

BAYBURT ÜNİVERSİTESİ

**EĞİTİM
FAKÜLTESİ
DERGİSİ**



ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Erkan YAMAN¹ Özlem EZER²

Özet

Bu araştırma ortaokul kurumlarında görev yapan müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Sakarya ilinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Sakarya ilindeki resmi ortaokullarda görev yapan 378 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma verileri güvenilirlik çalışmaları yapılan 5'li likert tipi ölçekler olan "Öğretim Liderliği" ve "Örgütsel Bağlılık" ölçekleri ile toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılığının 'kararsızım' düzeyinde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin müdürlerin öğretimsel liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyine göre algısı 'katılıyorum' düzeyindedir. Öğretim liderliği ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığını sağlamada okul müdürlerinin göstermesi gereken öğretimsel liderlik davranışlarının neler olabileceği konusunda öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, öğretmen, örgütsel bağlılık, öğretimsel liderlik

¹ Doç.Dr., Sakarya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, eyaman@sakarya.edu.tr

² Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı

THE RELATION BETWEEN INSTRUCTIONAL LEADERSHIP BEHAVIOURS OF MIDDLE SCHOOL PRINCIPALS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TEACHERS ACCORDING TO TEACHER PERCEPTIONS

Abstract

This research was carried out in order to examine the relation between instructional leadership behaviour of middle school principals and organizational commitment of teachers. The universe of this research is made up of the teachers working in the state middle schools in the Province of Sakarya during 2013-2014 educational year. The sample of this research is made up of the 378 of these teachers. The research is of relational screening model. The data of the research were collected by “Instructional Leadership” and “Organizational Commitment” scales which are type of 5-point Likert Scale. According to the findings of the research, the organizational commitment of teachers was seen at the degree of “neutral”. The teachers’ perception regarding the principals’ fulfillment level of instructional leadership behaviours is at the degree of “agree”. A medium-level, positive and significant relation was found between instructional leadership and organizational commitment. Suggestions are put forward in relation to possible instructional leadership behaviours that principals should exhibit to enable organizational commitments as teachers.

Keywords: *School principal, teacher, organizational commitment, instructional leadership*

GİRİŞ

Eğitim kurumlarında, çalışanların örgüte olan bağlılığını sağlamada en büyük rolü okul yöneticileri üstlenmektedir. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılığı sağlamada gösterdiği rollerden biri de öğretimsel liderlik davranışlarıdır.

Öğretim liderliği kavramı, 1970’li yılların sonundan itibaren Batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelmiş, 1980’li yıllarda etkili okul hareketinin geliştirilmeye başlamasıyla okula özgü öğretimsel liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Özden, 2004; Şişman, 2002).

Öğretimsel lider, öğretim sürecine liderlik eden, zamanını koridorlarda ve sınıflarda geçiren, okul çevresini üretken bir çevre olarak düzenleyen, güdüleyici, destekleyici ve engelleri ortadan kaldıracı bir tutum içerisinde olan kişidir (Aydın, 2005; Çelik, 1999; Özden, 2005).

Blase ve Blase (1999), araştırmalarında etkili müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini artırmak için kullandığı 6 strateji tespit etmiştir. Bu stratejiler; öğretme ve öğrenme çalışmasını vurgulama, eğitimciler arasında işbirliği çalışmalarını destekleme, eğitimciler arasında yetiştirme ilişkilerini geliştirme, programların yeniden tasarlamasını cesaretlendirme ve destekleme, yetişkin öğrenmesi, gelişimi ve personel gelişiminin bütün evrelerini geliştirmenin tüm ilkelerini uygulama, öğretimsel karar almaya bilgi sağlayan aksiyon araştırmaları yapmadır. Krug (1992), araştırmasında öğretim liderliği davranışlarını; ‘okul misyonunun tanımlanması’, ‘program ve öğretimin yönetimi’, ‘öğretimin denetimi’, ‘öğrenci ve öğretmen gelişmesine öncülük’, ‘öğrenme ikliminin geliştirilmesi’ olmak üzere beş boyutta toplamıştır. Başka bir araştırmada öğretmen ve öğrenciler bakımından ‘güçlü’ öğretim liderliğinin en büyük göstergesi okul müdürünün ‘sürekli göz önünde olma’ özelliğidir (Smith ve Andrews, 1989). Bazı araştırmalarda ise etkili okullarda öğretim liderliği davranışlarının önemli bir belirleyici olduğu bulgulanmıştır (Daresh ve Ching Jen, 1985; Hallinger ve Murphy, 1986).

