



ISSN:1306-3111
e-Journal of New World Sciences Academy
2009, Volume: 4, Number: 4, Article Number: 1C0109

EDUCATION SCIENCES

Received: March 2009
Accepted: September 2009
Series : 1C
ISSN : 1308-7274
© 2009 www.newwsa.com

Ali Aksu
Yurdağül Balcı
Dokuz Eylül University
a.aksu@deu.edu.tr
İzmir-Turkey

GENEL LİSELERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, genel lise öğretmenlerinin okullarındaki örgütsel bağlılık ve dönüşümsel liderlik düzeyine ilişkin algılarını, öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ve dönüşümsel liderlik puanlarının örgütsel bağlılık puanları üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırma tarama modelinde olup, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında yapılmıştır. Araştırma evrenini İzmir kent merkezindeki 4 ilçeden 26 lisenin 1194 öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmaya tabakalı örnekleme yöntemiyle 4 ilçeden 9 lisedeki 330 öğretmen alınmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin, örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının düşük, dönüşümsel liderliğe ilişkin algılarının ise yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarında kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Dönüşümsel liderlik puanlarının, örgütsel bağlılık puanları üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bağlılık, Örgütsel Bağlılık, Liderlik, Dönüşümsel Liderlik, Eğitimde Dönüşümsel Liderlik

ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN HIGH SCHOOLS

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine high school teachers' perceptions about organizational commitment and transformational leadership level, and whether teachers' perceptions about organizational commitment differ according to some variables or not, and to determine the effects of the points of transformational leadership on those of organizational commitment. The study is a survey type and was implemented in 2008 - 2009 academic year. The population of the study consists of 1194 high school teachers of 26 high schools in 4 metropolitan districts of city of İzmir. The sample of the study consist of 330 teachers in 9 schools. The findings of the study indicate that teachers' perceptions about organizational commitment are low, but their perceptions about transformational leadership are high. Teachers' perceptions about organizational commitment differs significantly according to their tenures. Transformational leadership points have no effect on organizational commitment points.

Keywords: Commitment, Organizational Commitment, Leadership, Transformational Leadership, Transformational Leadership in Education



1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Örgütler, ortak amaç ya da amaçların gerçekleştirilebilmesi için iki ya da daha fazla bireyin güçlerini birleştirmeleriyle oluşmaktadır. Fakat amaçlara ulaşabilmek için sadece örgütsel yapının oluşturulması yeterli olmamaktadır. Belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için bireylerin istekli olarak amaçlar doğrultusunda harekete geçmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda bir istekliliğin olabilmesi için örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılığının yüksek olması gerektiği söylenebilir. Ayrıca (Kirel, 1999:116)'e göre son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olma fikri işgörenlerin örgütsel bağlılığının arttırılması gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bunlara bağlı olarak örgütsel etkililiğin sağlanabilmesi için büyük öneme sahip olduğu düşünülen örgütsel bağlılığı ortaya koyan bazı tanımlar aşağıda verilmektedir.

O'Reilly'e göre örgütsel bağlılık, işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere, bireyin örgüte olan psikolojik bağımlılığını ifade etmektedir (Çetin, 2004:90). Mowday vd. ne göre örgütsel bağlılık, çalışanın işletmenin amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanması ve kabullenmesi, işletmenin yararı için yüksek düzeyde çaba sarf etmek istemesi ve işletmede kalmak için güçlü istek duymasıdır (İnce ve Gül, 2005:13). Morrow(1983: 491)'a göre bağlılık, işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. Porter vd. ne göre örgütsel bağlılık bireyin belirli bir örgüte katılma ve özdeşleşme isteği olarak tanımlanmaktadır (Rowden, 2000:31). Davis ve Newstrom'a göre örgütsel bağlılık çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif üyesi olarak devam etme isteğidir (İnce ve Gül, 2005:5).

Bireyin başka bir örgütte daha iyi fırsatlara sahip olma olanağı bulunmasına rağmen çalıştığı örgütte kalmaya devam ediyorsa burada örgütsel bağlılık olduğu düşünülebilir (Balay, 2000:55). Mathieu ve Zajac'ın çalışmalarında örgütsel bağlılığın işe devamsızlığı azaltarak, geç kalma, işten ayrılma oranlarının azalmasına neden olduğunu vurgulamaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

Örgüte bağlılığı etkileyen çeşitli faktörlerden söz edilebilmektedir. Bu faktörlerden bazıları aşağıda verilmiştir.

