



## Öğretmenlerin Çağdaş Liderlik Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arası İlişki

### The Relationship Between Teachers' Perceptions Of Contemporary Leadership and Their Organizational Commitment

Hakan Süleyman KÖSE<sup>1</sup> , Turan Akman ERKILIÇ<sup>2</sup> 

Geliş Tarihi (Received): 17.02.2024

Kabul Tarihi (Accepted): 18.12.2024

Yayın Tarihi (Published): 15.03.2025

**Öz:** Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çağdaş liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Şırnak ili İdil ilçesindeki devlet okullarında görev yapan 332 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada Okul Müdürlerinin Çağdaş Liderlik Davranışları Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler orta üstü düzeyde duygusal bağlılık, orta düzeyde devam ve normatif bağlılık algısına sahiptir. Öğretmenlerin okul müdürü çağdaş davranış algıları orta altı düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarına ilişkin görüşleri, cinsiyet, görev, çalışılan kurum, mesleki kıdem bakımından anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak çalıştığı okul konumuna göre ilçe merkezinde çalışan öğretmenlerin duygusal ve devam bağlılıklarının köyde çalışan öğretmenlerden anlamlı derecede farklılaştığı görülmüştür. Öğretmenlerin okul müdürlerinin çağdaş liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri cinsiyet, görev ve kurum konumu bakımından anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak anaokulunda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin çağdaş liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri lise öğretmenlerine göre, 7-9 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmen görüşleri 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmen görüşleri ile anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin çağdaş liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde, pozitif anlamı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu yordayıcı değişken öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının toplam varyansının %17'sini, devam bağlılığı toplam varyansının %11'ini, normatif bağlılık toplam varyansının %22'sini açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle okul müdürlerinin çağdaş liderlik davranışları öğretmenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Bulgulara dayalı olarak öğretmenler ve okul müdürleri için bir takım önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Öğretmen, Çağdaş Liderlik, Örgütsel Bağlılık

&

**Abstract:** The purpose of this study is to examine the relationship between school principals' contemporary leadership behaviors and teachers' perceptions of organizational commitment according to teachers' views. This research is a relational survey model study. The study group of the research consists of 332 teachers working in public schools in İdil district of Şırnak province in the 2023-2024 academic year. Contemporary Leadership Behaviors of School Principals Scale and Organizational Commitment Scale were used in the study. According to the results of the study, teachers have above average level of affective commitment, moderate level of continuance and normative commitment perception. Teachers' perceptions of contemporary leadership behaviors of school principals are below the middle level. Teachers' perceptions of organizational commitment do not differ significantly in terms of gender, position, institution, and professional seniority. However, it was seen that the emotional and continuance commitment of the teachers working in the district center differed significantly from the teachers working in the village according to the school location. Teachers' views on contemporary leadership behaviors of school principals do not differ significantly in terms of gender, position and protection position. However, the views of kindergarten teachers on contemporary leadership behaviors of school principals differ significantly from those of high school teachers, and the views of teachers with 7-9 years of professional seniority differ significantly from those of teachers with 10 years or more of professional seniority. According to teachers' perceptions, there is a moderate, positive relationship between contemporary leadership behaviors of school principals and teachers' organizational commitment. This predictor variable explains 17% of the total variance of teachers' affective commitment, 11% of the total variance of continuance commitment, and 22% of the total variance of normative commitment. In other words, it can be said that contemporary leadership behaviors of school principals are a significant predictor of teachers' affective, continuance and normative commitment levels. Based on the findings, some suggestions were made for teachers and school principals.

**Keywords:** Teacher, Contemporary Leadership, Organizational Commitment

**Atıf/Cite as:** Köse, H. S. & Erkiç, T. A. (2025). Öğretmenlerin çağdaş liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arası ilişki. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 308-333, [https://dx.doi.org/ 10.17240/aibuefd.2025.-1438638](https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2025.-1438638).

**İntihal-Plagiarizm/Etik-Ethic:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/pub/aibuefd>

**Copyright** © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University– Bolu

\* Bu araştırma makalesi doktora seminer çalışmasından üretilmiş olup EduCongress Uluslararası Eğitim Kongresi'nde (18-21 Eylül 2024, Diyarbakır) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar: Hakan Süleyman KÖSE, Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bölümü, [hskose@anadolu.edu.tr](mailto:hskose@anadolu.edu.tr), ORCID: 0000-0002-6309-9103

<sup>2</sup> Prof. Dr. Turan Akman ERKILIÇ, Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bölümü, [terkic@anadolu.edu.tr](mailto:terkic@anadolu.edu.tr), ORCID: 0000-0002-2507-2663

## 1. GİRİŞ

Günümüzde okula yüklenen anlam değişmiştir. Hegel'in 'zamanın ruhu' olarak tanımladığı gibi geçmiş dönemlerdeki öğrenci, öğretmen, okul, okula yüklenen anlam ve sınavlar, beklentiler günümüzde artık yoktur. Bir yeniliğin, değişimin veya uygulamanın okuldan içeriye ne kadar gireceğini belirleyen kişi okul müdürü, sınıftan içeriye ne kadar gireceğini belirleyen kişi ise okulda çalışan öğretmenlerdir. Eğitimde çağdaş iyileşme politikalarının okullarda uygulanması gereken çalışmalarının sisteme dahil edilme düzeyi müdürün bu politikayı ne kadar içselleştirdiği yani çağdaş liderliği ile doğrudan ilişkilidir. Öğretmenler ve uygulamanın başarıya ulaşması, iyileştirmenin sahiplenilmesiyle doğrudan ilişkilidir ki bu örgütsel sahiplenme örgütsel bağlılığa kaynaklık etmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlerdeki sahiplenme ve bağlılıklarını geliştirici, çağın ihtiyaçlarına uygun politikalarla stratejiler geliştirmesi eğitimde başarı ülküsü için kaçınılmaz görünmektedir. Bu stratejilerin çağın ihtiyaçlarına uygun politikalarla oluşturulması eğitim sisteminin çağdaşlaşmasına katkı sunacaktır.

### Liderlik

Liderlik döneminin ruhuyla şekillenir ve döneminin aynası olur. Ortaçağda yaşanan savaşlardan dolayı liderlik kavramı savaşçı özelliklere sahip olunmasıyla ilişkilendirilmiştir (Genau vd., 2021). Erdemli lider topluma erdemli bir sürdürülebilir sistem kurarak insanların gerçeklerle yüzleşmesini sağlayıp erdeme yönelmesini sağlamalıdır (Bektaş, 1996). Aydınlanma çağıyla birlikte gelen endüstriyelleşme devriminin etkisiyle dönemin aydını Thomas Hobbes ve Descartes yönetim davranışlarını mekanik bir sistem olarak yorumlamıştır (Çapar ve Yıldırım, 2012). Ona göre, yönetici toplumsal anlaşmalarla insanların çizilen hukuklarını koruyan, hesap verebilen, adaletli mutlak güç sahibi devletin tek temsilcisi olmalıdır (Martinich, 2003). Modern Dönemde ise liderlik toplum-devlet-yönetim bağlamında değerlendirilerek lideri kişilik açısından tasvir etmişlerdir (Çelik,2023). Freud'a göre, lider otorite makamıdır ve var olan otoritenin kişiliğiyle özdeşleşmesiyle etki yaratabilmektedir (Kırel, 2001). Max Weber'e göre, karizmatik lider zorluklar karşısında özgün çözümler üretebilen ve bu yolla güven kazandırır (Breuilly, 2011). Yöneticilik ve liderlik kavramları arasındaki ayrışma modern dönemde yoğunluk kazanmıştır (Northouse, 2013).

20. yüzyılda özellikler kuramına göre, liderlik doğuştan gelen bir özelliktir ve fiziksel, kişisel ve sosyal değişkenlerle şekillenmektedir. 1950 sonrasında özellikler kuramı çevresel etmenlerin de değerlendirilmesiyle davranışçı kuramlara evrilmeye başlamıştır. Çevresel etkenlerle gelişen liderlik özellikleri de özü itibarıyla doğuştan gelen özelliklerin şekillenmesine dayanmaktadır (Lussier ve Achua, 2010). Iowa Üniversitesi çalışmalarına göre otokratik, demokratik ve tam serbesti liderlik modelleri oluşturulmuştur (Lewin, Lippitt ve White, 1938). Ohio State Üniversitesi liderlik yaklaşımı grubu harekete geçirme ve üyeleri dikkate alma ve anlayışlı olma temelinde şekillenmiştir (Schriesheim ve Kerr, 1974). Michigan Üniversitesi liderlik yaklaşımı liderlik davranışları, grubun işlem ve süreçleri, grup performansı bağlamında şekillenmiş ve iş odaklı liderlik, katılımcı liderlik, çalışan odaklı liderlik kavramları oluşturulmuştur (Yukl, 2010). Durumsallık yaklaşımı özellikler kuramı ile davranış kuramının kesişiminden hareketle karşılaşılan durumlara göre şekillenmesiyle oluşan liderlik tutumlarından doğmuştur (Northouse, 2013).

İnsanlardaki modernite algısının değişimi ve bu değişimin yansıması olarak lidere karşı oluşan beklentilerin farklılaşması modern liderlik tiplerinin oluşmasına kaynaklık etmiştir (Göktaş, 2015). Öğretimsel liderlik, öğretimin fırsat ve imkan eşitliği kapsamında iyileştirilmesini ve amaçlarına verimli şekilde ulaşmasını sağlar. Öğretimsel lider sınıf ortamında eğitimde etkililik ve verimliliğin artmasını sağlayan, farklı eğitim öğretim metotları uygulayarak çocukların hedef kazanım edinmesine katkı sunan, sınıf yönetimi konusunda farkını gösterebilen liderdir (Taşkesenlioğlu ve Radmard, 2019). Kültürel liderlik, kurum kültürü oluşturaya odaklanan, kurum değerlerini ortaya koyan ve örgüt üyelerinin bu kültürü benimsemesi adına çalışmalar yürütülmesini sağlar (Kotter ve Heskett, 1992). Örgüt üyelerinin

uyumlu çalışmasını örgüt kültürü aracılığıyla yapmaya çalışan kültürel lider gücünü örgütün içinde bulunduğu çevrenin kültüründen alır (Den Hartog vd., 2001). Vizyoner liderlik, sürdürülebilirlik ve çalışan motivasyonunu göz önünde bulundurarak örgüte vizyon çizip örgütün gelecekte olmak istediği yere göre kendini organize etmesini, uzun vadeli amaçlara sahip olmasını sağlar (Kotter, 1996). Vizyoner lider örgüt kültüründen etkin şekilde faydalı örgüt üyelerinin verimliliğinin artmasını önemser, yeniliklere açıktır, atiyi düşünür gelecek odaklı fırsatların örgüt adına değerlendirilmesini arzular bu sebeple atacağı adımlarda öncüdür (Erçetin, 2000). Etkileşimci liderlik, örgütte belirlenen hedeflerin, değerleri ve süreçlerin denetlenmesini kontrol edilmesini ve iyileştirilmesini örgüt üyeleriyle etkileşim halinde dönütler alarak gerçekleştirilmesine imkan verir. Sağlıklı dönütler alınması için kuralların açık, net ve seffaf olması esastır ki bu durum beraberinde kaliteyi getirecektir (Burns, 1978). Etkileşimci liderler kurallara hatasız uyulmasını hedefledikleri için ödüllendirme sistemini kullanırlar (Demir vd., 2010).

