



T C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

İLKÖĞRETİM BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN
ALGILADIKLARI LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ
(İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği)

ESAT CEVAHİROĞLU
(Yüksek Lisans Tezi)

İstanbul, 2012



T C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

İLKÖĞRETİM BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN
ALGILADIKLARI LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ
(İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği)

ESAT CEVAHİROĞLU
(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman
Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR

İstanbul, 2012



YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

18.05.2012

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden

Esat CEVAHİROĞLU, 18 / 05 / 2012 tarihinde yapılan

“...İlköğretim branş öğretmenlerinin ağırlıklı liderlik davranışları ile öğretimsel başlık arasındaki ilişki...”

başlıklı Yüksek Lisans Tez Savunması sonucunda jürimiz tarafından oyçokluğu / oybirliği ile

☒ Başarılı bulunmuştur.

☐ Başarısız bulunmuştur.

☐ Düzeltmeler için adaya ek süre tanınmıştır.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı

Unvanı, Adı, Soyadı: Prof. Dr. Adil CAZLAR

İmzası : 

Jüri Üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: Prof. Dr. Suat ANAR

İmzası : 

Jüri Üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: Dr. Adil Serdar SAKAN

İmzası : 

ÖNSÖZ

Bu araştırmada ilköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu araştırmaya birçok insan katkıda bulunmuştur. Öncelikle, yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerinden çok şey öğrendiğim, araştırmanın başından sonuna kadar her aşamada desteğini daima yanımda hissettiğim, eleştiri ve katkıları ile birikimlerinden yararlandığım, bana el veren değerli hocam ve tez danışmanım sayın Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR' a tüm içtenliğimle teşekkür ederim.

Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programındaki tüm hocalarıma, teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırma anketlerinin uygulanmasında gerekli izinleri veren ve desteklerini esirgemeyen sayın okul müdürlerine ve anketleri içtenlikle cevaplayan öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bana her zaman destek olan, çok değerli dostlarım, okul müdürleri Bülent ALAŞ ve Ergün AKŞAHİN'e ve Rehber Öğretmen Osman HATUN'a çok teşekkür ederim.

Son olarak destek ve güveniyle her zaman yanımda olan sevgili eşim Hacer CEVAHİROĞLU'na ve çocuklarım Muhammet Furkan, Fehmi Mert'e yüksek lisans eğitimim süresince göstermiş oldukları sabır ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Esat CEVAHİROĞLU

Mayıs, 2012

ÖZET

Bu çalışmada branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. İstanbul Bayrampaşa ilçesindeki İlköğretim Okullarında görev yapan branş öğretmenleri arasından, rassal olarak 300 branş öğretmenleri seçilmiş ve bunlara ilgili anket formundaki sorular sorulmuştur. Toplanan veriler SPSS 18.0 istatistik paket programı ile çözümlenmiştir.

Çalışmada lider davranışları ölçeğinde yer alan önermelere ankete katılanlar % 50'sinden fazlası okul yöneticilerinin her zaman öğretmenlerin mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını istediği, her zaman öğretmenlerin görevleri konusunda neler beklediğini açıkça belirttiklerini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili olarak ise; çoğunluğu nadiren de olsa okul yöneticilerinin kendisini tek söz sahibi olarak gördüğünü, yeni fikirleri kolay kabullenemediğini, plan yapmaksızın çalıştığını ve okulu yönetirken öğretmenlere herhangi bir açıklama yapma gereği duymadığını ifade etmekte ve bu durumların üzerinde durulması gerektiğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılığı ile ilgili sonuçlara bakıldığında; büyük çoğunluğu çalıştığı okuldan dışarıda gururla bahsetmekte, okulun problemlerini kendi problemleri gibi hissetmekte ve okulun kendisi için çok önem ve anlam taşıdığını belirtmektedir.

Anahtar Kelimeler: İlköğretim okulu, öğretmen, örgütsel bağlılık, liderlik

ABSTRACT

In this study, it's examined if there is relation between perceived leadership behavior of branch teachers and their organizational commitments. For this purpose, 300 branch teachers had been randomly selected among branch teachers working at primary schools of Bayrampaşa district of Istanbul and questions on the survey form have been asked to them. The analysis of collected data have been made with SPSS 18.0 statistics software.