Altaş (2013), Sayın (2010) ve Özyurt (2007), araştırmalarında okul müdürlerinin öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutundaki davranışları gerçekleştirme düzeylerinin diğer boyutlardan daha düşük olduğunu bulgulamışlardır. Akgün (2001), okul müdürlerinin yönetmelik, program veya denetim açısından kendilerini sorumlu hissettikleri, gözlem, koordinasyon, yıllık plan, öğretim zamanını koruma gibi görevlerde daha aktif davranışlarda buldukları; öğretmen ve öğrencilere yönelik etkinliklerde ise daha pasif, isteksiz veya kendilerini çok fazla sorumlu hissetmediklerini saptamıştır. Şişman (1997) araştırmasında, müdürlerin özellikle ‘öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi’ boyutunda daha yetkin duruma getirilmeleri gerektiğini bulgulanmıştır.

Araştırmada incelenen diğer kavram ise örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşme ve bütünleşme derecesi, örgüte olan sadakat ve tutumu, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır (Balay, 2000; Celep 2000; Çöl, 2004; Özsoy, Ergül ve Bayık, 2004; Sağlam, 2003).

Araştırmalara göre öğretmenlerin yetkilendirilmesi ve okuldaki görevlere katılımı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyen etmenlerdir (Gaziel, 2009; Henkin ve Holiman, 2009). Hodge ve David (2007), öğretmenlerin güven ve umut düzeyleri ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında ilişki olduğu, güven ve umut düzeylerinin devam bağlılığı ile arasında ilişki olmadığını bulgulamıştır. Bazı araştırmalarda ise öğretmenlerin okuldaki hizmet süreleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur (Akgül, 2012; Altun, 2010; Aydemir, 2009; Danış, 2009; Nartgün ve Menep, 2010; Sarıkaya, 2011; Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008).

Demokratik yönetici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında olumlu ve doğru orantılı bir ilişki olduğu, otoriter ve ilgisiz yönetici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında olumsuz bir ilişki olduğu araştırmalarda bulunan bulgulardır (Terzi ve Kurt, 2005).

Bu araştırmanın amacı ortaokullarda görev yapan müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma, öğretmenlerin müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik algıları ve örgütsel bağlılıklarının yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, eğitim düzeyi değişkenlerine göre incelenmesi ve elde edilen bulgularla öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını sağlamada okul yöneticilerinin göstermesi gereken öğretimsel liderlik davranışlarını belirleme açısından önemlidir.

2.YÖNTEM

Araştırmanın Modeli, Evreni ve Örneklemi

Bu araştırma bir ilişkisel tarama araştırmasıdır. Araştırmanın evrenini; Sakarya İl Merkezinde bulunan tüm ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemine ise; tesadüfî yöntemle seçilen ortaokullarda görevli olan 378 öğretmen oluşturmuştur.

Veri Toplama Araçları

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını belirlemek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen, Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte ‘duygusal bağlılık’, ‘devam bağlılığı’ ve ‘normatif bağlılık’ olmak üzere üç boyuta ayrılan toplam 18 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach Alpha

katsayısı .90 olarak bulunmuştur. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını belirlemek için Şişman (2002) tarafından geliştirilen “Öğretim Liderliği” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ‘okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması’, ‘eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi’, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi’, ‘öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi’, ‘düzenli öğrenme-öğretme çevresi ve iklimi oluşturma’ olmak üzere beş boyuttan ve toplan 50 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı .97 olarak bulunmuştur.