Kişisel Faktörler, örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için hayati bir öneme sahiptir (Çetin, 2004:102-103). İşgörenin örgütüne karşı olan sadakati ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgiyi ifade eden örgütsel bağlılık, yaş, kıdem gibi kişisel iş dizaynı, yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel değişkenlerle belirlenmektedir (Yalçın ve İplik, 2005:397). Örgütsel bağlılık demografik değişkenler ile çalışma hayatına ilişkin değişkenler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik değişkenler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, içsel güdülenme ve çalışma değerleri gibi değişkenlerdir. Çalışma hayatına ilişkin değişkenler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerlerdir (Gümüştekin ve Emet, 2009:18). Northcraft ve Neale'ye göre örgütsel faktörler iş hayatına ilişkin değişkenleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel faktörler işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karara katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerdir (İnce ve Gül, 2005:70). Kişinin örgütsel bağlılığı ile ilgili başka bir faktör de örgüt dışı olanıdır.



Örgüt dışı faktörler yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi faktörlerdir (İnce ve Gül, 2005:83).

Meyer ve Allen' e göre örgütsel bağlılık konusunda duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt değişkenin olduğu belirtilmektedir (Joolideh ve Yeshodhara, 2009:128).

- **Duygusal Bağlılık:** Huselid ve Day'e göre duygusal boyutuyla ele alındığında çalışanlar örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissetmektedirler (Yalçın ve İplik, 2005:485). Duygusal bağlılıkta birey kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onun için büyük öneme sahip olmaktadır (Balay, 2000:21)
- **Devam Bağlılığı:** Çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Obeng ve Ugboro, bağlılığın bir işgörenin örgütte çalıştığı sürede harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımları, örgütten ayrılması sonucunda kaybedeceği düşüncesi ile oluşan bağlılık olduğunu belirtmektedir. Devam bağlılığında esas olan çalışanın örgütte kalma ihtiyacıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 398; Joolideh, 2009:128).
- **Normatif Bağlılık:** Bireyin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesidir (Wasti, 2002:26; Joolideh, 2009:128). İşgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Buna göre bireylerin örgüte bağlılık duymalarında yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003:84).

Hızlı gelişen teknoloji, sosyal ve kültürel değişim ve rekabetin artması sonucunda örgütlerde de bu duruma uyum sağlayabilmek için dönüşüme gereksinim duyulmaktadır. Bu hızlı değişimlere uyum sağlamada liderlerin, özellikle dönüşümsel liderliğe sahip olanların başarılı olabileceği düşünülmektedir.

Bruns'a göre dönüşümsel liderlik, bir ya da daha çok insanın birbiriyle iletişime geçip, moral ve motivasyonlarını artırdığı liderliktir. Güç temeli ortak amacın karşılıklı desteklenmesidir. (Stewart, 2006:3). Yine Burns'a göre dönüşümsel liderlik, lider ve iş görenlerin istenilen değişimin elde edilmesine dayanan güdülerinin karşılıklı bağlantılar doğrultusunda işbirlikçi hedeflerin takip edilme sürecidir. İzleyenler liderler tarafından daha etkin hale getirilerek kendilerini yüceltilmiş hissederler (Celep, 2004:23-24). Dönüşümcü liderler, izleyenlerin zihninde eşitlik, rahat ortam yaratabilme, adalet ve özgürlük gibi yüksek değer ve ideallerle yücelirler (Sarros ve Santora, 2001:385). Dönüşümsel liderlik astların duygu, düşünce, inanç ve değerlerini dönüştürerek onların beklentilerinin de ötesinde performans sağlama amacına yöneliktir (Raferty ve Griffin, 2004:330). Dönüşümsel liderlik, astları sırf takipçi olmaktan çıkararak kendi görev ve sorumluluklarının lideri olacak şekilde dönüştürülmesi düşüncesine dayanmaktadır (Dilek, 2005:22). Leitwood'a göre (1992:8) dönüşümsel liderlik, insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır. Karşılıklı teşvik etmeye dayanan ve lideri destekleyenlerin lider seviyesine çıkarıldığı ve liderlerin manevi araçları haline dönüştüğü bir ilişkidir (Sezer, 2005:52).

Bass'a göre dönüşümsel liderliğin temel ilkelerini karizma, bireysel anlayış, entellektüel uyarım ve ilham verme oluşturmaktadır



(Özarallı, 2002:335). Karizmatik davranan liderler astlarında saygı ve hayranlık uyandırır. İzleyenleri entellektüel açıdan güdüleyen liderler, onlara ilgi çekici ve zor görevler verirler. Sorunlara çözüm üretmeleri konusunda onları teşvik ederler. İzleyenlere bireysel önem veren liderler, ekip arkadaşlarının bireysel gereksinimlerine eğilirler. İlham vermenin temel amacı ise astların beklenen performans düzeyinin ötesine geçmelerini sağlamaktır (Dilek, 2005:23). Hallinger ve Heck'e göre son dönemlerde yapılan araştırmalar dönüşümsel liderliğin öğrenci performansına katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu katkıya diğer insanlar, olaylar, öğretmenin adanmışlığı, öğretmenin iş doyumunu, öğretimsel uygulamalar veya okul kültürü gibi örgütsel faktörler aracılık etmektedir (Barnett, McCormick and Connors, 2001:24-25).

