

**T.C.**

**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**

**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**

**ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLER  
TARAFINDAN ALGILANAN LİDERLİK  
DAVRANIŞLARI VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL  
ADANMIŞLIK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ  
(İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mert OLTULU**

**İstanbul**

**Mart-2021**

**T.C.**

**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**

**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**

**ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLER  
TARAFINDAN ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK  
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ  
(İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mert OLTULU**

**Tez Danışmanı**

**Dr. Öğr. Üyesi Elif Esra ARIKAN**

**İstanbul**

**Mart-2021**

## TEZ ONAYI

Lisanüstü Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Elif Esra ARIKAN .....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ .....

Üye Prof. Dr. Hasan ÜNAL .....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ

Enstitü Müdürü

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Mert OLTULU

## ÖN SÖZ

Eğitimdir ki bir milleti ya hür, bağımsız, şanlı, yüksek bir topluluk halinde yaşatır; ya da esaret ve sefaletle terk eder. Baş öğretmen Mustafa Kemal'in de dediği gibi eğitim bir milleti geçmişten geleceğe bağlayan çağdaş gelişmiş bir toplum yapan en önemli unsurdur.

Yüksek lisans eğitimim sürecinde tez aşamasının her anında yanımda olan bilgi ve tecrübelerini benden esirgemeyen, bu tezi bitirmemde destek ve motivasyon kaynağım olan çok değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Elif Esra ARIKAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Tüm öğrenim hayatım boyunca her daim beni destekleyen, bugünlere gelmemi sağlayan, bana her zaman inanan sevgilerini ve dualarını benden hiç eksik etmeyen, sevgili anne, babam ve kardeşime sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Hayatıma her zaman anlam katan, yaptığının her işte bana sonsuz destek olan, sabrı ve enerjisiyle beni hep ileri taşıyan can yoldaşım Mervenur'a teşekkürlerimi sunuyorum.

**Mert OLTULU**  
**İstanbul-2021**

**ÖZET**  
**ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLER**  
**TARAFINDAN ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE**  
**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK DÜZEYLERİNİN**  
**İNCELENMESİ**  
**(İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**

Mert OLTULU  
Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Elif Esra ARIKAN  
Mart-2021, 78 Sayfa

Bu araştırma, öğretmenlerin yöneticilerine göre algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla 2019-2020 akademik yılı içinde, İstanbul ilinde bulunan ortaokullarda yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ilindeki ortaokullarda görev yapan 243 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplamak amacıyla “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanmışlık Ölçeği” ile “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık seviyeleri ile yöneticilerinin liderlik davranış seviyelerini bulmak hedefiyle, ölçeklerde bulunan maddelerin standart sapmaları ve aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır.

İncelenen araştırmalar sonucunda, öğretmenlerin yöneticilerine göre algıladıkları yapı kurmaya ait liderlik davranışı ve anlayış göstermeye ait liderlik davranışları ile örgütsel adanmışlık seviyeleri arasında pozitif, lineer ve orta seviyede anlamlı bir bağ bulunmuştur. Bunun dışında çalışmaya katkı veren öğretmenlerin örgütsel adanmışlık seviyeleri ile yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik değerlendirmelerinin, cinsiyet, kıdem, mezun olunan fakülte değişkenleri doğrultusunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Uygulanan bu karşılaştırma testleri analizinde mezun olunan fakülte ve cinsiyet değişkenlerinde sayısal açıdan anlamlı bir fark ( $p<.05$ ) görülmüş, diğer değişkenlerde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark durumu bulunmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Adanmışlık, Örgüt, Liderlik, Örgütsel Adanmışlık, Ortaokul Öğretmeni

**ABSTRACT**  
**THE LEADERSHIP BEHAVIOR OF SECONDARY SCHOOL**  
**MANAGERS PERCEIVED BY TEACHERS AND AN**  
**INVESTIGATION OF TEACHERS' ORGANIZATIONAL**  
**COMMITMENT LEVELS**  
**(ISTANBUL SAMPLE)**

Mert OLTULU  
Master, Education Management  
Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Elif Esra ARIKAN  
March-2021, 78 Pages

This research was conducted in secondary schools in Istanbul in the 2019-2020 academic year to examine the relationship between teachers' leadership behaviors perceived by their administrators and their organizational commitment. The sample of this research consisted of 243 teachers working in the middle schools in İstanbul province. In order to collect data, "Organizational Commitment Scale in Educational Organizations" and "The Scale of Leadership Behaviors" were used. The standard deviations and arithmetic means of the items in the scales were calculated to find the institutional commitment teachers' levels and the leadership behavior levels of their managers.

As a result of the investigations, a positive, linear, and moderate level of significant correlation was found between teachers' perceived leadership behavior of establishing a structure about their administrators and leadership behaviors of understanding and organizational commitment levels. In addition, the organizational commitment levels of the teachers who contributed to the study and the evaluations of their administrators' leadership behaviors were examined in terms of gender, seniority, and graduated faculty variables. In the analysis of these comparison tests applied, a numerically significant difference was observed in the variables of graduated faculty and gender, and no statically significant difference was found in other variables ( $p < .05$ ).

**Keywords:** Commitment, Organization, Leadership, Organizational Commitment, middle school teacher

# İÇİNDEKİLER

<b>TEZ ONAY SAYFASI</b> .....	<b>i</b>
<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu.....	2
1.2. Araştırmanın problemi .....	3
1.3. Araştırmanın Amacı.....	4
1.4. Araştırmanın Alt Problemleri .....	4
1.5. Araştırmanın Önemi.....	5
1.6. Sayıltılar .....	6
1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	6
1.8. Araştırmadaki Tanımlar .....	6
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>8</b>
<b>LİTERATÜR TARAMASI</b> .....	<b>8</b>
2.1. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK.....	8
2.1.1. LİTERATÜRDE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK.....	8
2.1.2. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞIN ÖNEMİ .....	8
2.1.3. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK SEVİYELERİ .....	9
2.1.4. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞI ETKİLEYEN ETMENLER.....	11
2.1.5. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE ALT BOYUTLARI.....	16
2.2. LİDERLİK.....	19
2.2.1. LİDERLİK KAVRAMI .....	19
2.2.2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ .....	20
2.2.3. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK.....	20
2.2.4. TEMEL LİDERLİK KURAMLARI .....	21
2.2.5. EĞİTİMDE LİDERLİK.....	23
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	24
2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	24
2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	27

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>29</b>
<b>YÖNTEM</b> .....	<b>29</b>
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ .....	29
3.2. ÇALIŞMA GRUBU .....	29
3.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Verileri .....	29
3.3. VERİ TOPLAMA ÖLÇEKLERİ.....	30
3.3.1. Eğitim Kurumlarına Adanmışlık Ölçeği .....	30
3.3.2. Yöneticilerin Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği.....	32
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI .....	33
3.5. VERİLERİN ANALİZİ .....	33
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>34</b>
<b>BULGULAR VE YORUMLAMA</b> .....	<b>34</b>
4.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR .....	34
4.1.1. Öğretmenlerin Yapı Kurma Boyutu ile Adanmışlıkları Arasındaki İlişki.....	34
4.1.2. Öğretmenlerin Adanmışlıkları ile Anlayış Gösterme Boyutu Arasındaki İlişki.....	35
4.2. BİRİNCİ ALT PROBLEM İLİŞKİN BULGULAR .....	36
4.2.1. Cinsiyete Göre Örgütsel Adanma ve Alt Boyutları .....	36
4.2.2. Kıdeme Göre Örgütsel Adanma ve Alt Boyutları.....	37
4.2.3. Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Adanma ve Alt Boyutları.....	38
4.3. İKİNCİ ALT PROBLEM İLİŞKİN BULGULAR .....	41
4.3.1. Cinsiyete Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyi ve Alt Boyutları .....	41
4.3.2. Kıdeme Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyi ve Alt Boyutları.....	42
4.3.3. Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyi ve Alt Boyutları ..	43
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>48</b>
<b>5. SONUÇLAR ve ÖNERİLER</b> .....	<b>48</b>
5.1. ÇALIŞMANIN SONUÇLARI .....	48
5.2. ÇALIŞMANIN ÖNERİLERİ.....	52
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>54</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>60</b>
ANKET FORMLARI.....	60
ETİK ONAY BELGESİ .....	66
ÖZGEÇMİŞ .....	68

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 3.2.1.1.</b> Araştırmaya Katılanlara Ait Demografik Bilgiler Tablosu .....	29
<b>Tablo 3.3.1.1.</b> Eğitim Örgütlerine Adanma Ölçeği Anlamlandırma Tablosu .....	31
<b>Tablo 3.3.1.2.</b> Eğitim Örgütlerine Adanma Ölçeği Alt Boyutlarının ve Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı .....	31
<b>Tablo 3.3.2.1.</b> Liderlik Davranışını Belirleme Ölçeği Alt Boyutlarının ve Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı .....	32
<b>Tablo 4.1.1.1.</b> Yapı Kurma Boyutu ile Örgütsel Adanmışlık İlişkisini Bulmak İçin Uygulanan Pearson Korelasyon Analizi .....	34
<b>Tablo 4.1.2.1.</b> Anlayış Gösterme Boyutu ile Örgütsel Adanmışlık İlişkisini Bulmak İçin Uygulanan Pearson Korelasyon Analizi .....	35
<b>Tablo 4.2.1.1.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Adanma Düzeyleri Alt Boyutlarının Cinsiyete Bağlı Olarak Değişip Değişmediğini Bulmak için Uygulanan T-Testi Sonuçları.....	36
<b>Tablo 4.2.2.1.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Adanma Seviyelerinin Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	37
<b>Tablo 4.2.3.1.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Adanma Seviyelerinin Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	38
<b>Tablo 4.2.3.2.</b> Genel Adanmışlık Boyutunun Eğitim Durumlarına Göre Tamhane Testi Sonuçları .....	39
<b>Tablo 4.2.3.3.</b> Okula Adanma Alt Boyutunun Eğitim Durumlarına Göre Tamhane Testi Sonuçları .....	40
<b>Tablo 4.2.3.4.</b> Öğretim İşlerine Adanma Alt Boyutunun Eğitim Durumlarına Göre Tamhane Testi Sonuçları .....	41
<b>Tablo 4.3.1.1.</b> Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyleri Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Grup T-Testi Sonuçları .....	42
<b>Tablo 4.3.2.1.</b> Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyi ve Alt Boyutunun Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	43
<b>Tablo 4.3.3.1.</b> Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyi ve Alt Boyutunun Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	44
<b>Tablo 4.3.3.2.</b> Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Liderlik Davranışları Genel Liderlik Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Tamhane Testi Sonuçları.....	45
<b>Tablo 4.3.3.3.</b> Öğretmenlerin Algıları Doğrultusunda Yöneticilerin Yapı Kurma Alt Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Tamhane Testi Sonuçları .....	46
<b>Tablo 4.3.3.4.</b> Öğretmenlerin Algıları Doğrultusunda Yöneticilerin Anlayış Gösterme Alt Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Tukey HSD Testi Sonuçları .....	47

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Bir grup insanın ortak hedefleri için beraber olduğu alanlarda oluşan yapıya yönetim denir. Yazının keşfinden itibaren toplumların sayısal olarak büyümesi sonucu beraber yaşamı kolaylaştırmak adına yönetim kavramı önem kazanmıştır (Açıkalın, 2016). Liderlik kavramı insanların doğuşu ile başlayıp günümüze kadar gücünü ve etkisini arttırarak oluşumunu sürdürmüştür. Tarihsel süreç incelendiğinde pek çok lidere tanıklık eden insanoğlu kimi liderlerin peşinden gitmeyi tercih etmiştir (Uğurlu, 2009). Liderlerin yönetme veya yönetici olmak gibi bir gereksinimleri yoktur. Fakat yöneticilerin daha etkin yönetebilmesi ve çalışanlarını kendine sadık bir birey haline getirmek için liderlik davranışlarını göstermeleri gereklidir. Bu sebeple, liderlik oluşumu sistemci faaliyetlerden sonra eğitim yönetiminde de değerlendirilmiş ve liderlik rolünü yöneticilerin iyi oynadıklarında başarılı oldukları ortaya çıkmıştır (Kaya, 1999).

Çalışanların kuruma bağlılığı ve çalıştıkları kurumun verimli olması için sergilediği ilgiye örgütsel adanmışlık denir (Yücel, 2020). Örgütsel adanmışlıkta; kıdem, yaş, kişisel faktörler ile işin dizaynı, liderlik görevleri gibi kurumsal farklılıklar önemli rol almaktadır. Kurumsal oluşum ile pozitif kurum iklimi, kararlara ortak olma fırsatları, iş sağlığı, sorumluluk üstlenme ve özgürlüğe sahip olma, bireylerin kuruma adanmışlığında son derece etkilidir. Örgütsel adanmışlığın, kurumsal faaliyetleri olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir (Yücel,2020). Bu kapsamda neticesinde örgütsel adanmışlığın işe gecikme, işe devamda yaşanan problemler ve işten ayrılmak gibi istenmeyen olumsuz sonuçları azalttığı düşünülmektedir. Bunun dışında hizmet verimliliğine ve kalitesine pozitif yönde katkılar sağladığı ileri sürülmüştür (Çöl, 2004).

Toplumların ilerlemesinde en temel görevi üstlenenlerin başında eğitim kurumları gelir. Bu kurumlar; toplumdaki inanç ve kültür değerlerini bir sonraki nesle aktararak ulusal bilinç kavramını ve toplumsal kimlik duygularının güçlenmesini sağlarlar. Verdikleri eğitimin kalitesiyle, toplumun her bölgede ilerleyip kalkınmasına yön verecek bireylerin niteliklerini belirleyen ve bu sayede toplumu gelecek yıllara hazırlayan kurumlardır (Atar, 2009).

Eğitim kurumlarının başında gelen okulların kalitesi yöntemleri uygulayacak öğretmenlerin ve okul çalışanlarının nitelikleri ile doğru orantılıdır. Tüm alanlarında bireyi ne çıkaran eğitim kurumlarının, toplum içinde etkili öneme sahip sorumluluklarını verimli bir oluşumla yapabilmesi, sadece resmi kurallara bağlı değildir. Bu kurumların ortaya kaliteli eserler sunabilmeleri eğitim-ğretim işlerine gönüllü katkılarda bulunan öğretmenlerle gerçekleşebilir. Gönüllü çalışmanın özünde örgütsel adanmışlık bulunmaktadır (Atar, 2009; Durgut ve Günay, 2020).

Örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanları koordine etmek suretiyle birlikte çalışmaya motive eden kişilere lider ismi verilir ve lider olmadan örgütten bahsetmek de mümkün değildir (Aktan, 2008). Okul yöneticilerini resmi yetkilerle donatılmış birer lider olarak tanımlarsak (Erceylan, 2010), asırılık yöntemler ile sorunlara çözüm üretmeleri işlevsel olmayacaktır (Combs, Miser ve Whitaker, 1999). Bu sebeple, okul yöneticilerinin sürekli değişen koşullara göre kendilerini yenilemeleri ve bu değişimlere ayak uydurmaya çalışmaları beklenmektedir (Mızrak-Karcı, 2020). Okul yöneticilerinin liderlik vasıflarının ve liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe olan adanmışlıklarını olumlu veya olumsuz etkilediği (Cemaloğlu, 2007) düşünülürse öğretmenlerin okul yöneticilerine göre algıladıkları liderlik davranışları ile görev yaptıkları kurumlara olan örgütsel adanmışlıkları arasında ilişki olması beklenmektedir.

Yapılan bu mevcut araştırmada öğretmenlerin yöneticilerine göre algıladıkları liderlik davranışları ile kendilerinin örgütsel adanmışlığı arasındaki ilişki incelenmiştir.

### **1.1. Problem Durumu**

Eğitim kurumunun amaçları doğrultusunda başarılı olabilmesi, kurumda çalışan öğretmenlerin okul ve eğitim yönteminin değerlerini benimsemelerine göre değişir. Öğretmenin rgtsel adanmışlık derecesine göre hem mesleğini icra etme durumları hem de okul yöneticileri ile olan ilişkisi farklılaşabilmektedir (Celep, 2000). Bu sebeple örgüt kavramını ele almak gerekir. Örgüt, belirli bir hedef ve görevleri gerçekleştirmek üzere kurgulanan yapılar olmakla birlikte kişilerin oluşturduğu sosyal değerlerdir (Slavin, 1987). Okullar ve örgütler, önceden oluşan durumlar olmayıp kişilerin keşfederek oluşumunu sağladığı yapılarıdır (zden, 2005).