3.BULGULAR

Tablo 1. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Alt Boyutlara Göre Değerlendirilmesi

	f	Min.	Maks.	Ort.	Ss.
Duygusal Bağlılık	378	1,17	4,67	2,85	,422
Devamlılık	378	1,00	4,50	2,71	,560
Normatif Bağlılık	378	1,33	4,67	2,99	,598
Toplam	378	1,61	4,28	2,85	,394

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılığı orta düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında en yüksek ortalamalar normatif bağlılık, en düşük ortalama ise devamlılık alt faktörlerine aittir. Öğretmenlerin öğrencilerine, arkadaşlarına ve mesleklerine karşı duydukları sorumluluktan dolayı örgütte kalmaya devam ettikleri söylenebilir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Alt Boyutlarına Göre Değerlendirilmesi

	f	Min.	Maks.	Ort.	Ss.
Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması	378	1,00	5,00	3,73	,776
Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi	378	1,22	4,89	3,51	,774
Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi	378	1,20	5,00	3,52	,799
Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi	378	1,00	5,00	2,99	,887
Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma	378	1,00	5,00	3,59	,899
Toplam	378	1,37	4,92	3,47	,746

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarından en yüksek ortalamalar “Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması”, en düşük ortalamalar ise “Öğretmenlerin Desteklenmesi

ve Geliştirilmesi” alt faktörlerine aittir (Tablo 2). Okul yöneticilerinin öğretmenleri destekleme ve geliştirme ile ilgili davranışları yeterince göstermedikleri görülmektedir. Bu durumun, yöneticilerin daha çok okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar yapmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 3. *Evli ve Bekar Öğretmenlerin Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarına Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşleri Anketinden Aldıkları Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular*

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p	η^2																																															
Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması	Evli	239	3,76	0,79	376	,799	,425																																																
	Bekar	139	3,69	0,75					Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi	Evli	239	3,56	0,77	376	1,519	,130		Bekar	139	3,43	0,77	Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi	Evli	239	3,57	0,80	376	1,614	,107		Bekar	139	3,43	0,79	Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi	Evli	239	3,08	0,87	376	2,40	,017*	,015	Bekar	139	2,86	0,90	Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma	Evli	239	3,71	0,86	376	3,132	,002*
Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi	Evli	239	3,56	0,77	376	1,519	,130																																																
	Bekar	139	3,43	0,77					Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi	Evli	239	3,57	0,80	376	1,614	,107		Bekar	139	3,43	0,79	Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi	Evli	239	3,08	0,87	376	2,40	,017*	,015	Bekar	139	2,86	0,90	Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma	Evli	239	3,71	0,86	376	3,132	,002*	,025	Bekar	139	3,41	0,95								
Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi	Evli	239	3,57	0,80	376	1,614	,107																																																
	Bekar	139	3,43	0,79					Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi	Evli	239	3,08	0,87	376	2,40	,017*	,015	Bekar	139	2,86	0,90	Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma	Evli	239	3,71	0,86	376	3,132	,002*	,025	Bekar	139	3,41	0,95																					
Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi	Evli	239	3,08	0,87	376	2,40	,017*	,015																																															
	Bekar	139	2,86	0,90					Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma	Evli	239	3,71	0,86	376	3,132	,002*	,025	Bekar	139	3,41	0,95																																		
Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma	Evli	239	3,71	0,86	376	3,132	,002*	,025																																															
	Bekar	139	3,41	0,95																																																			

*p<,05

Tablo 3’te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi boyutlarındaki davranışlarını gerçekleştirme düzeyine ilişkin, öğretmenlerin değerlendirmelerinde medeni durumun göre ,05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Okul yöneticilerinin öğretim liderliğinin öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi ve düzenli öğrenme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma boyutlarındaki öğretim liderliği davranışlarını gerçekleştirme düzeyini öğretmenlerin değerlendirmelerinde medeni durumlarına göre ,05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Evli öğretmenlerin görüşleri bekâr öğretmenlere göre daha olumludur.

Tablo 4. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Liderlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	η^2
Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması	21-30	177	3,66								
	31-40	143	3,77	Gruplararası	2,186	2	1,093	1,819	,164		
	41 yaş ve üzeri	58	3,86	Gruplarıçi	225,304	375	,601				
	Toplam	378	3,73	Toplam	227,490	377					
Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi	21-30	177	3,38								
	31-40	143	3,58	Gruplararası	6,405	2	3,202	5,472	,005*	A-B	
	41 yaş ve üzeri	58	3,72	Gruplarıçi	219,465	375	,585			A-C	,028
	Toplam	378	3,51	Toplam	225,870	377					
Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi	21-30	177	3,41								
	31-40	143	3,59	Gruplararası	4,685	2	2,343	3,714	,025*	A-C	
	41 yaş ve üzeri	58	3,70	Gruplarıçi	236,551	375	,631				,019
	Toplam	378	3,52	Toplam	241,236	377					
Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi	21-30	177	2,83								
	31-40	143	3,11	Gruplararası	10,045	2	5,022	6,564	,002*	A-B	
	41 yaş ve üzeri	58	3,24	Gruplarıçi	286,924	375	,765			A-C	,033
	Toplam	378	3,00	Toplam	296,969	377					
Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma	21-30	177	3,45								
	31-40	143	3,67	Gruplararası	8,196	2	4,098	5,172	,006*	A-C	
	41 yaş ve üzeri	58	3,85	Gruplarıçi	297,149	375	,792				,026
	Toplam	378	3,60	Toplam	305,346	377					