Dönüşüm kavramının kullanılmasının nedenlerinden biri, bir kalıptan diğerine geçmeyi bir konumdan diğerine geçmeyi değişim kavramının yeterince ifade edememesidir. Değişim daha çok evrimsel bir farklılaşmayı tema alırken, dönüşüm ani ve köklü farklılaşmayı temel almaktadır (Akdemir, 1997:143). Görüldüğü gibi, örgütsel etkililiğin sağlanabilmesi için örgütsel bağlılık büyük önem taşımaktadır. Eğitim sisteminin, diğer sosyal sistemlerden daha karmaşık olması ise, toplumdaki yeri ile ilgili olarak daha da önemli hale gelmektedir. Bu şartlarda gelecek kuşakların mimarı olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olması zorunluluk olarak görülmektedir.

Eğitim sisteminin yapısı ve okullardaki müfredat henüz tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişi tamamlamadan bilgi toplumunun gerçekleriyle karşı karşıya kalmıştır. Eğitimin amacı, okulun yapısı ve örgütlenme şekli, okulun yetiştireceği insan profili köklü değişikliklere uğramıştır. Bu alanlarda yeni değerler yükselmiştir. Eğitim sisteminin bu dönüşümü başarması eğitim sisteminin her kademesinde dönüşüm liderliği yapılmasıyla ilgilidir (Özden, 1999:130-131).

Bu araştırmanın amacı genel lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik düzeyine ilişkin algılarını, örgütsel bağlılığa ilişkin algıların bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ve dönüşümsel liderlik puanlarının örgütsel bağlılık puanları üzerindeki etkisini belirlemektir.

Alt Amaçlar (Sub-Purposes):

- Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları ne düzeydedir?
- Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları onların: a) cinsiyetlerine, b) kıdemlerine, c) branşlarına, d) eğitim düzeylerine, e) görev yaptıkları ilçeye göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik düzeyine ilişkin algıları ne düzeydedir?
- a) Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarıyla dönüşümsel liderliğe ilişkin algıları arasındaki ilişki nedir?
b) Dönüşümsel liderlik puanlarının, örgütsel bağlılık puanları üzerinde etkisi bulunmakta mıdır?

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Eğitimsel amaçlara ulaşılabilmesi için örgütsel bağlılığın da sağlanması gerekmektedir. Hızlı toplumsal değişim ve gelişmelerle, bu bağlılığı sağlamanın liderlik özelliği olmayan yöneticilerle zor olacağı söylenebilir. Örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için eğitim sisteminin her düzeydeki yönetim kademesinin dönüşümü



gerçekleştirebilecek liderlere gereksinimi bulunmaktadır. Öğrencilerini üniversiteye hazırlayan lise öğretmenlerinin bağlılığı ve müdürlerinin dönüşümü yönetebilmeleri de zorunluluk göstermektedir. Yapılan araştırmayla öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, müdürlerin dönüşüm liderlikleri ve örgütsel bağlılık ile dönüşümsel liderlik arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Yapılan araştırmanın bulguları uygulayıcılar tarafından değerlendirildiğinde, eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlanmış olacaktır.

3. YÖNTEM (METHOD)

Araştırma tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini 2008-2009 eğitim-öğretim yılında İzmir kent merkezindeki 4 ilçenin (Buca, Bornova, Karşıyaka ve Konak) Devlet genel lise öğretmenleri oluşturmaktadır. 4 ilçede 26 genel lise ve 1194 öğretmen bulunmaktadır. 4 ilçedeki 9 lisenin 330 öğretmeni araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Belirlenen liselerdeki öğretmenlere anketler gönderilmiş, geri dönen anketler incelenmiş, 330 anket araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu çalışmalar sonucunda, örneklem tablolarına göre, örneklemin evreni temsil edici özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Sencer ve Irmak, 1984; Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008).

Örgütsel bağlılığı belirleyebilmek için Allen ve Meyer(1990)'ın "Örgütsel Bağlılık Modeli" adlı ölçme aracı kullanılmıştır. Bu ölçme aracı duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelmiştir. 20 maddelik ölçme aracının Türkiye için çeviri, uyarılama, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Balcı, 2008). Çevirisi ve uyarılması yapılan ölçme aracının yazarlar tarafından 16 maddelik duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutları alınmış, faktör yükleri, güvenilirliği ve madde- test korelasyonları tekrar hesaplanmıştır. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda faktör yükü düşük olan 1, 2, 7, 8, 11, 12 ve 16. maddeler ölçme aracından çıkarılmıştır. Örgütsel bağlılığın Duygusal Bağlılık alt boyutunda Cronbach's Alpha= .82, en düşük faktör yükü .72, en düşük madde-test korelasyonu $r = .53$ olarak hesaplanmıştır. Devam Bağlılığı boyutunda ise Cronbach's Alpha= .67, en düşük faktör yükü .56, en düşük madde- test korelasyonu $r = .33$ olarak bulunmuştur.