Dönüşümcü liderlik, beklenenin üzerinde performans sergilenmesi amacıyla mativosyon arttırmayı ve hedeflere ulaşılmasını sağlar. Dönüşümcü lider, karizması ile örgüt içi etkililiğini artırıp ayrıca çalışanları motive ederek bağlılıklarına katkı sunup bireylerin kendi kendini yönetme becerisinin gelişmesine imkan sağlar. Dönüşümcü liderlik çalışanların öz yönetim becerilerinin gelişmesini sağladığı için örgütsel bağlılık ve adanmışlığın sağlanmasında etkili bir farkördür (Bass, 1990). Hizmetkar liderlik, lider bir hizmetkârdır anlayışından gelişmiştir. Hizmetkâr lider alçakgönüllü, toplumsal ahlaki değerlere sahip, fedakâr, vizyon sahibi, çalışanlara güç veren, güvenilir ve hizmet odaklı olmalıdır (Waddell, 2006). Hizmetkar liderlerin empati, dinleme, iyileştirme, farkında olma, ikna edici, öngörü sahibi, insan gelişimine bağlı, hizmet odaklı olmaları beklenir (Smith, 2005).

Günümüzde okul yöneticiliği kavramı eğitim liderliğine evrildiği için eğitim kurumu liderleri olan okul müdürlerinin etkili ve verimli bir eğitim için değişen dünyaya ayak uydurması bir zorunluluktur (Froiland, 2015). Bu sebeple işbirlikçi, eşitlikçi, teknolojiyi takip eden çağdaş liderlik davranışlarına sahip olmaları beklenmektedir (DPA, 2019). Bir çağdaş eğitim liderinin öğretimsel, stratejik, dönüşümsel, karizmatik, hizmetkâr liderlik gibi farklı liderlik yaklaşımların özelliklerine sahip olması beklenmektedir (Stodd, 2022). Çağdaş eğitim liderlerinin temel amacı eğitimde sürdürülebilir başarıyı yakalamaktır (Jones ve Harris, 2014). Bu bağlamda Amerika eğitim yönetimi ulusal politika kurulu (NPBEA) 21. Yüzyıl eğitim yöneticilerinin mesleki standartlarını güncelleyerek yayınlamıştır (NPBEA, 2015). Bu standartlara göre bir eğitim lideri aşağıdaki konularda etkili ve verimli eğitim sürecinin okulda sürdürülebilir kılınması adına bütün paydaşları sürece dahil ederek çağın gerekliliklerini karşılayacak stratejik politikalar belirlemeli ve uygulamalıdır. Okul müdürünün göstermesi gereken çağdaş liderlik davranışları on başlıkta toplanabilir: Vizyon, misyon ve temel değerler; etik ve mesleki normlar; kültürel duyarlılık; müfredat, öğretim, değerlendirme; öğrenci toplulukları oluşturma; okul personeli mesleki gelişimi; çalışanlar arasında birlik oluşturma; paydaş katılımı; okul işletmesi ve yönetimi; okulu iyileştirme (Gül ve Örs, 2023).

### Örgütsel Bağlılık

Örgüt, aynı amaç uğruna bir araya gelmiş organize eylemli topluluktur (Balay, 2014). Örgüt üyeleri belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde amaca karşı sorumludur (Schein, 1978: Akt. Tosun, 1986). Okullar bu kapsamda düşünüldüğünde, eğitim ve öğretim amaçlı mikro toplumsal örgütlerdir. Örgütleri amaçlarına ulaştırma adına sergiledikleri emek, üyelerin örgüte karşı bir bağ geliştirmesine neden olur ki bu durum örgütsel bağlılık olarak nitelenir (Köse ve Gül, 2022). Örgütün amaçlarına ulaşılması o örgüte duyulan bağlılıkla pozitif kolerasyon göstermektedir (Başaran, 2000). Bir araya gelen ortak amaçlı insanların oluşturduğu topluluklardan doğan eylemler varsa örgütsel bağlılık vardır denebilir ki bu bağ örgüt üyeleri tarafından karşılanması gereken bir zorunluluktur (Balay, 2014).

Örgütsel bağlılık sadakat ve örgüt başarısına katkı sunma isteğinin yanı sıra örgüte karşı olumlu tutum sergileme ve örgüt amaçlarına karşı istekle görev almaktır (Sheldon, 1971). Buchanan (1974), örgütsel bağlılığı üyelerin örgüte karşı geliştirdiği fanatiklik olarak değerlendirirken Porter vd. (1974) örgüt ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak kurallara uyum olarak ifade etmiştir. Örgütsel bağlılık, inandığın değerlere karşı sorumlu olma (Salancik, 1977); örgütü benimseme (Mowday, 1982); içselleştirilen normatif

yazınlar (Wiener, 1982); örgüte karşı mental aidiyet (Rusbult ve Farrell, 1983); örgüt içi paydaşlarla bütünleşme (Reichers, 1985), örgüte psikolojik bağlanma ve özümseme (O'Reilly ve Chatman, 1986), örgütten ayrılma fikrini azaltan olgudur (Allen ve Meyer, 1996). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel üyeliği sürdürme noktasındaki olumlu tutumu, örgüt amaçları için elinden geleni yapma güdüsü, aidiyet duygusu ve aidiyetini devam ettirme istekliliğidir (Gündoğan, 2009).

Allen ve Mayer'e (1996) göre, örgütsel bağlılık duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Çalışanın, iş isteğine sahip olma duygusu, çalıştığı işe karşı içsel tutkunluğu neticesinde gerçekleşir ve bu duygusal bağlılık olarak nitelenir. Örgüt üyesinin, örgütünden ayrılmanın bilincinde, mevcut çalışma durumunu zorunlu korumaya devam etmesi devam bağlılığı olarak ele alınır. Örgüt üyesinin, doğru olduğuna inandığı işi yapmasıyla ortaya çıkan ve bireyin örgütte kalmak için içsel talepkârlığı ise normatif bağlılık olarak tanımlanır (Balay, 2014). Kanter'e (1968) göre, bir örgüt üyesi ayrılma maliyetinin bilinciyle çalışmaya devam ediyorsa devam bağlılığı, içinde bulunduğu örgütte geliştirdiği olumlu ilişkiler neticesinde sosyalleşmesine göre kenetlenme bağlılığı, örgütün yazılı ve sözlü kurallarına uyum sağlaması neticesinde kontrol bağlılığı geliştirir (Varoğlu, 2000).

Okul müdürünün liderlik özellikleriyle öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır (Polatcan ve Cansoy, 2019). Okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri örgütsel bağlılığın yordayıcısıdır ve aralarında pozitif anlamlı ilişki bulunmaktadır (Kul ve Güçlü, 2010; Bektaş, Çoğaltay ve Sökmen, 2014). Okul müdürlerinin etik liderlik özellikleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yordayıcısıdır (Uğurlu vd., 2013; Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014; Ayık, Yücel ve Savaş, 2014). Okul müdürlerinin paylaşımcı liderlik özellikleri öğretmenlerin duygusal ve normatif davranışlarıyla pozitif anlamlı ilişkiye sahiptir (Uslu ve Beycioğlu, 2013). Okul müdürlerinin kültürel liderlik özellikleri örgütsel bağlılığın bir yordayıcısıdır (Teyfur, 2015; Uygur ve Yıldırım, 2011). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yordayıcısıdır (Cerit, 2010; Doğan ve Aslan, 2016). Okul müdürlerinin destekleyici liderlik özellikleri örgütsel bağlılığı pozitif yönde yordamaktadır (Çokluk ve Yılmaz, 2010). Okul müdürlerinin manevi liderlik davranışları öğretmenlerin normatif ve duygusal bağlılıklarıyla pozitif korelasyon göstermektedir (Bozkuş ve Gündüz, 2016).

Okul müdürünün paylaşımcı vizyon oluşturması, öğretmenlerle iş birliği yapması, iletişim ve etkileşimde bulunması, öğretmenlere değer vermesi ve öğretmenleri destekleyici tutum sergilemesi, okulda saygı ve güvene dayalı adil çalışma kültürü oluşturması, öğretmenler arasında sorumluluk ve kontrol paylaşımı yapması, kurum kültürü oluşturması, değişimi yönetme ve sürdürülebilir kılması öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki etmektedir (Polatcan ve Cansoy, 2019). Değişen ve gelişen dünyaya göre şekillenen çağın gerektirdiği liderlik özelliklerine sahip çağdaş okul müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etki edeceği düşünülmektedir. Her öğrenciyi çağının gerekliliklerine göre yetiştirebilmek öğretmenler ve okul müdürü için çağın özelliklerinin öncelikle içselleştirilmesini gerektirir. Öğretmenler ve okul müdürü tarafından içselleştirilen olgular ortak bir dil oluşmasına ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artmasına zemin hazırlayacaktır. Okul müdürlerinin çağdaş liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye dair araştırmaların sınırlı olduğu görülmekte, çalışmanın alana bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 1.1. Araştırmanın amacı

Bu çalışmada okul müdürlerinin çağdaş liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırmaya konu edilmiştir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin çağdaş liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin görüşleri cinsiyet, alan, görev yaptığı okul düzeyi, görev yeri, mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Okul müdürlerinin çağdaş liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Okul müdürlerinin çağdaş liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### 1.2. Araştırmanın önemi

Yapılan literatür taramasında öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının müdürlerin tutum ve davranışlarıyla ilişkili olduğunu gösteren araştırma ve bulgular mevcuttur (Polatcan ve Cansoy, 2019). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, okul müdürlerinin liderlik özellikleriyle ilişki göstermektedir (Hulpia, 2011). Buna karşın okul müdürlerinin çağdaş liderlik algılarına dair öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin kendi örgütsel bağlılıklarına dair görüşleri arasındaki ilişkiye dair doğrudan yapılmış çalışma gerçekleştirilmemiştir (Polatcan ve Cansoy, 2019). Bu anlamda çalışmanın alanyazındaki örneklem bağlamında ilk çalışmalardan olması beklenmektedir. Çalışmada okul müdürlerinin çağdaş liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisine ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında okul müdürlerinin çağdaş liderlik davranışlarına odaklanılıyor olması; konu üzerindeki ilk çalışmalardan olması çalışmanın önemini ve özgünlüğünü artıracaktır.