Over 50% of participants of the survey told that school principals always want teachers to comply with the rules and orders and always tell teachers what is expected to be about their tasks and duties about the suggestions takes place on leader behavior scale of the study. When looked at the leadership behaviors of school principals; teachers told that school principals mostly sees themselves as the only one has voice in everything, they can't accept the new ideas easily, works without any plans and they don't need to make any explanation to teachers while they're managing the school and it's concluded that they think to be considered and focused on these situations.

When looked at the results about the organizational commitment of participants of the study; most of them proudly mentioning about their schools outside the school, they feel the school's problems as their own problems and they state that the school matters so much importance and meaning to them.

Keywords: Primary school, teacher, organizational commitment, leadership

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	i.
BÖLÜM I.....	1
1.GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu	2
1.2.Problem Cümlesi	3
1.3.Alt Problemler	3
1.4.Araştırmanın Amacı ve Önemi	5
1.5.Sayıtlar.....	5
1.6.Sınırlılıklar.....	6
1.7.Tanımlar.....	6
BÖLÜM II.....	7
2. İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI	7
2.1. Örgütsel Bağlılık	7
2.1.1. Okul Tanımı	7
2.1.2. Okul Yönetimi	8
2.1.2.1. Okul Yönetimi Tanımı	8
2.1.2.2. Okul Yönetimi Önemi	8
2.1.2.3. Okul Yöneticilerinin Görev Ve Sorumlulukları	9
2.1.3. Eğitim.....	11
2.1.3.1. Türk Milli Eğitim Sistemi İçinde İlköğretim Kademesinin Yeri	11
2.1.3.2. İlköğretim Programı	11
2.1.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı	13
2.1.5. Örgütsel Bağlılık Önemi	13
2.1.6.Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması	14
2.1.6.1. Duygusal Bağlılık.....	15
2.1.6.2. Devam Bağlılığı	16
2.1.6.3. Normatif Bağlılık	16
2.1.7.Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	17
2.1.7.1. Kişisel Faktörler	18
2.1.7.1.1. Yaş Faktörü.....	18
2.1.7.1.2. Cinsiyet Faktörü	18
2.1.7.1.3. Eğitim Faktörü	19
2.1.7.1.4. Medeni Durum Faktörü	19
2.1.7.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem) Faktörü	20
2.1.7.2. Örgütsel Faktörler.....	20
2.1.7.2.1. Yönetim Yapısı.....	20
2.1.7.2.2. Ücret Düzeyi.....	21
2.1.7.2.3. Örgüt Kültürü.....	21
2.1.7.2.4. Örgütsel Adalet.....	21
2.1.7.2.5. Örgütsel Ödüller	22
2.1.7.2.6. Takım Çalışması	22

2.1.7.2.7. Rol Belirsizliği ve Çatışması	22
2.1.7.2.8. İşin Niteliği	23
2.1.7.3. Örgüt Dışı Faktörler	23
2.2. Liderlik Davranışları.....	24
2.2.1. Yönetici Tanımı	24
2.2.2. Liderlik Tanımı	25
2.2.3. Liderlik Yöneticilik Ayrımı	27
2.2.4. Liderlik Teorileri.....	29
2.2.4.1. Liderin Özellikleri Kuramı	30
2.2.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramı	31
2.2.4.3. Durumsallık Kavramı	33
2.2.5. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	34
2.2.5.1. Karizmatik Liderlik	34
2.2.5.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı	36
2.2.5.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	36
2.2.6. Yöneticilerin Liderlik Davranışları Türleri ve Etkileri	37
2.2.6.1. Otokratik Yönetim Tarzı	37
2.2.6.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik.....	37
2.2.6.3. Özgür Bırakıcı Liderlik	38
2.2.7. Yönetici Tarzlarını Etkileyen Unsurlar	38
2.2.8. Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi	39
BÖLÜM III	40
3. ARAŞTIRMA.....	40
3.1. Evren ve Örneklem.....	40
3.2. Veri Toplama Araçları.....	40
3.2.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular	40
3.2.2. Liderlik Davranışları Ölçeği	41
3.3. Verilerin Çözümlemesi	42
3.3. Bulgular	43
3.3.1. Örneklem Grubundaki Branş Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	43
3.3.2. Lider Davranışları Ölçeğine İlişkin Bulgular	49
3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular	53
3.3.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	58
BÖLÜM IV	70
4. 1. SONUÇ	70
4.2. ÖNERİLER.....	75
4.2.1. Uygulayıcılara Öneriler	75
4.2.2. Araştırmacılara Öneriler	76
KAYNAKÇA	77
EKLER.....	86
ÖZGEÇMİŞ.....	89