Dünyada ve Türkiye'deki eğitimi geliştirme çabalarına karşın, eğitim sistemimizin kalite meseleleri azalmak yerine daha da artmaktadır (Balay, 2014). Ayrıca, Balay (2014), örgütsel bağlılığın, sistemdeki insan kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmaması ve sadakat geliştirme taktiklerinin yeterince uygulanmamasıyla önemli ölçüde ilişkisi olduğunu vurgulamaktadır. Öğretmenlerin çalışma kapasitesi, buldukları ortamının durumuna göre çalışma şekillerini değiştirebilmektedir. Öğretmenlerin çalışma kapasitelerinin sebeplerinden olan, öğretmenlerin ortamında bulunan objelere (iş, meslek, okul, öğrenci, iş takımı) olan duyarlılığı ile ilgilidir. Oluşan sonuçla öğretmenlerin mevcut objelere verdiği tepki ve onlara olan ilgisinin durumu neticesinde bir performans sergilemesi beklenir. Kurum çalışanın mevcut alandaki objelere olan ilgisini ortaya çıkaran örgütsel adanmışlık kavramıdır. Çalışanın emek verdiği kurumun hedef ve değer yargılarını kavramasını, kendisinden beklenen durumun ötesinde emek vermesini ve kurumdaki görevini devam ettirme eğilimini oluşturan kavram örgütsel adanmışlıktır (Jaiswal ve Agarwal, 2020; Morrow, 1993; akt. Celep, 2000; Mowday, Steers ve Porter, 1979).

Türkiye'de eğitim yönetiminin meslek olmadığı ortadadır. Kanun ve yönetmelikler ışığında, eğitim yönetimini oluşturan insan kaynağı kısmı öğretmenler tarafından sağlanmaktadır. Geçmiş tecrübelerinde ve öğrenim hayatında, eğitim yönetimiyle alakalı herhangi bir öğrenim görmemiş olan öğretmenler maalesef idareci olarak kurumlarda görev alabilmektedir (Günay, 2004).

## **1.2. Araştırmanın problemi**

Örgütlerin sağlıklı bir ortama sahip olması ve mükemmel bir çalışma anlayışına sahip olması için okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların arasında görev tanımlarının ve dağılımlarının çerçevesinin net bir şekilde çizilmesi beklenir. Bu noktada, okul yöneticileri öğretmenlerine karşı adil bir şekilde yaklaşmalı ve okulda görev yapan herkesin enerjisini en doğru biçimde kullanacak şekilde iş planı yapmalıdır. Eğer okul yöneticileri doğru planlamalar yaparsa öğretmenler görev yaptığı kurumu sever ve ortak bir örgüt anlayışına sahip olur. Ancak, okullarda yaşanan olumsuz olaylardan sorumlu tutulan kişiler genellikle okul yöneticileridir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012). Bunun sebebi okul yöneticilerinin okul şartlarını iyileştirmekten uzak olmaları, öğretmen beklentilerini

karşılamaı önemsememeleri ve iş doıyumu konusunu öncelememeleridir (Yılmaz ve Ceylan, 2011). Öğretmenlerin örgütsel bağılılıkları ile okul yöneticilerine göre algıladıkları liderlik davranışları arasında ilişkiyi inceleyen çalışmalar mevcuttur (Atar, 2009; Erceylan, 2010) ancak bulguların güncellenmesi adına ve çalışma gruplarının farklı olması sebebiyle bu çalışma literatüre katkı sunacaktır. Bu çalışma ile ortaokul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerini incelemektir.

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı, okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerini ortaya koymaktır. Çalışma sürecince öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarının ve algılanan liderlik davranışlarını belirleme ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim durumları bağımsız değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı son olarak bu iki ölçekten alınan puanlar arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir.

Çalışmanın problemi; İstanbul İli Maltepe, Kartal, Sultanbeyli, Pendik, Tuzla ve Kadıköy ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ölçeğinden ve algılanan liderlik davranışlarını belirleme ölçeğinden aldıkları puanların arasında ilişkinin olup olmadığının incelenmesidir.

### **1.4. Araştırmanın Alt Problemleri**

**1.** Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık seviyelerinin; genel adanmışlık, öğretmenlik mesleğine adanma, okula adanma, çalışma grubuna adanma ve öğretim işlerine adanma alt faktörlerinde;

**a.** Cinsiyet,

**b.** Kıdem,

**c.** Eğitim durumu,

**2.** Öğretmenlerin algıladıkları yöneticilere ait liderlik davranışları anlayış gösterme ve yapı kurma alt faktörlerinde;

**a.** Cinsiyet,

**b.** Kıdem,

**c.** Eğitim durumu,

### 1.5. Araştırmanın Önemi

21. yüzyılda yaşanan hızlı ilerleme ve gelişim sonucunda; kurum yapılarında, yönetim tarzlarında ve liderlik anlayışlarında önemli değişimler ortaya çıkmaktadır. Kurum yapılarının değişmesi ve teknolojinin ilerlemesi ile yönetim anlayışı, yöneticilerde olması istenen özellikler ve çalışanlara bakış açısı büyük değişimlere uğramıştır. Değişen teknoloji ve artan bilgi seviyesi sonucunda oluşan sosyal ve kültürel değişimler, liderlik davranışlarının değişmesine ve dönemimizin şartlarına uygun liderlik anlayışının oluşmasına sebep olmuştur (Balay, 2014).

Kaliteli eğitim-öğretim faaliyetlerini sağlayabilmek adına okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve kurum çalışanlarının görevlerinde psikolojik ve mesleki haz alabileceği ve sorumluluklarını istekli bir şekilde yapacağı bir ortam gerekmektedir. Bundan dolayı öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarının düzeylerinin anlaşılması çok değerlidir (Çöl, 2004).

Önemli değişimlerin yaşanması ve mevcut ilkelerin beklenen neticeyi vermemesi eğitim sisteminde de yeni liderlik arayışlarını sebep olmuştur. Gelişen ve devamlı yenilenen bilgi çağında, okulların toplumda olması gereken yeri alması için yeniden düzenlenmesi bu hususta çok önemlidir. İnsan ögesinin yoğun olduğu eğitim kurumlarında bu değişimin, eğitim ve öğretimin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan okul yönetiminden başlaması gerekmektedir. Okulların değişen dünyaya ayak uydurabilmeleri ve toplumsal beklentilere cevap verebilmeleri için; okul yöneticilerinin liderlik özellikleri göstermeleri değer kazanmaktadır (Balay, 2014).

Okul yöneticileri, okul yönetimi hususunda bilgi ve deneyim sahibi olmanın yanında, okulda bulunan insan unsurunu da göz ardı etmemek zorundadır. Okuldaki öğretmenlerin ve diğer çalışanların başarı hedefine ulaşması önemli oranda yöneticinin davranışına bağlıdır. Okul yöneticisi, kendine özel duyguları anlayabildiği, negatif duygularının altında oluşan sebepleri kavrayabildiği, negatif duygularını kontrol edebildiği, tutumlarına ve kararlarına yön veren duygularını tanımlayabildiği, özetle duygusal zeka ehliyetini kullanabildiği takdirde verimli bir liderlik göstermiş olur (Çöl, 2004).

Yönetmeliklerce ortaya çıkan bürokratik işlemleri uygulamanın yanında, değişime ve gelişime açık, dönemin şartlarına uygun bakış açısına ve liderlik değerlerine sahip okul

yöneticilerinin yetiştirilmesi gerekmektedir. Kurumlarda çalışanlar tarafından adanmışlığı etkileyecek boyutların ve hatalı bölümlerin ortaya çıkması, mevcut problemlerin çözüme kavuşmasıyla alınabilecek önlemlere katkı vermesi konusunda bu çalışmanın yarar sağlayacağı düşünülmektedir (Balay, 2014).

### 1.6. Sayıtlar

Bu araştırmanın planlanıp yürütülmesinde, ulaşılan bulguların yorumlanmasında aşağıda verilen sayıtlardan hareket edilmiştir;

1. Katılımcıların anket maddelerine ve veri toplama aracının sorularına içtenlikle ve doğru yanıtlar verdiği,
2. Araştırmada kullanılacak ölçeğin araştırmanın amacını ölçecek nitelikte olduğu varsayılmıştır.

### 1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma;

1. 2019 – 2020 eğitim öğretim yılı ile
2. İstanbul ili Anadolu yakasındaki resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenler ile
3. Örgütsel adanmışlık seviyelerine ve liderlik davranışlarına ait neticeler, cinsiyet, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerine göre sınırlıdır.

### 1.8. Araştırmadaki Tanımlar

**Eğitim:** Eğitim kişinin davranışlarında kendi deneyimi yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir (Ertürk, 1972).

**Yönetici:** Yönetici; başkaları adına çalışan, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için emek harcayan, görevleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

**Örgütsel Adanmışlık:** Kişinin kurumsal hedef ve çıkarlarını koruma isteği, kuruma yönelik belli davranışsal gerekleri verme, getirme ve kurumla paylaşılan beraberliğin daha fazla moral-psikolojik gücü üzerinde odaklandıklarını göstermektedir.

Arařtırmacılarđan büyük bir bölümü de örgütsel adanmışlığı çalışanların, kurumun farklı kısımlarına veya öğelerine bağlılığı şeklinde tanımlamışlardır (Balay, 2014).

**Liderlik:** Görev alacak kitleyi belirlenen hedefler doğrultusunda rgtleyebilme ve bu hedefleri yapabilmek için onları motive etme kabiliyetidir (Eren, 2000).

**Yönetim:** Başta insan kaynağı olmak üzere istenilen hedeflere ulaşmak gayesiyle hammadde, finansal kaynakları, donanım, demirbaş, yardımcı gereçleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, randımanlı ve aktif kullanabilecek hükümler alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2000).



## İKİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR TARAMASI

#### 2.1. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK

##### 2.1.1. LİTERATÜRDE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK

Örgütsel adanmışlık ile alakalı tanımlamaları literatürden incelediğimizde; bağlılık, sistemin ve kurumun başarısı için çalışma, hedef ve değerlere sahip çıkma tanımları karşımıza gelmektedir. Örnek olarak aşağıdaki şu tanımlar aktarılmıştır;

Adanmışlık birinin hareketleriyle kısıtlı olan ya da resmi, düzgüsel beklentileri aşan davranışlardır (Morrow, 1993; akt. Celep, 2000; Mowday, Steers ve Porter, 1979).

Örgütsel adanmışlık, çalışan kişinin örgütün hedeflerini benimsemiş, örgüt için enerji harcamaya hazır bulunma ve örgütte çalışmaya istekli olma hususunda büyük bir özlem duyma davranışdır (Yolaç, 2008).

Bir davranış açısından örgütsel adanmışlık incelendiğinde, kişinin örgütün hedef ve vizyonuna, bu değerlerdeki rolüne, maddi kazançların ötesinde bilişsel olarak bağlanmasıdır (Celep, 2000).

Gareth Jones ve Jennifer George ise örgütsel adanmışlık kavramını, “kişilerin bütünüyle örgütleri ile ilgili kanaat ve örgüte güvenleri” olarak tanımlamışlardır (Yolaç, 2008).

Tanımlar analiz edildiğinde örgütsel adanma kavramı özetle bireylerin kuruma gösterdiği bağlılık ve kurumun hedeflerine ulaşması için sergilediği çabadır. Örgütsel adanmışlık kavramında; kıdem, tecrübe, yaş, kişisel farklılıklar, liderlik özellikleri gibi kurumsal değişkenler önemli rol oynamaktadır.

##### 2.1.2. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞIN ÖNEMİ

Örgütsel bağlılığı yüksek kişiler yapıcı, koordineli, öz bilinç ve sadakat sahibi olduklarından kurumdaki masrafları diğerlerine göre çok daha azdır. Bundan dolayı

kurumların öz kaynaklarını korumak ve geliştirmekle ilgilenenlerin esas amaçları örgütsel bağlılık kavramını kurum kültürüne kazandırmaktır (Balcı, 2003).

Mevcut çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık farklı alanlarda incelenerek günümüzde her geçen gün değeri artmaktadır. Bu durumun nedenlerini incelersek (Özsoy, 2004);

- Örgütsel bağlılık kavramının, mevcut çalışma davranışıyla etkileşimde olması,
- Örgütsel bağlılıkta kişilerin görevi bırakma sebebi olarak, mesleki doyumundan daha verimli olduğunun çalışmalarda sunulması,
- Yüksek örgütsel bağlılığa sahip bireylerin, diğer çalışanlara göre daha başarılı olmaları,
- Örgütsel verimliliğin faydalı bir sonucu doğurması,
- Örgütsel bağlılık kavramının, özveri ve dürüst olma gibi kurum çalışanı faaliyetlerinin bir sonucu olarak öne çıkması sayılmaktadır.

### **2.1.3. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK SEVİYELERİ**

#### **2.1.3.1. Düşük Adanmışlık Seviyesi**

Adanmışlıkları düşük seviyede olan kişilerin işe devam oranları da düşüktür. Kurumlarına verdikleri iş kapasitesi düşüktür ama bunun dışında kişisel üretkenlikleri ve yeniliklere olan ilgileri onların yararlı özellikleridir. Adanmışlığı düşük olan kişilerin kurumdaki görevlerinden ayrılmaları çalışan diğer kişilerin kuruma olan pozitif düşüncelerinin artmasına sebep olmaktadır (Balay,2014).

Kuruma düşük seviyede adanma gösteren çalışanlar, bireysel faaliyetlerle ilgili çabalarda eksik oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az emek gösterenlerdir. Bundan dolayı bu tarz çalışanlar kurum içerisinde “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlanmaktadır. Düşük seviyede örgütsel adanmışlık; söylenti, takışma ve şikayetlerle sonuçlandığından kurumun adına zararlar gelmekte olup kurumla ilişkide olan bireylerin güveni azalmakta, görülmemiş durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları ortaya çıkmaktadır (Bayram, 2005).

### **2.1.3.2. İlimli Adanmışlık Seviyesi**

İlimli seviyede adanmışlığa sahip kişi kurumla bütün olmayı, kendi değerlerine sahip çıkmayı sürdürürken öte yandan kurumun değerlerinden esas olmayanları kabul etmeyerek yaratıcılık duygusunu sunmaktadır. Mesleki doyuma ulaşan bu kişiler kurumlarına ılımlı bir seviyede bağlıdırlar (Balay,2014).

İlimli seviyedeki kişilerin kurum için negatif durumları da vardır. Bu kişiler ara sıra kuruma adanmışlık ile topluma karşı olan sorumlulukları arasında kararsızlıklar yaşarlar. Onlarda yaşanan bu durum umutsuzluğa ve yetersiz verime neden olmaktadır (Balay,2014).

Kişi bu adanma seviyesinde, bir minnettarlık duygusu sonucu ya da kurumun o bireye gerçekten çok ihtiyacı olduğunu düşündüğü ve kurumda kalmasının en doğru karar olacağı yolunda sahip olduğu değer yargıları son derece etkilidir (Bayram, 2005).

### **2.1.3.3. Yüksek Adanmışlık Seviyesi**

Bu seviyedeki kişilerin kurumlarına olan bağı yüksek olup, meslek hayatlarındaki başarı seviyesi yüksektir. Aldıkları maaştan ve yaptıkları işlerden yüksek seviyede doyum almaktadırlar (Balay, 2014).

Olumsuz neticeler açısından incelendiğinde; kurum yüksek seviyede kalite ve sorgulanamayan adanmışlıktan fayda verse de aşırıya kaçan yanlış bağlanma türünün kaliteyi olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Adanmışlık seviyesinin yüksek olması kurumsal değişkenlerin artmamasına, geçmiş dönemlerdeki talep ve stratejilere güven sağlamaya neden olmaktadır. Bunun sebebi kuruma tamamen adanmış kişiler farklı reaksiyonlar ortaya sunamazlar. Adanmışlık seviyesinin yüksek olması, kişiyi fazla seviyede grupla bütünleşmeye ve özünün grup arasında kaybolmasına neden olmaktadır. Bu kişiler kısıtlı yeterliliğe sahip olduğundan grup içinde çok çalışarak bu eksikleri kapatmaya çalıştığında, ev ve aile hayatlarında sıklıkla sorunlarla karşılaşır. Yüksek kurumsal adanmışlıkla beraber mesleki adanmışlığı fazla olan kişiler, vakitlerinin çoğunu iş hayatlarına verdiklerinden dolayı diğer sorumluluklarını görmezden gelerek iş ve sosyal hayatlarında denge kuramamaktadırlar (Balay, 2014).

#### 2.1.4. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞI ETKİLEYEN ETMENLER

Kurumsal adanmışlığı etkileyen birtakım etmenler vardır. Bunlar maddeler halinde şu şekilde aktarılabilir (Balay, 2014; Çetin, 2004):

- 1- Cinsiyet, yaş ve tecrübe.
- 2- Örgütsel güven ve adalet, mesleki doyum.
- 3- Çalışanların rol karmaşası ve çatışması.
- 4- Üzerinde çalışılan işin değeri.
- 5- Alınan kararlara demokratik katılım ve bu süreçte bulunma.
- 6- İş sağlığı ve güvenliği.
- 7- Medeni hal, maaş dışındaki özlük hakları.
- 8- Umutsuzluğa kapılma, çalışma saatleri, ödül sistemi, monotonluk.
- 9- Kademe atlama imkanları, maaş, diğer çalışanlar.
- 10- Liderlik davranışları, çevredeki iş imkanları, çalışanlara verilen ilgi.

