



İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE MÜDÜRLERİN PAYLAŞILAN LİDERLİK ROLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ¹

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENTS OF ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS AND THE DISTRIBUTED LEADERSHIP ROLES OF PRINCIPALS²

Arş.Gör.Barış USLU*

Doç.Dr.Kadir BEYÇİOĞLU**

Özet: Bu araştırmanın amacı; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik öğretmen alguları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Araştırma sürecinde 324 öğretmenden oluşan katılımcı grubuna “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile “Paylaşılan Liderlik Ölçeği” ve kişisel bilgi formundan oluşan 35 maddelik veri toplama aracı uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki farkların belirlenmesinde F ve t testleri kullanılmış, etki büyüklüğü değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik alguları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve determinasyon katsayısı belirlenmiştir. İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına ilişkin bulgular incelendiğinde; ‘Duygusal Bağlılık’ düzeyinin daha yüksek, ‘Devam Bağlılığı’ düzeyinin daha düşük ve ‘Normatif Bağlılık’ düzeyinin en düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik ilköğretim okullarında gövrelı öğretmenlerin alguları ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından ‘duygusal bağlılık’ ve ‘normatif bağlılık’ arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ulaşılan bu sonuç doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırabilecek statü, ücret, ödül, vb. politikaların üretilmesi, toplantılar, özel gün kutlamaları, gezi gibi organizasyonlarla paylaşım ve iletişimin arttırılması, kararlara katılımın desteklendiği, liderliğin paylaşıldığı, işbirliğinin özendirildiği, kişilerin sorumluluk aldığı bir ortamın oluşturulmasına çalışılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Örgütsel bağlılık, Müdür, Paylaşılan liderlik

¹ Bu çalışma VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi’nde bildiri olarak sunulmuştur.

² Bu makale Crosscheck sonuçlarına göre orijinal bir makaledir.

* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, barisuslu@comu.edu.tr

** Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, beycioglu@gmail.com





Extended Abstract: It can be considered that organizational commitment of teachers may increase much more in the interaction and collaboration environment occurred as a result of principals' distributed leadership roles. Therefore, the purpose of this study was decided as to determine the relationship between primary school teachers' organizational commitments and distributed leadership roles of school principals, and to examine the significant differences on teachers' organizational commitment and perceptions about distributed leadership roles of principals with respect to various characteristics of teachers.

This study is a descriptive research using survey method. The population of the research is 1969 teachers working at public primary schools in Manisa Central District and sample is composed of 324 teachers. "Organizational Commitment Scale"; including 18 items, developed by Alan and Meyer (1990), "Distributed Leadership Scale"; consisting of 10 items, developed by Özer and Beycioğlu (2010) and personal information form are used as data collection tool composing of totally 35 items. F and t tests were used for examining the differences between variables and calculating the effect size values. Also, correlation analysis was performed to determine the relationship between teachers' organizational commitments and school principals' distributed leadership roles; and determination coefficient was calculated. According to the results of the research data; primary school teachers' organizational commitment ($\bar{x}=3,14$), *Continuance Commitment* ($\bar{x}=3,03$) and *Normative Commitment* ($\bar{x}=2,96$) as sub-dimensions that were at a moderate level and *Affective Commitment* as being another sub-dimension was placed at a high level. Also, teachers' perceptions about the distributed leadership roles of principals ($\bar{x}=3,55$) was determined at high level. According to the analysis, there are significant differences at the level of $p \leq 0,05$ in *Affective Commitment* and *Normative Commitment* of the teachers in favor of advanced age teachers, and in the teachers' *Continuance Commitment* in favor of generally long service teachers according to intuition seniority. Furthermore, there is a significant difference at the level of $p \leq 0,05$ in perceptions of the teachers about the principals' distributed leadership roles in favor of preschool teachers according to instruction branches. Besides, moderate level positive correlation ($r=0,52$; $p \leq 0,01$) between the teachers' organizational commitment and perceptions about principals' distributed leadership roles, and the determination coefficient was calculated as $r^2=0,27$. Moreover, moderate level positive relationships



between teachers' perceptions about distributed leadership roles of the principals and *Affective Commitment* ($r=0,52$; $p\leq 0,01$) and *Normative Commitment* ($r=0,53$; $p\leq 0,01$) were found.

Examining the findings related to the teachers' organizational commitment, it is found out that *Affective Commitment* is at a higher level, *Continuance Commitment* is at a lower level and *Normative Commitment* is at the lowest level. Components of normative commitment are less binding than the components of affective commitment which the internal items like adopting the organization's objectives, accepting the organization's values are deciding for and continuing commitment. This situation results from the fact that the teachers feel obligated to perform those issues due to anticipation of reward or fear of punishment.

There are significant differences in favor of advanced age and long service teachers in the organization in sub-dimensions of teachers' organizational commitment. The cause of that advanced age and long seniority teachers' contribution to the development of schools, spending efforts for students, feeling responsible for schools and relations with colleagues influence the teachers' both affective and continuance commitment positively.

According to instruction branches, there is a significant difference in perception of teachers about principals' distributed leadership roles in favor of preschool teachers. This will be thought as an indicator that preschool principals actualize much more distributed leadership practices thanks to sharing their responsibilities and authority with others, and thus they increase teachers' sense of responsibility towards the institutions, co-operation desire and self-confidence.

There are moderate level positive relationships between perceptions of primary school teachers about principals' distributed leadership roles and their organizational commitments, and *affective commitment* and *normative commitment* sub-dimensions. According to this, principals will increase teachers' commitment to schools by having them to involve in the process of change and development, build sharing and collaboration environment, and provide to them to see themselves as valuable, to attach importance the organizations' aims and values, to request contribution to the development of the organization.

As a result; to gain statues, to form salary and prize policies, to increase sharing and communication by using set-ups like meetings, special days celebrations, trips and to create an organizational environment supporting

the agreement with decisions, collective leadership, encouraging cooperation, taking responsibility by the staff are considered as important for increasing organizational commitment; has critical role for achieving objectives of schools and to maintain the survival of schools.

