, 29-40'inci sorular Zihinsel Teşvik faktörleri altında toplanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyebilmek için, Erol'un (1998) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık konulu yüksek lisans tezinde kullandığı, Cook ve Wall Örgütsel Bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin faktör yapısı Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık şeklindedir.

Cook ve Wall Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nde; 1, 4, 5, 6 ve 12'inci sorular Duygusal Bağlılık, 2, 3, 8 ve 10'uncu sorular Devam Bağlılığı, 7, 9 ve 12'inci sorular Normatif Bağlılık faktörleri altında toplanmıştır. Çalışmada Puan aralığı kullanılmamıştır. 1'den 5'e kadar olan bir puan düzlemine dayalı olarak yapılmıştır. Buna göre katılımcıların, yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri şu ölçüte göre değerlendirilmiştir: 1-1,79 Hiçbir zaman; 1,80-2,59 Çok az; 2,60-3,39 Ara sıra; 3,40-4,19 Çoğu zaman; 4,20-4,99 Her zaman.

#### **Verilerin Çözümü ve Yorumlanması**

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Toplanan ölçeklerin, önce yönergeye uygun olarak yanıtlanıp yanıtlanmadığı kontrol edilmiş, eksik veya yönergeye uygun olmayan ölçekler değerlendirmeden çıkarılmıştır. Bu durum sonucunda 465 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Veriler 0.05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır.

1.Yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin öğretmen görüşleri, aritmetik ortalama ve standart sapma işlemleri kullanılarak incelenmiştir.

2.Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki, çoklu regresyon analizi kullanılarak incelenmiştir.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 465 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; "Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı" (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir. Dönüşümsel Liderlik Ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,980$  (N=40) güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Ayrıca yapılan analizlerden sonra Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirliği  $\alpha = 0,789$  olarak bulunmuştur.

#### **Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında öğretmen görüşlerine göre nasıl bir ilişki olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

### **Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında katılımcıların % 49'u bayan, % 51'i baydır.

### **Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ve Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Araştırmanın birinci alt problemini oluşturan yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına ilişkin öğretmen görüşleri aritmetik ortalama ve standart sapma istatistikleri kullanılarak yorumlanmıştır.

**Tablo 1. Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Dönüşümsel Liderlik Özellikleri	N	Ortalama	Std. Sapma
İlham Verici Motivasyon	465	3,4613	,81431
İdeal Etki	465	3,5476	,86243
Bireysel İlgi	465	3,4710	,92041
Zihinsel Teşvik	465	3,3269	,86017

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 1'de sunulmuştur. Tablodaki değerler öğretmenlerin İlham Verici Motivasyon faktöründe  $\bar{X} = 3,46$ ; İdeal Etki faktöründe  $\bar{X} = 3,54$ ; Bireysel İlgi faktöründe  $\bar{X} = 3,47$ ; Zihinsel Teşvik faktöründe  $\bar{X} = 3,32$  ortalama değerlerine sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Buna göre öğretmenler yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerini “çoğu zaman” olarak nitelendirmektedirler. Ayrıca Zihinsel Teşvik özelliği diğer özelliklere oranla kısmen zayıf olarak görülmektedir.

**Tablo 2. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Örgütsel Bağlılık	N	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	465	4,0116	,66160
Devam Bağlılığı	465	3,3484	,79524
Normatif Bağlılık	465	4,0774	,71098

Yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 2'te sunulmuştur. Tablodaki değerler öğretmenlerin Duygusal Bağlılık faktöründe  $\bar{X} = 4,01$ ; Devam Bağlılığı faktöründe  $\bar{X} = 3,34$ ; Normatif Bağlılık faktöründe  $\bar{X} = 4,07$  ortalama değerlerine sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Buna göre öğretmenler devam bağlılığı dışında kendilerinin örgütsel bağlılıklarını “çoğu zaman” olarak görmektedirler. Devam bağlılığı ise duygusal ve normatif bağlılığa oranla daha düşüktür.



**Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki**

Araştırmanın ikinci alt problemini oluşturan yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir.

**Tablo 3. Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki**

	Standart Olmayan	Standart	T	Anlamlılık
	Katsayılar	Katsayılar		
	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,115		23,12	,000
İlham Verici Motivasyon	,074	,159	1,75	,081
İdeal Etki	,071	,005	,056	,956
Bireysel İlgi	,072	,638	6,40	,000
Zihinsel Teşvik	,069	,273	3,062	,002

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki Tablo 3’de sunulmuştur. Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre yöneticilerin Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik yönleri güçlendikçe öğretmenlerin duygusal bağlılıkları artmaktadır. Ayrıca, İlham verici motivasyon ve ideal etki özellikleri ise duygusal bağlılığı anlamlı şekilde yordamamaktadır. Bununla birlikte, yöneticilerin Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik özelliklerinin duygusal bağlılığı % 30 (R kare= .30), İlham Verici Motivasyon, Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik özelliklerinin devam bağlılığını % 10 (R kare= .10), Bireysel İlgi özelliğinin normatif bağlılığı % 6 (R kare= ,06) oranında etkilediği anlaşılmaktadır.