Kurumsal adanmışlığa katkı veren onları etkileyen unsurlar kişisel, kurumsal ve iş ile ilgili özellikler olarak genel bir çerçevede incelenmektedir. Kurumsal adanmışlığı etkileyen kişisel özellikler kişilerin cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi gibi bazı demografik değişkenlerinin yanında kontrol mekanizması, başarıma iç güdüsü gibi bazı kişilik detaylarını da bize sunmaktadır. İşle alakalı etmenler, işteki özerklik, işin ehemmiyeti ve anlamlı olması, mevcut şartların işte görülebilme seviyesi, geri dönüt, sosyal etkilenme ilişki kurma imkanları gibi iş ile ilgili etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal özellikler arasında ise, kurum yapısı, büyüklüğü, ücret yöntemleri, çalışma koşulları, kariyer imkanları, kurum kültürü, yönetim tarzları, ast ve üst ilişkileri gibi unsurlar sayılmaktadır (Sağlam Arı, 2003).

#### 2.1.4.1. Kişisel Faktörler

Bireysel özelliklerin kuruma adanmışlık kapsamındaki etkilerini sorgulayan oldukça fazla çalışma vardır. Mevcut çalışmalarda cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, kurumdaki görev süresi, ortaya konan kapasite ve alınan maaş bireysel özellikler olarak incelenmiştir (Çırpan,1999).

**Yaş:** Bu çerçevede yaş ile kuruma adanmışlık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki saptanmıştır. Yapılan çalışmalarda yaşın, beklenilenin tersine zorunlu adanmışlık ile arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmayı yapanlar bu durumu yaş ilerledikçe, çalışan kişilerin farklı bir iş bulma olanaklarının azalmasına ve masrafların artmasına neden olduğunu saptamışlardır (Çırpan, 1999).

**Cinsiyet:** Kuruma adanmışlık ile cinsiyet arasında ölçülü bir fark vardır. Yapılan incelemelerde erkeklerin adanmışlık düzeylerinin, kadınların adanmışlık düzeylerine oranla daha düşük olduğu saptanmıştır. Kadınların kurumdaki pozisyonlarını elde etmek için erkeklerden daha fazla problemi çözdükleri ve bununda kurumda çalışanlar açısından daha anlamlı görüldüğü bunun sebebi olarak açıklanmıştır. Mathieu ve Zajac, güncel olmayan bu ifadelerin yeniden araştırılması gerektiğini düşünmektedir. Meta analiz sonuçlarına göre, adanmışlık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna kanaat getirmişlerdir (Çırpan, 1999).

**Eğitim Düzeyi:** Eğitim kalitesi arttıkça iş ortamına, işe yüklenen değer ve beklentileri artmaktadır. İş yaşamına atılmaktansa, eğitim hayatını uzun tutmanın masraflarına katlanarak, para kanamaktan bir süre feragat eden bireyler, eğitimleri neticesinde vasıflı bir çalışan olarak iş hayatında yerlerini almaktadırlar. Eğitime için ödenen paraların ve kendine yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir ödülü olarak maaş ve diğer iş durumlarındaki istekleri beraberinde artmaktadır. Bununla beraber çalışma yaşamı kimi bireyler için sadece geçim sağlamak olan bir durum olmaktan çıkmakta ve toplumda değerli bir konum sahibi olma, itibarlı ve değerli bir işe girme, sosyal ilişkileri ilerletme olanaklarının olduğu bir alan manasını göstermektedir (Çakır, 2001).

**Çalışma Süresi:** Çalışanların kurumdaki çalışma süresi de kurumsal adanmışlığı etkilemektedir (Çakır, 2001). Yapılan araştırmalar yargıyı destekler seviyede sonuçlar vermektedir.

**Medeni Durum:** İncelenen meta analizde adanmışlık ile medeni durum arasındaki ilişki beş farklı örneklem ile ortaya konmuştur. Mevcut çalışmada, medeni durum etmeni ile adanmışlık arasında düşük seviyede pozitif bir bağlantı keşfedilmiştir. Medeni durumun mecburi adanmışlıkla bağlantılı olabileceği sonucuna varılabilir. Bu durumun sebebi ise, medeni durumu evli olan kişilerin genelde bekar kişilere oranla daha çok maddi sorumlulukları olmasıdır (Çırpan, 1999).

**Mesleki Kıdem:** İş hayatında ne zamandır var olduğunu belirten kavrama mesleki kıdem denir. Çalıştığı işte uzun zamandır olan, başka bir deyişle mesleki kıdemi fazla kişinin adanmışlığının diğerlerinden fazla olması öngörülebilir (Çakır, 2001).

**Algılanan Yeterlilik:** Adanmışlık ile algılanan yeterlilik arasında kuvvetli derin bir bağlantı vardır. Bu beş çalışmanın hepsinde de tutumla (attitudinal) alakalı adanmışlık anketi uygulanmıştır. Bağlantının bu kısmında çalışanların kurumlara, ilerleme ve performans durumlarını arttırdıkları seviyede adanmışlıkları sebep sunulmuştur. Öğrenme ortamının birtakım faktörleri ile oluşan liyakat arasında pozitif bir bağlantı ortaya çıkmıştır. Bu durumdan çıkan sonuçla, kuruma adanmışlık ile eğitim ortamı arasında bir bağlantı olduğunu çıkartabiliriz (Çırpan, 1999).

**Maaş:** Meta analizdeki yedi örnekte maaş ile kuruma adanmışlık arasında anlamlı, düşük ve pozitif bir bağlantı ortaya çıkmıştır. Maaş etkeni genel olarak çalışanın kuruma yaptığı katkıların karşılığı olarak algılanır ve zorunlu adanmışlığı yükselttiği düşünülebilir. Maaş seviyelerinin çalışanın kendine olan güvenlerini arttıracığı ve bununla beraber duygusal adanmışlığı arttıracığı öngörülebilir (Çırpan, 1999).

**İş Seviyesi (Job Level):** Yapılan meta analizde on üç örneklem üzerinde çalışma seviyesi ile adanmışlık arasında pozitif bir bağlantı ortaya çıkmıştır. Bireylerin işlerindeki seviyede ilerlemeleri ile kuruma olan adanmışlıkları da yükselmektedir. Çalışma konumları saygın kişilerin kurumdan kazandıklarının da buna sebepten ötürü artacağı ve beraberinde kuruma adanmışlıklarının da gelişeceği düşünülmüştür (Çırpan, 1999).

#### **2.1.4.2. Örgütsel Faktörler**

Smadov (2006)'a göre örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerin, örgüt yapısı, örgüt kültürü, ücret düzeyi, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, örgütsel adalet, rol belirsizliği, çatışma ve ait olma ihtiyacı vb. değişkenler olduğunu ifade etmektedir.

##### **2.1.4.2.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı**

Örgütün koordinasyon düzeni, önemsendiği çalışma durumları bireylerin adanmışlık seviyeleri üzerinde etkilidir. Formel kuralların olması, merkezileşme seviyesi ve işlevsel olarak farklı kurumlara adanmışlık ile örgütsel adanmışlık arasında pozitif bir bağlantı ortaya çıkmıştır (Keleş ve Çelik, 2006). Çalışan kişiler arttıkça dolayısıyla örgütler yapıları geliştikçe bürokratik temaslarda artış göstermektedir (Koçel, 1995).

##### **2.1.4.2.2. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler inançlar ve alışkanlık sistemi olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değerler ve inançlardır (Dinçer, 1998). Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden meydana gelmektedir (Çelik, 2000).

##### **2.1.4.2.3. Maaş**

Maaş seviyesi örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörlerden birisidir. Kar etme hedefi olmayan örgütler dışında, çoğu örgütlerde yapılan işler belirlenen bir maaş karşılığında yapılmaktadır (Zeybek, 2008). Emek karşılığında alınan maaş örgütsel bağlılığa olumlu anlamda katkı sunmaktadır. Alınan maaşın örgütsel adanmışlık için ne kadar önemli olduğu maaşın motive etkisi ile alakalı bir durumdur (Smadov, 2006).

##### **2.1.4.2.4. İşin Niteliği**

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri de çalışmanın kalitesi ve işin niteliğidir. Çalışmanın değeri kurumda ya da dış dünyada, yapılan bir işin bireylerin hayatındaki etkisi olarak açıklanır (Smadov, 2006). Çalışma alanı ile örgütsel adanmışlık arasındaki bağlantı iş niteliğinin etmenleri arasından seçilerek incelenmiştir. Çalışanların

iş bölümleri fazlalaştıkça tecrübe kazanacakları ve beraberinde örgütsel adanmışlıklarının da gelişerek artacağı varsayılmıştır (Güçlü, 2006).

#### **2.1.4.2.5. Yönetim Biçimi**

Kişiler aracılığıyla ulaşılması gereken hedefleri yapmaya çalışan idarecinin işi nasıl yapacağına karar verme sürecine yönetim biçimi denir. Başka bir deyişle yönetim biçimi, idarecinin çalışanlarını motive etmek ve onlarla pozitif ilişki kurmak için belirlediği yöntem tarzıdır (Smadov, 2006). Örgütsel biçimlere ve amaçlara bağlılığı yönetim biçimi kayda değer bir şekilde artırmaktadır. Üst idare kurumsal değerlere ve kurum kültürüne önem verirse, kalite ve kurumdaki değişim artmaktadır (Erol, 1998).

#### **2.1.4.2.6. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması**

Role ilişkin değişkenler çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Bu değişkenler söz konusu edildiğinde rol çatışması rol belirsizliği gibi iki kavram ortaya çıkmaktadır (Smadov, 2006). Rol çatışması, iş görenin örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir. Rol Belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerinin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltilmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir (Smadov, 2006).

#### **2.1.4.2.7. Tekdüzelik**

Yapılan çalışmanın tekdüze olması örgütsel bağlılığı etkileyen durumlardan biridir (Eren, 2000). Çalışanın yaptığı işin; kendini geliştirmesine olanak vermemesi, sürekli angarya görülen rutin işlerin olması çalışanda verimsizliğe sebep olur ve çalışanın yapılan işten doyum sağlamasının önüne geçer. Karşılaşılan bütün bu olumsuzluklar çalışanın örgütsel bağlılık seviyesinin düşmesine sebep olabilir (Güçlü, 2006).

#### **2.1.4.2.8. Kurumsal Ödüller**

Örgütsel adanmışlığın gelişmesinde ödüllerin önemi çok büyüktür. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi bir işe ya da projeye başlama ve bitirme

sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi gayri şahsi ödüller de personelin adanmışlık duymasına etkili olmaktadır. Ödüllerin etkisi kişinin karakterine göre değişir. Kimileri statü sahibi olmayı veya takdir edilmeyi en büyük ödül sayarken kimisi ücret artırımını en büyük ödül saymaktadır (Keleş, 2006).

#### **2.1.4.2.9. Ekip Çalışması**

Önceden planlanmış amaçlara ulaşmak gayesiyle toplanan, birbirlerine bağlı ve beraber kararlar veren bireylerden oluşan topluluğa ekip denir. Faaliyetlerdeki değişen disiplinlerin kabiliyet, yaratıcılık ve tecrübeleri birleştirmesi takım çalışmasının getirdiği önemli üstünlüklerden biridir. Takımlar tarihsel bir kurum oluşumunun sert ve gereksiz engellerinin üstesinden gelerek ortak bir hedef ışığında bütünlük sağlamaktadır (Keleş, 2006).

#### **2.1.4.2.10. İletişim**

Kurum içindeki iletişim örgütsel adanmışlığı etkileyen etmenlerden biridir. Kurum içi iletişim, yönetimdeki idarecilerle çalışanlar arasında tecrübe ve fikirlerin aktarılması durumudur. İletişim, kurum içindeki farklılıkların kaybolmasına çalışanların idareye güven duymasına olanak verecektir (Koçel, 1995).

### **2.1.5. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE ALT BOYUTLARI**

#### **2.1.5.1. Okula Adanmışlık**

Okulun yönetsel sistemi öğretmenlerin okula adanmışlıklarını etkileyen faktörlerin başında gelir. Kurum idaresinin sistemli ve düzenli uygulamalar yapmasının öğretmenin okula adanmışlıklarını artırdığı ortaya konulmuştur. Okula adanmışlığı etkileyen faktörler arasında öğretmenin kurumdaki görevine devam etme arzusu, kurumun hedefleri için daha çok emek vermesi, kurumdaki yönetsel uygulamaları kabul etmesi gibi etmenler vardır (Celep, 2000).

Okula tam anlamıyla adanmada Wiener (1982) faydacı-varlıksal durumları bir kenara koymakla sağlanabilir. Okula tam anlamıyla adanmışlığı olan bireyler bunu, kurumun

faydası ve sağlığı için, düzenli bir şekilde ve vakitlerinin çoğunu okula ayırarak sağlarlar (Balay, 2014).

Bunun dışında Balcı (1993)'ya göre günümüze kadar geçen süreçte etkili olan kurum çalışmaları, idareci ve öğretmenlerin örgütlerine adanmışlık seviyeleri kapsamında oluşabilecek şu etmenleri maddelemektedir;

1. Öğretmenlerin eğitim alanlarında sürekli iletişim halinde bulunmaları,
2. İdareci ve öğretmenlerin sık sık birbirlerinin davranışlarını izlemeleri, bu gözlemler sonucu kendilerine öz eleştiri yapmaları,
3. İdareci ve öğretmenlerin beraber eğitim araçlarını düzenlemesi, keşfetmesi, değer yargılarında bulunmasından oluşan sıralı görevleri uygulamaları,
4. İdareci ve öğretmenlerin kurumun hedefleri için eğitim modellerini ilerletmeye katkı sunması.

#### **2.1.5.2. Öğretim İşlerine Adanmışlık**

İşe adanmışlık kavramını Morrow (1983), yaptığı göreve bağlanma olarak adlandırılmaktadır. Öğretim işlerine adanmışlık, çalışanın görevindeki kabiliyetini günlük hayatını oyalama seviyesi olarak algılanmaktadır.

Kanungo(1982)'ya göre psikolojik özelliklere dayanan öğretim işlerine adanmışlıkta yapılan iş ile elde edilen içsel ve dışsal kazanımlar önem arz etmektedir. Bundan dolayı öğretmenin görevinden sağladığı mesleki doyum, diğer çalışma gruplarından fazladır. Bilhassa öğrencinin konuyu kavradığına ait öğrenciden alınan dönüt ile öğretmenin emeğinden çıkan iç motivasyon çok değerlidir (Celep, 2000).

#### **2.1.5.3. Mesleğe Adanmışlık**

Mesleğe adanmışlık kavramını Hall (1971), bireyin bağlandığı mesleki görevde bulunmak için içinde olan motivasyonun bir bütünüdür şeklinde kavramsallaştırmıştır. Marshall ve Wisting (1982) ise mesleğe adanmışlık kavramını, bir kişinin yaşamının tüm kısımlarında mesleğine adanmışlığı olup, çalışmaya karşın uyguladıklarının hayatında ne kadar planladığı ile bağlantılıdır (İnce ve Gül, 2005).

Çalışanların mesleklerine adanmışlıklarında Wallace (1995), üst düzey bilgiler ve mesleki normlar büyük ölçüde katkı sağlamaktadır. Tüm çalışanlar gibi idareci ve öğretmenler de yapılanları değerlendirme sürecinde, ödül alma ve meslekte kademe atlamayı sağlayacak faktörler ararlar. Bu kriterdeki daha çok uyumluluk ve meşru olma algısı, çalışanların mesleklerine olan adanmışlığı arttırmaktadır. Bununla birlikte kurumlarına olan adanmışlıklarında da pozitif yönde bir ilerleme oluşturmaktadır. İleri seviyede bürokratik şartlar ve resmi süreçte çalışanların takdir görmesi ve özgürlüğü maalesef kaybolmaktadır. Bundan dolayı bu tarz faktörlerin baskıcı bulunduğu kurum ortamında idareci ve öğretmenlerin mesleğe olan adanmışlıklarının düşük olacağı öngörüsü beklenir (Balay, 2014).

Mesleğine yeni başlayan öğretmen, görevinin getirdiği sorumlulukları etkili bir şekilde yerine getirme gayretinde olacağı ve sınıfta mesleki değer yargıları ışığında öğrenci-öğretmen ilişkisine yön verebileceği anlaşılabilir. Öğrenci kavramasını ve istendik davranış sergilemesini bu yaklaşımla kolayca sağlayabilecektir. Öte yandan, mesleki hedef ve değer yargılarıyla kurumunkiler arasında çatışma çıkması durumunda, mesleğe adanmışlığın değeri artmaktadır (Celep, 2000).