Keywords: *Teacher, Organizational commitment, Principal, Distributed leadership*

GİRİŞ

Çağımızda yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler sonucu bilgi toplumu olarak adlandırılan yapının sürekli ve hızlı bir değişim ve gelişim süreci içerisinde yer aldığı söylenebilir. İşte bu çağın getirdiği hızlı değişim ile gelişime ayak uydurabilecek ve daha da ileriye taşıyabilecek bireylerin oldukça farklı özellikler ve yeteneklerle donatılması eğitimin görevi olarak dile getirilmektedir (Aydın, 2008; Çorbacı, 2010; Yalçın ve Ay, 2011). Böyle bir eğitimi alabilmek ise her insanın temel haklarından birisi olarak görülmelidir. Bu noktada çağdaş eğitim kurumlarının bu nitelikleri bireye aktarabileceği ortamının oluşturulmasının gerekliliği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu durumu mümkün kılacak unsurlardan biri de eğitim kurumlarında görev yapanların özellikle de öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarıdır (Buluç, 2009; Erdem, 2010; Luchak ve Gellatly, 2007). Eğitim kurumlarında eğitimin etkinliğini arttırmak için yapılması gerekenlerin demokratik bir ortamda, karşılıklı etkileşim ve paylaşım ile gerçekleştirilmesinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttıracığı düşünülebilir (Altun, 2010; Başyigit, 2009; Korkmaz, 2008). Ayrıca öğretmenlerin bağlılıklarını arttıracak paylaşıma, etkileşime ve herkesin katılımına dayalı bir çalışma ortamı oluşturulabilmesinde yöneticilerin tutumları ve davranışları önemlidir (Aydemir, 2009; Beycioğlu, 2009; Uğurlu, 2009). Yöneticilerin yapılacak işlerde deneyim ve bilgi düzeylerini dikkate alarak ekipler yaratması, görev paylaşımına gitmeleri gerekli olduğu ve bu yolla katılımcı bir ortamda öğretmenlerin karşılıklı işbirliği içinde çalışmalarının sağlanabileceği etkileşim ve paylaşım ortamı yaratılabileceği söylenebilir (Gronn, 2002; Korkmaz, 2008; Lashway, 2003; Tüzel, 2010).

Bu anlamda yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışlarının öğretmenlerin kendilerine yönelik güvenleri, motivasyon düzeyleri ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği düşünülebilir. Ülkemizde de eğitim

kurumlarının nitelikli ve çok yönlü bireyler yetiştirilmesi gerekliliği göz önüne alındığında, bu bireylerin yetiştirebileceği etkin bir eğitim ve öğretim ortamını oluşturmaya ihtiyaç olduğu, böyle etkin bir eğitim ve öğretim ortamının da örgütlerine içten bağlı çalışanlar ile oluşturulabileceği görülmektedir (Allen ve Meyer, 1997; Özsoy, 2004). Öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının ise yöneticilerin paylaşılan liderlik rolleri sonucu oluşacak etkileşim ve işbirliği ortamında daha da artabileceği söylenebilir. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul müdürlerinin paylaşılan liderlik rolleri arasındaki ilişki çalışma konusu olarak belirlenmiştir.

Örgütsel Bağlılık

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık; toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma ya da bireyin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı gösterdiği bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü anlatır (İnce ve Gül, 2005; Ölçüm, 2004).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini gönülden benimsemelerini, örgütün daha iyi bir noktaya gelmesi için çabalamalarını ve örgütte varlıklarını sürdürmek istemelerini içeren bir kavramdır. Ayrıca gerektiğinde çalışanların örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görebilmeleridir (Allen ve Meyer, 1990; Çorbacı, 2010; Koç, 2009; Wiener, 1982).

Örgütsel bağlılık çalışanların işi kabul etmesi ve örgüte kabulünden itibaren yazılı olmayan ancak varlığı hissedilen 'psikolojik sözleşme' kapsamında yer alır. İşe yeni başlayan bir çalışan, zamanla örgütün hedef ve amaçlarını benimseyecek ve işinin gereklerini öğrenecektir. Bu süreçte örgütte çalışana destek vererek ona yatırım yapacak, onun kendini geliştirmesini sağlayacaktır (Ada ve diğ., 2008; Güven, 2006).

Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1997) tarafından örgütle çalışan arasında oluşan sevgi bağı ve özdeşleşmeden kaynaklanan duygusal bağlılık, örgütten ayrılmanın yol açacağı maliyetten kaynaklanan devamlılık bağlılığı ve örgütte kalma yükümlülüğü hissetmekten kaynaklanan

normatif (ilkesel) bağlılık şeklinde üç boyut altında incelenmektedir (Celep, 2000; Erdil ve Keskin, 2003).

Duygusal Bağlılık: Bireyin bağlı bulunduğu örgüte karşı duygusal bir bağ hissetmesi ve bundan dolayı üstün bir çaba göstermeye istekli olmasıdır. Bu gibi durumlarda bireyin örgütte kalmayı istemesinin nedeni örgütün amaç ve değerleri ile kendini özdeşleştirmesidir. Örgüte duygusal olarak bağlılık gösterenler, kendi istekleriyle örgütte kalmaya devam ederler (Altun, 2010; Güven, 2006).

Devam Bağlılığı: Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğu ya da başka bir alternatif olmadığı durumlara ilişkin örgütsel bağlılık boyutudur. Örgüte devamlılık bağlılığı ile bağlı bir birey işine ve örgüte ihtiyacı olduğu için bir bağlılık duyar. Böyle durumlarda birey örgüte şimdiye kadar fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını düşünmekte ve örgütte devam etmesinin zorunlu olduğunu düşünmektedir (Erdem, 2007; Güven, 2006).

Normatif Bağlılık: Çalışanın kendini örgütüne bağlı kalmaya yükümlü hissetmesi ve örgütte kalmayı ahlaki zorunluluk olarak görmesidir. Örgüte ilkesel olarak bağlı çalışanlar örgütün şu ana kadar kendisine sundukları olanaklar ve iyilikleri sebebiyle sadakat hisleriyle örgütte kalmayı isterler (Güven, 2006; Karahan, 2008).