## 2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama süreci, veri analizine ve etik kurul iznine dair bilgiler yer almaktadır.

### 2.1. Araştırmanın modeli

Bu çalışmada, kavramsal arası ilişkileri incelemek üzere nicel araştırma yöntemlerinden betimsel desen olarak ilişki tarama modeli kullanılmıştır. Bu model iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi tanımlamak ve bu ilişki düzeyini analiz etmek için kullanılır (Karasar, 2014).

### 2.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırmanın çalışma evreni Şırnak ili İdil İlçesinde görev yapmakta olan 1159 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Şırnak ili İdil ilçesinde görev yapan 350 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma grubu basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Böyle bir evren için minimum örneklem 278 olarak belirlenmiştir (Çömlekçi, 1989). Minimum kişi sayısı aşılarak 335 öğretmene seçkisiz ulaşılmış ancak 332 veri değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.**

*Katılımcı Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular*

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	215	65
	Erkek	117	35
Çalışılan Kurum	Anaokulu	25	8
	İlkokul	114	34
	Ortaokul	140	42
Okul Konumu	Lise	53	16
	Köy/Kasaba	209	63
Görev	İlçe Merkezi	123	37
	Branş Öğretmeni	213	64
Mesleki Kıdem	Sınıf Öğretmeni	119	36
	1-3 yıl	181	55
Kıdem	4-6 yıl	106	32
	7-9 yıl	24	7
	10 ve üzeri yıl	21	6

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu kadın, görev değişkenine göre çoğunluğu branş öğretmeninden oluşmaktadır. Kurum değişkenine göre öğretmenlerin çoğunluğunu sırasıyla ortaokul,

ilkokul, lise ve okul öncesi öğretmenleri oluşturmaktadır. Öğretmenlerin çoğunluğu köylerde öğretmenlik yapmaktadır.

### 2.3. Veri toplama araçları ve süreci

Bu araştırmada, veri toplama amacıyla ölçek kullanılmıştır. Birinci bölümde, öğretmenlerin cinsiyeti, görevi, çalıştığı kurum, çalıştığı yer, mesleki kıdemi gibi bilgileri içeren demografik bilgi formu; ikinci bölümde okul "Çağdaş Liderlik Davranışları Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiş, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış 5'li likert türü ölçek olup üç alt boyuttan oluşmaktadır. 18 maddeden oluşan ölçekte ters maddeler bulunmaktadır. Cronbach-Alpha değeri, duygusal bağlılık faktörü için 0,8; devam bağlılığı faktörü için 0,73; normatif bağlılık faktörü için 0,80 ve genel güvenilirlik katsayısı 0,88; RMSEA değeri 0,070'tir (Elçiçek ve Han, 2018). Okul Müdürlerinin Çağdaş Liderlik Davranışları Ölçeği Gül ve Örs Özdi (2023) tarafından geliştirilmiş tek boyutlu ve 5'li likert ölçektir ve 34 maddeden oluşan ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Cronbach-Alpha değeri 0,987; RMSEA değeri 0,11'dir (Gül ve Örs Özdi, 2023). Bu araştırma kapsamında örgütsel bağlılık ölçeğine ait Cronbach-Alpha değeri, duygusal bağlılık faktörü için 0,81; devam bağlılığı faktörü için 0,70; normatif bağlılık faktörü için 0,82; çağdaş liderlik davranışları ölçeğine ait tek faktör için 0,96 ve bu 4 faktörü araştırmaya ait genel güvenilirlik katsayısı 0,82; RMSEA değeri 0,069 olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın yürütülmesi için ölçek sahiplerinden ve etik kuruldan gerekli izinler alınmış, Şırnak ili İdil ilçesinde görev yapan öğretmenlere örneklem kapsamında ulaşılarak 335 katılımcıya uygulama yapılmış, katılmak istemeyen öğretmenlere ölçek verilmemiş ve uygulama süreci tamamlanmıştır. Veri kontrolü sonucunda 3 veri toplama aracı değerlendirmeye alınmamış 332 veri toplama aracından elde edilen bilgiler sisteme girilerek analizler yapılmıştır.

### 2.4. Verilerin analizi

Çalışmada öncelikle veri toplama araçlarındaki cevaplara dair frekans ve yüzdeler dağılım hesaplaması yapılarak araştırmada kullanılan ölçek verilerinin normallik dağılımı sınanmıştır. Elde edilen normallik dağılım grafiklerinden ve çarpıklık ile basıklık sonuçlarından dağılımlarının normal olduğu kabul edilmiştir. Kurtosis ve Skewness değerleri -1,5 ile +1,5 arasında bir değer olduğunda normal dağılıma uygun olarak kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tablo 2'deki sonuçlara göre faktörlerin normal dağılım gösterdiği görülmüş ve bu sonuca göre parametrik analiz yapılması kararlaştırılmıştır.

**Tablo 2.**

*Kurtosis ve Skewness Değerleri*

Değişken		Örgütsel Bağlılık Boyutu		Çağdaş Liderlik Algı Boyutu	
		Skewness	Kurtosis	Skewness	Kurtosis
Cinsiyet	Kadın	-0.138	-0.011	-0.472	-0.771
	Erkek	-0.514	0.785	-0.532	-0.574
Çalışılan Kurum	Anaokulu	-0.796	0.900	-1.415	0.709
	İlkokul	-0.410	0.586	-0.571	-0.498
Okul Konumu	Ortaokul	0.035	0.216	-0.499	-0.603
	Lise	-0.600	-0.147	-0.070	-1.046
	Köy/Kasaba	-0.550	0.137	-0.561	-0.606
Görev	İlçe Merkezi	0.114	0.076	-0.386	-0.859
	Branş Öğr.	-0.228	0.244	-0.369	-0.888
Mesleki Kıdem	Sınıf Öğr.	-0.366	0.284	-0.696	-0.422
	1-3 yıl	-0.172	0.212	-0.545	-0.514
Kıdem	4-6 yıl	-0.146	-0.182	-0.379	-1.035
	7-9 yıl	-1.039	0.324	-0.397	-0.343
	10 ve üstü yıl	-0.907	2.634	-0.938	-0.059

Çalışma kapsamında öğretmenlerin çağdaş liderlik algı ve örgütsel bağlılık seviyelerinin tespiti için alt boyutlara dair ortalama ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki duygusal, devam ve normatif faktörlere ait toplam puan ortalama değer aralıkları ters maddeler çevrildikten sonra  $\bar{X}_{0-6}$ =Düşük;  $\bar{X}_{7-12}$ =Orta Altı;  $\bar{X}_{13-18}$ =Orta ;  $\bar{X}_{19-24}$ = Orta Üstü ;  $\bar{X}_{25-30}$ =Üst seviye; okul müdürü çağdaş liderlik davranışları ölçeği tek faktörlü yapıya ait toplam puan ortalama değer aralıkları  $\bar{X}_{0-34}$ =Düşük;  $\bar{X}_{34-68}$ =Orta Altı;  $\bar{X}_{69-102}$ =Orta ;  $\bar{X}_{103-136}$ =Orta Üstü;  $\bar{X}_{137-170}$ =Üst seviye şeklinde derecelendirilmiştir. Alt boyut ortalamaları arası anlamlı farklılığın tespiti için ANOVA ve post-hoc Tukey testi uygulanmıştır. Anova testi iki veya daha fazla grupların ortalamalarındaki farklılaşmayı tespit etmek için kullanılan varyans analizidir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Değişkenler arası ilişki için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

Model uyumu ve geçerliliği sınamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılabilir (Schumacker ve Lomax, 2016). Tablo 3'teki doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör yapısının doğrulandığı görülmüştür.

**Tablo 3.**

*Faktör Analizi Uyum İndeksi*

	İndeks	Değer
Bulgular	Comparative Fit Index (CFI)	0,965
	Tucker-Lewis Index (TLI)	0,963
	Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0,963
	Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0,943
	Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0,965
	Root Ortalama square error of approximation (RMSEA)	0,069
	Standardized root Ortalama square residual (SRMR)	0,058
	Goodness of fit index (GFI)	0,993

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Okul Müdürü Çağdaş Liderlik Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör analizi uyum indeksi tablosunda görüldüğü üzere  $\chi^2/df = 2,5545 < 5$ ,  $0-1 < GFI = 0,993$ ;  $0-1 \leq CFI = 0,965$ ;  $RMSEA = 0,069 < 0,08$  uyum değerlerine göre model verilere uyum göstermektedir. Dolayısıyla açıklayıcı faktör analizi ile ortaya konulan 4 faktörlü yapının geçerliği için doğrulayıcı faktör analizi ile güçlü bir kanıt elde edilmiştir.

Ölçme aracının alt boyutlarının güvenilirliklerini belirlemek amacıyla Cronbach's  $\alpha$  ve McDonald's  $\omega$  katsayıları hesaplanmış, tüm alt boyutların güvenilirlik değerlerinin 0,70 üzerinde olduğu görülmüştür. Tablo 4'te faktörlerin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre faktörler güvenilir (Zinbarg, Revelle, Yoven ve Li, 2005).

**Tablo 4.**

*Faktör Güvenilirlik İndeksi*

	McDonald's $\omega$	Cronbach's $\alpha$
Duygusal Bağlılık	0,819	0,814
Devam Bağlılık	0,721	0,707
Normatif Bağlılık	0,826	0,821
Çağdaş Liderlik	0,966	0,965

## 2.5. Araştırmanın etik izni

Yapılan bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel

Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

### Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 15.12.2023

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 666295

### 3. BULGULAR

Bu bölümde alt problemlere ilişkin analizlerin yapılması amaçlanmıştır.