*p<,05 A: 21-30, B: 31-40, C: 41 yaş ve üzeri

Tablo 4’te yer alan analiz sonuçları; öğretmenlerin, okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını gerçekleştirme düzeyine ilişkin olarak “Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması” liderlik boyutundaki görüşleri dışındaki diğer dört alt boyutlarda öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir (p<,05). Yaşlar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey Testinin sonuçlarına göre, yaşları “21-30” aralığında olan öğretmenlerin, yaşları “31-40” ve “41 ve üzeri” olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin “Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi” ve “Öğretmenlerin Desteklenmesi ve

Geliştirilmesi” liderlik boyutlarındaki davranışları hakkındaki görüşleri daha olumsuzdur. Ayrıca yaşları “21-30” aralığında olan öğretmenlerin, yaşları “41 ve üzeri” olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin “Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi” ve “Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma” liderlik boyutlarındaki davranışları hakkındaki görüşleri daha olumsuzdur.

Tablo 5. Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Hizmet Süresi	N	\bar{X}		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	η^2
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	207	2,79	Gruplararası	2,410	3	,803	4,638	,003		
	6-10 yıl	80	2,89								
	11-15 yıl	51	2,96	Gruplarıçi	64,780	374	,173			A-C	,035
	16 yıl ve üzeri	40	3,00							A-D	
	Toplam	378	2,86	Toplam	67,190	377					
Devamlılık	1-5 yıl	207	2,69	Gruplararası	,310	3	,103	,327	,806		
	6-10 yıl	80	2,76								
	11-15 yıl	51	2,75	Gruplarıçi	118,132	374	,316				
	16 yıl ve üzeri	40	2,74								
	Toplam	378	2,72	Toplam	118,442	377					
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	207	2,99	Gruplararası	,013	3	,004	,012	,998		
	6-10 yıl	80	2,99								
	11-15 yıl	51	2,99	Gruplarıçi	134,902	374	,361				
	16 yıl ve üzeri	40	2,98								
	Toplam	378	2,99	Toplam	134,915	377					

A: 1-5 yıl B: 6-10 yıl C: 11-15 yıl D: 16 yıl ve üzeri

Tablo 5’te yer alan analiz sonuçları; öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışlarını gerçekleştirme düzeyine ilişkin olarak “duygusal bağlılık” boyutundaki görüşlerinde öğretmenlerin hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($p < ,05$). Hizmet süreleri arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey Testinin sonuçlarına göre, hizmet yılı “1-5 yıl ($\bar{X}\bar{X} = 2,79$)” aralığında olan öğretmenlerin, hizmet yılları “11-15 yıl ($\bar{X}\bar{X} = 2,96$)” ve “16 yıl ve üzeri ($\bar{X}\bar{X} = 3,00$)” olan öğretmenlere göre “duygusal bağlılık” boyutundaki davranışları hakkındaki görüşleri daha olumsuzdur. Öğretmenlerin okulda çalışma süreleri arttıkça duygusal olarak okullarına daha çok bağlandıkları söylenebilir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Or.	F	p	Anlamlı Fark	η^2
Duygusal Bağlılık	21-30	177	2,79	Gruplararası	2,067	2	1,033	5,950	,003	A-C	,030
	31-40	143	2,88	Gruplarıçi	65,123	375	,174				
	41 yaş ve üzeri	58	3,00								
	Toplam	378	2,86	Toplam	67,190	377					
Devamlılık	21-30	177	2,73	Gruplararası	,079	2	,040	,125	,882		
	31-40	143	2,70	Gruplarıçi	118,363	375	,316				
	41 yaş ve üzeri	58	2,74								
	Toplam	378	2,72	Toplam	118,442	377					
Normatif Bağlılık	21-30	177	3,00	Gruplararası	,164	2	,082	,228	,796		
	31-40	143	2,97	Gruplarıçi	134,751	375	,359				
	41 yaş ve üzeri	58	3,03								
	Toplam	378	2,99	Toplam	134,915	377					