#### **2.1.5.4. Çalışma Grubuna Adanmışlık**

Çalışma arkadaşlarına adanmışlıkta Wallace (1995), bağ oluşturmanın kişisel ve kurumsal bazı sonuçları olabilir. Bireysel bir şekilde, kişinin bir gruba hissettiği ait olma duygusu göstermesi performansını pozitif olarak etkiler. Bireylerin meslekle alakalı sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarına adanmışlık etkili katkılar sunmaktadır. Sosyal olarak katılım yardımlaşma duygusunu güçlendirerek, etkili bir örgütsel adanmışlık oluşturmak için gereken alt planlamayı oluşturmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Farklı bir deyişle öğretmenler arasındaki sosyal etkileşimlerin doyum verecek seviyede bulunması, öğretmenlere eğitim kazançları sağlamakta, onların mesleki donanım ve yeteneklerini zengin kılmaktadır. Öğretmenlerin eğitim kazançlarına dayalı olan toplumsal faktörler, öğretmenlerin okula adanmışlıklarını pozitif tarafta etkilediği söylenebilir. Buna paralel olarak çalışma grubundaki öğretmenler arasında samimi ve arkadaşça bir etkileşim olması çalışma grubuna adanmışlık yaratmakta ve böylece çalışanlar birbirlerine yardımcı olarak kurum kalitesinin artarak gelişmesine olum etki vermektedirler (Celep, 2000).

## 2.2. LİDERLİK

### 2.2.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, bilim insanlarının yönetim alanında yaptıkları araştırmalarda yoğun çalışma yaptıkları bir konudur. Liderlik üzerine çok sayıda deneysel araştırma ve çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır (elik ,2000). Yapılan tanımlardan bir kısmı şu şekildedir:

Kavramsal olarak incelendiğinde liderlik, yol gösterici olma, öncülük etme, öğretici olma ve yönettiği grubu veya topluluğu aydınlatabilmektir. (Gümüşeli, 1996).

Jaques ve Clement'e göre liderlik bir grubu veya topluluğu bütün g ve özellikleri ile, ortak hedefler işığında harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir, Sullivan ve Harper'e göre ise, hedef, tarihsel birikim, strateji, ana kimlikler ve önemli süreçler gibi örgütün var olmasının şartları olan planlanmış ve üzerine planlanmış davranışları idare etmek, geleceği şekillendirmek ve grup oluşturma becerisidir (Akt. Erçetin, 2000).

Liderlik kavramı, grupları belirli amaçlar işığında çabalamaya inandırma becerisidir (Kirel&zkalp, 2001). Liderlik, insanlar kanalıyla oluşturulan ve başka insanların katılımı sağlanarak ortaya çıkan hedefe yönelik olarak birlikte hareket etmesi, isteyerek bu hedefler için çalışması, hedefleri benimsemesi ve hedefe ulaşmak için var güçleri ile katkı sağlamasını sağlayan dinamik bir süreçtir.

Werner ise liderliği, belirli durum ve anda, belirli koşullar altında bir grup insanın örgütsel hedeflere ulaşmak adına isteyerek çaba göstermesini teşvik eden, ortak hedefleri gerçekleştirmede yardımcı olan, tecrübelerin aktarımını sağlayan bir etkileme süreci olarak tanımlamıştır (Werner, 1993).

Tanımlardan ortaya çıkan kavramlar, hedefe ulaştırma, cesaret oluşturma, vizyon ortaya koyma ve bireyleri etkileme olarak sıralanabilir.

## 2.2.2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Liderlik ile ilgili yapılan tanımlarda liderliğin değişik açılardan ele alınmıştır. Liderlik, bir davranış türü olarak tanımlanırken bazen de bir kişilik özelliği, belli bir makamın niteliği olarak tanımlanmıştır (Can,1991).

Liderlik özelliklerini genel olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- ❖ Bir bakışta durumu kavrama yeteneği
- ❖ Manevi cesaret
- ❖ Risk yükleme kapasitesi
- ❖ Yaratıcılık (yaratma ve temsil etme)
- ❖ Maceracı eğilim
- ❖ Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi
- ❖ Yenilikleri uygulama yeteneği
- ❖ Soğukkanlılık
- ❖ Sezgi gücü (geleceği görme)
- ❖ Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi
- ❖ Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi

Son olarak; liderlik akılla başlar ve akılla devam eder. Aklın olmadığı bir yerde liderlik de olamaz (Aktulga, 1998).

## 2.2.3. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

Erdoğan (2000) yönetimi tanımlarken, örgütsel hedeflere ulaşma yolunda elde bulunan tüm kaynakları ve imkanları en iyi ve verimli şekilde kullanma bilimi ve sanatıdır şeklinde ifade etmiştir. Yönetim işi liderlik gerektirir. Liderlik insanları etki altına alma yeteneğidir. Yönetme ve özellikle eğitim yönetimi için etkileme büyük önem taşımaktadır.

Lider ve yönetici arasında belirli farklar vardır, bu farklar aşağıda çeşitli açılardan incelenmiştir (Koçel, 1995).

### **Yöneticiler;**

- İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye,
- Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye,
- Pozisyon izin verdiği sürece otoriteyi delege etmeye,
- Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya önem verirler.

### **Liderler ise;**

- Takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye,
- Takipçilerinin kendisine sağladığı otoriteye,
- Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye,
- Her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler.

## **2.2.4. TEMEL LİDERLİK KURAMLARI**

### **2.2.4.1. ÖZELLİK KURAMLARI**

Liderliğe göre önde gelen özellikler yaklaşımı ilk ciddi kuramsal yaklaşımdır. Liderlik yapan bireyin liderlik anlayışı ve kişisel özellikleri arasında çok yakın ilişkiler olduğunu ifade eden bir kuramsal açılamdır. Geçmişten günümüze liderlik yapan kişilerin doğuştan liderlik özelliklerine sahip oldukları düşünülmektedir. Ancak bu liderlik özelliklerinin yıllar içerisinde eğitimle beraber de kavranabileceği anlaşılmıştır. Özellikler kuramı doğrultusunda lider hem fiziki nitelikleri hem de benlik nitelikleri bakımından içinde bulunduğu gruptan farklılaşır. Liderlerin takipçilerinden çeşitlilikler sunan taraflarının neler olduklarını anlayabilmek adına birçok çalışma üretilmiştir (Aksel, 2003).

Özellikler yaklaşımının da liderlik yaklaşımını açıklamakta yetersiz kaldığı görülmüştür. Bundan dolayı araştırmacılar, daha çok liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine odaklanmışlardır. Liderlerde olan özellikler yerine lideri takip eden takipçilerin özelliklerine, liderin ne tür tavır aldığını incelemeye başlamışlardır. Böylece karşımıza Davranışsal Liderlik Teorileri çıkmıştır (Koçel, 1995).

#### **2.2.4.2. DAVRANIŞSAL KURAMLAR**

Liderin davranışlarını inceleyerek lider davranışlarının ana eğilimini belirlemek amacıyla çalışan kuramlara davranışsal kuramlar denir. Bu kuramlarda liderlik tutumunun iki temel özelliği öne çıkmaktadır. Bunlar anlayış göstermeye ve yapı kurmaya yönelik tutumlardır (Çelik,2000).

Bu kuramın ilerlemesine katkı veren araştırmalardan birisi, 1945'te başlayan Michigan Üniversitesi ve Ohio State Üniversitesi araştırmalarıdır (Koçel,1995). Ohio Üniversitesi araştırmalarında LBDQ ölçeği (Leader Behavior Description Questionnaire) oluşturulmuştur. Mevcut anket sayesinde liderlik tutumunun anlayış gösterme ve yapı kurma kapsamlarının incelenmesi amaçlanmıştır (Çelik, 2000).

Bu kuramın ilerlemesine yapılan teorik çalışmalar ve pratik uygulamalar katkı vermiştir. Mevcut çalışmalar analiz edilip sonuçlarına bakıldığında; lider tutumlarında bireyi önemseme, anlayış gösterme (Consideration) ve verilen görevlere hazır olma, yapı kurma (Initiating Structure) şeklinde iki bağımsız parametrenin katkı verdikleri gözlenmiştir. Liderin takipçilerine güven vermesi ve saygınlık oluşturması, yakın ilişki sağlaması ve empati kurabilmesi tarafındaki gözlemleri “bireyi dikkate alma” kavramını açıklamaktadır. İnisiyatif alma özelliği ise, liderin gerçekleştirmeyi hedeflediği çalışmanın belirlenen sürede tamamlanabilmesi için hedef oluşturma, çalışanları adil bir şekilde görevlendirme, iletişim kanalını kurma, çalışmaya göre zamanları hesaplama ve bununla beraber görevler oluşturma tutumlarını belirler (Koçel 1995).

#### **2.2.4.3. DURUMSALLIK KURAMI**

Yapılan araştırmalar ışığında liderin liderlik özellikleri veya tercih ettiği davranış türlerinin liderlikteki başarıyı tek başlarına etkilemedikleri sonucu ortaya çıkmıştır. (Çelik,2000). Buna bağlı olarak bu kuram liderlik kavramının olduğu şartlara önemseyen bir kuram olmuştur (Koçel,1995). Durumsallık kuramları davranışsal kuramların eksikliklerini ve açıklarını kapatmaya çalışmıştır.

Liderlik yaklaşımı ile ilgili üçüncü teori olan bu yaklaşım, koşul bağımlılık kuramı adıyla da literatüre girmiştir. Bu kuramı ilk olarak Fred Fiedler geliştirip bizlere kazandırmıştır.

Kuramın esas kısmı liderin özü, takipçiler ve şartlar arasındaki bağlantıdır. Kuram liderlik kavramının ortaya çıktığı şartlara önem veren ve onları inceleyen bir teoridir. Bu kuram liderlik şekillerinin, istenilen bir hususun şartlarına uygun olarak şekil alması ve çeşitlilik göstermesi istendiğini bu sebeple tek bir yaklaşımın tüm durumları temsil edemeyeceğini ifade eder. Mevcut sebeple en yararlı liderlik biçimi gibi bir liderlik çeşidinin var olması çok zordur. Lider, mevcut olayda rastladığı veya içinde bulunduğu olaylar hangi davranışı gerektiriyor ise o şekilde davranmak zorundadırlar. Benzer lider, kimi zaman otoriter kimi zaman da demokratik tavırlar gösterebilir (Kılınç, 1995).

### 2.2.5. EĞİTİMDE LİDERLİK

Bu liderlik yaklaşımına göre okul alanının öğretime amacı doğrultusunda üretken bir çevre olarak kurulması amaçlanmıştır. Öğretici liderlikte yöneticinin program geliştirme ve öğretim konularında uzman olmasının yanında, yöneticinin öğretmenin öğretici davranışına karşın güdüsünü açığa çıkarmaktadır (Çelik, 2000).

Öğretimsel liderlik yaklaşımında kurum yöneticisi, yönetim işlerinin bir bölümünü kurum çalışanlarına adaletli bir şekilde paylaşmalıdır. Böylece yönetici, okuldaki bütün faaliyetlerin eğitime dönüştürülebilmesi adına enerjisini koruyacaktır (Erdoğan,2000).

Çelik (2000)'e göre öğretimsel liderlik yaklaşımıyla alakalı aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretimsel liderlik tutumunun temelini, eğitim odaklı davranış ortaya çıkarmaktadır. Lider tüm gücünü kurumdaki eğitimin daha iyi olması için kullanmaktadır.
- Öğretimsel liderlik var olan liderlik teorileri arasında eğitim-öğretim kapsamına uygun şekilde ortaya çıkarılmış bir yaklaşımdır.
- Bu liderlik yaklaşımında, kurum idaresinde verimli olan yaklaşımı ortaya çıkarmış ve bu teoriyle alakalı çalışmaların önemi artmıştır. Verimli kurumun esasında etkili bir öğretimsel liderlik yaklaşımı olduğuna ulaşılmıştır.

- Öğretimsel liderlik yaklaşımı ile arasında anlamlı bir bağlantı olan liderlik teorisi öğrenme liderliğidir. Bu liderlik kurum ve özellikle de sınıf alanında eğitimin daha iyi olmasını önemserken, öğrenme liderlik yaklaşımı ise kurum çapındaki örgüte bağlı öğrenme üstünde durmaktadır.
- Bu liderlik, kurumun hedefini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Okulun ana hedefi öğrencilere nitelikli ve verimli bir eğitim-öğretim sunmaktır. Okulda çalışan öğretmenlerin kurumun hedefleriyle alakalı farklı görüşleri olduğu zaman, öğretmenleri ortak bir hedef çerçevesinde toplamak zorlaşmaktadır. Öğretimsel liderlikte daha güçlü değerlere dayanan ortak hedefin daha iyi hale getirilmesi hedeflenmektedir.
- Bu liderlik, kurumun yöneticisini alanında uzman biri haline getirmeyi amaçlamaktadır. Bu lider, eğitim-öğretim programlarının planlanması, belirlenen ilgili eğitim teknolojileri, çocuk ve ergen psikolojisi gibi eğitimi direkt alakadar eden hususlarda öğretmenlere yöneticilik ve liderlik yapandır.
- Bu lider, öğretim kalitesindeki düşüklüğü önlemeye ve öğretimi geliştirmeye çalışarak öğretimde kalite kontrolünü sağlar.

## **2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

### **2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Şama ve Kolamaz (2011) tarafından yürütülen “Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” adlı çalışmada, okul müdürlerinin destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, basit tesadüfi örneklem yoluyla seçilen 9 okuldan 180 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve destekleyici ve geliştirici liderlik özelliklerine ait algıları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Okul türü ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunda destekleyici ve geliştirici liderlik özelliklerine göre algıları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ortaöğretimde çalışan öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıklarının ve destekleyici ve geliştirici liderlik algılarının, ilköğretimde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Destekleyici

ve geliştirici lider özellikleri, örgütsel bağlılığın uyum boyutunu negatif yönde; özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarını ise pozitif yönde anlamlı olarak yordamaktadır.

Uğurlu ve Üstüner (2011) tarafında yapılan araştırmada ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisini belirlemektir. Çalışma, Hatay'da 12 ilçeden 934 İlköğretim öğretmeni üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre yönetici etik liderlik davranışı, okulların örgütsel adalet doğasına etki ederek öğretmenlerin okulları ile olan ilişkilerinde örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır. Öğretmenlerin bağlılıklarının temelinde yöneticilerin etik liderlik davranışları ile birlikte örgütsel adalet sağlamalarından kaynaklandığı ifade edilmiştir.

Uzun (2011) tarafından gerçekleştirilen “Liderlik Stilleri ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişki” adlı araştırmada, ilköğretim okul müdürlerinin uyguladıkları liderlik stilleri ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütlerine güven ve adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre; okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel güven ve adanmışlıkları ile ilişkili olduğu; kendilerini güvenli bir ortamda hisseden öğretmenlerin adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Serin ve Buluç (2012) tarafından gerçekleştirilen “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” adlı araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri belirlemektir. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı araştırmanın örnekleme, oranlı örnekleme yöntemi ile seçilen ve Konya'da bulunan 17 ilköğretim okulunda çalışan toplam 419 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin, okul müdürlerinin, öğretim liderliği davranışlarını çoğu zaman düzeyinde gerçekleştirdikleri ve öğretmenlerin okullarına üst düzey bağlılık duydukları belirlenmiştir. Ayrıca öğretim liderliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Arabacı, Alanoğlu ve Doğan (2014) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” adlı

araştırmada, okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Conger ve Kanungo'nun birlikte geliştirmiş oldukları "Karizmatik Liderlik leği"; rgtsel bağlılığı ölçmek için ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş olan "rgtsel Bağlılık leği" kullanılmıştır. Araştırmanın rneklemini Diyarbakır il merkezi ve Eğil ile merkezindeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan ve randomize küme örnekleme yöntemi ile seçilen 217 ğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin, müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerine ilişkin algılarının yüksek olduğu; örgütsel bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu grlmştir. Yapılan korelasyon analizinde, karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düşük düzeyde bulunmuştur. Bu sonucun örgütsel bağlılığın farklı faktörlerden etkilenmesi ve hızla değişen bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmış olabileceği ifade edilmiştir.

Bektaş, oğaltay ve Sökmen (2014) tarafından yapılan araştırmada ğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma Erzurum ili merkez ilçelerinde ilk ve ortaokullarda görev yapan rastgele yöntemle seçilen 294 ğretmen üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bunun yanında örgütsel bağlılığı en yüksek düzeyde yordayan faktörün dönüşümcü liderlik stili olduğu belirlenmiştir.