#### Öğretmenlerin Okul Müdürü Çağdaş Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul müdürlerinin çağdaş liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ilişkin bulgular Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.**

*Okul Müdürlerinin Çağdaş Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Değişken	Alt boyut	Arit. Ort.	St.sap.
Müdürlerin çağdaş liderlik davranışları	Tek boyutlu	68,06	28,00
Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı	Duygusal bağlılık	21,33	5,09
	Devam bağlılık	17,92	4,49
	Normatif bağlılık	17,42	5,34

Bu araştırmanın sürekli bağımsız değişkeni; öğretmenlerin Okul Müdürü Çağdaş Liderlik Algılarıdır. Bu değişkeni ölçmek amacıyla “Okul Müdürü Çağdaş Liderlik Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Çeşitli eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin Okul Müdürü Çağdaş Liderlik Algı seviyelerini tespit etmek için elde edilen verilere ait toplam puanın aritmetik ortalama ve standart sapması hesaplanarak Tablo 5’te görselleştirilmiştir. Tablo 5’e göre öğretmenlerin genel olarak  $\bar{X}_{34-68}=68,06$  orta altı düzeyde okul müdürü çağdaş liderlik davranışı algısına sahip oldukları söylenebilir.

Yapılan çalışmanın sürekli bağımlı değişkeni örgütsel bağlılık algısıdır. Bunun ölçümü için öğretmenlere “Öğretmen Örgütsel Bağlılık Ölçeği” uygulanmıştır. Öğretmenlere ait duygusal, normatif ve devam bağlılık seviyelerinin belirlenmesi için faktör toplam puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanarak Tablo 5’te görselleştirilmiştir. Tablo 5’teki bulgulara göre öğretmenlerin genel olarak ortalamanın üzerinde örgütsel bağlılığa sahip oldukları,  $\bar{X}_{19-24}=21,33$  orta üstü düzeyde duygusal bağlılık,  $\bar{X}_{13-18}=17,92$  orta düzeyde devam ve  $\bar{X}_{13-18}=17,42$  orta düzeyde normatif bağlılık gösterdikleri söylenebilir.

#### Öğretmenlerin Okul Müdürü Çağdaş Davranışları Ölçeği Toplam Puanlarının Mevcut Değişkenlere Göre Analizleri

Tablo 2’de cinsiyet, branş, okul türü, okul konumu, mesleki kıdem değişkenleri için çağdaş liderlik algısı ölçeği tek boyutta Kurtosis ve Skewness değerlerine göre homojen dağılım göstermektedir. Homojen



dağılım olması durumunda değişkenlere göre anlamlı farklılık bakmak için ANOVA ve post-hoc Tukey testi uygulanarak tablo 6’da raporlaştırılmıştır.

**Tablo 6.**

*Çağdaş Liderlik Algı Ölçeği Anova Sonuçları*

Boyut	Bağımsız Değişken	N	$\bar{X}$	K.T.	Sd	K.O	F	p	Post-Hoc
Çağdaş Liderlik Algısı	Kadın (1)	215	67,023	667,53	1	667,531	0,851	0,357	-
	Erkek (2)	117	69,991	1					
	Branş Öğret. (1)	213	67,812	39,271	1	39,271	0,050	0,823	-
	Sınıf Öğret. (2)	119	68,529						
	Anaokulu (1)	25	81,960	8489,1	3	2829,726	3,696	0,012	1*4
	İlkokul (2)	114	66,939	79					
	Ortaokul (3)	140	69,471						
	Lise (4)	53	60,245						
	Köy (1)	209	68,598	157,75	1	157,753	0,201	0,654	-
	İlçe Merkezi (2)	123	67,171	3					
	1-3 yıl kıdem (1)	181	69,669	7732,7					
	4-6 yıl kıdem (2)	106	64,858	94	3	2577,598	3,357	0,019	4*3
	7-9 yıl kıdem (3)	24	58,292						
	10...yıl kıdem (4)	21	81,667						

Cinsiyet değişkenine göre okul müdürü çağdaş liderlik davranışları puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınanmıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerinin puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene’s testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{1-330;0,05}=0,660$ ;  $p=0,417>0,05$ ). Tablo 6’dan anlaşılacağı üzere kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerine dair çağdaş liderlik davranış algıları ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ( $F_{1-330;0,05}=0,851$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre kadın ve erkek öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürlerine dair çağdaş liderlik davranış algı düzeyleri birbirine benzer ve yakındır. Bir başka deyişle anlamlı farklılaşma yoktur.

Görev değişkenine göre okul müdürü çağdaş liderlik davranışları puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınanmıştır. Sınıf ve branş öğretmen puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene’s testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{1-330;0,05}=0,151$ ;  $p=0,698>0,05$ ). Tablo 6’dan anlaşılacağı üzere branş ve sınıf öğretmenlerin okul müdürlerine dair çağdaş liderlik davranış algıları ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ( $F_{1-330;0,05}=0,050$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre branş ve sınıf öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürlerine dair çağdaş liderlik davranış algı düzeyleri birbirine benzer ve yakındır. Bir başka deyişle anlamlı farklılaşma yoktur.

Çalışılan kurum değişkenine göre okul müdürü çağdaş liderlik davranışları puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınanmıştır. Anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmen puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene’s testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{3-328;0,05}=0,408$ ;  $p=0,747>0,05$ ). Tablo 6’dan anlaşılacağı üzere anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin okul müdürlerine dair çağdaş liderlik davranış algıları ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir ( $F_{3-328;0,05}=3,696$ ;  $p<0,05$ ;  $\eta^2=0,033$ ). Bunu tespit etmek için Tukey testi yapılmış Tablo 7’de raporlaştırılmıştır.

**Tablo 7.**

*Çalışılan Kurum göre Çağdaş Liderlik Davranışları Tukey bulguları*

		Ortalama Fark	SE	t	p <sub>Tukey</sub>
<b>Anaokulu</b>	İlkokul	15,021	6,111	2,458	0,069
	Ortaokul	12,489	6,008	2,079	0,162
	Lise	21,715	6,713	3,235	0,007*
<b>İlkokul</b>	Ortaokul	-2,533	3,491	-0,726	0,887
	Lise	6,693	4,600	1,455	0,466
<b>Ortaokul</b>	Lise	9,226	4,462	2,067	0,166

Tablo 7'de Tukey testi sonuçlarına göre anaokulu ve lise öğretmenlerin okul müdürlerine dair çağdaş liderlik davranış algı düzeyleri birbirinden anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Bir başka deyişle anaokulu öğretmenlerinin okul müdürü çağdaş liderlik davranışları algısı lise öğretmenlerinin algısından daha yüksektir. Tablo 7'deki ortalamalar karşılaştırıldığında anaokulu (81,960) ve lise (60,245) öğretmenlerinin okul müdürü çağdaş liderlik davranışları algıları arasında ciddi bir fark olduğu söylenebilir.

Çalışılan kurum konumu değişkenine göre okul müdürü çağdaş liderlik davranışları puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınanmıştır. Köy ve ilçe merkezinde görev yapan öğretmen puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene's testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{1-330;0,05}=0,051$ ;  $p=0,821>0,05$ ). Tablo 6'dan anlaşılacağı üzere köyde ve ilçe merkezinde çalışan öğretmenlerin okul müdürlerine dair çağdaş liderlik davranış algıları ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ( $F_{1-330;0,05}=0,201$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre köyde ve ilçe merkezinde çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürlerine dair çağdaş liderlik davranış algı düzeyleri birbirine benzer ve yakındır. Bir başka deyişle anlamlı farklılaşma yoktur.

Mesleki kıdem değişkenine göre okul müdürü çağdaş liderlik puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınanmıştır. 1-3, 4-6, 7-9, 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmen puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene's testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{3-328;0,05}=1,491$ ;  $p=0,217>0,05$ ). Tablo 6'dan anlaşılacağı üzere mesleki kıdem grupları farklı olan öğretmenlerinin okul müdürlerine dair çağdaş liderlik davranış algıları ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir ( $F_{3-328;0,05}=3,357$ ;  $p<0,05$ ;  $\eta^2=0,030$ ). Bu farklılığı tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Tablo 8'deki Tukey testi sonuçlarına göre 7-9 ve 10-... yıllık kıdeme sahip olan öğretmenlerin okul müdürlerine dair çağdaş liderlik davranış algı düzeyleri birbirinden anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Bir başka deyişle 7-9 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerinin okul müdürü çağdaş liderlik davranışları algısı 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerinin algısından daha düşüktür.

**Tablo 8.**

*Mesleki Kıdeme Göre Çağdaş Liderlik Davranışları Tukey Bulguları*

		Ortalama Fark	SE	t	p <sub>Tukey</sub>
<b>1-3 yıl</b>	4-6 yıl	4,810	3,389	1,419	0,488
	7-9 yıl	11,377	6,020	1,890	0,234
	10-... yıl	-11,998	6,388	-1,878	0,239
<b>4-6 yıl</b>	7-9 yıl	6,567	6,264	1,048	0,721
	10-... yıl	-16,808	6,619	-2,539	0,056
<b>7-9 yıl</b>	10-... yıl	-23,375	8,280	-2,823	0,026*

## Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Ve Alt Boyut Puanlarının Bazı Değişkenler Bakımından Karşılaştırılması

Tablo 2' de cinsiyet, branş, okul türü, okul konumu, mesleki kıdem değişkenleri için örgütsel bağlılık ölçeği duygusal, devam, normatif alt boyutları Kurtosis ve Skewness değerlerine göre homojen dağılım göstermektedir. Homojen dağılım olması durumunda değişkenlere göre anlamlı farklılık bakmak için ANOVA testi uygulanarak tablo 9'da raporlaştırılmıştır.