A: 21-30 yaş arası

B: 31-40 yaş arası

C: 41 yaş ve üzeri

Tablo 6’ da yer alan analiz sonuçları; öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışlarını gerçekleştirme düzeyine ilişkin olarak “duygusal bağlılık” boyutundaki görüşlerinde öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($p < ,05$). Öğretmenlerin yaşları arası farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey Testinin sonuçlarına göre, yaşları “21-30 ($\bar{X} = 2,79$)” aralığında olan öğretmenlerin, yaşları “41 ve üzeri ($\bar{X} = 3,00$)” olan öğretmenlere göre “duygusal bağlılık” boyutundaki davranışları hakkındaki görüşleri daha olumsuzdur.

Tablo 7. Öğretmenlerin, yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarına Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşleri İle Örgütsel Bağlılık Davranışları Arasındaki Korelasyon

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Duygusal Bağlılık (1)	1									
Devamlılık (2)	,26**	1								
Normatif Bağlılık (3)	,26**	,43**	1							
Toplam Örgütsel Bağlılık (4)	,61**	,78**	,80**	1						
Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması (5)	-,02	,05	,19**	,11*	1					

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi (6)	-,01	-,00	,17**	,07	,81**	1				
Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi (7)	,01	,08	,22**	,16**	,73**	,79**	1			
Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi (8)	,00	,11*	,26**	,19**	,65**	,74**	,77**	1		
Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma (9)	-,00	,04	,18**	,11*	,78**	,79**	,76**	,79**	1	
Toplam Öğretim Liderliği (10)	-,00	,06	,23**	,14**	,88**	,91**	,90**	,88**	,92**	1

**p<,01; *p<,05

Öğretmenlerin, yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon Analizi ile incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 7’de verilmiştir. Tablo 7’ye göre toplam öğretim liderliği ile toplam örgütsel bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=,14$; $p<,01$).

Tablo 7’deki korelasyon sonuçlarına göre öğretmenlerin çalıştıkları okula yönelik her üç bağlılık düzeyleri arasında pozitif ilişki ve anlamlı olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları okula duydukları duygusal bağlılık ile okula devamlılık ve normatif bağlılıkları arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=,26$; $p<,01$). Ayrıca, öğretmenlerin çalıştıkları okula devamlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=,43$; $p<,01$).

Tablo 7’deki korelasyon sonuçlarına göre öğretmenlerin, yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel liderlik ölçeğinin alt boyutları arasında en yüksek düzeyde korelasyon, “Yöneticilerinin “Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi” davranışı ile “Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması” davranışı arasındadır ($r=,81$; $p<,01$).

4. TARTIŞMA

Öğretmenler okullarına orta düzeyde bir bağlılık duymaktadırlar. Öğretmenlerin bağlılığı, örgütsel bağlılığın alt boyutlarına göre değerlendirildiğinde ise en yüksek ortalama normatif bağlılık, en düşük ortalama ise devam bağlılığı boyutlarındadır. Öğretmenler okullarının meselelerini kendi meseleleri gibi hissetmektedirler. Okullarından

ayrılmalarının hayatlarını alt üst edeceği görüşüne katılmamakla birlikte öğrencilerine, arkadaşlarına ve mesleklerine karşı duydukları sorumluluktan dolayı örgütte kalmaya devam ettikleri söylenebilir.