Paylaşılan Liderlik

Paylaşılan liderlik kısaca okullarda liderlik işinin birçok kişiyi kapsayacak şekilde uygulanmasıdır (Spillane ve diğ., 2005). Burada liderliğin müdürleri, müdür yardımcılarını, öğretmenleri, aileleri, öğrencileri ve diğer çalışanları kapsayacak şekilde genişlemesi söz konusudur (Arrowsmith, 2007). Paylaşılan liderlik, tek bir lider oluşu düşüncesini çeşitli düzeylerde farklı insanların liderlik rolleri üstlenebildiği “birden çok lider” düşüncesine taşımaktadır (Harris, 2008, Spillane, 2006).

Çoğunlukla gücün paylaşımı ile eş anlamlı görülen paylaşılan liderlik kavramının merkezinde, okullarda liderliğin sadece bir kişiye ait olan resmi bir görev olmadığı düşüncesi bulunmaktadır (Beycioğlu, 2009). Öğretmenlerin ve yöneticilerin etkileşimleriyle eğitimsel uygulamalara yön veren, okul gelişimini ve öğrenci başarısını artıran işbirlikçi liderlik rolleri paylaşılan liderlik rolleri olarak belirtilmektedir (Gronn, 2002; Spillane ve Orlina, 2005).

Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık

Paylaşılan liderlik, örgütün ve örgütü oluşturan topluluğun ilerlemesine yardım eden hedefler, değerler ve idealler üzerinde odaklanır (Genç, 2010; Woods ve diğ., 2004). Paylaşılan liderlik uygulamalarını ortaya koyan liderler ise çalışanlar üzerinde duygu ve değerlerle bir bağlılık sağlar ve adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerleri kullanarak izleyenlerin morallerini ve motivasyon seviyelerini yükseltirler (Leithwood, 2003; Töremen ve Yasan, 2010).

Ayrıca her örgütün var oluşu ortak amaçlara ve paylaşılan değerlere bağlılık gerektirir. Örgüte varlık kazandıran amaçlar açık olmalı, herkesçe bilinmeli ve sürekli olarak gözden geçirilmelidir. Yöneticilerin ilk işi hedefler, değerler ve amaçlar üzerinde düşünmek, onları ortaya koymak ve örnek olmalıdır. Her örgüt farklı beceri ve bilgileri olan ve çok çeşitli işler yapan bireylerden oluşur. Çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığın ortaya koydukları performansları üzerinde belirleyici etkisi olmaktadır (Mayrowetz, 2008).

Bu noktada, örgütün etkililiğini artıran ve çalışanların işe dönüklükleri üzerinde belirleyici etkisi olan örgütsel bağlılıklarının, paylaşılan liderlik davranışı sergileyen okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda daha yüksek olduğu görülmektedir (Terzi ve Kurt, 2005). Ayrıca, yöneticilerin liderlik davranışları, etkileşimcilikten dönüşümcülüğe, dönüşümcülüğten paylaşılan liderliğe doğru yaklaştıkça çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır (Gümüşeli, 2001). Bu anlamda, yöneticiler paylaşılan liderlik anlayışına uygun davranışlarıyla çalışanlar arası etkileşimin, işbirliğinin, ortak amaçların paylaşılma düzeyinin, çalışanların özgüvenleri ile örgüte bağlılıklarının artmasını sağlamakta ve örgütün etkililiğini geliştirmektedirler (Aydın, 2005; Buluç, 2009; Chen, 2008).

Yapılan alanyazın taramasında ise örgütsel bağlılık üzerine yapılmış çokça çalışmaya rastlanırken (Altun, 2010; Aydemir, 2009; Aydın, 2008; Başyigit, 2009; Dirikan, 2009; Erdem, 2010; Kılıçoğlu, 2010; Tulunay, 2010; Tüzel, 2010), yöneticilerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik özellikle yerli alanyazında farklı isimlerle anılan sınırlı sayıda çalışmaya (Baloğlu, 2011; Özer ve Beycioğlu, 2010; Korkmaz ve Gündüz, 2011) rastlanmaktadır. Bu nedenle, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine ilişkin algı düzeylerini belirlemeyi ve ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rolleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan bu çalışma

alanyazına katkı sağlayabilir. Çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik algıları ne düzeydedir?
2. İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ve müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik algıları; öğretmenlerin yaşları, cinsiyetleri, mezuniyet durumları, meslekteki ve kurumdaki çalışma süreleri, yönetsel görev durumları ve öğretim branşlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

YÖNTEM

Araştırma, Karasar (2007) tarafından “çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleri” olarak tanımlanan tarama modelinde betimsel bir çalışmadır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2011-2012 Eğitim-Öğretim Yılı'nda Manisa İli Merkez İlçe Mili Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilköğretim okullarında görevli 1969 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemde ise 86 resmi ilköğretim okulu arasından oransız küme örnekleme tekniğiyle belirlenen 15 okulda görevli 324 öğretmen yer almaktadır. Örneklemdeki öğretmenler evrenin %16,46'sını oluşturmaktadır. Örneklemde yer alan okullarda görev yapan 560 öğretmene anket dağıtılmış ve 324 öğretmenden (%57,86) geri dönüş sağlanmıştır. Örneklemdeki öğretmenlerin yaş, cinsiyet, mezuniyet durumu, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, yönetsel görev durumu ve öğretim branşlarına ait betimleyici istatistiklere Tablo 1'de yer verilmektedir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Çeşitli Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Özellikler	1	2	3	4	5	Toplam
Yaş	20-30	31-40	41-50	51-...		
n	70	125	95	34		324

	%	21,60	38,60	29,30	10,50	100
		Erkek	Kadın			
Cinsiyet	n	136	188			324
	%	42,00	58,00			100
		Önlisans	Lisans	Lisansüstü		
Mezuniyet Durumu	n	41	264	19		324
	%	12,62	81,48	5,86		100
		1-5	6-10	11-15	16-20	21-...
Meslekte Çalışma Yılı	n	37	58	79	66	84
	%	11,42	17,90	24,38	20,37	25,93
		1-5	6-10	11-15	16-...	
Kurumdaki Çalışma Yılı	n	184	89	31	20	324
	%	56,79	27,47	9,57	6,17	100
		Müdür Yrd.	Zümre Bşk.	Olmayan (Öğrt.)		
Yönetimsel Görev Durumu	n	30	87	207		324
	%	9,26	26,85	63,89		100
		Okulöncesi Öğrt.	Sınıf Öğrt.	Branş Öğrt.		
Öğretim Branşı	n	44	98	182		324
	%	13,58	30,25	56,17		100