Kalaz (2016) tarafından yapılan "ğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik zellikleri İle ğretmenlerin rgtsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı resmi ilköğretim okullarında yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerine ait görüşlerinin "kısmen katılıyorum" seviyesinde olduğu bulunmuştur. 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin 41 yaş ve üstü öğretmenlere oranla, okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini daha az gösterdikleri görüşüne sahip oldukları ortaya konmuştur. Öğretmenlerin sahip oldukları örgütsel adanmışlık düzeylerine ilişkin görüşleri "kısmen katılıyorum" seviyesindedir. Mesleğin ilk yıllarındaki (1-6) ğretmenlerin daha kıdemli öğretmenlere oranla daha az adanmışlık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Lisansüstü ğrenim görmüş öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere oranla yöneticilerin etik

liderlik özelliklerini “daha düşük” düzeyde sergiledikleri görüşünde oldukları ve daha çok örgütsel adanmışlık gösterdikleri görülmüştür. Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasında pozitif yönlü “zayıf” düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

### **2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Khasawneh, Aieman ve Abu- Tineh (2012) yaptığı araştırmada, meslek okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliği ile meslek öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bu çalışma Ürdün’deki meslek öğretmenleri örneğini teşkil etmektedir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında güçlü pozitif anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında dönüşümcü liderliğin her bir bileşeni ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Leithwood ve Sun (2012) araştırmasında, dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin okullarına bağlılıklarını içeren davranışlarına etkisini incelemiştir. Personelin gelişimi, ilişki kurma ve ortak bir vizyon geliştirilmesi gibi dönüşümsel liderlik uygulamalarının öğretmenlerin okullarına olan bağlılıkları üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Zeeshan ve Saba (2017) tarafından gerçekleştirilen “Eğitim Sektöründe Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ile Algılanan Etik Liderlik ve Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi: İslamabad, Pakistan Örneği” adlı çalışmada, etik liderlik ile örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgular; örgütsel kültürün, etik liderliğin ve iş tatmini arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın aracılık rolü ile olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, etik liderliğin ve örgütsel kültürün iş tatminini arttırdığı bulunmuştur. Etik liderliği teşvik etmek, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini arttırmak için olumlu bir kültür ortamı oluşturulmasının gerekliliği belirtilmiştir.

Wadesango (2012) tarafından yürütülen “Karar Vermede Öğretmen Katılımı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” adlı çalışmanın örneklemini 5 okul müdürü ile 20 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin karar alma sürecinde önemli bir rol almadığı ortaya konmuştur. Kararların çoğu müdürler tarafından alınmış

ve uygulama için öğretmenlere verilmiştir. Çalışmada, okul konularına öğretmenin katılımının düşük olması düşük örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile sonuçlandığı gözlemlenmiştir.

Saeidipou (2013) tarafından yapılan “Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Eğitim Sistemi Örneği” adlı çalışmanın amacı, İran’ın batısındaki Kermanshah kentinde örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmanın örneklemini 921 öğretmen arasından rastgele seçilen 300 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucuna göre, Örgütsel iklim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, araştırma sonucu yüksek bir korelasyon olduğunu göstermektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmanın bu kısmında ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık seviyeleri ile yöneticilerin sahip olduğu liderlik davranışlarını algılama seviyeleri arasındaki bağlantı araştırılmıştır. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden olan ilişkisel tarama yöntemi uygulanmıştır. Tarama yöntemi; günümüzde halen geçerli olan bir olayı biçimi ile açıklamaya çalışan araştırma modelidir. Tarama modellerinde amaçların ifade edilişi genellikle, soru cümleleri ile olur (Karasar, 2003).

#### 3.2. ÇALIŞMA GRUBU

Araştırmanın çalışma grubunu 2019-2020 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakasındaki Maltepe, Kartal, Sultanbeyli, Pendik, Tuzla ve Kadıköy ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ortaokullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde uygun örneklem yoluyla 243 öğretmene ulaşılmıştır.

##### 3.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Verileri

Araştırmaya katılanların demografik bilgileri sırasıyla cinsiyet, eğitim durumu, aynı okulda çalışma süresi, mesleki kıdem, yaş ve branştır. Araştırmaya katkı veren ortaokul öğretmenlerine ait veriler ve demografik etmenler tabloda incelenmiştir.

**Tablo 3.2.1.1.** Araştırmaya Katılanlara Ait Demografik Bilgiler Tablosu

Değişken	Düzy	N	%
Cinsiyet	Kadın	107	44
	Erkek	136	56
	Toplam	243	100
	Eğitim Fakültesi	173	71.2

Eğitim Durumu	Fen-Edebiyat Fakültesi	52	21.4
	Yüksek Lisans/Doktora	18	7.4
	Toplam	243	100
Mesleki Kıdem	1 – 5 Yıl	118	48.6
	6 – 10 Yıl	59	24.3
	11 – 15 Yıl	31	12.8
	16 – 20 Yıl	23	9.5
	21 Yıl ve üstü	12	4.9
	Toplam	243	100

### 3.3. VERİ TOPLAMA ÖLÇEKLERİ

Kavramsal temeli kurmak için gerekli kısımlarda kaynak taramasıyla incelenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adanmışlığını araştırma hedefiyle “Örgütsel Adanmışlık Ölçeği” ve yöneticilerine göre sezdikleri liderlik tutumlarını araştırmak gayesiyle “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” araştırmada uygulanmıştır.

#### 3.3.1. Eğitim Kurumlarına Adanmışlık Ölçeği

Araştırmadaki bu ölçek Celep (2000) tarafından oluşturulmuş ve kendisinden onay alınarak kullanılmıştır. Örgütsel adanma seviyelerini incelemek amacıyla uygulanan bu ölçekte beş kısımlı Likert uygulanmıştır. “Her zaman” seçeneği 1, “Çoğu zaman” seçeneği 2, “Ara sıra” seçeneği 3, “Nadiren” seçeneği 4 ve “Hiçbir Zaman” seçeneği 5 puanla değerlendirilmiştir. Bu ölçek dört farklı kısımdan oluşmaktadır. Bu sebeple her kısma ait yerler Celep (2000) vasıtasıyla parça parça geliştirilerek araştırmacılara sunulmuştur. Örgütsel Adanma Ölçeğindeki toplam 28 ögenin güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) değeri  $\alpha=.88$ ’dir. Güvenirlik katsayısı okula adanmışlıkta .75; çalışma grubuna adanmışlıkta .83; öğretmenlik mesleğine adanmışlıkta .85; öğretim işlerine adanmışlıkta .82 şeklinde hesaplanmıştır.

Cronbach’s Alpha katsayısına göre güvenilirliği açıklandığı gibidir;

0.00 <  $\alpha$  < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir,

0.40 <  $\alpha$  < 0.60 ise ölçek güvenilir,

0.60 <  $\alpha$  < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir,

0.80 <  $\alpha$  < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Kalaycı, 2007).

Mowday, Porter, Steers (1979) örgütsel adanmışlık ölçeği eğitim-öğretim kurumlarına Celep (2000) sayesinde aktarılmıştır. Anket 14 alt boyuttan meydana gelmiş; fakat faktör incelemesi sonucunda 5 alt boyut elenmiş ve 9 alt boyut okula adanmışlık ölçeğini meydana getirmiştir (1,5,9,13,17,21,25,27,28). Aksi hüküm bulunduran iki alt boyut (13,25) zıt yönde puana tabi tutulmuştur.

Mesleki doğruluk, işe adanmışlık, yapılan işi değerli bulma özelliklerine dayandırarak Celep (2000) sayesinde geliştirilmiştir. 12 alt boyuttan oluşmuş fakat faktör incelemesi yapıldığında sadece 6 alt boyut mesleğe adanmışlık ölçeğini oluşturmuştur (3,7,11,15,19,23).

Kejner ve Lodahi'nin (1965) oluşturduğu ölçeğe dayanarak Kanungo'nun (1981) işe sarma ölçeği kapsamında 9 alt boyut Celep (2000) sayesinde geliştirilip araştırmacılara sunulmuştur. Faktör incelemesiyle anket 7 alt boyuttan oluşmuştur (2,6,10,14,18,22,26). Sheldon'un (1971) çalışma grubu adanmışlığı ölçeğine dayanarak Celep (2000) sayesinde geliştirilip 6 alt boyuttan meydana gelmiştir (4,8,12,16,20,24).

Bu çalışmaya katkı veren öğretmenlerden, çalıştıkları okullarına adanmışlıklarını göz önüne alarak, kendilerine en yakın gelen seçenekleri seçmeleri istenilmiştir. Seçenekler, verilen puanlar ve yorumu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 3.3.1.1.** Eğitim Örgütlerine Adanma Ölçeği Anlamlandırma Tablosu

Seçenekler	Değer Aralıkları	Ağırlık Değeri	Yorum
Hiçbir Zaman	1,00-1,79	5	Çok Düşük
Nadiren	1,80-2,59	4	Düşük
Arasıra	2,60-3,39	3	Orta
Çoğu Zaman	3,40-4,19	2	Yüksek
Her Zaman	4,20-5,00	1	Çok Yüksek

**Tablo 3.3.1.2.** Eğitim Örgütlerine Adanma Ölçeği Alt Boyutlarının ve Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı

Eğitim Örgütlerine Adanmışlık Ölçeği Alt Boyutları	Cronbach Alpha Katsayısı
Okula Adanmışlık	.758
Öğretmenlik Mesleğine Adanmışlık	.856

Öğretim İşlerine Adanmışlık	.827
Çalışma Grubuna Adanmışlık	.836
Tüm Alt Boyutlar	.921

Ölçeklere uygulanan güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin sonucunda ‘‘Eğitim Örgütlerine Adanma Ölçeği’’nin güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

### 3.3.2. Yöneticilerin Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği

Bu çalışmada Yöneticilerin Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte 5-li Likert biçiminde alt boyutlar değerlendirilerek, olumlu ögeler "Her zaman" seçeneği 1, "Çoğu zaman" seçeneği 2, "Ara sıra" seçeneği 3, "Nadiren" seçeneği 4, "Hiçbir zaman" seçeneği 5 puan olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada liderlik davranışlarını betimleme anketinde bulunan baştaki 15 alt boyut, yöneticilerin işinde iyi olması için yapı kurma kapsamında kendilerinde olması gereken liderlik tutumları için, diğer 15 alt boyut ise; yöneticilerin işinde iyi olması için anlayış gösterme kapsamında kendilerinde olması gereken liderlik tutumları için yapılmıştır. Olumsuz maddeler ters puanlanarak, yapı kurma kısmında 3. ve 7. alt boyutlar; anlayış gösterme kısmında ise 20., 22., 23. ve 24. alt boyutlar zıt değerlendirilmiştir. Tamamı 30 madde olan bu ölçek en fazla 150, en az 30 puan; alt boyutlarda ise en fazla 75, en az 15 puan alınarak uygulanabilir. Çalışmada, yöneticiler hangi bölümden çok puan alırsa, "o alt boyutla alakalı liderlik davranışına sahiptir" şeklinde bir kavrama durumuna gidilmiştir.

**Tablo 3.3.2.1.** Liderlik Davranışını Belirleme Ölçeği Alt Boyutlarının ve Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı

Liderlik Davranışını Belirleme Ölçeği Alt Boyutları	Cronbach Alpha Katsayısı
Yapıyı Koruma	.900
Anlayış Gösterme	.921
Tüm Alt Boyutlar	.946

Ölçeklere uygulanan güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin sonucunda ‘‘Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği’’nin güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

### 3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Çalışma verilerinin toplanmasına başlamadan önce, İstanbul Valiliğinin, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünün izni ile ölçme aracı İstanbul ili Anadolu Yakasındaki okullarda çalışan öğretmenlere birebir görüşülerek uygulanmıştır. Bu ölçme aracı uygulanırken gidilen okullardaki öğretmenlere ölçeğe ilişkin gerekli bilgiler verilmiş, ardından önemli hatırlatmalar yapıp 400 adet anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 287 tanesi geri gelmiştir. Fakat anketlerin 44 tanesi eksik ve hatalı işaretlendiğinden değerlendirme sürecine dahil edilmemiştir. İşlemler sonunda alınan anketlerin 243 tane olduğu görülmüştür.

### 3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Ankete katılan katılımcılara verilen yönergeler ışığında doğru ve hatasız olan anketlerden alınan veriler, Sosyal Bilimler İçin İstatistiki Windows Paketi (SPSS 20.00) programı uygulanarak toplanan veriler bilgisayara alınmış ve yüzde, standart sapma, aritmetik ortalama, anlamlılık testi gibi istatistiksel işlemlerden geçirilmiştir.

Analize başında bir değişkenin sayısal bilgilerinin düzenlenmesi ve tanımlanmasında ihtiyaç duyulan tanımlayıcı istatistik bilgilerinden yola çıkarak örneklem üzerinde kişisel verilerin incelenmesi kararlaştırılmıştır. Buradan sonuçla frekans (N) ve yüzde (%) dağılımları hesaplanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ( $\alpha$ ) analizi yapılmıştır. Bu bilgiler ışığında öğretmenlerin örgütsel adanmışlık seviyeleri (X) incelenmiştir. Liderlik ölçeğinde öğretmenlerin yöneticilerine göre algıladıkları liderlik davranışları betimleme seviyeleri (X) incelenmiştir.

Bütün istatistiksel çalışmalarda anlamlılık seviyesi .05 olarak ölçüt alınmıştır. Anlamlılık seviyesi, .05'ten küçük ( $p < .05$ ) olduğunda bağımsız değişkenlerin grupları içindeki farklılıklar “anlamlı” kabul edilerek sonuçlar bu doğrultuda analiz edilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAMA

Çalışmanın bu bölümdeki amacı ortaokul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında bir bağlantı olup olmadığını araştırmaktır. Mevcut problemin çözüm yolları için toplanan bilgilerin istatistiksel araştırmalarla keşfedilmesi sonucu ulaşılan bulgulara ve bu bulgular ile ilgili tablolara yer verilerek incelenmiştir.

#### 4.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın mevcut kısmında esas problem kapsamında öğretmenlerin yöneticilerine göre algıladıkları ile kendilerinin örgütsel adanmışlığı arasındaki bağlantı düzeyleri incelenmiştir.

##### 4.1.1. Öğretmenlerin Yapı Kurma Boyutu ile Adanmışlıkları Arasındaki İlişki

Yöneticilerin öğretmenler tarafından algılanan yapı kurma tutumları ile kendilerinin genel adanma, öğretmenlik mesleğine adanma, okula adanma, çalışma grubuna adanma ve öğretim işlerine adanmalarına ilişkin bağlantıyı kurmak amacıyla ilişki grupları arası korelasyon bulunmuştur. Bu verilere ait bulgular tablo 4.1.1.1.'de incelenmiştir.

**Tablo 4.1.1.1.** Yapı Kurma Boyutu ile Örgütsel Adanmışlık İlişkisini Bulmak İçin Uygulanan Pearson Korelasyon Analizi

İlişki Grupları	N	Pearson Korelasyon	Sig. ( 2-Tailed)
Yapı Kurma-Genel Adanma	243	.537	.00
Yapı Kurma-Okula Adanma	243	.548	.00
Yapı Kurma-Öğretmenlik Mesleğine Adanma	243	.460	.00
Yapı Kurma-Öğretim İşlerine Adanma	243	.443	.00
Yapı Kurma-Çalışma Grubuna Adanma	243	.289	.00

Tablo 4.1.1.1.' de incelendiği gibi öğretmenlerin yöneticilerine göre algıladıkları yapı kurma tutumu ile adanma seviyeleri arasında bağlantı olup olmamasıyla alakalı esas sorunu çözebilmek adına Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar ışığında yöneticilerin yapı kurma davranışı ile öğretmenlerin genel adanma, öğretim işlerine adanma, okula adanma, öğretmenlik mesleğine adanma alt boyutları ilişkisinde pozitif doğrultuda ve orta seviyede istatistiki açıdan anlamlı bir bağ vardır. Çalışma grubuna adanma alt boyutunda ise yine pozitif yönde ve düşük seviyede istatistiksel açıdan anlamlı bir bağ vardır.

#### 4.1.2. Öğretmenlerin Adanmışlıkları ile Anlayış Gösterme Boyutu Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin yöneticilere göre algıladıkları anlayış gösterme tutumu ile genel adanma, öğretmenlik mesleğine adanma, okula adanma, çalışma grubuna adanma ve öğretim işlerine adanmaları arasındaki bağlantıyı kurmak amacıyla ilişki grupları arasında korelasyon uygulanmıştır. Bu veriler tablo 4.1.2.1.'de incelenmiştir.