TABLO LİSTESİ

Tablo 2. 1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	29
Tablo 2. 2: Liderlik Özellikleri	31
Tablo 3. 1: Güvenirlilik Analizi Sonuçları	41
Tablo 3. 2: Branş Öğretmenlerinin Cinsiyete İlişkin Dağılımları	44
Tablo 3. 3: Branş Öğretmenlerinin Yaşlarına Göre Dağılımları	44
Tablo 3. 4: Branş Öğretmenlerinin Medeni Durumlarına İlişkin Dağılımları	45
Tablo 3. 5: Branş Öğretmenlerinin Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımları.....	46
Tablo 3. 6: Branş Öğretmenlerinin Mesleki Deneyimlerine İlişkin Dağılımları	47
Tablo 3. 7: Branş Öğretmenlerinin Okuldaki Kıdem Sürelerine İlişkin Dağılımları	48
Tablo 3. 8: Branş Öğretmenlerinin Lider Davranışları Ölçeğinde Yer Alan Önermelere İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	50
Tablo 3. 9: Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alana Önermelere İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	54
Tablo 3. 10: Branş Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasında İlişki Analizi.....	59
Tablo 3. 11: Branş Öğretmenlerinin Cinsiyetleri İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki	60
Tablo 3. 12: Branş Öğretmenlerinin Cinsiyetleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	61
Tablo 3. 13: Branş Öğretmenlerinin Yaşları İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki	61
Tablo 3. 14: Branş Öğretmenlerinin Yaşları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	62
Tablo 3. 15: Branş Öğretmenlerinin Medeni Durumları İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki	63
Tablo 3. 16: Branş Öğretmenlerinin Medeni Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki.....	63
Tablo 3. 17: Branş Öğretmenlerinin Eğitim Durumları İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki	64
Tablo 3. 18: Branş Öğretmenlerinin Eğitim Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki.....	65
Tablo 3. 19: Branş Öğretmenlerinin Mesleki Deneyimleri İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki	66

Tablo 3. 20: Branş Öğretmenlerinin Mesleki Deneyimleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki.....	67
Tablo 3. 21: Branş Öğretmenlerinin Okuldaki Kıdemleri İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki	68
Tablo 3. 22: Branş Öğretmenlerinin Okuldaki Kıdemleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki.....	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1: Lider Olan Yöneticiler	28
Şekil 2. 2: Durumsallık Yaklaşımında Fiedler’ın Liderlik Modeli	34
Şekil 3. 1: Branş Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Yüzde Dağılım Grafiği	44
Şekil 3. 2: Branş Öğretmenlerinin Yaşlarına Göre Yüzde Dağılım Grafiği	45
Şekil 3. 3: Branş Öğretmenlerinin Medeni Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği...	46
Şekil 3. 4: Branş Öğretmenlerinin Eğitim Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	47
Şekil 3. 5: Branş Öğretmenlerinin Mesleki Deneyimlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	48
Şekil 3. 6: Branş Öğretmenlerinin Okuldaki Kıdem Sürelerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	49

BÖLÜM I

1.GİRİŞ

21. yüzyılın ilk çeyreğini doldurmakta olduğumuz şu yıllarda insanlık tarihinin hızlı gelişmelerine ve çalkantılı olaylarına tanıklık etmekteyiz. İş gücünden çok bilginin önem kazandığı yirmi birinci yüzyıl, fırsatlarla beraber tahmin edilmesi güç, çok sayıda zorluğu da süratli bir şekilde bireylerin karşısına sunmaktadır. Globalleşen ve gelişen yeni dünyayla birlikte bilgilerin hızlı bir şekilde eskiyerek yerine yenilerinin alması sonucunda bireylerin de sürekli olarak kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri durumu mecburi bir hal almıştır. Bu değişim ve gelişmelerden kişiler etkilendiği kadar, bu kişilerin oluşturmuş olduğu örgütler de ciddi anlamda etkilenmektedirler. Dolayısıyla; toplumsal açıdan herkesi ilgilendirmekte olan eğitim örgütlerinde insan kaynağının yönetilmesi ve daha etkili bir şekilde değerlendirilmesi de önem kazanmaktadır. Bu bağlamda; kişilerin oluşturduğu toplulukları yönetecek ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde izlenecek yolu kolaylaştıracak bir lider gereksinimi de kaçınılmaz olacaktır.