Sarikaya (2011) araştırmasında, öğretmenlerin okullarına duygusal olarak bağlı oldukları, devam bağlılığı düzeyinde okullarından çok memnun olmadıkları ve normatif bağlılık düzeyinde ise okullarına güçlü bir bağlılık hissetmedikleri sonuçlarına ulaşmıştır. Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen (2010) araştırmalarında öğretmenlerin en fazla gösterdikleri bağlılık düzeyinin duygusal bağlılık olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada öğretmenlerin çalıştıkları okula yönelik her üç bağlılık düzeyleri arasında pozitif ilişki ve anlamlı olduğu görülmüştür. Boylu, Pelit ve Göçer (2007) de, araştırmalarında her üç bağlılık düzeyi arasında yüksek derecede pozitif ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Öğretmen algılarına göre müdürler öğretimsel liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gerçekleştirmektedirler. Öğretmen algılarına göre müdürler öğretimsel liderlik alt boyutlarından olan “Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması” boyutundaki davranışları en fazla sergilemektedir. Altaş (2013), Serin (2011), Sayın (2010) ve Özyurt (2007) da araştırmalarında bu boyutta bulunan davranışların diğer boyutlara göre daha yüksek düzeyde sergilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Okul müdürlerinin en az sergilediği öğretimsel liderlik davranışları ise “Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi” alt boyutundadır. Öğretmenlerin çabalarının takdir edilmemesi, kendilerini geliştirme çabasında olan öğretmenlerin yeterli ve gerekli desteği görememesi performanslarını düşürmeye neden olan davranışlar olabilir. Altaş (2013), Serin (2011), Sayın (2010), Özyurt (2007), Aksoy (2006), İnandı ve Özkan (2006), Şişman (1997) ve Gümüşeli (1996) de araştırmalarında okul müdürlerinin “Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi” boyutundaki davranışları diğer boyutlara göre daha düşük düzeyde gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Müdürlerin öğretimsel liderlik davranışlarından en yüksek düzeyde derslerin zamanında başlatılmasını ve bitirilmesini sağlama davranışını, en düşük düzeyde ise öğretmenler için konferanslar vermek için okul dışından konuşmacılar çağırma davranışını sergiledikleri görülmüştür. Bu bulgular Altaş (2013)’ın araştırmasını desteklemektedir.

Okul müdürleri zamanlarının birçoğunu okuldaki evrak işlerini tamamlama çabası ile geçirmektedirler. Müdürlerin bu yükünü azaltacak bir düzenleme yapılması müdürlerin okulda görünür kişi olmasını sağlayabilir. Böylece okul müdürleri öğretmenleri destekleme ve teşvik etme konularına daha fazla zaman ayırabilirler.

Öğretmenlerin müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik algıları cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi ile düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretmenlerin müdürlerinin bu alt boyutlardaki öğretimsel liderlik davranışlarını

gerçekleştirme düzeylerine göre algıları, evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre daha yüksektir. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre algıları ise “Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması” boyutu dışındaki diğer dört alt boyutlarda göre anlamlı bir fark göstermektedir. 21-30 yaş aralığında olan öğretmenlerin müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine yönelik algıları, yaşları 31-40 ve 41 ve üzeri olan öğretmenlere göre daha düşüktür.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Nartgün ve Menep (2010), araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel bağlılığı cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermediği, Danış (2009), Topaloğlu, Koç ve Yavuz (2008), araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel bağlılığının cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği, Sezer (2005) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılığının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları yaş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir. Yaşları 41 ve üzeri olan öğretmenlerin duygusal bağlılığı, yaşları 21-30 aralığında olan öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Brown ve Sargeant (2007) çalışanların örgütsel bağlılıklarında yaşa ve çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hizmet süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılığı anlamlı bir fark göstermektedir. Hizmet süresi 1-5 yıl aralığında olan öğretmenlerin duygusal bağlılığı, hizmet süresi 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre daha düşüktür. Aydemir (2009), Brown ve Sargeant (2007), Danış (2009), Nartgün ve Menep (2010), Sarıkaya (2011), Sezer (2005), Topaloğlu, Koç ve Yavuz (2008)’un araştırmalarında da hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Bir başka araştırmada ise kıdem değişkeninin öğretmenlerin bağlılığını negatif yönde etkilediği bulgulanmıştır (Henkin ve Holliman, 2009).

Araştırma sonuçlarına göre öğretmen algılarına göre müdürlerin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Serin (2011) de araştırmasında müdürlerin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aydemir (2009), araştırmasında meslek lisesi müdürlerinin yöneticilik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkilediğini bulgulanmıştır. Terzi ve Kurt (2005) araştırmalarının sonucuna göre demokratik yönetici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında olumlu ve doğru orantılı bir ilişki olduğu, otoriter ve ilgisiz yönetici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında olumsuz bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özden (1997) araştırmasında yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemiş ve öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünlüklerindeki farklılaşmanın %40’ı yönetici davranışlarından duyulan memnuniyet ile gerçekleştiği, %20’ si ise

öğretmenlerin okul yönetiminin, enstitü çıkışlı olmalarının ve cinsiyetlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkili olmadığı bulgularına ulaşmıştır.