Dönüşümsel liderlikle ilgili olarak Bass ve Avolio (1990)'nun Çok Faktörlü Önderlik Ölçeği ve Padsakoff'un Dönüşümcü Liderlik Ölçeği temel alınarak 18 maddelik "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" oluşturulmuştur. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Balcı, 2008). Yazarlar bu ölçeğin, faktör yükleri, güvenilirliği ve madde- test korelasyonları tekrar hesaplamıştır. İlham Verici Motivasyon boyutunda Cronbach's Alpha= .83, en düşük faktör yükü .78, en düşük madde-test korelasyonu $r = .64$ olarak hesaplanmıştır. İdeal Etki Boyutunda Cronbach's Alpha= .90, en düşük faktör yükü .83, en düşük madde- test korelasyonu $r = .74$ olarak bulunmuştur. Bireysel İlgi boyutunda Cronbach's Alpha= .91, en düşük faktör yükü .85, en düşük madde-test korelasyonu $r = .74$ olarak hesaplanmıştır. Zihinsel Teşvik boyutunda ise Cronbach's Alpha= .70, en düşük faktör yükü .47, en düşük madde-test korelasyonu $r = .36$ olarak hesaplanmıştır.

Birinci ve üçüncü alt problemlerin çözümlenebilmesi için beşli Likert ölçeğine göre puan aralıkları belirlenmiştir. Örgütsel Bağlılık ölçeğinde Hiç katılmıyorum seçeneği 1.00 ile 1.79 puan aralığında; Genellikle Katılmıyorum seçeneği 1.80 ile 2.59 puan aralığında, Kararsızım seçeneği 2.60 ile 3.39 puan aralığında; Çoğunlukla



Katılıyorum seçeneği 3.40 ile 4.19 puan aralığında; Tamamen Katılıyorum seçeneği ise 4.20 ile 5.00 puan aralığında değerlendirilmiştir. Dönüşümcü Liderlikle ilgili ölçekte Hiçbir Zaman seçeneği 1.00 ile 1.79 puan aralığında; Nadiren seçeneği 1.80 ile 2.59 puan aralığında, Bazen seçeneği 2.60 ile 3.39 puan aralığında; Çoğunlukla seçeneği 3.40 ile 4.19 puan aralığında; Her zaman seçeneği ise 4.20 ile 5.00 puan aralığında değerlendirilmiştir. Araştırmanın ikinci alt probleminin bağımlı değişkeni örgütsel bağlılık puanlarıdır. Dördüncü alt problemin çözümlenmesinde korelasyon ve regresyon tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırma analizleri SPSS 15.0 programında yapılmış, \bar{X} , Tek Yönlü Varyans Analizi, t testi, Pearson korelasyonu, regresyon gibi istatistiksel testlerden yararlanılmıştır (Büyüköztürk vd, 2008; Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2005; Tavşancıl, 2006).

4. BULGULAR VE YORUMLAR (FINDINGS AND COMMENTS)

Bu bölümde, alt amaçların çözümlenebilmesi için gerekli olan istatistiksel işlemler ve yorumlar yapılmıştır. Lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları Tablo 1 ve Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 1. Örgütsel bağlılığa ilişkin öğretmen algılarını belirleyebilmek için bulunan n, \bar{X} ve Ss değerleri
(Table 1. n, \bar{X} and Ss values for determining the teachers' perceptions about organizational commitment)

Boyut	n	\bar{X}	Ss
Duygusal Bağlılık	330	3.73	.94
Devam Bağlılığı	330	2.93	.87
Genel	330	3.28	.68