**Tablo 9.**  
*Örgütsel Bağlılık Ölçeği Anova Testi Sonuçları*

Boyut	Bağımsız Değişken	N	$\bar{X}$	K.T.	Sd	K.O	F	p	Post-Hoc
Duygusal Bağlılık	Kadın (1)	215	21,195	11,78	1	11,786	0,453	0,501	-
	Erkek (2)	117	21,5	6					
	Branş Öğret. (1)	213	21,160	18,13	1	18,139	0,699	0,404	-
	Sınıf Öğret. (2)	119	21,647	9					
	Anaokulu (1)	25	23,440						
	İlkokul (2)	114	21,298	127,1	3	42,397	1,644	0,179	-
	Ortaokul (3)	140	21,171	91					
	Lise (4)	53	20,849						
	Köy (1)	209	20,909	102,0	1	102,01	3,967	0,047	2*1
	İlçe Merkezi (2)	123	22,057	14		4		*	
	1-3 yıl kıdem (1)	181	21,530						
	4-6 yıl kıdem (2)	106	20,887	163,0	3	54,340	2,116	0,098	-
	7-9 yıl kıdem (3)	24	20,000	21					
	10...yıl kıdem (4)	21	23,429						
Devam Bağlılığı	Kadın (1)	215	17,702	29,35	1	29,357	1,458	0,228	-
	Erkek (2)	117	18,325	7					
	Branş Öğret. (1)	213	17,695	30,58	1	30,581	1,520	0,219	-
	Sınıf Öğret. (2)	119	18,328						
	Anaokulu (1)	25	18,880						
	İlkokul (2)	114	18,061	34,05	3	11,350	0,561	0,641	-
	Ortaokul (3)	140	17,750	1					
	Lise (4)	53	17,750						
	Köy (1)	209	17,531	86,06	1	86,062	4,312	0,039	2*1
	İlçe Merkezi (2)	123	18,585	2				*	
	1-3 yıl kıdem (1)	181	18,099	53,98	3	17,994	0,892	0,446	-
	4-6 yıl kıdem (2)	106	17,736						
	7-9 yıl kıdem (3)	24	16,750						
	10...yıl kıdem (4)	21	18,667						
Normatif Bağlılık	Kadın (1)	215	17,2	16,45	1	16,456	0,576	0,448	-
	Erkek (2)	117	17,2						
	Branş Öğret. (1)	213	17,216	25,89	1	25,892	0,908	0,341	-
	Sınıf Öğret. (2)	119	17,798	2					
	Anaokulu (1)	25	18,240		3	9,017	0,314	0,815	-
	İlkokul (2)	114	17,535						

### Öğretmenlerin Çağdaş Liderlik Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arası İlişki

(The Relationship Between Teachers' Perceptions Of Contemporary Leadership and Their Organizational Commitment)

Normatif Bağlılık									
	Ortaokul (3)	140	17,336	27,05					
	Lise (4)	53	17,038	2					
	Köy (1)	209	17,268	13,86	1	13,862	0,485	0,487	-
	İlçe Merkezi (2)	123	17,691	2					
	1-3 yıl kıdem (1)	181	17,796						
	4-6 yıl kıdem (2)	106	17,019						
	7-9 yıl kıdem (3)	24	15,500	81	3	51,494	1,819	0,143	-
	10...yıl kıdem (4)	21	18,476						

Cinsiyete göre duygusal bağlılık puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınanmıştır. Kadın ve erkeklerin puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene's testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{1-330;0,05}=0,034$ ;  $p=0,854>0,05$ ). Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere kadın ve erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ( $F_{1-330;0,05}=0,453$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre kadın ve erkek öğretmenlerin çalıştıkları okullara yönelik hissettikleri duygusal bağlılık düzeyleri birbirine benzer ve yakındır. Bir başka deyişle anlamlı farklılaşma yoktur.

Cinsiyete göre devam bağlılığı puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınanmıştır. Kadın ve erkeklerin puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene's testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{1-330;0,05}=0,803$ ;  $p=0,371>0,05$ ). Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere kadın ve erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ( $F_{1-330;0,05}=1,458$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre kadın ve erkek öğretmenlerin çalıştıkları okullara yönelik hissettikleri devam bağlılık düzeyleri birbirine benzer ve yakındır. Bir başka deyişle anlamlı farklılaşma yoktur.

Cinsiyete göre normatif bağlılık puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınanmıştır. Kadın ve erkeklerin puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene's testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{1-330;0,05}=0,044$ ;  $p=0,834>0,05$ ). Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere kadın ve erkek öğretmenlerin normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ( $F_{1-330;0,05}=1,458$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre kadın ve erkek öğretmenlerin çalıştıkları okullara yönelik hissettikleri normatif bağlılık düzeyleri birbirine benzer ve yakındır. Bir başka deyişle anlamlı farklılaşma yoktur.

Görev değişkenine göre duygusal bağlılık puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınanmıştır. Branş ve sınıf öğretmenlerinin puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene's testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{1-330;0,05}=5,608 \times 10^{-4}$ ;  $p=0,981>0,05$ ). Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere branş ve sınıf öğretmenlerin duygusal bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ( $F_{1-330;0,05}=0,699$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre branş ve sınıf öğretmenlerin çalıştıkları okullara yönelik hissettikleri duygusal bağlılık düzeyleri birbirine benzer ve yakındır. Bir başka deyişle anlamlı farklılaşma yoktur.

Görev değişkenine göre devam bağlılığı puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınanmıştır. Branş ve sınıf öğretmenlerinin puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene's testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{1-330;0,05}=0,074$ ;  $p=0,786>0,05$ ). Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere branş ve sınıf öğretmenlerin devam bağlılığı ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ( $F_{1-330;0,05}=1,520$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre branş ve sınıf öğretmenlerin çalıştıkları okullara yönelik hissettikleri devam bağlılık düzeyleri birbirine benzer ve yakındır. Bir başka deyişle anlamlı farklılaşma yoktur.

Görev değişkenine göre normatif bağlılık puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınıanmıştır. Branş ve sınıf öğretmenlerinin puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene's testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{1-330;0,05}=0,864$ ;  $p=0,353>0,05$ ). Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere branş ve sınıf öğretmenlerin normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ( $F_{1-330;0,05}=0,908$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre branş ve sınıf öğretmenlerin çalıştıkları okullara yönelik hissettikleri normatif bağlılık düzeyleri birbirine eşittir. Bir başka deyişle anlamlı farklılaşma yoktur.

Kurum değişkenine göre duygusal bağlılık puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınıanmıştır. Anaokul, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmen puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene's testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{3-328;0,05}=0,414$ ;  $p=0,743>0,05$ ). Anova testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9'da görüleceği gibi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerin duygusal bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ( $F_{3-328;0,05}=1,644$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerin çalıştıkları okullara yönelik hissettikleri duygusal bağlılık düzeyleri birbirine benzer ve yakındır. Bir başka deyişle anlamlı farklılaşma yoktur.

Kurum değişkenine göre devam bağlılığı puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınıanmıştır. Anaokul, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmen puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene's testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{3-328;0,05}=1,358$ ;  $p=0,255>0,05$ ). Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerin devam bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ( $F_{3-328;0,05}=1,644$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerin çalıştıkları okullara yönelik hissettikleri devam bağlılık düzeyleri birbirine benzer ve yakındır. Bir başka deyişle anlamlı farklılaşma yoktur.

Kurum değişkenine göre normatif bağlılığı puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınıanmıştır. Anaokul, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmen puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene's testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{3-328;0,05}=0,101$ ;  $p=0,960>0,05$ ). Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerin normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ( $F_{3-328;0,05}=1,644$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerin çalıştıkları okullara yönelik hissettikleri normatif bağlılık düzeyleri birbirine benzer ve yakındır. Bir başka deyişle anlamlı farklılaşma yoktur.

Kurum konumu değişkenine göre duygusal bağlılık puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınıanmıştır. Köy ve ilçede görev yapan öğretmen puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene's testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{1-330;0,05}=0,077$ ;  $p=0,782>0,05$ ). Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere okulu köyde ve ilçe merkezinde bulunan öğretmenlerin duygusal bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir ( $F_{1-330;0,05}=3,967$ ;  $p<0,05$ ). Anlamlı farklılaşmanın tespiti için okulu köyde ve ilçe merkezinde bulunan öğretmenlerin duygusal bağlılık ortalamaları Tablo 9'da karşılaştırılmış ve okulu ilçe merkezinde bulunan öğretmenlerin duygusal bağlılık ortalamalarının (22,507) okulu köyde bulunan öğretmenlerin duygusal bağlılık ortalamalarından (20,909) anlamlı derecede farklılaştığı gözlemlenmiştir. Bir başka deyişle ilçe merkezinde çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılığı köyde çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılığından anlamlı derecede farklılaşmaktadır. İlçede çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılıkları köydeki öğretmenlerin duygusal bağlılığından daha yüksektir.

Kurum konumu değişkenine göre devam bağlılığı puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınıanmıştır. Köy ve ilçe merkezinde çalışan

öğretmenlerin puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene's testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{1-330;0,05}=0,285$ ;  $p=0,594>0,05$ ). Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere okulu köyde ve ilçe merkezinde bulunan öğretmenlerin devam bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir ( $F_{1-330;0,05}=4,312$ ;  $p<0,05$ ). Anlamlı farklılaşmanın tespiti için okulu köyde ve ilçe merkezinde bulunan öğretmenlerin Tablo 9'da devam bağlılığı ortalamaları karşılaştırılmış ve okulu ilçe merkezinde bulunan öğretmenlerin devam bağlılık ortalamalarının (18,585) okulu köyde bulunan öğretmenlerin duygusal bağlılık ortalamalarından (17,531) anlamlı derecede farklılaştığı gözlemlenmiştir. Bir başka deyişle ilçe merkezinde çalışan öğretmenlerin devam bağlılık düzeyi köyde çalışan öğretmenlerin devam bağlılık düzeyinden anlamlı derecede farklılaşmaktadır. İlçede çalışan öğretmenlerin devam bağlılıkları köydeki öğretmenlerin devam bağlılığından daha yüksektir.

Kurum konumu değişkenine göre normatif bağlılık puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınıanmıştır. Köy ve ilçe merkezinde çalışan öğretmenlerin puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene's testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{1-330;0,05}=2,135$ ;  $p=0,145>0,05$ ). Anova testi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 9'da gösterilmiştir. Tablo 9'da görüleceği gibi okulu köyde ve ilçe merkezinde bulunan öğretmenlerin normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ( $F_{1-330;0,05}=0,485$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre okulu köyde ve ilçe merkezinde bulunan öğretmenlerin çalıştıkları okullara yönelik hissettikleri normatif bağlılık düzeyleri birbirine eşittir. Bir başka deyişle anlamlı farklılaşma yoktur.