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği 18 maddelik "Örgütsel Bağlılık Ölçeği", Özer ve Beycioğlu'nun (2010) geliştirdiği 10 maddelik "Paylaşılan Liderlik Ölçeği" ve araştırmacılar tarafından düzenlenen, öğretmenlerin yaş, cinsiyet, mezuniyet durumu, meslekteki çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, yönetimsel görev durumu ve öğretim branşı sorularını içeren kişisel bilgi formundan oluşan toplam 35 maddelik bir anket kullanılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Allen ve Meyer tarafından geliştirilen bu ölçek 2010 yılında Ege Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı'nda Kılıçoğlu'nun (2010) "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" adlı tezinde kullanılmıştır. Ölçek 18 maddeden oluşan 5'li Likert tipi bir ölçektir. Ölçekte kullanılan derecelendirme seçenekleri "Tamamen Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4 ve Tamamen Katılıyorum=5" şeklinde oluşturulmuştur. Kılıçoğlu (2010) tarafından yapılan analiz sonucu, verilen cevapların birbiriyle tutarlı olduğu gözlenerek Cronbach Alpha katsayısına bakılmış ve 0,78 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmanın örgütsel bağlılık ile ilgili ölçek kısmında ise güvenilirlik katsayısı da 0,77 olarak bulunmuştur.

Kılıçoğlu'nun (2010) yaptığı çalışmaya göre ölçeğin 6 maddeden oluşan Duygusal Bağlılık boyutunda $\alpha=0,75$; 6 maddeden oluşan Devam Bağlılığı boyutunda $\alpha=0,74$ ve 6 maddeden oluşan Normatif Bağlılık boyutunda $\alpha=0,72$ olarak bulunmuştur.

Paylaşılan Liderlik Ölçeği: Özer ve Beycioğlu (2010) tarafından geliştirilen ölçek 10 maddeden oluşan 5'li Likert tipi bir ölçektir. Veri toplama aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Özer ve Beycioğlu (2010) tarafından yapılmış ve tek boyuttan oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,92$ olarak saptanmıştır. Bu araştırmadaki verilere göre oluşan güvenilirlik katsayısı da 0,92 olarak bulunmuştur. Çalışma içerisinde ölçeğin yapı geçerliği için yapılan faktör analizi ile ölçeğin faktör yükleri 0,70 ile 0,82 arasında değiştiği belirlenmiş ve paylaşılan liderlik ölçeği üzerinde "Tamamen Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" seçenekleri kullanılarak 1'den 5'e doğru puanlandırılmıştır.

Verilerin Analizi

Veri toplama aracı olarak kullanılan anketler araştırmacı tarafından örnekleme yer alan okullarda görevli öğretmenlere gerekli açıklamalar yapılarak uygulanmış ve elde edilen verilerin çözümlenmesi SPSS 18.0 paket programıyla yapılmıştır. Bulguların çözümlenmesinde öncelikle verilerin analizinde hangi testlerin uygun olacağına ve maddelerin normal dağılım gösterip göstermediğine karar vermek için Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılmış ve değerlerinin -2 ve +2 arasında yer alması sonucu normal dağılım gösterdikleri belirlenmiştir. Ayrıca yapılan Levene Statistic Testi ile madde varyansların homojenlik koşulunu sağladığı görülmüştür. Bunun sonucunda verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır.

Öncelikle değişkenlere ait frekans, aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistikler ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının ve paylaşılan liderlik rollerinin değerlendirilmesinde "1-1,79=Çok Düşük", "1,80-2,59=Düşük", "2,60-3,39=Orta", "3,40-4,19=Yüksek" ve "4,20-5,00=Çok Yüksek" aralıkları kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarına ve paylaşılan liderlik rollerine ait ortalama puanların belirlenen değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek için F ve t testi, farkın kaynağını bulmak amacıyla LSD Testi uygulanmıştır. Ayrıca F ve t testleri için etki genişliği değerleri hesaplanmıştır. Son olarak örgütsel bağlılık ile paylaşılan liderlik rolleri

arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi yapılmış ve determinasyon katsayısı belirlenmiştir.

BULGULAR

Araştırmanın birinci alt problemini oluşturan, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik algı düzeylerine ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir. Tablo 2.'de öncelikle öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik algı düzeylerine ilişkin betimsel istatistiklerin genel bir dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 2'de yer alan verilere göre; öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının ($\bar{x}=3,14$) ve *Devam Bağlılığı* ($\bar{x}= 3,03$) ile *Normatif Bağlılık* ($\bar{x}=2,96$) alt boyutlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu, *Duygusal Bağlılık* ($\bar{x}=3,42$) alt boyutunun ise yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik algılarının da ($\bar{x}=3,55$) yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Rollerinin Betimsel Dağılımları

Alt Boyutlar	n	\bar{X}	ss
Örgütsel Bağlılık	324	3,14	0,58
Duygusal Bağlılık	324	3,42	0,94
Devam Bağlılığı	324	3,03	0,80
Normatif Bağlılık	324	2,96	0,73
Paylaşılan Liderlik Roller	324	3,55	0,85

İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik algı düzeylerinin; öğretmenlerin yaşlarına, cinsiyetlerine, mezuniyet durumlarına, meslekteki çalışma sürelerine, kurumdaki çalışma sürelerine, yönetsel görev durumuna ve öğretim branşlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular ise Tablo 3, 4, 5 ve 6'da verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Rollerinin Yaşa ve Cinsiyete Göre Değerlendirmesi

Alt Boyutlar	Yaş				Cinsiyet			
	F	p	Fark	η	t	p	Fark	η
Duygusal Bağlılık	4,01	0,01*	20-30 ile 41-50**	0,04	-0,79	0,43		0,09

			31-40 ile 41-50**				
<i>Devam Bağlılığı</i>	0,91	0,44		0,01	0,63	0,53	0,07
<i>Normatif Bağlılık</i>	3,52	0,02*	20-30 ile 41-50** 20-30 ile 51-...**	0,03	-0,56	0,58	0,06
Paylaşılan Liderlik Roller	0,62	0,60		0,01	-1,87	0,06	0,21