Sosyal nitelikli bir canlı olan insan topluluklarını yönetmek için tek bir liderlik tarzı düşünülemez. Bilgi çağının ihtiyaçlarını karşılayacak bir biçimde liderlik tarzları seçilmeli ve uygulanmalıdır. 1900’lü yıllarda başlayıp günümüze kadar geçen süre içerisinde çok sayıda liderlik tarzı tanımlanmış olup, bu araştırmada da ilköğretim okulu yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik stilleri incelenmiştir. Çalışmada ayrıca okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları da araştırılmakta olup, bu doğrultuda okul yöneticilerine sunulan örgütsel bağlılık ölçeğindeki önermelere ne derece katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümde; problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, amaç, önem, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

İkinci bölümde; okul ve okul yönetiminin tanımlaması yapılmış olup, ilköğretim kademesinin Türk Milli Eğitim Sistemi içinde ki yeri ve önemi belirtilmiştir. Ayrıca; örgütsel bağlılığa etki eden faktörler açıklanmış, liderlik davranışları kavramı ve liderlik stillerine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise; araştırmanın analiz ve sonuçları incelenmiştir.

1.1.Problem Durumu

Eğitim kuramları, diğer toplumsal kuramlarla etkileşim içindedir. Eğitim kurumlarındaki, gelişmeler ve değişimler dolaylı ya da dolaysız olarak toplumsal kurumları etkiler ve onları değiştirir (Fidan ve Erden, 1994: 65). Ayrıca toplumda mevcut olan tüm sosyal ve kültürel kurumlar, olgular ve değerler de kişinin eğitimini etkiler; fakat kişinin eğitiminden sorumlu olan ve bu amaçla kurulmuş olan sosyal kurum okuldur (Varış, 1994: 9). Okul, eğitim sisteminin genel, özel gayeleri ve temel ilkeleri kapsamında, öğrenciye istendik bilgi, beceri ve davranışların bilimsel metotlarla kazandırıldığı bir örgüttür (Aytaç, 2000: 1). Okul toplumun tüm özelliklerini, zayıf ve kuvvetli olan taraflarını yansıtır; toplumsal durum ve hadiselerden en çok etkilenen sosyal kurumlardan biridir (Varış, 1994: 9). Yeni yetişen kuşakların topluma ve toplumsal yaşamdaki rollere hazırlandıkları yer de yine okuldur (Şişman, 1997: 162). Eğitim ve yönetim bilimlerindeki gelişmeler, okuldaki birçok geleneksel uygulamanın sonunu getirmiştir. Yeni sistem arayışları doğmuştur (Özden, 1999: 116). Bunun neticesinde yönetim düşüncesinin klasik ve yaygın kabul gören kavramları, ilkeleri köklü değişikliklere uğramıştır (Akdemir, 1997: 147-148).

"Günümüzün yöneticileri, geçmişin eğitimci liderlerinden çok daha karışık bir role sahiptirler" (Barbary, 1999: 3). Okul yöneticisi; kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırları içinde okulun bütün işlerini çevirmeye, düzene koymaya ve denetlemekle yetkilidir (Nural, 2002: 298). Okul yöneticisi, Milli Eğitimin temel ilkelerine bağlı kalarak, Milli Eğitimin genel amaçları ile okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli insan ve madde kaynaklarını sağlar, alınan kararlar ve hazırlanan planlar çerçevesinde yönetir (Taymaz, 2003: 86). İyi bir okul yöneticisinin öncelikle iyi bir lider olması gerekmektedir. Lider de her şeyden önce insanları harekete geçirebilen, onlarla empati ve iletişim kurabilen ve her aşamada onların yanında ve destekçisi olduğu fikrini aşıl原因an kişidir.

Okul yöneticisi çalışanlar arasında iletişim kuran çalışanları eş güdümlleyen ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı bir düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir (Başar, 1995: 29). Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisi olmalıdır. Okul yöneticileri, öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini

okula adamlarını sağlamada, en önemlisi de eğitim–ğretim sürecini geliştirmede liderlik etkilerini kullanmak zorundadır (Akçay, 2003).