Tablo 1'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları "Genellikle katılmıyorum" düzeyindedir. Bu durum öğretmenlerin örgütlerine düşük bağlılık oluşturduklarını göstermektedir. Randall' a göre düşük örgütsel bağlılık durumunda birey kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren bireyler örgütte en az değeri olan bireyler olarak algılanırlar(Gözen, 2007:79-80). Örgütün yönetilme biçimi, yöneticinin tutumu, karara katılım, örgütsel değerler örgütsel bağlılıkta etkin rol oynamaktadır (Nal, 2003:44). Örgüte bağlılığı sağlayan faktörlerin en önemlisi ücret görülmektedir. Ücret, çalışanın katkılarını karşılmalıdır (Ayvaz, 2007:39). Türkiye'de eğitime ilişkin kararlar büyük ölçüde merkezi yönetim tarafından alınmaktadır. Okul yönetimleri de kararların uygulayıcısı durumundadır. Kararlara sembolik olarak bazen katılan öğretmenlerin örgütleriyle özdeşleşemedikleri, bunun yansıması olarak da örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu söylenebilir. Bunların yanı sıra son yıllarda yüksek puanlı öğrencilerin Fen ve Anadolu liselerine yerleştirilmeleri sonucunda, genel lise öğretmenleri akademik anlamda daha yetersiz öğrencilerle çalıştıklarını düşünebilirler. Üniversiteye öğrenci yerleştirme yarışında geriye düştüklerini düşünen öğretmenlerin örgüte olan bağlılıkları azalabilir. Ayrıca öğretmen ücretlerinin düşük olması da böyle bir sonucun nedeni olabilir.

Yu vd.(2002) ve Alarick(2008)'in araştırma sonuçları yapılan araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. April(2008)'in araştırmasında ise yöneticilerin diğer çalışanlardan fazla bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir.



Tablo 2. Ölçek genelinde en düşük ve en yüksek örgütsel bağlılık puanına sahip ölçek maddeleri
(Table 2. Scale items that have the highest and the lowest organizational commitment values of the total scale)

Madde No	Algı Düzeyi	n	\bar{X}	Ss
11	En Düşük	330	2.53	1.46
1	En Düşük	330	2.57	1.21
3	En Yüksek	330	3.88	1.14
4	En Yüksek	330	3.81	1.11

Tablo 2’de görüldüğü gibi örgütsel bağlılıkta en düşük algılanan $\bar{X}= 2.53$ ile 11. madde “Şu sıra, bu okulda çalışmak mecbur olduğum bir şey” maddesidir. En yüksek algılanan madde ise $\bar{X}=3.88$ ile 3. madde olan “Dışarıdaki insanlara, görev yaptığım okuldan gururla bahsediyorum” maddesidir.

Ücret yetersizliği ve diğer sosyal haklarda yetersizlikler olsa da sosyal güvenliği ve tatiller nedeniyle öğretmenlerin buldukları konumu kaybetmek istemedikleri düşünülebilir. Ayrıca iklim özellikleri ve yaşadıkları şehrin çok karmaşa içinde olmaması da öğretmenlerin bu algılarında rol oynamış olabilir.

Bireyler, buldukları örgütte informal ilişkilerini de oluştururlar. Okulda arkadaşları, arkadaş grupları olan işgörenlerin daha mutlu oldukları söylenebilir. Bu mutluluk da öğretmenlerin okullarından gururla bahsetmelerinin nedeni olabilir. Ayrıca okulunda mutsuz olan öğretmenlerin çeşitli özür nedenleriyle okullarından ayrıldıkları düşünülebilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının kıdemlerine göre farklılığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3. Kıdeme göre farklılığı belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi
(Table 3. One-way variance analysis for determining the variance of tenures)

Boyut		Kareler Top.	Sd.	Kareler Ort.	F	P
Duygusal Bağlılık	Grup. Arası	54.05	2	27.02	1.90	.15
	Grup.içi	4649.61	327	14.21		
	Toplam	4703.66	329			
Devam Bağlılığı	Grup. arası	75.23	2	37.61	1.98	.13
	Grup.içi	6192.10	327			
	Toplam	6267.33	329	18.93		
Genel	Grup.arası	265.14	2	132.57	2.86	.058
	Grup.içi	15130.48	327			
	Toplam	15395.62	329	46.27		

*p< 0.06

Tablo 3’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları ölçek genelinde anlamlı farklılık ($p<0.06$) göstermektedir. Yapılan LSD testi sonucunda 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerle ($\bar{X}=26.57$) 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler (30.02) arasında farklılık görülmekte olup, farklılık daha kıdemli olan grubun lehinedir.



Belli bir pozisyonda geçirilen çalışma süresi işgöreni örgüte bağlarken, örgütte geçirilen çalışma süresi ise işgöreni, emeklilik sonrası dönemi planlama gibi daha çok yatırım yapmaya yöneltmiş olduğundan, hesapçı bir bağlılık söz konusu olmaktadır (Başyigit, 2006:46). Allen, Natalie ve Meyer'e göre aynı işte uzun süre kalan bireyin bağlılığının yüksek olması beklenir. Örgüt içinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi sonucunda memnuniyetin artmasının örgütsel bağlılıkla kıdem arasında pozitif yönde ilişkisi olduğu belirtilmektedir (Gözen, 2007:58).