* P<0,05; ** lehine

Tablo 3’de ortaya konan analiz sonuçlarına göre; öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının *Duygusal Bağlılık* ve *Normatif Bağlılık* alt boyutlarında yaşa göre, genel olarak yaşı ilerlemiş olan öğretmenler lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır. Yaş değişkeninin etki genişliği açısından duygusal bağlılık ($\eta=0,04$) alt boyutunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde diğerlerine göre daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik öğretmenlerin algılarının ise yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ayrıca Tablo 3’deki t-testi sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik algılarında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Cinsiyet değişkeninin etki genişliği açısından duygusal bağlılık ($\eta=0,09$) alt boyutunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde diğerlerine göre daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Rollerinin Mezuniyet Durumuna ve Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Değerlendirmesi

Alt Boyutlar	Mezuniyet Durumu				Meslekteki Çalışma Süresi			
	F	p	Fark	η	F	p	Fark	η
<i>Duygusal Bağlılık</i>	1,31	0,27		0,01	2,09	0,08		0,02
<i>Devam Bağlılığı</i>	0,08	0,92		0,00	1,76	0,14		0,02
<i>Normatif Bağlılık</i>	1,91	0,15		0,01	2,05	0,09		0,03
Paylaşılan Liderlik Roller	1,53	0,22		0,01	0,83	0,51		0,01

* P<0,05; ** lehine

Tablo 4’deki verilere göre ise; öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında mezuniyet durumlarına göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Mezuniyet durumu değişkeninin etki genişliği açısından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ($\eta=0,01$) alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde diğerlerine göre daha büyük bir etkiye sahip olduğu

görülmektedir. Ayrıca, müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik öğretmen algıları da mezuniyet durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bunla birlikte öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik algılarında da meslekteki çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark yoktur. Meslekteki çalışma süresi değişkeninin etki genişliği açısından normatif bağlılık ($\eta=0,03$) alt boyutunda ilköğretim öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde diğerlerine göre daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5'teki F testi sonuçlarına göre; öğretmenlerin *Devam Bağlılığı* alt boyutunda, kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre kurumda daha uzun süreli görev yapanlar lehine anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kurumdaki çalışma süresi değişkeninin etki genişliği açısından devam bağlılığı ($\eta=0,04$) alt boyutunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde diğerlerine göre daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Rollerinin Kurumdaki Çalışma Süreleri ve Yönetimsel Görevlere Göre Değerlendirmesi

Alt Boyutlar	Kurumdaki Çalışma Süresi				Yönetimsel Görev Durumu			
	F	p	Fark	η	F	p	Fark	η
<i>Duygusal Bağlılık</i>	2,36	0,07		0,02	0,94	0,39		0,01
<i>Devam Bağlılığı</i>	4,47	0,00*	1-5 ile 11-15** 1-5 ile 16-...**	0,04	2,15	0,12		0,01
<i>Normatif Bağlılık</i>	2,46	0,06		0,02	2,33	0,10		0,01
Paylaşılan Liderlik Roller	0,26	0,86		0,00	1,73	0,18		0,01

* $P \leq 0,05$; ** lehine

Ayrıca, Tablo 5'teki verilere göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında yönetimsel görev durumuna göre anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Yönetimsel görev durumu değişkeninin etki genişliği açısından tüm alt boyutlarda ($\eta=0,01$) öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde eşit düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunlarla birlikte müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik öğretmen algıları, kurumdaki çalışma sürelerine ve yönetimsel görev durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 6. Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Rollerinin Öğretim Branşlarına Göre Değerlendirmesi

Alt Boyutlar	Öğretim Branşı			
	F	p	Fark	η
<i>Duygusal Bağlılık</i>	2,79	0,06		0,02
<i>Devam Bağlılığı</i>	2,91	0,06		0,02
<i>Normatif Bağlılık</i>	1,19	0,31		0,01
Paylaşılan Liderlik Roller	3,63	0,03*	Sınıf Öğrt. ile Okulöncesi Öğrt.** Branş Öğrt. ile Okulöncesi Öğrt.**	0,02

* $P \leq 0,05$; ** lehine

Tablo 6'daki verilere göre; öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında öğretim branşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Öğretim branşı değişkeninin etki genişliği açısından duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ($\eta=0,02$) alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde normatif bağlılığa göre daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik algıları ise, okulöncesi öğretmenlerinin lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir ve öğretim branşı değişkeni $\eta=0,02$ düzeyinde öğretmenlerin müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik algılarını etkilemektedir.

Araştırmanın üçüncü alt problemine yönelik olarak, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Testi'nin sonuçları Tablo 7'de verilmektedir.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık ile Paylaşılan Liderlik Roller Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5
1. Paylaşılan Liderlik Roller	1,00				
2. Örgütsel Bağlılık	0,52**	1,00			
3. Duygusal Bağlılık	0,52**	0,79**	1,00		
4. Devam Bağlılığı	0,03	0,53**	0,02	1,00	
5. Normatif Bağlılık	0,53**	0,80**	0,58**	0,15**	1,00

* $P \leq 0,05$; ** $P \leq 0,01$

Tablo 7'de yer alan veriler incelendiğinde, öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik algıları