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılığını arttırmada müdürlerin öğretimsel liderlik davranışlarından özellikle “Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi” boyutunda çalışmalar yapması gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda müdürlerin; üstün çaba ve başarılarından dolayı öğretmenleri yazılı ya da sözlü olarak takdir etme, öğretmenlerin mesleki açıdan gelişmeleri için gerekli olan hizmetiçi eğitim çalışmaları düzenleme, öğretmenlerin hem meslektaşları hem de öğrencileriyle daha iyi kaynaşabilmesi için çeşitli sosyal faaliyetler gerçekleştirilmesine öncülük etme gibi davranışlar sergilemesi örgütsel bağlılığı arttırabilir.

KAYNAKÇA

- Akgül, S. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel kimlik alguları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Sakarya ili örneği)*. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Akgün, N. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliği*. Yayınlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altaş, M. (2013). *İlk ve orta dereceli okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri*. Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altun, G. (2010). *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aydemir, Ö. (2009). *Meslek lisesi müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Blase, J. & Blase J. (1999). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349-378.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Brown, D. ve Sargeant, M. A. (2007). Job satisfaction, organizational commitment and religious commitment of full-time university employees. *Journal of Research on Christian Education*, 16(2), 211-241.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Doğu Matbaası.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6 Sayı: 2 Sıra: 9/ No: 233.
- Danış, A. (2009). *Anadolu teknik ve anadolu meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri (İzmit örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Daresh, J.C. & Liu, Ching Jen (1985). High school principals' perceptions of their instructional leadership behavior. *Eric Document Reproduction Service*. <http://www.eric.ed.gov>. (ED291138).
- Gaziel, H. (2009). *Teachers empowerment and commitment at school-based and non schoolbased*.
- Gümüşeli, A.İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1996/Bahar2 s:8
- Hallinger, P. & Murphy. J. (1986). Instructional leadership in effective schools. *Eric Document Reproduction Service*. <http://www.eric.ed.gov>. (ED309535).
- Henkin, A. B. & Holliman, S. L. (2009). Urban teacher commitment: Exploring associations with organizational conflict, support for innovation, and participation. *Urban Education*, 44 (2), 160-180.
- Hodge, E. M. & David, O. (2007). The relationship between north carolina teachers' trust and hope and their organizational commitment. *Delta Pi Epsilon Journal*, 49 (2) ,128-139.

- İnandı, Y., Özkan, M. (2006). Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir?. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 123-149.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıöğen, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 101-115.
- Krug, S.E. (1992). Instructional leadership: School instructional climate and student learning outcomes. *Eric Document Reproduction Service*. <http://www.eric.ed.gov>. (ED 359668).
- Nartgün, Ş. S. , Menep, İ. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi: Şırnak/İdil örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1),289-316.
- Özden, Y. (1997). Öğretmenlerde okula adanmışlık yönetici davranışları ile ilişkili mi?. *Milli Eğitim Dergisi*, 135, 35-41.
- Özden, Y. (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özsoy, S.A., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004). Bir yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2.
- Özyurt, G. (2007). *Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik anlayışı ile öğretmenlerin mesleki tükenmişliğinin karşılaştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Sağlam, A. G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Sarıkaya, E. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sayın, E. (2010). *Öğretimsel liderlik ve ilköğretim okulu yöneticileri üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Serin, M. K. (2011). *İlköğretim kurumlarında öğretimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Konya ili örneği)*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Sezer, F. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Smith, W., & Andrews, R. (1989). Instructional leadership: How principals make a difference. *Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development*. (ASCD) Pres.
- Şişman, M. (1997). *Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları*. IV. Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulan Sözlü Bildiri, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Terzi, A.R ve Kurt T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 33(166).
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. *Kamu-İş*; 9: 4
- Wasti, S. A. (2000). *Meyer ve Allen üç Boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analizi*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 401- 410