Kıdem değişkenine göre duygusal bağlılık puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınıanmıştır. 1-3, 4-6, 7-9, 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerinin puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene's testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{3-328;0,05}=0,032$ ;  $p=0,992>0,05$ ). Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere mesleki kıdeme göre öğretmenlerin duygusal bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ( $F_{3-328;0,05}=2,116$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre kıdem grupları farklı olan (1-3,4-6,7-9,10-...) öğretmenlerin çalıştıkları okullara yönelik hissettikleri duygusal bağlılık düzeyleri birbirine eşittir. Bir başka deyişle anlamlı farklılaşma yoktur.

Kıdem değişkenine göre devam bağlılığı puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınıanmıştır. 1-3, 4-6, 7-9, 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerinin puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene's testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{3-328;0,05}=0,168$ ;  $p=0,918>0,05$ ). Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere mesleki kıdeme göre öğretmenlerin devam bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ( $F_{3-328;0,05}=0,892$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre kıdem grupları farklı olan (1-3,4-6,7-9,10-...) öğretmenlerin çalıştıkları okullara yönelik hissettikleri devam bağlılık düzeyleri birbirine benzer ve yakındır. Bir başka deyişle anlamlı farklılaşma yoktur.

Kıdem değişkenine göre normatif bağlılık puan ortalamalarına dair anlamlı bir farklılığın varlığını araştırmak için veriler ANOVA testi ile sınıanmıştır. 1-3, 4-6, 7-9, 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin puanlarının varyanslarının homojen olup olmadığı levene's testi ile değerlendirilerek varyans değerlerinin homojen dağılım gösterdiği tespiti yapılmıştır ( $F_{3-328;0,05}=0,143$ ;  $p=0,934>0,05$ ). Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere mesleki kıdeme göre öğretmenlerin normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ( $F_{3-328;0,05}=1,819$ ;  $p>0,05$ ). Buna göre kıdem grupları farklı olan (1-3,4-6,7-9,10-...) öğretmenlerin çalıştıkları okullara yönelik hissettikleri normatif bağlılık düzeyleri birbirine benzer ve yakındır. Bir başka deyişle anlamlı farklılaşma yoktur.

## Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Okul Müdürü Çağdaş Liderlik Davranışları Algısı Arası İlişkiye Dair Bulgular

Öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürü çağdaş liderlik algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişkiyi araştırmak üzere Tablo 10'da korelasyon hesaplanmıştır. Çağdaş liderlik algıları ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında  $p < 0,05$  anlamlı ve  $r > 0,30$  orta düzey anlamlı ilişki vardır.

**Tablo 10.**

*Korelasyon Analiz Sonuçları*

Çağdaş Liderlik Davranışları Ölçeği	Pearson's r	p
Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Ölçeği	0,483	< 0,001

Öğretmenlerin çalıştığı okul müdürü çağdaş liderlik algı düzeyleri duygusal bağlılıklarının bir yordayıcılığının araştırmak için regresyon varyansının hata varyansından anlamlı derecede büyük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre veriler regresyon analizi yapmaya uygundur ( $F=69,469$ ;  $p < 0,001$ ). Regresyon analizi uygulanmış, elde edilen sonuçlar tablo 11'de sunulmuştur.

**Tablo 11.**

*Regresyon Analizi Sonuçları*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Çağdaş Liderlik Algısı	Sabit	8,311		1,359	<,001	100,346	<,001	,233
	Örgütsel Bağlılık	1,054	0,483	10,017	<,001			

Tablo 11'e göre öğretmenlerin çağdaş liderlik algısı,  $R^2=0,233$  düzeyinde örgütsel bağlılığın anlamlı derecede yordayıcıdır. Buna göre aradaki ilişkinin basit doğrusal regresyon formülü aşağıdaki şekilde kurulabilir ( $p < 0,001$ ).

$$\text{Çağdaş Liderlik Puanı} = 8,311 + (1,054 * \text{Örgütsel Bağlılık Puanı})$$

## 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Çalışmanın bu bölümünde bulgular kısmında elde edilen verilerin literatürde yer alan diğer çalışmalarla kıyaslanması ve tartışılması amaçlanmıştır. Tartışma sırasıyla araştırmanın alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı ve çağdaş liderlik algı faktörleri ile çalışmanın başında belirlenen bazı değişkenlerin sırasına göre irdelenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri orta seviye, okul müdürü çağdaş liderlik algı seviyeleri orta altı seviyededir. Köse ve Gül (2022) tarafından gerçekleştirilen araştırmada Şırnak ilindeki öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri orta düzey olarak tespit edilmiştir. Bu durum, araştırmanın bulgularıyla alanyazın bulgularının tutarlı olduğunu göstermektedir. Çağdaş bir okul müdüründen öğretim lideri olması, toplumda söz sahibi olması, okula vizyon çizmesi, destekleyici olması beklenmektedir (Balyer, 2012). Murphy ve Hallinger (1992) okul müdürlerinin çağdaş liderlik düzeylerinin yetersizliğini öğretmen kökenli olmalarına dayandırmaktadır. Öğretmen olmak üzere alınan eğitim müdür olmak için yetersiz olarak değerlendirilmekte bu sebeple okul müdürlerinde olması gereken sorumluluk bilincinde eksiklikler görülmekte ve bu sorumluluktan yoksunluk kaynaklı durumlar istenmeyen durumların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Balyer, 2012). Gül ve Köse (2021) tarafından yürütülen çalışmada mesleğe yeni başlayan aday öğretmenlerin kişisel mesleki yetkinliklerinin ve bağımsız çalışabilme ile sorumluluk alabilme yetkinliklerinin düşük seviyede olduğu tespiti yapılmıştır. Sorumluluk bilinci düşük öğretmenlerin yöneticilik yapması okulun geleceği

için sorun teşkil edebilir; bu durumların önüne geçmek için lisans düzeyinde veya aday öğretmenlik eğitimine sorumluluk bilinci geliştirici temel yöneticilik dersleri eklenmesi sorumlu yönetim bilincinin gelişmesine katkı sunacaktır (Gül ve Köse, 2021). MEB tarafından öğretmen mesleki yeterlilikleri için teorik ve uygulamalı derslerin verilmesinin planlandığı milli eğitim akademisinde çağdaş liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülebilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri, cinsiyet, görev, çalışılan kurum, mesleki kıdem bakımından anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak çalıştığı okul konumuna göre ilçe merkezinde çalışan öğretmenlerin duygusal ve devam bağlılıklarının köyde çalışan öğretmenlerden anlamlı derecede farklılaştığı görülmüştür. İlçe merkezinde çalışan öğretmenlerin duygusal ve devam bağlılıkları köyde çalışan öğretmenlerinkinden anlamlı düzeyde yüksektir. Sidat ve Bayar (2018) tarafından köyde görev yapan öğretmenlerin karşılaştığı güçlükleri belirlemek üzere yapılan araştırmada dil problemi, materyal eksikliği, veli-öğretmen iletişimindeki sorunlar, birleştirilmiş sınıf uygulaması, anaokulunun olmaması, ulaşım sıkıntısı, program kaynaklı sorunlar, ekonomik sorunlar ve okulun fiziki yapısının yetersiz olması tespiti yapılmıştır. Köy öğretmenlerinin çalışma şartlarında yapılacak iyileştirmeler örgütsel bağlılıklarının artmasında etkili olacaktır (Sidat ve Bayar, 2018). Öğrenci velilerinin çocuğunun eğitimine dair gösterdiği ilgi ve sorumluluk bilinci öğretmenlerin duygusal ve devam bağlılıkları üzerinde etkili olabilir. Köy ve şehir öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarına yönelik araştırma tasarlanarak ortaya çıkan bu farklılaşmanın kök sebeplerine ulaşılabilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin çağdaş liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri cinsiyet, görev ve kurum konumu bakımından farklılık göstermemektedir. Ancak mesleki kıdem ve okul türüne göre anlamlı farklılık görülmektedir. Anaokulunda çalışan öğretmenlerin okul müdürü çağdaş liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri lise öğretmenlerine göre; 7-9 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürü çağdaş liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerinin algısı 7-9 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerinin okul müdürü çağdaş liderlik davranışları algısından ve anaokulunda görev yapan öğretmenlerin çağdaş liderlik davranışları algısı lisede görev yapan öğretmenlerin algısından anlamlı derecede daha yüksektir. Anaokulunda görev yapan öğretmen ve eğitim alan öğrenci sayısının lisedekine oranla daha az olması, anaokulunda öğretmen başına düşen öğrenci sayısının ve müdür sorumluluğundaki öğretmen sayısının liseye göre daha az olması, anaokullarında liseye göre daha butik bir yönetim anlayışının hâkim olması; anaokullarında ders kapsamında yapılan görsel, işitsel, fiziksel etkinlikler için teknolojik araç ve gereçlerin sıklıkla kullanılması bu algı farklılaşmasının temeli olabilir.