arasında ($r=0,52$; $p\leq 0,01$) olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0,27$) dikkate alındığında da, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin toplam varyansın %27'sinin müdürlerin paylaşılan liderlik rollerinden kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik öğretmen algıları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarından *Duygusal Bağlılık* ($r=0,52$; $p\leq 0,01$) ve *Normatif Bağlılık* ($r=0,53$; $p\leq 0,01$) arasında olumlu yönde ve orta düzeyde ilişki bulunduğu görülmektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik algıları arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Manisa İli resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin *Duygusal Bağlılık* ($\bar{x}=3,42$) alt boyutuna ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu, *Devam Bağlılığı* ($\bar{x}=3,03$) ve *Normatif Bağlılık* ($\bar{x}=2,96$) alt boyutlarına ilişkin algılarının ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Aynı ölçeğin kullanıldığı araştırmalarda da (Altun, 2010; Başyigit, 2009; Kılıçoğlu, 2010; Tüzel, 2010) genel olarak alt boyutlar arasında öğretmenlerin en yüksek düzeyde *Duygusal Bağlılık*, en düşük düzeyde ise *Normatif Bağlılık* gösterdikleri bulunmuş olup, yapılan araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının diğerlerinden yüksek düzeyde olmasının nedenleri; öğretmenlerin kendilerini kurumlarıyla bütünleştirmeleri, yaptıkları işleri içselleştirmeleri, kurumun amaçları doğrultusunda içten gelen bir özveriyle çalışmaları ve kurumlarındaki sorunlar konusunda kendilerini sorumlu hissederek bu sorunların çözümü konusunda uğraş vermeleridir (Altun, 2010; Tüzel, 2010). Öğretmenlerin, kurumlarının kendilerine gerekli düzeyde fayda sağlamadığını düşünmeleri, kurumdan ayrılmaları durumunda suçluluk duygusu yaşamayacaklarına inanmaları ve birlikte çalıştığı kişilere karşı kendilerini sorumlu olarak görmemeleri ise normatif bağlılıklarının diğerlerine göre düşük çıkmasına neden olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında yaş değişkenine göre çoğunlukla yaş ilerlemiş

öğretmenler lehine anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde, çalışma sonuçlarının Altun (2010) ve Dirikan'ın (2009) bulgularıyla tutarlık göstermediği, bununla beraber Aydemir (2009), Demirkıran (2004) ve Zeyrek (2008) tarafından yapılan araştırmalarla paralel sonuçlar gösterdiği görülmektedir. Bu noktada öğretmenlerin yaşı arttıkça; kurumlarının amaçlarını daha çok içselleştirmeleri, kurumlarındaki sorunlara karşı daha hassas olmaları ve birlikte çalıştığı kişilere karşı kendilerini sorumlu hissetmeleri, örgütlerine olan özellikle de duygusal ve normatif bağlılıklarının artmasına neden olabilir. Diğer yandan okul müdürlerinin paylaşılan liderlik rollerine ilişkin öğretmen algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durum genç ve yaşlı ilerlemiş öğretmenlerin paylaşılan liderlik rollerine yönelik benzer algıları paylaşmakta oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Benzer sonuçlara Başyığıt (2009), Dirikan (2009), Altun (2010), Kılıçoğlu (2010) ve Tulunay (2010) tarafından da ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyen etkenlerin benzerlik gösterdiği söylenebilir. Ayrıca okul müdürlerinin paylaşılan liderlik uygulamalarını sergileme düzeylerine yönelik olarak kadın ve erkek öğretmenlerin benzer görüşleri paylaştığı ve bu nedenle paylaşılan liderlik rollerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği ifade edilebilir.

Mezuniyet durumu değişkenine göre ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Alanyazın incelendiğinde, araştırma bulguları ile Başyığıt (2009), Dirikan (2009), Kılıçoğlu (2010) ve Tüzel (2010) tarafından yapılmış araştırmaların bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bu anlamda, öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen faktörlerin büyük bir bölümünün öğretmenlerin eğitim durumlarıyla ilişkili olmayan etkenlerden oluştuğu söylenebilir. Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen algıları da mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuç, öğretmenlerin eğitim düzeylerinin paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin algılarında ayırt edici bir etken olmadığı biçiminde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde meslekte çalışma süresi değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bulgusu, çalışmanın sonuçlarından bir diğeridir. Benzeri sonuçlar Altun (2010), Başyığıt (2009), Dirikan (2009), Kılıçoğlu (2010) ve Tulunay (2010) tarafından da ortaya

konmuştur. Meslekteki çalışma süresinin ne kadar olduğuna bakılmaksızın öğretmenlerden yerine getirmeleri beklenen sorumluluklarının benzerlik göstermesi ve bu sorumlulukları yerine getirme düzeylerine göre kurumun amaçlarına katkıda bulunuyor olmaları bu durumun nedeni olarak düşünülebilir. Ayrıca öğretmenlerin okul müdürlerinin paylaşılan liderlik rollerine yönelik algıları da meslekteki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durum, meslekteki çalışma süresinin okul müdürlerinin paylaşılan liderlik rollerine yönelik öğretmen algıları adına belirleyici bir faktör olarak öne çıkmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre devam bağlılığı alt boyutunda kurumda geçirdiği hizmet yılı fazla olan öğretmenler lehine örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Kurumdaki çalışma yılı değişkeninin anlamlı farklılık oluşturmadığını belirten çalışmalar (Altun, 2010; Kılıçoğlu, 2010) olmasına rağmen, Aydemir'in (2009) araştırma sonuçlarına benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Aynı kurumda uzun ve daha uzun süre görev yapan öğretmenlerin, kurumlarına katkılarının fazlalaşması, birlikte çalışanlara karşı sorumluluk duygularının artması, kurumlarına hayatlarında daha çok yer vermeleri devam bağlılıklarının diğerlerine göre farklılaşmasına neden olabilir. Diğer yandan okul müdürlerinin paylaşılan liderlik rollerine ilişkin öğretmen algılarında kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Bu duruma bağlı olarak kurumdaki çalışma süresi fazla ya da az olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin paylaşılan liderlik uygulamalarında bulunma düzeylerine yönelik düşüncelerinin benzer olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yönetimsel görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği şeklindedir. Yapılan alanyazın incelemesinde öğretmenlerin yönetimsel görev durumunu değişken olarak ele alan bir başka çalışmaya rastlanmamıştır. Ulaşılan sonuca göre öğretmenlerin yönetsel pozisyonlarda görev yapıp yapmamalarının, onların örgütlerine yönelik görüşlerinde ve bağlılıklarında bir farklılaşma yaratmadığı söylenebilir. Ayrıca okul müdürlerinin paylaşılan liderlik rollerine yönelik öğretmen algılarının da yönetimsel görev durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Bu durum yönetimsel görev olarak belirtilen müdür yardımcısı ve zümre başkanı pozisyonlarında görev yapan öğretmenlerle yönetimsel görevi olmayanların okul müdürünün liderliği paylaşma uygulamalarına ilişkin görüşlerinin benzer olduğunu göstermektedir.