Örgütsel bağlılık iřęrenin, örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi; örgüt amaçları için yoğunaba sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan gl bir arzudur (Mowday ve Diğerleri, 1979: 311).

Bu araştırma ilköğretim branş ğretmenlerinin algılarıyla okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ile ilişkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

1.2.Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesi “İlköğretim branş ğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki var mıdır? ” olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmayaalışılan soruya anketten elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve hipotez testleri yardımıyla cevap bulunmayaalışılmıştır. Araştırmada bu doğrultuda bir yöntem izlenilmiştir

1.3.Alt Problemler

Alt Problem 1:

İlköğretim branş öğretmenlerin algıladıkları liderlik davranışlarının düzeyi nasıldır?

Alt Problem 2:

İlköğretim branş öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?

Alt Problem 3:

İlköğretim okulu branş ğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile algıladıkları liderlik davranışları arasında ilişki var mıdır?

Alt Problem 4:

İlköğretim branş ğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki cinsiyetlerine göre farklılık göstermekte midir?

Alt Problem 5:

İlköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki yaşlarına göre farklılık göstermekte midir?

Alt Problem 6:

İlköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?

Alt Problem 7:

İlköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki eğitim durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

Alt Problem 8:

İlköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki medeni durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

Alt Problem 9:

İlköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?

1.4.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütlerde insan ögesi örgütün etkililiği ve verimliliği açısından oldukça önemlidir. Her örgüt daha çok dirilik, sağlıklı, verimli ve yeterli olmak isteyecektir. Örgütsel eğitim içinde bulunan örgütler yeni oluşumlara göre yeniden bir oluş içinde olmak istemektedirler. Örgütsel değişimin uygulayıcısı olarak yönetici kişiler yönetsel iş ve eylemlerin odağında bulunmaktadır. Her yönetici davranışı etkilediği, harekete geçirmiş olduğu unsurlarla örgütün diriliğine, yenileşmesine, verimliliğine, yeterliliğine ve daha birçok niteliğine hükmetmektedir.

Örgütsel bağlılık duygusu tek taraftan kaynaklanarak meydana gelmektedir. Çalışanın da Örgütten istekleri bulunmaktadır. Lider personeline ne kadar değer verir, istek ve gereksinimlerini ne kadar duyarlılık gösterirse, o derece güçlü bir bağlılık duygusunu iş göreninden bekleme olanağı yakalamış olacaktır (Dilek, 2005). Lider ile iletişim iş görenler bakımından oldukça önem taşımaktadır. Liderlerin bilgileri doğru olarak aynı zaman içinde çalışanlarına aktarmaları çalışma ortamını etkinleştirmekte ve böylece iş görenlerin Örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda araştırmamız, ilköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

1.5.Sayıtlılar

Araştırmada aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir:

- Ankete katılan ilköğretim branş öğretmenlerinin verdikleri yanıtlar onların gerçek algılarını yansıtmaktadır.
- Araştırmada örneklem alınan katılımcılar evreni yeterince temsil etmektedir.
- Araştırmaya katılan katılımcılar anketlere istekle ve samimiyetle cevap verdikleri varsayılmıştır.
- Araştırma yöntemine uygun olarak elde edilen verileri test etmek için seçilen istatistikî teknikler araştırmaya uygun olarak seçilmiştir.

1.6.Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıda sıralanmaktadır:

- 2011 – 2012 eğitim-öğretim yılıyla.
- İstanbul ili ve Bayrampaşa ilçesindeki okullarda bulunan ilköğretim branş öğretmenleriyle,
- Örgütsel bağlılık , lider davranışları ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu'ndan elde edilen verilerle sınırlandırılmıştır

1.7.Tanımlar

Liderlik: Liderlik, belirli koşullar altında bireysel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için ile bir kimsenin başkalarının çalışmasını etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001).

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilmesi ve bu örgütsel hedef ve değerlere dayalı olan gerekli rol merkezlerinin iki boyutlu bir yapıya dayanmaktadır. Celep, kişilerin örgütteki rolünün merkezini oluşturan boyutlardan birinin örgütsel hedef ve değerlere ulaşmasını sağlamış olan bireysel araçlar, ikincisinin de örgütsel hedef ve değerlere katkısını görme derecesi olarak tanımlar (Celep, 2000).