**Sonuç ve Tartışma**

Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında öğretmen görüşlerine göre nasıl bir ilişki olduğu belirlenmeye çalışıldığı araştırmanın sonuçları:

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerini tam olarak taşımamakta olduklarını “çoğu zaman” olarak değerlendirdikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca yöneticilerinin diğer dönüşümsel liderlik özelliklerinden zihinsel teşvik özelliğinin daha zayıf olduğu düşüncesinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuçlar değerlendirildiğinde öğretmenler duygusal ve normatif bağlılıklarını çoğu zaman, normatif bağlılıklarının ise ara sıra olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin devam bağlılığı, duygusal ve normatif bağlılıklarına oranla daha düşük olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuç; Tuncer (1995) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına da uygun düşmektedir. Ayrıca bu sonuç, Patrick Lukasavich (1994)’in araştırmasının sonuçları ile örtüşmektedir (Balay, 2000).

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinden bireysel ilgi ve zihinsel teşvik ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasında  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin bireysel ilgi ve zihinsel teşvik yönleri güçlendikçe öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arttığı, yöneticilerin ilham verici motivasyon ve ideal etki özelliklerinin ise öğretmenlerin duygusal bağlılığını etkilemediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu nedenle; yöneticilerin bireysel ilgi ve zihinsel teşvik yönlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik ile öğretmenlerin devam bağlılığı arasında  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin ilham verici motivasyon, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik yönleri güçlendikçe öğretmenlerin devam bağlılıklarının arttığı, ideal etki özelliği ise devam bağlılığına anlamlı bir katkıda bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin devam bağlılığı bir yönüyle yöneticilerin bireysel ilgi ve zihinsel teşvik özelliklerine bağlıdır.

Yöneticilerin bireysel ilgi ve öğretmenlerin normatif bağlılıkları arasında  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin bireysel ilgi yönü güçlendikçe öğretmenlerin normatif bağlılıklarının arttığı, ilham verici motivasyon, ideal etki ve zihinsel teşvik özelliklerinin ise öğretmenlerin normatif bağlılığına herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle; öğretmenlerin normatif bağlılığını sağlamanın yollarından biri yöneticilerin bireysel ilgi yönünün güçlendirilmesine bağlıdır.

### **Öneriler**

Bolu ili merkez ilçedeki ortaöğretim okullarında gerçekleştirilen bu araştırma bulgularına dayanılarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

### **Uygulamacılar İçin Öneriler**

1.Yöneticiler, yönetiminde buldukları kurumun tüm çalışanları için iletişim yollarının işlerliğini sağlamalıdır

2.Okul yöneticileri; insan ilişkilerinde demokratik ve objektif olmalıdırlar.

3.Yöneticiler, okulun amaçlarına hizmet ederken, çalışanların da karar mekanizmasına katılmasını sağlamalıdır.

4.Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de, çalışanların bağlılık düzeylerini artırmak gerekmektedir. Bağlılığı üst seviyeye çıkartmak için mesleki gelişimin teşvik edilmesi, kurs ve seminerlerin cazip hale getirilmesi, öğretmenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenip o doğrultuda eğitim verilmesi gerekmektedir.

### **Araştırmacılar İçin Öneriler**

- 1.Yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyleri, yöneticilerin görüşleri alınarak yapılabilir.
- 2.Farklı liderlik kuramları göz önüne alınarak, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılabilir.
- 3.Farklı kurum yöneticilerinin dönüşümsel liderlik düzeylerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi araştırılabilir.
- 4.Sadece yönetim alanında uzmanlaşmış yöneticilerin katılımı ile dönüşümsel liderlik düzeylerinin belirlenmesi ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına olan etkisi araştırılabilir.

### **Kaynakça**

- Akınaltuğ, E. (2003). *Yöneticilerde İş Stresi, İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: TEDAŞ Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Allen, N and J. Meyer. (1990). "The Measurement And Antecedent Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doymu*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bass, B. M., and Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior, Binghamton University, Binghamton, Ny Usa*.
- Bingöl, D. ve Atılhan, N. (2002). "Algılanan Cinsel Tacizin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi". *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (1998). "Eğitimde Dönüşümsel Liderlik". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 4 (16), 423-442.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Erol, V. (1998). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Gönenli, A. A. (2004). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Anatolia Seramik A.Ş.'de Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar

Üniversitesi, Kütahya.

Handy, C. B. (1985). *Understanding Organisations*. Londra: Penguin.

Karatepe, O ve Ali H. (1998). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme". *6. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi* (139-158)\_Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.I.B.F.

Kirel, Ç. (1999). "Esnek Çalışma Saati Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini Ve İş Bağlılığı İlişkisi". *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 115-136.

Leadership: An Overview (2001). Southwest Educational Development Laboratory <http://www.sedl.org/change/leadership/history.html>, (Erişim: 25.05.2009)

Leithwood, K. A. (1992). "The Move Toward Transformational Leadership". *Educational Leadership*, 49 (5), 8-12.

Lord, Alan. and F. Todd D. (2001). "The Impact Of Commitment And Moral Reasoning On Auditors' Responses To Social Influence Pressure". *Accounting, Organizations and Society*, 26, 215-235.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior* (6. Edition). International Edition, - Singapore : McGraw-Hill Inc.

Nauman, E. (1993). "Antecedents and Consequences of Satisfaction And Commitments Among Expatriate Managers". *Group Organization Management*, 18 (2), 153-187.

O'reilly, C., and J. Chatman. (1986). "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.

Ordun, G. (2001). Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesi ve Analizine Yönelik Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Pehlivan, İ. (2000). *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Stroh, L.K. and at all. (2002). *Organizational Behavior*. Third Editon, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Tuncer, A. (1995). *M.E.B. Bilgisayar Eğitimi Ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü Personelinin İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Durumları*. Yayınlanmamış Lisansüstü Uzmanlık Tezi, TODAİE, Ankara.

Vatansever, Ç. (1994). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalara Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.