Öğretmenlerin öğretim branşlarına göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Aydemir (2009) tarafından farklı bir sonuca ulaşılmış olsa da Altun (2010), Başyigit (2009) ve Dirikan (2009) tarafından yapılan araştırmalarda benzeri sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuca göre hangi öğretim branşında olursa olsun öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının benzer faktörlerden etkilendiği düşünülebilir. Diğer yandan öğretim branşlarına göre okul müdürlerinin paylaşılan liderlik rollerine yönelik öğretmen algılarının okulöncesi öğretmenleri lehine anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda; okulöncesi eğitim kurumlarında görev yapan müdürlerin paylaşılan liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirdikleri ve öğretmenlerin sorumluluk bilincinin, işbirliği isteğinin ve kendilerine duydukları güvenin artmasını sağladıkları düşünülebilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerinin paylaşılan liderlik rollerine yönelik öğretmen algıları arasındaki ilişkiye bakıldığında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik rolleri ile öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları arasında olumlu yönde ve orta düzeyde ilişki varken, devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Günümüzde sürekli değişim ve gelişimin söz konusu olduğu okul ortamında okul müdürlerinin tek başlarına tüm yönetsel sorumlulukları üstlenerek okullarını başarıya ulaştırmalarının güç olduğu düşünüldüğünde, okullarda liderliğin yeniden yapılandırılıp dağıtılması ve bir takım davranışına dönüştürülmesi gerekmektedir (Beycioğlu ve Aslan, 2010; Korkmaz ve Gündüz, 2011).

Sorumlulukların ve yetkilerin paylaşılarak birden çok kişinin birbirlerine bağlı olarak aynı anda liderlik uygulamalarına katılmaları, bulunduğu büyük bir takımın parçası haline gelmeleri, çalışanların bu büyük takıma yani örgüte içten bir bağlılık duymalarına neden olur. Ayrıca paylaşılan liderlik anlayışına göre liderler, liderlik olgusunun örgüt adına bir kişinin sahip olduğu bilgi ve beceriden daha fazlası konumunda olmasını sağlar ve çalışanlar ile olaylar arasındaki etkileşimlerde yer alarak örgütün kolektif liderlik potansiyeli oluştururlar (Baloğlu, 2011). Bu noktada ortaya çıkan kolektif liderlik adına örgütün çalışanlarının işbirliği içerisinde birlikte ortak amaçlar çerçevesinde bilgi paylaşımı ve yardımlaşmayla iş yapmaları söz konusudur. Böyle bir çalışma ortamında çalışanların başta duygusal bağlılıkları olmak üzere örgütlerine bağlılıklarının artacağı düşünülebilir.



Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde ise, kısaca öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının daha üst seviyeye taşınması için okulun yapısı, çalışan ilişkileri, okulun amaçları ve yönetsel süreçlerin sürekli gözden geçirilmesi, onların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırıcı politikaların üretilmesi önerilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin yaşı ilerlemiş olanlar lehine olduğu göz önüne alındığında, yöneticiler tarafından okul içindeki ve dışındaki çalışmalarına destek verilmesi ve alınacak kararlara katılımlarının sağlanması yararlı olur. Böylece, genç öğretmenlerin de okulun değerli bir üyesi oldukları hissettirilerek örgüte olan bağlılıkları arttırılabilir.

Öğretmenlerden kurumlarında daha kısa süreli çalışanların devam bağlılıklarının, kurumlarında daha uzun süreli çalışanlara oranla daha düşük düzeyde oluşu düşünüldüğünde okulların maddi getiri ve güvence sistemlerinin gözden geçirilerek kısa süreli çalışan öğretmenlerin de lojman, ücret, ek eğitim gelirleri, vb. uygulamalardan yararlandırılması önerilmektedir. Bu tür konularda yapılacak iyileştirmeler, öğretmenlerin okullarına karşı hissettikleri sorumluluk ve sadakat duyguları olarak ifade edilebilecek normatif bağlılıklarını arttıracaktır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerinin paylaşılan liderlik rolleri arasındaki ilişkinin varlığı dikkate alındığında, okullardaki mevcut yönetim kurullarına işlerlik kazandırılması, kişilerin ilgi, yetenek ve tecrübelerine göre yetki ve sorumlulukların paylaşılması ve başarılı paylaşılan liderlik uygulamalarının ödüllendirilerek takım çalışmasının desteklenmesi önem kazanmaktadır. Bu tür uygulamalarla okul yöneticilerinin iş birliğine dayalı ilişkiler geliştirdiği, iyi yapılmış işlerin takdir edildiği, farklı fikirlere sahip kişilerin etkin bir şekilde dinlendiği, insanlara değer verildiği ve kurumun ilerlemesi adına kabul edilen ortak değerler sistemi içerisinde uzlaşmanın sağlanmaya çalışıldığı bir ortam oluşturulur. Böyle bir ortamda görev yapan öğretmenlerin de örgütsel bağlılıklarının artacağı söylenebilir.

Araştırmacılara, örgütsel bağlılık ve paylaşılan liderlik araştırmalarının evren ve örnekleminin genişletilerek (Türkiye'deki diğer iller, bölgesel farklılıklar, özel okullar, ortaöğretim kurumları, üniversiteler, vb.), öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ve okul müdürlerinin paylaşılan liderlik uygulamalarının eğitim sürecine yansımalarını inceleyen araştırmalar yapmaları önerilebilir. Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılık ve paylaşılan liderlik üzerinde etkili olabilecek farklı değişkenlerin (medeni



durum, mezuniyet alanlarının eğitim kökenli olup olmamaları, bireylerin kültürel özellikleri, vb.) kullanıldığı araştırmalar yapılabileceği önerilerinde bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- ADA N., ALVER İ. ve ATLI F. (2008). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde Yer Alan ve İmalat Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C. 8, S. 2, s.487-518.
- ALLEN N. J. and MEYER J.P. (1990). “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation”, **Academy of Management Journal**, C. 33, S. 4, s.847-858.
- ALLEN N.J. ve MEYER, J.P. (1997). **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**, London: Sage Publications.
- ALTUN G. (2010). **Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, y.y.l.t., İstanbul.
- ARROWSMITH T. (2007). “Distributed Leadership in Secondary Schools in England: The Impact on the Role of the Headteacher and Other Issues”, **Management in Education**, S. 21, s.21-27.
- AYDEMİR Ö. (2009). **Meslek Lisesi Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, y.y.l.t., İstanbul.
- AYDIN M. (2005). **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- AYDIN S. (2008). **Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü Öğrencilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Akademik Başarıları ile İlişkisi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, y.y.l.t., Ankara.
- BALOĞLU N. (2011). “Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı”, **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. 12, S. 3, s.127-148.
- BAŞYİĞİT F. (2009). **Öğretmenlerin Karar Alma Sürecine Katılım Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile İlişkisi**, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, y.y.l.t., Gaziantep.
- BEYÇİOĞLU K. (2009). **İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Sergiledikleri Liderlik Rollerine İlişkin Bir Değerlendirme: Hatay**