**Tablo 4.1.2.1.** Anlayış Gösterme Boyutu ile Örgütsel Adanmışlık İlişisini Bulmak İçin Uygulanan Pearson Korelasyon Analizi

İlişki Grupları	N	Pearson Korelasyon	Sig. (2-Tailed)
Anlayış Gösterme-Genel Adanma	243	.350	.00
Anlayış Gösterme-Okula Adanma	243	.501	.00
Anlayış Gösterme-Öğretmenlik Mesleğine Adanma	243	.269	.00
Anlayış Gösterme-Öğretim İşlerine Adanma	243	.274	.00
Anlayış Gösterme-Çalışma Grubuna Adanma	243	.052	.00

Tablo 4.1.2.1. analiz edildiğinde öğretmenlerin anlayış gösterme tutumuyla alakalı algıları ile adanma seviyeleri arasında bağlantı olup olmamasıyla alakalı esas sorunu çözebilmek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Çıkan sonuç doğrultusunda yöneticilerin anlayış gösterme davranışı ile öğretmenlerin okula adanmışlık alt boyutu arasında pozitif yönde, orta seviyede ve istatistiksel açıdan anlamlı bir bağ vardır. Genel adanmışlık, öğretim işlerine adanmışlık, öğretmenlik mesleğine adanmışlık alt boyutları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve istatistiksel açıdan

anamlı bir bağ vardır. Çalışma grubuna adanma alt boyutu arasında ise pozitif yönde, çok düşük seviyede istatistiksel açıdan anlamlı bir bağ vardır.

## 4.2. BİRİNCİ ALT PROBLEM İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın birinci alt problemine göre örgütsel adanma seviyelerinin; genel adanma ve çalışma grubuna, ğretim işlerine adanma, mesleğe adanma, okula adanma alt boyutları kapsamında bağımsız değişkenler (cinsiyete, eğitim durumuna, mesleki kıdeme) doğrultusunda anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir.

### 4.2.1. Cinsiyete Göre rgtsel Adanma ve Alt Boyutları

Cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel adanmişlık ve alt boyutlarıyla ilgili T–testi analizleri Tablo 4.2.1.1.’de incelenmiştir.

**Tablo 4.2.1.1.** ğretmenlerin rgtsel Adanma Düzeyleri Alt Boyutlarının Cinsiyete Bağlı Olarak Değişip Değişmediğini Bulmak için Uygulanan T-Testi Sonuçları

Örgütsel Adanmişlık Düzeyleri Alt Boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Genel Adanmişlık	Kadın	107	2,4753	,55353	,830	,407
	Erkek	136	2,4115	,62505		
Okula Adanmişlık	Kadın	107	2,7695	,60699	2,750	,006
	Erkek	136	2,5458	,64682		
Öğretmenlik Mesleğine Adanmişlık	Kadın	107	2,1075	,79082	-1,296	,196
	Erkek	136	2,2500	,89443		
Öğretim İşlerine Adanmişlık	Kadın	107	2,3471	,64640	,318	,751
	Erkek	136	2,3183	,74179		
Çalışma Grubuna Adanmişlık	Kadın	107	2,5514	,82270	,728	,467
	Erkek	136	2,4804	,65736		

Yapılan T-Testi analizinde öğretmenlerin cinsiyetine göre genel adanma boyutu ve çalışma grubuna adanma, öğretmenlik mesleğe adanma, ğretim işlerine adanma alt boyutlarının puanlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmiştir. ( $p > .05$ ) Tablo incelendiğinde okula adanma alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmiştir. ( $p < .05$ ) Erkek ğretmenlerin okula adanma düzeyi ( $\bar{x}=2,54$ ), kadın öğretmenlerin okula adanma düzeyi ( $\bar{x}=2,76$ ) ıkmıştır.

#### 4.2.2. Kıdeme Göre Örgütsel Adanma ve Alt Boyutları

Kıdeme göre örgütsel adanma ve alt boyutlarına ilişkin ANOVA Testi analizi Tablo 4.2.2.1.'de incelenmiştir.

**Tablo 4.2.2.1.** Öğretmenlerin Örgütsel Adanma Seviyelerinin Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler		Ortalama		
		Toplamı	df	Kare	F	Sig.
Genel Adanmışlık	Gruplar	,409	3	,136	,383	,765
	Arasında					
	Gruplar	85,055	239	,356		
	İçinde					
	Toplam	85,464	242			
Okula Adanma	Gruplar	1,256	3	,419	1,028	,381
	Arasında					
	Gruplar	97,277	239	,407		
	İçinde					
	Toplam	98,532	242			
Öğretmenlik Mesleğine Adanma	Gruplar	3,709	3	1,236	1,720	,164
	Arasında					
	Gruplar	171,800	239	,719		
	İçinde					
	Toplam	175,509	242			
Öğretim İşlerine Adanma	Gruplar	,308	3	,103	,207	,891
	Arasında					
	Gruplar	118,316	239	,495		
	İçinde					
	Toplam	118,625	242			
Çalışma Grubuna Adanma	Gruplar	1,960	3	,653	1,216	,305
	Arasında					
	Gruplar	128,423	239	,537		
	İçinde					
	Toplam	130,384	242			

Yapılan ANOVA testi analizine göre ortaokul öğretmenlerinin genel adanmışlık boyutu ve okula adanma, öğretmenlik mesleğine adanma, öğretim işlerine adanma, çalışma grubuna adanma alt boyutları arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. ( $p > .05$ )

### 4.2.3. Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Adanma ve Alt Boyutları

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel adanma ve alt boyutlarına ilişkin ANOVA Testi analizleri Tablo 4.2.3.1.'da incelenmiştir.

**Tablo 4.2.3.1.** Öğretmenlerin Örgütsel Adanma Seviyelerinin Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler		Ortalama		
		Toplamı	df	Kare	F	Sig.
Genel Adanmışlık	Gruplar	2,997	2	1,499	4,362	,014
	Arasında					
	Gruplar	82,467	240	,344		
	İçinde					
	Toplam	85,464	242			
Okula Adanma	Gruplar	4,680	2	2,340	5,984	,003
	Arasında					
	Gruplar	93,852	240	,391		
	İçinde					
	Toplam	98,532	242			
Öğretmenlik Mesleğine Adanma	Gruplar	2,272	2	1,136	1,574	,209
	Arasında					
	Gruplar	173,236	240	,722		
	İçinde					
	Toplam	175,509	242			
Öğretim İşlerine Adanma	Gruplar	4,486	2	2,243	4,716	,010
	Arasında					
	Gruplar	114,139	240	,476		
	İçinde					
	Toplam	118,625	242			
Çalışma Grubuna Adanma	Gruplar	1,129	2	,565	1,048	,352
	Arasında					
	Gruplar	129,255	240	,539		
	İçinde					
	Toplam	130,384	242			

Yapılan ANOVA testi analizine göre ortaokul öğretmenlerinin öğretmenlik mesleğine adanma ve çalışma grubuna adanma alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. ( $p > .05$ ) Genel adanmışlık boyutu ve okula adanma, öğretim işlerine adanma alt boyutları arasında ise eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

( $p < .05$ ) Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla bu boyutlarda eğitim durumuna göre Tamhane Testi yapılmıştır.

**Tablo 4.2.3.2.** Genel Adanmışlık Boyutunun Eğitim Durumlarına Göre Tamhane Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim Durumları	(J) Eğitim Durumları	Ortalama Fark (I-J)	Standart Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Genel Adanma	Eğitim Fakültesi	Fen Edebiyat Fakültesi	,27308*	,07862	,002	,0827	,4635
		Yüksek Lisans/ Doktora	,03216	,09768	,983	-,2150	,2793
	Fen Edebiyat Fakültesi	Eğitim Fakültesi	-,27308*	,07862	,002	-,4635	-,0827
		Yüksek Lisans/ Doktora	-,24092	,10492	,080	-,5035	,0216
	Yüksek Lisans/ Doktora	Eğitim Fakültesi	-,03216	,09768	,983	-,2793	,2150
		Fen Edebiyat Fakültesi	,24092	,10492	,080	-,0216	,5035

\*0.05 düzeyinde anlamlı ortalama fark.

Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla genel adanmışlık boyutu için yapılan Tamhane Testi sonuçlarına göre eğitim fakültesi grubu ( $\bar{x}=2,50$ ) ile fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,22$ ) arasında eğitim fakültesi grubu lehine anlamlı farklılık vardır.

**Tablo 4.2.3.3.** Okula Adanma Alt Boyutunun Eğitim Durumlarına Göre Tamhane Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim Durumları	(J) Eğitim Durumları	Ortalama Fark (I-J)	Standart Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Okula Adanma	Eğitim Fakültesi	Fen Edebiyat Fakültesi	,34199*	,09314	,001	,1156	,5684
		Yüksek Lisans/ Doktora	,09484	,11603	,806	-,2016	,3913
	Fen Edebiyat Fakültesi	Eğitim Fakültesi	-,34199*	,09314	,001	-,5684	-,1156
		Yüksek Lisans/ Doktora	-,24715	,13100	,188	-,5745	,0802
	Yüksek Lisans/ Doktora	Eğitim Fakültesi	-,09484	,11603	,806	-,3913	,2016
		Fen Edebiyat Fakültesi	,24715	,13100	,188	-,0802	,5745

\*0.05 düzeyinde anlamlı ortalama fark.

Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla okula adanma alt boyutu için yapılan Tamhane Testi sonuçlarına göre eğitim fakültesi grubu ( $\bar{x}=2,72$ ) ile fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,38$ ) arasında eğitim fakültesi grubu lehine anlamlı farklılık vardır.

**Tablo 4.2.3.4. Öğretim İşlerine Adanma Alt Boyutunun Eğitim Durumlarına Göre Tamhane Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim Durumları	(J) Eğitim Durumları	Ortalama Fark (I-J)	Standart Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Öğretim İşlerine Adanma	Eğitim Fakültesi	Fen Edebiyat Fakültesi	,30679*	,09581	,005	,0745	,5391
		Yüksek Lisans/ Doktora	-,13735	,12534	,631	-,4567	,1820
	Fen Edebiyat Fakültesi	Eğitim Fakültesi	-,30679*	,09581	,005	-,5391	-,0745
		Yüksek Lisans/ Doktora	-,44414*	,13619	,007	-,7858	-,1024
	Yüksek Lisans/ Doktora	Eğitim Fakültesi	,13735	,12534	,631	-,1820	,4567
		Fen Edebiyat Fakültesi	,44414*	,13619	,007	,1024	,7858

\*0.05 düzeyinde anlamlı ortalama fark.

Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla öğretim işlerine adanma alt boyutu için yapılan Tamhane Testi sonuçlarına göre eğitim fakültesi grubu ( $\bar{x}=2,38$ ) ile fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,0797$ ) arasında eğitim fakültesi grubu lehine, yüksek lisans/doktora grubu ( $\bar{x}=2,52$ ) ile fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,07$ ) arasında yüksek lisans/doktora grubu lehine anlamlı farklılık vardır.

### 4.3. İKİNCİ ALT PROBLEM İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın ikinci alt problemine göre öğretmenlerin algıladıkları yöneticilerin liderlik tutumlarının anlayış gösterme ve yapı kurma alt kapsamları seviyesinde; bağımsız değişkenler (cinsiyete, kıdeme, eğitim durumuna) doğrultusunda anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir.

#### 4.3.1. Cinsiyete Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyi ve Alt Boyutları

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticilerinin genel liderlik davranışlarını algılama düzeyine ve alt boyutlarına ilişkin T–testi sonuçlarını Tablo 4.3.1.1.’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.3.1.1.** Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyleri Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Grup T-Testi Sonuçları

Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyleri Alt Boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Genel Liderlik	Kadın	107	2,8377	,63053	4,233	,000
	Erkek	136	2,5000	,60025		
Yapı Kurma	Kadın	107	2,6523	,64441	2,955	,003
	Erkek	136	2,4098	,62304		
Anlayış Gösterme	Kadın	107	3,0231	,73989	4,794	,000
	Erkek	136	2,5902	,64260		

Yapılan T-Testi analizinde öğretmenlerin cinsiyetine göre öğretmen algılarının yöneticilerinin genel liderlik davranışlarını algılama boyutunun, yapı kurma ve anlayış gösterme alt boyutlarının puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. ( $p < .05$ ) Erkek öğretmenlerin genel liderlik boyutu düzeyi ( $\bar{x}=2,50$ ), kadın öğretmenlerin genel liderlik boyutu düzeyi ( $\bar{x}=2,83$ ) çıkmıştır. Yapı kurma alt boyutunda erkek öğretmenler ( $\bar{x}=2,4098$ ), kadın öğretmenler ( $\bar{x}=2,65$ ) düzeyindedir. Anlayış gösterme alt boyutunda ise erkek öğretmenler ( $\bar{x}=2,59$ ), kadın öğretmenler ( $\bar{x}=3,02$ ) düzeyindedir.

#### 4.3.2. Kıdeme Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyi ve Alt Boyutları

Öğretmenlerin kıdeme göre liderlik davranışlarını algılama düzeyi ve alt boyutlarına göre ANOVA Testi analizleri Tablo 4.3.2.1.'de incelenmiştir.

**Tablo 4.3.2.1.** Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyi ve Alt Boyutunun Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler		Ortalama		
		Toplamı	df	Kare	F	Sig.
Genel Liderlik	Gruplar Arasında	,572	3	,191	,470	,704
	Gruplar İçinde	97,039	239	,406		
	Toplam	97,612	242			
Yapı Kurma	Gruplar Arasında	,566	3	,189	,454	,715
	Gruplar İçinde	99,379	239	,416		
	Toplam	99,945	242			
Anlayış Gösterme	Gruplar Arasında	,718	3	,239	,460	,710
	Gruplar İçinde	124,277	239	,520		
	Toplam	124,995	242			

Yapılan ANOVA testi analizine göre ortaokul öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik davranışlarını algılama düzeyi ve alt boyutları arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. ( $p > .05$ )

#### **4.3.3. Eğitim Durumlarına Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyi ve Alt Boyutları**

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre liderlik davranışlarını algılama düzeyi ve alt boyutlarına göre ANOVA Testi analizleri Tablo 4.3.3.1.'de incelenmiştir.

**Tablo 4.3.3.1.** Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyi ve Alt Boyutunun Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler		Ortalama		
		Toplamı	df	Kare	F	Sig.
Genel Liderlik	Gruplar	3,826	2	1,913	4,895	,008
	Arasında					
	Gruplar	93,785	240	,391		
	İçinde					
	Toplam	97,612	242			
Yapı Kurma	Gruplar	3,737	2	1,869	4,662	,010
	Arasında					
	Gruplar	96,208	240	,401		
	İçinde					
	Toplam	99,945	242			
Anlayış Gösterme	Gruplar	3,927	2	1,964	3,893	,022
	Arasında					
	Gruplar	121,068	240	,504		
	İçinde					
	Toplam	124,995	242			

Yapılan ANOVA testi analizine göre ortaokul öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik davranışlarını algılama düzeyi ve alt boyutları arasında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. ( $p < .05$ ) Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla bu boyutlarda eğitim durumuna göre Tamhane Testi ve Tukey HSD Testi yapılmıştır.

**Tablo 4.3.3.2.** Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Liderlik Davranışları Genel Liderlik Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Tamhane Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim Durumları	(J) Eğitim Durumları	Ortalama Fark (I-J)	Standart Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Genel Liderlik	Eğitim Fakültesi	Fen	,29925*	,09971	,010	,0565	,5420
		Edebiyat Fakültesi					
	Yüksek Lisans/ Doktora	Fen	-,05225	,08849	,914	-,2741	,1696
		Edebiyat Fakültesi					
	Eğitim Fakültesi	Fen	-,29925*	,09971	,010	-,5420	-,0565
		Edebiyat Fakültesi					
	Yüksek Lisans/ Doktora	Fen	-,35150*	,11367	,009	-,6308	-,0722
		Edebiyat Fakültesi					
	Eğitim Fakültesi	Fen	,05225	,08849	,914	-,1696	,2741
		Edebiyat Fakültesi					
Yüksek Lisans/ Doktora	Fen	,35150*	,11367	,009	,0722	,6308	
	Edebiyat Fakültesi						

\*0.05 düzeyinde anlamlı ortalama fark.

Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla genel liderlik boyutu için yapılan Tamhane Testi sonuçlarına göre eğitim fakültesi grubu ( $\bar{x}=2,70$ ) ile fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,40$ ) arasında eğitim fakültesi grubu lehine anlamlı farklılık vardır. Yüksek lisans/doktora grubu ( $\bar{X}=2,76$ ) ile fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,40$ ) arasında yüksek lisans/doktora grubu lehine anlamlı farklılık vardır.