Sezer (2005) ile Lok ve Crawford (2004)'ın yaptıkları çalışma da araştırmayı destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları onların cinsiyetlerine, branşlarına, eğitim düzeylerine, görev yaptıkları ilçeye göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin dönüşümcü liderliğe ilişkin algıları Tablo 4 ve 5'de görülmektedir.

Tablo 4. Dönüşümsel liderlik düzeyine ilişkin öğretmen algılarını belirleyebilmek için bulunan n, \bar{X} ve Ss değerleri
(Table 4. n, \bar{X} and Ss values for determining the teachers' perceptions about transformational leadership level)

Boyut	n	\bar{X}	Ss
İlham Verici Motivasyon	330	3.70	.83
İdeal Etki	330	3.93	.83
Bireysel İlgi	330	3.77	.95
Zihinsel Teşvik	330	3.67	1.18
Dönüşümsel Liderlik Genel	330	3.77	.83

Tablo 4'de görüldüğü gibi, tüm alt boyutlarda ve ölçek genelinde dönüşümsel liderlik, öğretmenler tarafından "Çoğunlukla düzeyinde" etkili olarak algılanmaktadır. Bruns'a göre dönüşümsel liderlik, bireylerin birbiriyle iletişime geçip, moral ve güdülerini artırdığı liderliktir. Güç temeli ortak amacın karşılıklı desteklenmesidir (Stewart, 2006:3). Son yıllarda Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına ağırlık verilmesi sonucunda, okul müdürlerinin TKY ve buna bağlı olarak liderlik alanında eğitildikleri söylenebilir. Ayrıca, özellikle merkez okullarda kendini yetiştirmiş, konumunu hak eden yöneticilerin bulunduğu düşünülebilir. Bu bağlamda okul müdürlerinin ve iletişim içinde oldukları öğretmenlerin birbirlerini büyük ölçüde güdüledikleri düşünülebilir.

Yu, Leithwood ve Jantzi (2002); Geijsel, Slegers, Leithwood ve Jantzi(2003); Limsila ve Ogunlana(2008)'nın araştırma sonuçları yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Tablo 5. Alt boyutlarda ve ölçek genelinde en düşük ve en yüksek dönüşümsel liderlik puanına sahip ölçek maddeleri
(Table 5. Scale items that have the highest and lowest transformational leadership values in the total scale and sub-dimensions)

Madde No	Algı Düzeyi	n	\bar{X}	Ss
2	En Düşük	330	3.56	1.03
3	En Düşük	330	3.59	1.06
7	En Yüksek	330	4.03	.92
8	En Yüksek	330	3.94	.99



Tablo 5’de görüldüğü gibi en düşük ortalamaya sahip olan 2.madde ($\bar{X}=3.56$) “Okulumuzun hedeflerini hep birlikte tartışır ve üzerinde düşünürüz” maddesidir. En yüksek ortalamaya sahip olan madde ise ($\bar{X}=4.03$) ile “Eğitim yöneticimiz düşünce ve ideallerine sıkı sıkıya bağlıdır” ifadesiyle 7. maddedir.

Merkezi yönetimin başarısızlıkları sonunda sistem tıkanıklığına dönüştüğünden, kamunun en uç noktasındaki yöneticiler de alternatifsiz kaldıklarını düşünmektedirler (Özden, 1999:188-189). Okullarla ilgili hedefler genellikle okullarda çalışan öğretmenlerin dışında belirlenmektedir. Zaman zaman öğretmenlere düşünceleri sorulsa da bu durum sadece temenni olarak kalmaktadır. Bunu okul yönetimi de, öğretmen de bilmektedir. Bu şartlar altında öğretmenler ve okul yönetimi okulun hedefleriyle ilgili tartışmaları vakit kaybı olarak düşündüğü söylenebilir.

Okul müdürlerinin ideallerine ve düşüncelerine bağlı olmaları durumu için ise, onların belli vizyona ya da vizyonlara sahip oldukları, varmak istedikleri amaçlardan sapmadıkları yorumu yapılabilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarıyla dönüşümcü liderliğe ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için yapılan Pearson korelasyonu Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 6. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ve dönüşümsel liderliğe ilişkin algıları arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için yapılan pearson korelasyonu

(Table 6. Pearson correlation for determining the relationship between the teachers’ perceptions about organizational commitment and transformational leadership)

Boyut	Duy. Bağ.	Devam Bağ.	Ör.Bağ Genel	İlham Ver. ot.	İdeal Etki.	Bireysel İlgi	Zihinsel Teşvik	D.L Genel
Duygusal Bağlılık	1	.13	.71	.22	.22	.17	.09	.19
Devam Bağlılığı	.13	1	.79	.07	.07	.02	.07	.07
Ö.B. Genel	.71	.79	1	.19	.19	.13	.10	.17
İlham Verici Mot	.22	.07	.19	1	.68	.68	.60	.81
İdeal Etki	.22	.07	.19	.68	1	.75	.63	.86
Birseyssel İlgi	.17	.02	.13	.68	.75	1	.73	.90
Zihinsel Teşvik	.09	.07	.10	.60	.63	.73	1	.89
D.L. Genel	.19	.07	.17	.81	.86	.90	.89	1