- İli Örneği**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, y.d.t., Malatya.
- BEYÇİOĞLU K. ve ASLAN B.(2010). "Teacher Leadership Scale: A Validity and Reliability Study", **Elementary Education Online**, C. 9, S.2, s.764-775, (Baş Ed: Petek AŞKAR), <http://ilkogretim-online.org.tr>, E.T.22.03.2012.
- BULUÇ B. (2009). "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, C. 15, S. 57, s.5-34.
- CELEP C. (2000). **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- CHEN L.Y. (2008). "An Examination of the Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment at Steel Companies", <http://www.huizenga.nova.edu>, E.T.02.12.2011.
- ÇORBACI S. (2010). **İlköğretim Okullarındaki Performans Yönetimi Uygulamaları ile Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, y.y.l.t., Sakarya.
- DEMİRKIRAN T. (2004). **Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, y.y.l.t., İstanbul.
- DİRİKAN Y. (2009). **Branş ve Branş Dışı Atanan İngilizce Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çok Boyutlu İncelenmesi**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, y.y.l.t., İstanbul.
- ERDEM E. (2007). "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 2, S.2, s.63-79.
- ERDEM, M. (2010). "Öğretmen Algılarına Göre Liselerde İş Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, C. 16, S. 4, s.511-536.
- ERDİL O. ve KESKİN H. (2003). "Güçlendirme ile İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 32, S. 1.
- GENÇ N. (2010). "Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı", **Türk İdare Dergisi**, S. 466, s.145-159.



- GRONN P. (2002). "Distributed Leadership as a Unit of Analysis", **The Leadership Quarterly**, S. 13, s.423-451.
- GÜVEN M. (2006). **Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, y.y.l.t., İstanbul.
- GÜMÜŞELİ A.İ. (2001). "Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, S. 28, s.531-548.
- HARRIS A. (2008). "Distributed Leadership: According to the Evidence", **Journal of Educational Administration**, C. 46, S. 2, s.172-188.
- İNCE M. ve GÜL H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, İzmir: Çizgi Kitapevi.
- KARAHAN A. (2008). "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 10, S. 1, s.147-162.
- KARASAR N. (2007). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel Yayınevi.
- KILIÇOĞLU G. (2010). **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, y.y.l.t., İzmir.
- KOÇ H. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 8, S. 28, s.200-211, (Baş Ed: Behçet Oral), <http://www.e-sosder.com>, ET:09.01.2012.
- KORKMAZ E. ve GÜNDÜZ H.B. (2011). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımcı Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri", **Kalem Eğitim ve İnsan Dergisi**, C. 1, S. 1, s.123-153.
- KORKMAZ M. (2008). "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, S. 53, s.75-98.
- LASHWAY L. (2003). "Distributed Leadership", **National Association of Elementary School Principals**, C. 19, S. 4.
- LEITHWOOD K. (2003). "Teacher Leadership: Its Nature, Development, and Impact on Schools and Students", **Leadership in Education**, Ed.: M. Brundrett, N. Burton ve R. Smith, London: Sage Publications, s.103-117.
- LUCHAK A. ve GELLATLY I. (2007). "A Comparison of Linear and Nonlinear Relations between Organizational Commitment and Work Outcomes", **Journal of Applied Psychology**, C. 92, S. 3, s.786-793.
- MAYROWETZ D. (2008). "Making Sense of Distributed Leadership: Exploring the Multiple Usages of the Concept in the Field",



- Educational Administration Quarterly**, C. 44, S. 3, s.424-435.
- ÖLÇÜM Ç.M. (2004). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÖZER N.ve BEYÇİOĞLU K. (2010). "Okullarda Paylaşılan Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", 19. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 16-18 Eylül 2010. Lefkoşa-KKTC: Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi Rektörlüğü.
- ÖZSOY A.S. (2004). "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 6, S. 2, s.13-19.
- SPILLANE J.P. ve ORLINA E.C. (2005). "Investigating Leadership Practice: Exploring the Entailments of Taking a Distributed Perspective", **Leadership and Policy in Schools**, S. 4, s.157-176.
- SPILLANE J.P. vd. (2005). "Distributing Leadership", **Developing Leadership: Creating the Schools of Tomorrow**, Ed.: M. J. Coles ve G. Southworth, Berkshire: Open University Press, s.37-49.
- SPILLANE J. P. (2006). **Distributed Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- TERZİ A.R ve KURT T.(2005). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi", **Milli Eğitim Dergisi**, S. 166.
- TÖREMEN F. ve YASAN T. (2010). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri: Malatya İli Örneği", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. 28, S. 2, s.27-39.
- TULUNAY Ö. (2010). **Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim ile İlişkisi: Sivas İl Örneği**, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.
- TÜZEL E. (2010). **İlköğretim Okullarının Bürokratikleşme Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Ankara İli Örneği**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- UĞURLU C. T. (2009). **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi: Hatay İli Örneği**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya.
- WIENER Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, C. 7, S. 3, s.418-428.



- WOODS P. A. ve diğ. (2004). "Variabilities and Dualities in Distributed Leadership", **Educational Management Administration and Leadership**, C. 32, S. 4, s.439-457.
- YALÇIN B. ve AY C. (2011). "Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması", **CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 9, S. 1, s.15-36.
- ZEYREK A. O. (2008). **Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul İli Örneği**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, y.y.l.t., İstanbul.

Arş.Gör.Barış USLU, Doç.Dr.Kadir BEYÇİOĞLU