**Tablo 4.3.3.3.** Öğretmenlerin Algıları Doğrultusunda Yöneticilerin Yapı Kurma Alt Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Tamhane Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim Durumları	(J) Eğitim Durumları	Ortalama Fark (I-J)	Standart Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Yapı Kurma	Eğitim Fakültesi	Fen	,29855*	,10018	,011	,0547	,5424
		Edebiyat Fakültesi					
	Yüksek Lisans/ Doktora	Yüksek Lisans/ Doktora	-,03308	,09292	,979	-,2667	,2006
		Eğitim Fakültesi					
	Fen Edebiyat Fakültesi	Eğitim Fakültesi	-,29855*	,10018	,011	-,5424	-,0547
		Yüksek Lisans/ Doktora	-,33162*	,11694	,019	-,6194	-,0438
	Yüksek Lisans/ Doktora	Eğitim Fakültesi	,03308	,09292	,979	-,2006	,2667
		Fen Edebiyat Fakültesi	,33162*	,11694	,019	,0438	,6194

\*0.05 düzeyinde anlamlı ortalama fark.

Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapı kurma alt boyutu için yapılan Tamhane Testi sonuçlarına göre eğitim fakültesi grubu ( $\bar{x}=2,57$ ) ile fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,27$ ) arasında eğitim fakültesi grubu lehine anlamlı farklılık vardır. Yüksek lisans/doktora grubu ( $\bar{X}=2,61$ ) ile fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,27$ ) arasında yüksek lisans/doktora grubu lehine anlamlı farklılık vardır.

**Tablo 4.3.3.4. Öğretmenlerin Algıları Doğrultusunda Yöneticilerin Anlayış Gösterme Alt Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Tukey HSD Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim Durumları	(J) Eğitim Durumları	Ortalama Fark (I-J)	Standart Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Anlayış Gösterme	Eğitim Fakültesi	Fen	,29995*	,11232	,022	,0350	,5648
		Edebiyat Fakültesi					
	Yüksek Lisans/ Doktora	-,07142	,17590	,913	-,4863	,3434	
	Fen Edebiyat Fakültesi	Eğitim Fakültesi	-,29995*	,11232	,022	-,5648	-,0350
	Yüksek Lisans/ Doktora	Yüksek Lisans/ Doktora	-,37137	,19423	,137	-,8294	,0867
	Yüksek Lisans/ Doktora	Eğitim Fakültesi	,07142	,17590	,913	-,3434	,4863
	Yüksek Lisans/ Doktora	Fen Edebiyat Fakültesi	,37137	,19423	,137	-,0867	,8294
	Yüksek Lisans/ Doktora	Fen Edebiyat Fakültesi					

\*0.05 düzeyinde anlamlı ortalama fark.

Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla anlayış gösterme alt boyutu için yapılan Tukey HSD Testi sonuçlarına göre eğitim fakültesi grubu ( $\bar{x}=2,83$ ) ile fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,53$ ) arasında eğitim fakültesi grubu lehine anlamlı farklılık vardır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu kısmında toplanan verilere dayandırılan sonuçlara ve bunların ışığında yöneticiler, öğretmenler ve araştırmacılar için öneriler verilmiştir.

Mevcut çalışmada öğretmenlerin yöneticilerine göre algıladıkları liderlik davranışları ile kendilerinin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmadan alınan bilgiler bulgular bölümünde incelenip analizine bakılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde, bulgulardan yola çıkarak çalışmanın ana ve alt problemlerine göre ortalama değerlere göre verilen sonuçlar bulunmuştur.

#### 5.1. ÇALIŞMANIN SONUÇLARI

Öğretmenlerin yöneticilerine göre algıladığı liderlik davranışı ve örgütsel adanmışlıkları cinsiyet, eğitim durumu ve mesleki kıdem alt boyutlarına göre incelenerek sonuçlar tek tek sunulmuş ve literatürle karşılaştırma yapılmıştır.

Örgütsel adanma ölçeğinde; okula adanmışlık, okula adanmışlık, öğretmenlik mesleğine adanmışlık, öğretim işlerine adanmışlık ve çalışma grubuna adanmışlık alt boyutlarından alınan puanlar ile ölçekten alınan toplam puan cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılaşma durumları incelenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre okula adanmışlık alt boyutunda öncelikle alt boyutların yapı kurma tutumuyla öğretmenlerin genel adanma, öğretim işlerine adanma, okula adanma, mesleğe adanma alt boyutları arasında pozitif yönde ve orta seviyede istatistiki açıdan anlamlı bir bağlantı vardır. Çalışma grubuna adanma alt boyutunda ise yine pozitif yönde ve düşük düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Adanma seviyesi yükseldikçe öğretmenlerin yöneticilerine göre algıladığı yapı kurma kapsamına göre yöneticilerin tutumlarının da yükseldiği sonucuna ulaşılabilir. Bu durum eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenler arasındaki sosyal ilişkinin diğer kurumlara göre daha fazla olmasından kaynaklanabilir. Öğretmenlerin adanmışlık düzeylerinin fazla olması içinde buldukları örgüt ikliminin de etkisiyle yöneticilerine kolaylıkla yansiyabilir ve yapı kurma özelliklerini arttırmış olabilir. Literatürde örgütsel adanmışlık konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin yüksek (Karataş ve Güleş, 2010; Altunay,

2017; Ekinci, 2017) ve orta (Çoban ve Demirtaş, 2011; Doğan, 2015) düzeyde olabildiği ortaya konulmuştur.

Öğretmenlerin yöneticilerine göre algıladığı anlayış gösterme tutumuyla öğretmenlerin okula adanma alt boyutu arasında pozitif yönde, orta seviyede ve istatistiki açıdan anlamlı bir bağlantı vardır. Genel adanma, öğretim işlerine adanma, mesleğe adanma alt boyutları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve istatistiki açıdan anlamlı bir bağlantı vardır. Çalışma grubuna adanma alt boyutunda ise pozitif yönde, çok düşük seviyede istatistiki açıdan anlamlı bir bağlantı vardır. Öğretmenlerin okula adanma seviyeleri yükseldikçe kendilerinin yöneticilerine göre algıladığı anlayış gösterme kapsamına göre yöneticilerin tutumlarının da yükseldiğini buradan sonuç olarak çıkartabiliriz. Bu durum örgütsel adanmışlığı yüksek öğretmenlerin bağlı buldukları kurumda pozitif bir çalışma ortamı oluşturması, yöneticilerin de anlayış gösterme özelliklerinin artmasına sebep olabilir.

Öğretmenlerin cinsiyetine göre genel adanma boyutu ve çalışma grubuna adanma, öğretmenlik mesleğine adanma, öğretim işlerine adanma alt boyutlarının puanlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı yapılan analizlerde bulunmuştur. Okula adanma alt boyutunda ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Erkek öğretmenlerin okula adanma seviyesinin ( $\bar{x}=2,54$ ), kadın öğretmenlerin okula adanma seviyesinden ( $\bar{x}=2,76$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum kadınların içgüdüsel olarak öğrencilerle daha iyi bağ kurmaları ve empati yapmaları, onların psikolojisinden daha iyi anlayabilmeleri, çalışma ortamları olan okulu evleri gibi görerek kurumlarına daha iyi sahip çıkmaları ile açıklanabilir. Zeyrek (2008) yaptığı araştırmasında tersi bir sonuca ulaşmıştır. Erkek öğretmenlerin okullarına daha fazla bağlılık ve sorumluluk ile bağlandıklarını, okulun kendilerini yücelttiği duygusuyla kurumda olmaları gerektiği kanaatiyle okulları ile duygusal ilişki kurarak daha fazla özdeşim yaptıklarını saptamıştır. (Karataş ve Güleş, 2010) yaptıkları araştırmalarda anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya konulmuştur. Bu sonuçlardan farklı olarak Çoban ve Demirtaş (2011) ve Doğan (2015), yaptıkları araştırmalarda erkek öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda ise Altunay (2017) ve Ekinci (2012) cinsiyet değişkeni açısından kadın öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mevcut çalışmada yapılan analize göre öğretmenlerin genel adanma boyutu ve okula adanma, öğretmenlik mesleğine adanma, öğretim işlerine adanma, çalışma grubuna

adanma alt boyutları arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Karakuş (2005) çalışmasında okula adanma alt boyutunda kıdeme göre anlamlı bir farklılık saptamıştır. Okula adanma alt boyutunda 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin en az puanı aldıklarını, 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin ise en fazla puana aldığını, 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere oranla kurumlarına adanmalarının daha yüksek bulunduğunu saptamıştır. Atar (2009) çalışmasında öğretim işlerine adanma boyutunda anlamlı bir farklılık saptamıştır. Öğretim işlerine adanma alt boyutunda 16 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin, 6-10 yıl arası çalışan öğretmenlere oranla öğretim işlerine daha fazla adandıkları doğrultusunda bir sonuç bulmuştur. Çoban ve Demirtaş'ın (2011), yaptıkları araştırmalarda 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Mevcut çalışmada yapılan analize göre öğretmenlerin mesleğe adanma ve çalışma grubuna adanma alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Genel adanmışlık boyutu ve okula adanma, öğretim işlerine adanma alt boyutları arasında ise eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla genel adanmışlık boyutu için yapılan Tamhane Testi sonuçlarına göre eğitim fakültesi grubu ( $\bar{x}=2,50$ ) ile fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,22$ ) arasında eğitim fakültesi grubu lehine anlamlı farklılık vardır. Okula adanma alt boyutu için yapılan Tamhane Testi sonuçlarına göre eğitim fakültesi grubuyla ( $\bar{x}=2,72$ ) fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,38$ ) arasında eğitim fakültesi grubu lehine anlamlı farklılık vardır. Öğretim işlerine adanma alt boyutu için yapılan Tamhane Testi sonuçlarına göre eğitim fakültesi grubu ( $\bar{x}=2,38$ ) ile fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,07$ ) arasında eğitim fakültesi grubu lehine, yüksek lisans/doktora grubu ( $\bar{x}=2,52$ ) ile fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,07$ ) arasında yüksek lisans/doktora grubu lehine anlamlı farklılık vardır. Bu durum eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin üniversite yıllarından itibaren öğretmen olma amacı ile meslek hayatına başlamaları sonucu yüksek adanmışlığa sahip olmaları, fen edebiyat fakültesi mezunu öğretmenlerin ise meslek seçimi için farklı seçenekler arasından pedagojik formasyon eğitimi alarak öğretmen olmaları sonucu düşük seviyede adanmışlığa sahip olmaları ile ilişkilendirilebilir. Fen edebiyat fakültesi mezunları pratikten ziyade daha teorik eğitim alarak kariyerlerini daha

kişisel akademik kapsamda yaptıklarından dolayı genel adanmışlıkları daha düşük olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenlerin cinsiyetine göre öğretmen algılarının yöneticilerinin genel liderlik davranışlarını algılama boyutunun, yapı kurma ve anlayış gösterme alt boyutlarının puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Erkek öğretmenlerin genel liderlik boyutu düzeyinin ( $\bar{x}=2,50$ ), kadın öğretmenlerin genel liderlik boyutu düzeyinden ( $\bar{x}=2,83$ ) daha düşük olduğu görülmüştür. Yapı kurma alt boyutunda erkek öğretmenler ( $\bar{x}=2,40$ ), kadın öğretmenler ( $\bar{x}=2,65$ ) düzeyindedir. Anlayış gösterme alt boyutunda ise erkek öğretmenler ( $\bar{x}=2,59$ ), kadın öğretmenler ( $\bar{x}=3,02$ ) düzeyindedir. Bu durum ilk bakışta erkeklerin liderlik boyutunun daha yüksek olacağı gibi düşünülse de her erkeği doğuran ve yetiştirenin bir anne olduğu düşünüldüğünde kadınların erkeklere oranla liderlik davranışlarının daha yüksek olacağı sonucuna varılabilir.

Mevcut çalışmada yapılan analize göre öğretmenlerin yöneticilerin liderlik davranışlarını algılama düzeyi ve alt boyutları arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Daha detaylı çalışmalarla farklı sonuçlar bulunabilir. Mevcut verilerle bu durumun sebebi için herhangi bir sonuca ulaşamamıştır.

Araştırmada yapılan analize göre öğretmenlerin yöneticilerin liderlik davranışlarını algılama düzeyi ve alt boyutları arasında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla genel liderlik boyutu için yapılan Tamhane Testi sonuçlarına göre eğitim fakültesi grubu ( $\bar{x}=2,70$ ) ile fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,40$ ) arasında eğitim fakültesi grubu lehine anlamlı farklılık vardır. Yüksek lisans/doktora grubu ( $\bar{X}=2,76$ ) ile fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,40$ ) arasında yüksek lisans/doktora grubu lehine anlamlı farklılık vardır. Yapı kurma alt boyutu için yapılan Tamhane Testi sonuçlarına göre eğitim fakültesi grubu ( $\bar{x}=2,57$ ) ile fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,27$ ) arasında eğitim fakültesi grubu lehine anlamlı farklılık vardır. Yüksek lisans/doktora grubu ( $\bar{X}=2,61$ ) ile fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,27$ ) arasında yüksek lisans/doktora grubu lehine anlamlı farklılık vardır. Son olarak anlayış gösterme alt boyutu için yapılan Tukey HSD Testi sonuçlarına göre eğitim fakültesi grubu ( $\bar{x}=2,83$ ) ile fen edebiyat fakültesi grubu ( $\bar{X}=2,53$ ) arasında eğitim fakültesi grubu lehine anlamlı farklılık vardır. Bu durum eğitim fakültesi mezunlarının fen edebiyat fakültesi mezunlarına göre kurum kültürlerinin ve aidiyetlerinin daha fazla olması, aldıkları eğitimin pratik ve uygulayıcı olması, kurumda sosyal iletişim kurma ve

paylaşımlarının çok olması sebebiyle yöneticilerindeki liderlik davranışlarını algılama seviyelerinin daha yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir.

## 5.2. ÇALIŞMANIN ÖNERİLERİ

Okullarda çalışan öğretmenlerin yöneticilerine göre algıladıkları liderlik davranışları ile kendilerinin örgütsel adanmışlık seviyeleri arasındaki bağlantının araştırıldığı mevcut çalışmadan çıkan sonuçlardan hareketle öğretmenlere, okul yöneticilerine ve araştırmacılara çeşitli öneriler yazılmıştır.

Çalışmanın Türkiye kapsamında veya İstanbul'un tamamına uygulanarak daha fazla öğretmen üzerinde yapılması öğretmenlerin yöneticilerine göre algıladıkları liderlik davranışları ile kendilerinin örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi ortaya koymada evreni kapsama açısından daha anlamlı olabilir.

Yapılan araştırma sadece eğitim sektöründe uygulanmış olup sadece öğretmenler üzerinde uygulanmıştır. Çıkan sonuçlar bu çalışma kapsamında katkı sunan öğretmenler için geçerlidir. Bu araştırmanın eğitim sektörü dışındaki farklı meslek alanlarında da uygulanması sonuçların birbiriyle kıyaslanmasına imkan verebilir.

Mevcut çalışma sadece ilköğretim ikinci kademe kurumları ile sınırlı tutulmuştur. Bu çalışma farklı öğretim kademelerinde de araştırılması konuya ait daha geniş bir perspektif sağlayarak yapılan değerlendirmeyi daha anlamlı kılabilir.

Öğretmenlerin sahip olduğu örgütsel adanmışlık anlayışının sadece kurumda değil, kendilerine de yararına olacağı bir bakış açısına sahip olmaları önemlidir. Bu sebeple okuldaki idarecilerin örgütsel adanmışlık kavramını destekleyici farklı bir yönetim tarzı sergilemeleri bu kanıyı destekleyebilir.

Erkek öğretmenlerin adanmışlık düzeylerini yükseltmek için onların toplumsal rolleri göz önüne alınarak, mevcut çalışma ortamlarına daha verimli uyum sağlamaları için daha çok sosyal etkinliklere yer verilmelidir.

Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerini yükseltebilmek için eğitim ile ilgili konularda formal ve informal iletişim kanalları kullanılarak bilgiler verilebilir.

Belli bir kıdemin üzerindeki tecrübeli öğretmenlerimizin mesleki tükenmişliklerinin önüne geçecek, çalışma güçlerini ve mesleki doyumlarını artıracak bir ortam ile daha az kıdeme ve tecrübeye sahip öğretmenlere aktarabilecekleri samimi ve sıcak ilişkilerin olduğu bir okul kültürü oluşturulmalıdır.

Kurum yöneticilerinin hizmet içi eēitim oluşturulurken, ēretmenlerin genel adanmişlık seviyelerini arttıracak, onları bu konuda destekleyerek geliştirecek, kurum kültürüne fayda saēlayacak programlar konması için bakanlıklara görüş bildirebilirler.



## KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (2016). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara: Şafak Matbaacılık
- Aksel, İ. (2003). İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aktan, C. C. (2008). Toplam ahlak felsefesi ve toplam ahlak yönetimi. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 65-78.
- Aktulga, D.1(998). Executive Excellence Dergisi, Rota Yayınevi, İstanbul, ss. 10-11.
- Altunay, E. (2017). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven ve adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 46(213), 37-66.
- Arabacı, İ. B., Alanaoğlu, M. & Doğan. B. (2014). Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 192-221.
- Atar, G. (2009). İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlıkları ile Müdürlerin Liderlik Davranışlarını Algılamaları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balay, Refik (2014) . Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003) Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Bayram L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık 2005, Sayı:59
- Bektaş, F., Çoğaltay, N. & Sökmen, Y. (2014) Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki rolü. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3, 122-130.
- Can, H. (1991). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Celep, C. (2000) Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler, Anı Yayıncılık, Ankara.

- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 77-87.
- Combs, A. W., Miser, A. B., & Whitaker, K. S. (1999). *On becoming a school leader: A person-centered challenge*. ASCD.
- akır, . (2001) İŞe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- elik, V. (2000), Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayınları.
- etin, M.. (2004). Örgüt Kültürü ve rgtsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- etin, M.. (2004). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- oban, D. & Demirtaş, H. (2011). Okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 317-348.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *GOP Üniversitesi, İŞ-güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 06, Sayı: 02.
- Diñer, . (1998). Stratejik yönetim ve işletme politikası. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, . (2015). Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile müdürlerinin hizmetkr liderlik davranışları arasındaki ilişki
- Durgut, A. İ., & Günay, G. Y. (2020). Etik Liderlik, İŞe Adanmışlık ve Yönetsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(2), 149-171.
- Ekinci, . (2012). Ortaöğretim okulu ğretmenlerinin yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki
- Erceylan, N. (2010), “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının alıŐanların rgtsel Bağlılıkları zerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Erçetin, Ő. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi ve ğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2000). Örgütsel Davranışı ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Erol, V. (1998). İŞ Tatmini ve rgtsel Bağlılık. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Goldberg, M. F. (2001). Leadership in education: five commonalities. Phi Delta Kappan Bloomington, Jun, Vol:82, Issue 10, pg. 757, 5 pgs. (Akt. Necip Çetin)
- Gökçe, E. (2000). Problem Belirleme, Önleme ve Çözme. İş Fikirleri Dergisi. Yıl:4 Sayı:45. İstanbul
- Güçlü H. (2006), Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gümüşeli, A.İ. (1996). *Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etmenler*. Ankara: Eğitim Yönetimi Yıl:2 Sayı:2.
- Günay, E. (2004). Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okul ve kurum yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları üzerine araştırma. Milli Eğitim Dergisi, Sayı 161, Kış 2004.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- Jaiswal, S. Ve Agarwal, N. (2020). A Study at organizational commitment of educator in school. *Agarwal, Nidhi and Jaiswal, Sushma, (January 2019). "A Study at organizational commitment of educator in school". International Journal of Multidisciplinary Education and Research, 4(1), 39-41.*
- Kalaycı, Samancı, G. (2007). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
- Kalaz, M. (2016). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel Adanmışlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi
- Karakuş, M. (2005). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri – Elazığ İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Karataş, S. & Güleş, H. (2010) İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2), 74-85.
- Karasar, N. (2003). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcı, M. M. (2020). OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA. *Milli Eğitim Dergisi, 49(227), 405-428.*
- Kaya, Y. K. (1999). Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Keleş, H. & Çelik, N. (2006). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. Konya: Selçuk Ün. Yayını

- Khasawneh, S., Aieman, O. & Abu- Tineh, A. M. (2012). The relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan. Sage Journals, <http://doi.org/10.1177/1741143212438217>.
- Kılınç, T. (1995). Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I): Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi), İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24(2), ss.151-185
- Koçel, T. (1995). İşletme yöneticiliği: yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış, İstanbul: Beta Yayınları.
- Leithwood, K. A. & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. Educational Administration Quarterly, 48(3), 387-423.
- Morrow, P.C. (1983). Concept Redundancy In Organizational Research: The Case Of Work Commitment. Academy Of Management. Sayı: 8, S. 486-500
- Mowday, T., R. Seers, R. Porter. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. Journal Of Vocational Behavior. Sayı:14, S. 224-247.
- Özden, Y. (2005), Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Özkalp E. & Kırel Ç., (2004). *Örgütsel Davranış*. 2.bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özsoy, A.S. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. İşgücü Dergisi. Cilt. 6. Sayı:2. S. 13-19.
- Ross, S. M. (2014). Olasılık ve İstatistiğe Giriş. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa.
- Saeidipou, B. (2013). A study on the effect of organizational climate on organizational commitment: A case study of educational system. Management Science Letters, 3(1), 181-194.
- Sağlam Arı, G. (2003): "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?" *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36
- Serin, M. K. & Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(3), 435-459.
- Sheldon, M. (1971). Investments And Involvements As Mechanisms Producing

Commitment To The Organization. Administrative Science Quarterly,  
Sayı:16, S.142-50.

Slavin, R. E. (1987). A theory of school and classroom organization. *Educational Psychologist*, 22(2), 89-108.

Smadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, İzmir

Tan, Ç. (2012). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ

Şama, E. & Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 313- 342.

Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*

Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. Doktora Tezi

Uğurlu, C. T. & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41, 434-448.

Uzun, O. (2011). Liderlik stilleri ile örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki

Wadesango, N. (2012). The relationship between teacher participation in decisionmaking and organisational commitment. *Journal of Social Sciences*, 31(3), 337-344. Online yayın tarihi: 09 Oct 2017.

Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayın Yapım.

Yakut, Ö. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Küçükçekmece İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.

Yücel, M. Y. (2020). *Çalışanlarda Örgütsel Bağlılığın iş tatmini ve örgütsel sinizm ile ilişkisinin incelenmesi (Şanlıurfa organize sanayi bölgesinde çalışanlar üzerinde bir araştırma)* (Master's thesis, Hasan Kalyoncu Üniversitesi).

Zeybek, A. (2008), Kariyer basamakları yükselme sınavında öğretmenlerin başarı durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zeeshan, R. M. & Saba, C. M. (2017). The impact of perceived ethical leadership and organizational culture on job satisfaction with the mediating role of organizational commitment in private educational sector of Islamabad, Pakistan. *Journal of Intercultural Management*, 9(1), 75-100.



## EKLER

### ANKET FORMLARI

#### Bölüm -I Kişisel Bilgi Anket Formu

Değerli meslektaşım,

Bu araştırma, **Ortaokul Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesini** amaçlamaktadır.

Bu ölçekten alınan sonuçlar akademik çalışmada kullanılacaktır. Ölçekteki bilgilerin tamamı gizli kalacaktır. Lütfen soruların hepsini cevaplayınız. Sorulara içtenlikle cevap vereceğinize inanıyor katkılarınızdan dolayı teşekkür ediyorum.

**Dr. Öğr. Üyesi Elif Esra ARIKAN**

**Mert OLTULU**

**Tez Danışmanı**

**Yüksek Lisans Öğrencisi**

#### 1. Cinsiyetiniz?

Kadın  Erkek

#### 2. Yaşınız?

21-30  31-40  41-50  51-60  61 ve üstü

#### 3. Medeni Durumunuz?

Evli  Bekar

#### 4. Göreviniz?

Meslek Öğretmeni  Branş öğretmeni

**5. Mezuniyet Durumunuz?**

Eğitim Fak.     Fen-Ed. Fak.     Yüksek Lisans /Doktora

**6. Şuanda çalışmakta olduğunuz okulunuzda kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

1-5     6-10     11-15     16-20     21 ve üstü

**7. Meslekte kaçınıcı yılınız?**

1-5     6-10     11-15     16-20     21 ve üstü

**8. Mevcut okul müdürünüzle kaç yıldır çalışmaktasınız ?**

1     2-4     4-6     6 ve üstü

<b>Bölüm - II Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanmışlık Ölçeği</b>	<b>DEĞERLENDİRME</b>				
	<i>En uygun kutuya (X) işareti koyunuz</i>				
<b>1: Her Zaman 2: Çoğu Zaman 3: Arasıra 4: Nadiren 5: Hiçbir Zaman</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Okul için benden normal olarak beklenilenden fazla çaba göstermekteyim.					
2. Dersle ilgili olarak ders dışında öğrencilere zaman ayırmaktayım.					
3. Öğretmenlik mesleğini seçme kararımı yaşamımdaki en olumlu karar olarak değerlendirmekteyim.					
4. Ders aralarında öğretmen arkadaşlarımla birlikte olmaktan hoşlanmaktayım.					
5. Alanımla ilgili ders olmasa da bu okulda kalmak için başka derse girmeyi kabul edebilirim.					
6. Günlük olarak planlanan derslerimi yetiştiremediğim zaman ek ders yapma fırsatı aramaktayım.					
7. Öğretmenlik mesleğinin değerlerini diğer mesleki değerlerden üstün görmekteyim.					
8. Bu okuldaki öğretmen arkadaşlarımdan başkalarına gururla bahsederim.					
9. Bu okuldan gurur duymaktayım.					
10. Herhangi bir uyarana (zil) gerek kalmaksızın dersime zamanında girerim.					
11. Öğretmen olduğumu başkalarına gururla söylerim.					
12. Bu okuldaki öğretmenler beni en yakın dostları olarak görmekte.					
13. Okul yönetiminin öğretmenlere ilişkin uygulamasını onaylamıyorum.					

14. Okuldaki işime dört elle sarılmaktayım.					
15. Öğretmenlik mesleğinde önemli bir yer edinmek (tanınmak) istiyorum.					
16. Yaşantımdaki en iyi arkadaşlarım bu okuldaki öğretmenlerdir.					
17. Bu okul bende çalışma şevki uyandırdı.					
18. Öğrencilerimin aile yaşantısı hakkında bilgi edinmeye çalışırım.					
19. Öğretmenlik mesleğini, çalışma hayatı için ideal bir meslek olarak görmekteyim.					
20. Bu okuldaki öğretmenlerle okul dışında da ilişkiyi sürdürmekteyim.					
21. Başka okulda çalışma şansına sahip olduğum halde, bu okulda çalışmaktan hoşlanıyorum.					
22. Başarısız öğrencimin istenilen başarıyı göstermesi için fazla çaba göstermekteyim.					
23. Çalışmama ekonomik açıdan gerek kalmasa da öğretmenlik mesleğini sürdürebilirim.					
24. Kendimi, bu okuldaki öğretmenlerin en yakın dostu olarak görmekteyim.					
25. Bu okuldaki insanlar arası ilişkiyi onaylamıyorum.					
26. Ders yapmaktan zevk alıyorum.					
27. Bu okulun geleceği beni gerçekten ilgilendirmekte.					
28. Bu okul çalışabileceğim okullar içerisinde en iyisidir.					

<b>Bölüm – III Okul Müdürünün Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği</b>	<b>DEĞERLENDİRME</b>				
	<i>En uygun kutuya (X) işareti koyunuz</i>				
<b>1: Her Zaman 2: Çoğu Zaman 3: Arasıra 4: Nadiren 5: Hiçbir Zaman</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Kişisel tutumlarını öğretmenlere açıklar.					
2. Yeni fikirlerini öğretmenlerle birlikte dener.					
3. Okulu diktatörce yönetir.					
4. Eksik ve yetersiz işleri tenkit eder.					
5. Konuşmalarında, fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak biçimde ifade eder.					
6. Okuldaki belirli görevleri kimlerin yapması gerektiğine karar verir ve ilgilileri görevlendirir.					
7. Plansız çalışır.					
8. İşlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat eder.					
9. İşlerin belirli zaman içinde tamamlanmış olmasına önem verir.					
10. İşlerin yapılmasında birbirine benzer yolların takip edilmesini teşvik eder.					
11. Yönetici olarak okuldaki yerinin ve rolünün öğretmenlerce anlaşılmasını sağlamaya çalışır.					
12. Öğretmenlerin, mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını ister.					
13. Öğretmenlere görevleri konusunda kendilerinden neler beklediğini açıkça belirtir.					
14. Öğretmenlere, görevlerini yaparken bütün güçleri ile çalışmalarını için gerekenleri yapmaya çalışır.					

15. Öğretmenlerin ahenkli bir işbirliği içinde çalışmalarını için gereken her şeyi yapar.					
16. Okuldaki öğretmenlere kişisel yardımlarda bulunur.					
17. Küçükte olsa, bir şeyler yaparak, öğretmenlerin o okulda öğretmen olarak görevli bulunmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışır.					
18. Kolay anlaşılır bir yöneticidir.					
19. Öğretmenleri dinlemeye zaman ayırır.					
20. Kendi düşünce ve görüşlerini kendine saklar, öğretmenlere açıklamadan okulu yönetir.					
21. Öğretmenlerin kişisel mutluluğu ile ilgilenir.					
22. Hareketlerinin sebeplerini açıklamaz.					
23. Eğitimle ilgili konularda öğretmenlere danışmadan faaliyete geçer.					
24. Yeni fikirleri kabulde oldukça yavaştır.					
25. Bütün öğretmenlere kendi dengi gibi davranır.					
26. Değişiklikler yapmaya isteklidir.					
27. Davranışlarında arkadaşçadır ve diğer insanların kendisiyle kolaylıkla ilişki kurmasına müsaittir.					
28. Öğretmenlerle olan görüşme ve konuşmalarında öğretmenlerin kendilerini rahat ve huzur içinde hissetmelerini sağlar.					
29. Öğretmenlerce yapılan önerileri uygulamaya çalışır.					
30. Eğitimle ilgili önemli konularda işe başlamadan önce öğretmenlerin onaylarını alır.					

## ETİK ONAY BELGESİ



T.C.  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Sayı : E-20292139-050.01.04-4043  
Konu : Etik Kurul Kararları

Sayın Mert OLTULU  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

"Ortaokul Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin İncelenmesi" konulu araştırmanız kurumumuzun 26.02.2021 tarihli ve 2021/02 toplantısında değerlendirilerek etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Nasuh USLU  
Kurul Başkanı

Ek:Mert Oltulu 1 adet onay belgesi (1 sayfa)

Mevcut Elektronik İmzalar

NASUH USLU (Etik Kurulu Başkanlığı - Kurul Başkanı) 18.03.2021 13:09

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu : \*BELMF6M3\* Pin Kodu : 71841

Belge Takip Adresi : <https://ebys.izu.edu.tr/enVision/Dogrula/0N3>

Adres:Halkalı Caddesi No: 281 Küçükçekmece/İstanbul  
Telefon:444 97 98 Faks:+90 (212) 693 82 29  
e-Posta: bilgi@izu.edu.tr Web:www.izu.edu.tr  
Kep Adresi:izu@hs01.kep.tr

Bilgi için: Zeyneb Funda TEZ  
Unvanı: Yeminli Katip  
Tel No: 2126929606





T.C.  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
ETİK KURULU

**ETİK ONAY BELGESİ**

Tarih	26.02.2021
Sayı	2021/02
Araştırmanın Niteliği	Yüksek Lisans Tezi
Araştırmanın Adı	Ortaokul Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin İncelenmesi
Sorumlu Araştırmacının Adı Soyadı	Mert OLTULU
Diğer Araştırmacılar/Danışman Adı Soyadı	Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Elif Esra ARIKAN
Karar	UYGUNDUR

*(Istanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu'nun kararı tavsiye niteliğinde olup, Üniversitemizle ilgili etik ilkelerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacını taşımaktadır.)*

Prof. Dr. Nasuh USLU  
**Başkan**

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ  
**Başkan V.**

Prof. Dr. Mustafa ATEŞ  
**Üye**

Prof. Dr. Mehmet Emin KÖKTAŞ  
**Üye**

Prof. Dr. Ayşe Nefise BAHÇECİK  
**Üye**

Prof. Dr. Yahya Kemal YOĞURTÇU  
**Üye**

Av. Bilal ŞAMAT  
**Üye**

Kurul Yeminli Katibi

Zeyneb Funda TEZ

Belgenin Aslı Elektronik İmzalıdır

Zeyneb Funda TEZ

12.03/2021

## ÖZGEÇMİŞ

<b>KİŞİSEL BİLGİLER</b>	
ADI	MERT
SOYADI	OLTULU
<b>EĞİTİM BİLGİLERİ</b>	
İLKÖĞRETİM	BARBAROS İLKÖĞRETİM OKULU MAREŞAL MUSTAFA KEMAL ORTAOKULU
ORTAÖĞRETİM	REFHAN TÜMER LİSESİ
LİSANS	SELÇUK ÜNİVERSİTESİ- İLKÖĞRETİM MATEMATİK ÖĞRETMENLİĞİ İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-SOSYOLOJİ BÖLÜMÜ
YÜKSEK LİSANS	İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
<b>MESLEKİ DENEYİM</b>	
2012-2013	TOKİ ORUÇ REİS İLKOKULU
2013-2014	DEDE KORKUT ORTAOKULU
2014-2019	TUZLA İMAM HATİP ORTAOKULU
2019- .....	TUZLA ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