*p<0.01

Tablo 6’da görüldüğü gibi, Örgütsel bağlılık genel puanlarıyla dönüşümsel liderlik genel puanları arasında .17 düzeyinde olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Dönüşümsel liderlik puanlarının örgütsel bağlılık puanlarının üzerindeki etkisini belirleyebilmek için yapılan regresyon analizi Tablo 7’de görülmektedir.



Tablo 7. Öğretmenlerin algılarına göre dönüşümsel liderlik puanlarının örgütsel bağlılık puanları üzerindeki etkisi
(Table 7. According to teachers' perceptions the impact of transformational leadership points on organizational commitment)

Değişkenler	B	S.Hata	Beta	t	p
Örgütsel Bağlılık (Genel)	27.69	1.72	-	16.10	.00
Dönüşümsel Liderlik (Genel)	.08	.02	.18	3.30	.00

R=.18

R Kare = .03

F= 10.94

p= .00

Tablo 7'de R Kare'ye bakıldığında .03 değeri görülmektedir. Bu değerlere göre dönüşümsel liderlik puanları, örgütsel bağlılık puanlarını yordamamaktadır. Yani Dönüşümsel Liderlik puanlarının, Örgütsel Bağlılık puanlarını etkilemediği söylenebilir. Huselid ve Day'e göre duygusal boyutuyla ele alındığında çalışanlar örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissetmektedirler (Yalçın ve İplik, 2005:485). Dönüşüm, mevcut değerler geçerliklerini yitirdiğinde, mevcut yapı istenen sonucu vermediğinde zorunlu hale gelir (Özden, 1999:188). Çelik (2000:162)'e göre yönetici işgörenlerde değişime tepkileri giderecek ve onların beklentilerin karşılayacak esnek bir yapı kurmalıdır. İşgörenlerin yeni gerçeklere göre gereksinimleri karşılanmalı, duyguları sıkı denetim altında tutulmamalıdır.

Tüm dünyadaki toplumsal değişimler elbette Türkiye'yi ve Türk Eğitim Sistemi'ni de etkilemektedir. Bu değişimlerden olumsuz etkilenmemek için eğitim yöneticilerinin etkili dönüşüm lideri olması istenen bir durumdur. Yapılan araştırmada okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik konusunda yetkin olmalarına rağmen örgütsel bağlılığı etkili olarak sağlayamadıkları söylenebilir. Bu durumda, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının yükseltilmesinde okul müdürlerinin gücünü aşan ekonomik ve sosyal durumlarının düzeltilmesi gibi konularda desteklenmelerinin zorunlu olduğu düşünülebilir.

Nal (2003)'ın araştırma bulguları yapılan araştırmayı destekler niteliktedir. Erkutlu(2008), Yalçın (2005) ve Sezer (2005)'in çalışmaları yapılan araştırmaya benzer sonuçlar göstermektedir.

5. SONUÇLAR (RESULTS)

Yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yeterli olmadığı belirlenmiştir. Toplumsal sistemin içinde eğitim sisteminin önemini tartışmak bile anlamsızdır. Ülkenin geleceğini belirleyecek insanların yetişmesinden büyük ölçüde sorumlu olan öğretmenlerdir. Öğrencilerde olumlu davranışlar geliştirme yükümlülüğünde olan öğretmenlerin, başarılı olabilmeleri için büyük ölçüde örgütsel bağlılıklarının olması, okullarıyla bütünleşmeleri ve işlerine sevecek, gönüllü gitmeleri beklenir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin bağlılığı yeterli görülmemektedir. Bu durumda gelecekle ilgili büyük umut bağlanan öğretmenlerden beklentilerin hayal kırıklığı yaratacağı söylenebilir.

Yine araştırma sonuçlarına göre müdürlerin dönüşümsel liderliğe ilişkin davranışları etkili görülmektedir. Ayrıca dönüşümsel liderlik puanlarının örgütsel bağlılık puanlarını etkilemediği belirlenmiştir. Bu durumda okul müdürleri dönüşümsel liderlik davranışlarında başarılı olsalar da, örgütsel bağlılığın oluşumunda çeşitli değişkenlerin olması nedeniyle, örgütsel bağlılık üzerinde sınırlı etkiye sahip oldukları söylenebilir.