Alanyazına bakıldığında, cinsiyet değişkeni açısından öğretmen görüşlerine göre örgütsel bağlılıkta anlamlı farklılaşma olmayan (Köseoğlu, 2020; Tekin ve Birincioğlu, 2017; Bozkurt ve Yurt, 2013; Gürer, Adiloğulları ve Caymaz, 2012; Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009; Özkaya, Kocakoç ve Kara, 2006; Ağca ve Ertan, 2008) çalışmalar bulunmaktadır. Başyigit (2009)'un bulgularında, öğretmenlerin sınıf veya branş öğretmeni olmaları örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı farklılaşma olmadığı görülmüştür. Akyol, Atan, Gökmen (2013)'in araştırma bulgularında, şehirde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının köyde çalışan öğretmenlerinkinden anlamlı derecede daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Kurşunoğlu, Bakay, Tanrıoğan (2010) ile Kılıçoğlu'nun (2010) çalışmalarında, öğretmenlerin mesleki kıdemleri örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı farklılaşmaya sebep olmamaktadır. Yapılan araştırmanın bulgularıyla alanyazın bulgularının tutarlı olduğunu gösteren çalışmalar olmasına rağmen bu çalışmanın bulgularıyla örtüşmeyen veya kısmen benzerlik gösteren sonuçlara da ulaşılmıştır. Tekin'in (2019) çalışmasında, öğretmenlerin çalıştıkları okul türleri normatif bağlılık haricinde örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı farklılaşmaya sebep olmamaktadır. Köse ve Gül (2022) tarafından Şırnak ili genelinde öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada, öğretmenlerin devam bağlılıklarının cinsiyete göre değişiklik göstermediği, normatif ve duygusal bağlılıkları cinsiyete göre farklılaştığı; branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerinden daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiş; mesleki kıdeme göre, okulun köy veya şehirde olması durumuna göre, kurum seviyesine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında anlamlı



farklılık olmadığı saptanmıştır. Bu çalışmanın bulgularıyla örtüşmeyen veya kısmen benzerlik gösteren araştırma sonuçlarındaki farklılığın sebeplerini araştırmak için araştırma tasarlanabilir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürü çağdaş liderlik algı düzeyleriyle örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bulgu orta düzeyde olmasına rağmen değerli görülmüştür. Okul müdürlerinin çağdaş bir lider olarak görülmesi öğretmenlerin çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını artırmaktadır. Örgütsel bağlılık işten ayrılmalar azalttığı gibi (Allen ve Meyer, 1996), kişilerin işlerini severek yapmalarına (O'Reilly ve Chatman, 1986) zemin hazırlamaktadır. Bu bakımdan okul yöneticilerinin öğretmenlere çağdaş bir lider olarak davranması ve onları kabul etmesi oldukça önemlidir (Gül ve Örs Özdi, 2023).

Yapılan çalışmada böyle bir ilişkinin bulunma sonucunda regrasyon analizi yapılmış ve okul müdürü çağdaş liderlik davranışlarının onların örgütsel bağlılıklarının bir yordayıcısı olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Kerndgen ve Thanitbenjasith (2017) tarafından çağdaş liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin Tayland'da yürütülen vaka çalışmasında çağdaş liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine doğrudan olumlu, işten ayrılma niyetine ise olumsuz etki yaptığı saptanmıştır. Bu sonuca göre yapılan araştırmanın bulguları, alanyazındaki araştırmalarla tutarlılık göstermektedir. Yöneticiler için çağdaş liderlik becerilerini geliştirici politikalar üretilmesi çalışanların görev yaptığı sahadaki örgütsel bağlılıklarının iyileşmesine katkı sunacaktır (Kerndgen ve Thanitbenjasith, 2017).

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları iş verimine etki etmektedir. Sonuçlar bütünsel ele alındığında, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırıcı hizmet içi eğitimler, kurumsal aktiviteler, ücret iyileştirmesi, mesleki saygınlık artırıcı ulusal politikalar geliştirilebilir. Okulda örgütsel bağlılık geliştirici politikaların uygulanmasında okul müdürlerinin liderlik özellikleri öne çıkmaktadır. Okul müdürlerinin ortak bir amaç doğrultusunda vizyon oluşturması, ortak değer ve imgeler yaratması, işbirliği kültürünü hakim kılması, sağlıklı iletişim ve etkileşim kanallarını sürekli açık tutması, öğretmene değerli olduğunu hissettirmesi, öğretmeni desteklemesi, öğretmenin kendisini geliştirmesine imkan sağlaması, okulda güven duygusunu aşılması, adil bir çalışma ortamı hazırlaması, sorumluluk paylaşımı yapması, yeniliği teşvik etmesi, çağının gerektirdiği bilgi ve becerileri kurumsal kültürün bir parçası haline getirmeye çalışması, ötekileştirmeden, dışlayıcı ve küçümseyici olmaktan uzak durması öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına olumlu katkı sunabilir. Okul müdürlerinin çağdaş liderlik özellikleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordamaktadır. Okul müdürlerinin çağdaş liderlik özelliklerini geliştirmesi, okul kültüründe çağdaş bilgi ve becerilerin hâkim kılınması için bilgi ve teknoloji okuryazarlığını geliştirici, eleştirel düşünme ve problem çözme becerilerini artırıcı, girişimcilik ve inovasyon bilincine dair eğitimler verilebilir, okulların sosyal sorumluluklarını teşvik edici politikalar geliştirilebilir. Okul müdürünün çağdaş liderlik özellikleriyle öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi geliştirmek için aracı değişkenler üzerinde araştırmaların derinleştirilmesi, farklı evren ve örneklerde çalışmalar yürütülmesi önerilebilir.

## Kaynakça / Reference

- Ağca, V. & Ertan, H. (2008). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişmesi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 389-408. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4764/65474>
- Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/syad/issue/36377/357631>
- Akyol, P., Atan, T., & Gökmen, B. (2013). Beden eğitimi ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 38-45. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/omuspd/issue/20455/217827>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Ayık, A., Yücel, E., & Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları [School administrators' ethical leadership behaviours as predictors of teachers' organisational commitment]. *Dumlupınar University Journal of Social Sciences*, (42), 27-36. <https://dergipark.org.tr/en/pub/dpusbe/issue/4784/65978>
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık* (2. Baskı). Pegem.
- Balyer R, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1491827>
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara Umut Yayın Dağıtım.
- Başığit, F. (2009). *Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleriyle ilişkisi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53. [https://www.researchgate.net/publication/313114804\\_LIDERLIK\\_YAKLASIMLARI\\_VE\\_MODERN\\_LIDERDEN\\_BEKLENTILER](https://www.researchgate.net/publication/313114804_LIDERLIK_YAKLASIMLARI_VE_MODERN_LIDERDEN_BEKLENTILER)
- Bektaş, F., Çoğaltay, N., & Sökmen, Y. (2014). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki rolü [The role of school principals' leadership styles on organisational commitment based on teacher perceptions]. *International Journal of Turkish Education Sciences*, 2014(3), 122-130. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/goputeb/issue/33496/380606>
- Bozkurt, Ö. & Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/705530>
- Bozkuş, K., & Gündüz, Y. (2016). Ruhsal liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin modellenmesi [Modelling the relationship between spiritual leadership and organisational commitment]. *Kastamonu Education Journal*, 24(1), 405-420. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/210026>
- Breuilly, J. (2011). Max Weber, charisma and nationalist leadership 1. *Nations and nationalism*, 17(3), 477-499. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8129.2011.00487.x>

- Buchanan, B. (1974). *Government managers, business executives, and organizational commitment*. Public administration review, 339-347. <https://doi.org/10.2307/975244>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cerit, Y. (2010). Hizmetkar liderliğin Türkiye'deki ilkokullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkileri. *Uluslararası Eğitimde Liderlik Dergisi*, 13(3), 301-317. <https://doi.org/10.1080/13603124.2010.496933>
- Çapar, S., & Yıldırım, Ş. (2012). Hobbes ve Locke'un devlet düşüncesine katkıları. *Türk İdare Dergisi*(474), 77-101. [http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar\(2\)/2001-2025/2012/Haziran/HOBBS-ve-LOCKE-un-Devlet-Dusuncesine-Katkilari.pdf](http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar(2)/2001-2025/2012/Haziran/HOBBS-ve-LOCKE-un-Devlet-Dusuncesine-Katkilari.pdf)
- Çelik, A. R. (2023). *Modern liderlik kuramları bağlamında seçmenlerin politik liderlik stillerine yönelik duygu ve tutumlarının incelenmesi* [Yayımlanmış Doktora Tezi]. Üsküdar Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Çokluk, Ö., & Yılmaz, K. (2010). The relationship between leadership behavior and organizational commitment in Turkish primary schools. *Bilig*, 54, 75-92. <https://bilig.yesevi.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/2660-published.pdf>
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. & Cengiz, S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atad/issue/16797/174485>
- Çömlekçi, N. (1989). Maksimum bilgi için optimal örneklem büyüklüğünün tasarımı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 5-21. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/anadoluibfd/issue/49428/631741>
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uaifd/issue/21589/231821>
- Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., & Kompier, M. A. J. (2001). Participation in decision making and the relationship with job characteristics, well-being, and performance: a test of the cognitive activation theory of stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 230-240. [10.1080/13594320444000164](https://doi.org/10.1080/13594320444000164)
- Doğan, Ü., & Aslan, H. (2016). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Müdürlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 35(2), 51-68. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/264269>
- Erçetin, Ş. (2000). Örgütsel zekâ. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 509-526. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuvey/issue/10372/126939>
- Froiland, J. M. (2015). *Employee Retention*. EBSCO Research Starters: Salem Press Encyclopedia. Ipswich, MA: EBSCO. [https://www.researchgate.net/profile/John-Froiland-2/publication/287218615\\_Employee\\_Retention/links/5674a3c808ae0ad265ba7ba7/Employee-Retention.pdf](https://www.researchgate.net/profile/John-Froiland-2/publication/287218615_Employee_Retention/links/5674a3c808ae0ad265ba7ba7/Employee-Retention.pdf)
- Genau, H. A., Blicke, G., Schütte, N., & Meurs, J. A. (2021). Machiavellian leader effectiveness. *Journal of Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000284>
- Göktaş, P. (2015). *Siyasi liderlerden beklenen liderlik ve iletişim tarzları: y kuşağı üzerine bir araştırma* [Doktora Tezi]. Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Gül, İ., & Köse, H. S. (2021). Aday öğretmenlerin hizmet öncesi eğitim ile kişisel mesleki yetkinliklerinin incelenmesi. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 1(49), 447-466. <https://doi.org/10.17498/kdeniz.878708>
- Gül, İ., & Örs Özdil, S., (2023). The contemporary leadership behavior of school principals scale according to teacher's perceptions: nity and reliability study. *International Journal of Assessment Tools in Education*, vol.10, no.3, 613-637. <https://doi.org/10.21449/ijate.1286819>

- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması* [Uzmanlık Yeterlilik Tezi]. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları GenelMüdürlüğü. <https://www3.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/tamergundogan.pdf>
- Gürer, B., Adiloğulları, İ. & Caymaz, E. (2012). Akut gönüllülerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 14(2), 290-297. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.277858>
- Han, B., Dağlı, A., & Elçiçek, Z. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1788-1800. <https://doi.org/10.17755/esosder.445932>
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2011). The Relation Between School Leadership From a Distributed Perspective and Teachers' Organizational Commitment: Examining the Source of the Leadership Function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771. <https://doi-org.offcampus.anadolu.edu.tr/10.1177/0013161X11402065>
- Jones, M., & Harris, A. (2014), Principals leading successful organisational change: building social capital through disciplined professional collaboration. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3), 474-485. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2013-0116>
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (26. baskı). Nobel Yayınevi.
- Kerdngern N, Thanitbenjasith P. Influence of contemporary leadership on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: A case study of the construction industry in Thailand. *International Journal of Engineering Business Management*. 2017;9. doi:10.1177/1847979017723173
- Kılıçoğlu, G. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Ege Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Kirel, Ç. (2001). *Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe*. Anadolu Üniversitesi eArşiv. <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/handle/11421/525>
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Köse, H. S., & Gül, İ. (2022). Öğretmenlerin karar sürecine katılımı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 51(235), 2297-2318. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.902679>
- Köseoğlu, G. (2020). Mali müşavirler ve muhasebecilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik faktörler ile ilişkisi: İstanbul'da bir uygulama. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 107-119. <https://doi.org/10.22466/acusbd.749524>
- Kul, M., & Güçlü, M. (2010). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki [The relationship between school principals' leadership styles and physical education teachers' organisational commitment]. *International Journal of Human Sciences*, 7(2), 1021-1038. <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/viewFile/1483/636>
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E., & Tanrıoğen, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 101-115. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pauefd/issue/11115/132912>

- Lewin, K., Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminary note. *Sociometry*, 1(3-4), 292-300.
- Lussier, R. N., Achua, C. (2010). *Leadership: theory, application & skill development*. New York Cengage Learning.
- Madenoğlu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y., & Banoğlu, K. (2014). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi [The relationship of school principals' ethical leadership behaviours and teachers' job satisfaction with organisational commitment]. *Educational Administration: Theory and Practice*, 20(1), 47-69. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108136>
- Martinich, A. P. (2003). *The two gods of Leviathan: Thomas Hobbes on religion and politics*. Cambridge University Press.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Murphy, J., & Hallinger, P. (1992). The principalship in an era of transformation. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 77-88. Doi:10.1108/09578239210014333
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. Sage.
- NPBEA. (2015). *Professional standards for educational leaders 2015*. Reston, VA: Author. <http://www.npbea.org>
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. & Kara, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13685/165606>
- Polatcan, M. ve Cansoy, R. (2019). Okul Müdürlerinin Liderliği ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki: Sistemik Bir İnceleme. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1-31. <https://doi.org/10.14686/buefad.441189>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476. <https://doi.org/10.2307/258128>
- Rusbult, C. E. & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.429>
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90035-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90035-3)

- Schein, E. H. (1995). *Örgüt psikolojisi; (Çeviren: Mustafa Tosun)*. Ankara TODAİ Yayınları.
- Schriesheim, C., Kerr, S. (1974). Psychometric properties of the ohio state leadership scales. *Psychological Bulletin*, 81(11), 756-765. <https://doi.org/10.1037/h0037277>
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization, *Administrative Science Quarterly*, 16, 2, 143-150. <https://doi.org/10.2307/2391824>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). *A beginner's guide to structural equation modeling (4th Ed.)*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781410610904>
- Sidat, E., & Bayar, A. (2018). Köy okullarında yaşanan problemlere yönelik öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(3), 253-261. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/612299>
- Smith, C., (2005). *The leadership theory of robert k. Greenleaf*, Retrieved.
- Stodd, J. (2022). Articles on social leadership. <https://julianstodd.wordpress.com/?s=social+lea%20dership>
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). MA: Pearson.
- Taşkesenlioğlu, S. & Radmard, S. (2019). Kadın okul yöneticilerinin lider davranışı göstermelerine ilişkin öğretmenlerin iş tatminlerinin belirlenmesi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 23-44. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iauefd/issue/53056/702631>
- Tekin, E. & Birincioğlu, N. (2017). Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin kadro türü ve demografik özellikler açısından incelenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (19), 171-196. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.277858>
- Tekin, S. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Teyfur, M. (2015). Ortaokul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Erzurum il örneği) [The relationship between high school administrators' levels of achieving cultural leadership roles and teachers organisational commitment (Case of Erzurum province)]. *Journal of Human Sciences*, 12(2), 1002-1025. <https://j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/3411/1560>
- Tosun, K. (1986). *İşletme yönetimi*. İstanbul Venüs Ofset Matbaacılık.
- Uğurlu, C. T., Sincar, M., & Çınar, K. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi [The effect of administrators' ethical leadership behaviours on high school teachers' organisational commitment]. *Erzincan University Journal of Education*, 15(1), 266- 281. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/67862>
- Uslu, B., & Beycioğlu, K. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rolleri arasındaki ilişki [The relationship between elementary school teachers' organisational commitment and principals' shared leadership roles]. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education*, 32(2), 323-345. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/omuefd/issue/20245/214780>
- Uygur, M., & Yıldırım, A. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki [The relationship between elementary school administrators' cultural leadership roles and teachers' organisational commitment]. *The Journal of The Industrial Arts Education Faculty of Gazi University*, 27, 72-81. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/953276>

- Varoğlu, A. (2000). *Problem çözme ve karar verme*. Ankara: Kara Harp Okulu.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organisations*(7th Edition b.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Waddell, J. T. (2006). Servant leadership. <https://sandbox.harmonywks.com/wp-content/uploads/2020/10/RD-artcile-servantleadership-wadell.pdf>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.2307/257334>.
- Zinbarg, R. E., Revelle, W., Yovel, I. & Li, W. (2005). Cronbach's  $\alpha$ , Revelle's  $\beta$  and McDonald's  $\omega$ : their relations with each other and two alternative conceptualizations of reliability. *Psychometrika*, 70(1), 1-11. <https://doi.org/10.1007/s11336-003-0974-7>

## EXTENDED ABSTRACT

### 1. INTRODUCTION

Teachers' organizational commitment affects their work efficiency and it is thought that contemporary leadership behaviors of school principals have an impact on teachers' organizational commitment. For this reason, answers to the following questions are sought:

1. According to teachers' views, what is the level of contemporary leadership behaviors of school principals and teachers' organizational commitment?
2. Do teachers' views show a significant difference according to gender, field, school level, place of duty, and professional seniority variables?
3. Is there a significant relationship between contemporary leadership behaviors of school principals and teachers' organizational commitment levels?
4. Are contemporary leadership behaviors of school principals a significant predictor of teachers' organizational commitment?

### 2. METHOD

This study was conducted to examine the relationship between teachers' perceptions of contemporary leadership and their organizational commitment. The study population of the research consists of 1159 teachers working in İdil District of Şırnak province in the 2023-2024 academic year. The scale was randomly and voluntarily applied to 335 teachers. 332 data were evaluated.

In this study, a scale was used for data collection. In the first part, a demographic information form containing information such as teachers' gender, position, institution, place of employment, and professional seniority; in the second part, the school "Contemporary Leadership Behaviors Scale" and "Organizational Commitment Scale" were used.

First of all, the normality distribution of the scale data used in the research was tested by calculating the frequency and percentage distribution of the answers in the data collection tools. It was seen that the factors showed normal distribution and it was decided to perform parametric analysis according to this result.

Cronbach's  $\alpha$  and McDonald's  $\omega$  coefficients were calculated to determine their reliability, and it was seen that the reliability values of all sub-dimensions were above 0,70. Anova test and post hoc Tukey test were applied. In the tests where a significant difference was detected ( $p < 0.05$ ), the effect size was also calculated to interpret the magnitude of the difference.

### 3. FINDINGS, DISCUSSION AND RESULTS

According to the results of the study, teachers have an above average level of affective commitment, an average level of continuance and normative commitment. Teachers' perceptions of contemporary behaviors of school principals are below medium level. Teachers' perceptions of organizational commitment do not differ significantly in terms of gender, position, institution, and professional seniority. However, it was observed that the emotional and continuance commitment of the teachers working in the district center differed significantly from the teachers working in the village according to the school location. Teachers' views on contemporary leadership behaviors of school principals do not differ significantly in terms of gender, position and protection position. However, the views of kindergarten teachers on contemporary leadership behaviors of school principals differ significantly from those of high school teachers, and the views of teachers with 7-9 years of professional seniority differ significantly from those of teachers with 10 years or more of professional seniority. According to teachers' perceptions, there is a moderate, positive relationship between contemporary leadership behaviors of school principals and



teachers' organizational commitment. This predictor variable explains 17% of the total variance of teachers' affective commitment, 11% of the total variance of continuance commitment, and 22% of the total variance of normative commitment. In other words, it can be said that contemporary leadership behaviors of school principals are a significant predictor of teachers' affective, continuance and normative commitment levels. Teachers' organizational commitment affects their work efficiency. When the results are considered holistically, in-service trainings, institutional activities, wage improvement, and national policies that increase professional prestige can be developed to increase teachers' organizational commitment. The leadership characteristics of school principals come to the fore in the implementation of policies that improve organizational commitment in schools. School principals should create a vision in line with a common goal, create common values and images, ensure a culture of cooperation, keep healthy communication and interaction channels open, make teachers feel valued, support teachers, enable teachers to improve themselves, and instill a sense of trust in the school, Preparing a fair working environment, sharing responsibility, encouraging innovation, trying to make the knowledge and skills required by the era a part of the institutional culture, and staying away from marginalization, exclusion and condescension can contribute positively to teachers' organizational commitment. Contemporary leadership characteristics of school principals predict teachers' organizational commitment. In order for school principals to improve their contemporary leadership characteristics and to make contemporary knowledge and skills dominant in school culture, trainings can be given to improve information and technology literacy, critical thinking and problem solving skills, entrepreneurship and innovation awareness, and policies can be developed to encourage social responsibilities of schools. In order to improve the relationship between the contemporary leadership characteristics of the school principal and teachers' organizational commitment, it may be recommended to deepen research on mediating variables and to conduct studies in different populations and samples.

## ARAŞTIRMANIN ETİK İZİNİ

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması gerektiği belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

### Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 15.12.2023

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 666295

## ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

1. yazarın araştırmaya katkı oranı %60, 2. yazarın araştırmaya katkı oranı %40'dır.

Yazar 1: Araştırmanın tasarlanması, veri analizi, raporlaştırma.

Yazar 2: Yöntemin belirlenmesi, danışmanlık, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları.

## DESTEK ve TEŞEKKÜR BEYANI

Araştırmaya katkı sağlayan İdil İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapan öğretmen ve okul müdürlerine teşekkürler.

## ÇATIŞMA BEYANI

Araştırmada çıkar çatışması bulunmamaktadır.