6. ÖNERİLER (PROPOSALS)

- Örgütsel bağlılığa ve dönüşümsel liderliğe ilişkin araştırmalar her düzeydeki eğitim kurumunda yapılarak, gerekli önerilerde bulunulmalıdır.
- Liselerde örgütsel bağlılık düşük bulunmuştur. Üst yönetim tarafından okul yöneticilerine bu anlamda eğitim verilmeli, okul yöneticileri kendilerine düşen görevi yerine getirmelidir.
- Milli Eğitim Bakanlığı örgütsel bağlılığı artırabilmek için sosyo-kültürel, ekonomik önlemleri almalıdır.
- Okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik düzeyleri yüksek belirlenmiştir. Yöneticilerin liderlik eğitimleri sürekli olmalı, ayrıca yönetici atamalarına adaletli ve yeterlikli yöneticiler seçerek devam edilmelidir.

KAYNAKLAR (REFERENCE)

- Alarick, P., (2008). Job satisfaction and organizational commitment within Davidson County Community Corrections and Davidson County Drug Court Residential Programs. Dissartation Abstract International, 47(04). (UMI NO. 1461289).
- April, H., (2008). Organizational commitment in domestic violence agencies. Dissartation Abstract International, 69(09). (UMI NO. 3327410).
- Ayvaz, S., (2007). Kurumsal yönetim uygulamalarının bir iç paydaş olarak çalışanların bağlılığına etkisi üzerine bir araştırma. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Balay, R., (2000). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, Y., (2008). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin ve Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi. Araştırma Raporu. İzmir.
- Barnett, K., McCormick, J., and Conners, R., (2001). Transformational leadership in schools. Journal of Educational Administration. 39(1), 24-26.
- Boylu, Y., Elbeyi, P. ve Güçer, E., (2007). Akademisyenlerin Örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. "http://www.acikarsiv.gazi.edu.tr/dosya/akademisyenlerinorgutselbaglilıkları.pdf.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F., (2008). Bilimsel araştırma yöntemleri, Ankara: Pegem Akademi.
- Celep, C., (2004). Eğitim örgütlerinde dönüşümsel liderlik, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V., (2000). Eğitimsel liderlik. (2.Baskı). Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Çetin, M., (2004). Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayınları.
- Dilek, H., (2006). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Erkutlu, H., (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. Journal of Management Development. 27(7), 708-726.



- Geijsel, F., Sleegers, P., Leitwood, K., and Jantzi, D., (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of educational administration*. 41(3), 228-256.
- Gözen, E.D., (2007). İş tatmini ve örgütsel bağlılık. Sigorta şirketleri üzerine bir uygulama. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Gümüştekin, E.G. ve Emet, C., (2009). "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerine Etkileşimi", <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/17/90-116.pdf>, erişim tarihi: 20.07.2009. ss.1-25.
- İnce, M. ve Gül, H., (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- Joolideh, F. and Yeshodhara, K., (2009). Organizational commitment among high school teachers of India and Iran. 47(1), 127-136.
- Kirel, Ç., (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini, iş bağlılığı ilişkisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:28, Sayı:2, 115-136, Kasım 1999.
- Limsila, K&. and Ogunlana, S.O., (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 15(2), 164-184).
- Lok, P. and Crawford, J., (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*. 23(4), 321-338.
- Morrow, P.C., (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment, *Academy of Management Review*, Vol:8, 486-500, 1983.
- Nal, K., (2003). Sınıf öğretmenlerinin yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin tutumları ile kuruma bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Obeng, K. and Ugboro, I., (2003). Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2), ss. 83-98.
- Özarallı, N., (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership Organization*. 24(6), 335-344.
- Özden, Y., (1999). Eğitimde dönüşüm: eğitimde yeni değerler (2.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Rowden, R., (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *The Leadership & Organizational Development Journal*. 21(1), 30-35.
- Sarros, S.J. and Santora, J.C., (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership Organization*. 22(8), 383-393.
- Sezer, F., (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.



- Stewart, J., (2006). Transformational leadership: an evolving concept examined through the Works of Burns, Bass, Avolio and Leitwood.
- Sümbüloğlu, K ve Sümbüloğlu, V., (2005). Biyoistatistik. Ankara: Hatipođlu Basım ve Yayım San. Tic. Ltd. Őti.
- Wasti, S.A., (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the turkish context. International Journal of Intercultural Relations. 26: 525-550.
- Yalçın, S., (2005). İŐletmelerde liderlik davranıŐının örgütsel bağlılığa etkisi: Bir Tekstil Firması Örneđi. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yalçın, A ve İplik, F.N., (2005). "BeŐ yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana İli Örneđi". Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 14 (1): 395-412.
- Yu, H., Leithwood, K., and Jantzi, D., (2002). The effect of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. Journal of educational administration.40(4), 368-389.