İlköğretim Okulları: İlköğretim Okulu, zorunlu eğitim çağında bulunan çocukların eğitim-öğretim gördükleri ve öğrenim süreleri boyunca sekiz yıl olan ilköğretim kurumlarından oluşmaktadır (M.E.B., 1997).

Öğretmen:Öğrenci özellikleri,öğretim süreci nitelikleri ve konu alanına sahip,öğretim etkinliklerini kılavuzlayan kişi(Bilen,1993 s.15).

BÖLÜM II

2. İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI

2.1. Örgütsel Bağlılık

2.1.1. Okul Tanımı

Okul; farklı isimlerle nitelendirilen, eğitimin esas yöntemlerini kapsayan, genel bir konsepttir. Okula farklı ön adlar ve isimler vermek mümkündür. Okula ilk, orta, yüksek ön adlarının verilmesi, seviyesinin gün geçtikçe arttığını ifade etmektedir. Okula, konservatuar, lise, Anadolu, teknik, kolej, meslek, akademi, enstitü, eğitim merkezi, fakülte gibi ön adlar veya isimler kazandırılması, okuldaki eğitimin kalitesini ve içeriğini seçilmesinde yardımcı olur (Başaran, 2000: 12).

Toplumsal bir müessese olan okul, kişinin ve toplumun gereksinimlerinin bir neticesi şeklinde meydana gelmiştir. Okul, belirli bir konumu olan, belirli bir müddet süregelen, öğretmen ve öğrencisi sabit kalmayan, oldukça geniş bir çevreye hitap eden, eğitim sürecini düzenli ve hesaplı bir biçimde devam ettiren, mesleki ve genel türler içinde biçimlenen bir kurumdur. Sınıf ve Okul, eğitim modelinin belli başlı fonksiyonel unsurlarıdır (Küçükahmet, 2009: 2).

Eğitim sisteminde eğitimin meydana geldiği konum okuldur. Okulun haricindeki diğer eğitim kuruluşları (örgütü), var olma sebepleri okula yardımcı olmalarıdır. Okulun olmadığını düşünürsek, bu kuruluşlar da olmayacaktır. Halkı eğitim kuruluşlarıyla karşı karşıya getiren körü okuldur. Okulun problemleri topluma, toplumun problemleri de okula henüz oluştukları anda tesir eder. Bu problemler tesir ettikten sonra eğitimin yüksek seviyesindeki kuruluşlarca ancak haberdar olmaya başlanır (Başaran, 2000: 12).

1.2. Okul Yönetimi

2.1.2.1. Okul Yönetimi Tanımı

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin kısıtlı bir çevreye tatbik edilmesidir. Bu çevrenin limitlerini eğitim sisteminin hedefleri ve yapısı ifade eder. Okuldaki bütün insan ve madde varlıklarını en verimli şekilde değerlendirerek, okulu hedeflerine elverişli bir şekilde yaşatmak, okul yönetiminin en temel görevidir. Okul müdürünün bu vazifeyi başarılı bir şekilde tamamlayabilmesi, okulu bir roller modeli olarak algılamasına, hal ve hareketlerini her daim bağlantılı olduğu öğretmenler ve diğer çalışanın rol ve beklentilerini de göz ardı etmeden değerlendirmesi şekliyle olacaktır (Bursalıoğlu, 1982: 2-6).

Okul yönetiminden sorumlu olan müdür, önceden tayin edilmiş eğitim hedeflerine uygun olarak, eğitmek istediği öğrencilere, istenmeyen davranışlarını kaldıracak veya yeni davranışlar kazandıracak hayatlar hazırlayıp sunmayı hedeflemektedir. Modern etkili okulun meydana getirilmesinde en önemli iş gören olan müdür (Gümüşeli, 2001), okulun hedeflerine ulaşması için öğretmen ve diğer çalışanları örgütler, talimatlar verir, iş görenlerin çalışmalarını yönlendirerek koordineyi sağlar ve bu süreçte yapılan çalışmaları kontrol eder.

Müdür başyardımcılığı ilk basamak ve müdür yardımcılığı ikinci basamak olmak üzere müdürden sonra okulda iki yöneticilik basamağı bulunmaktadır. Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları ders okutmanın yanı sıra müdürün en yakın yardımcılarıdır. Okulun her türlü yönetim, eğitim-öğretim, halkla ilişkiler, personel, öğrenci, ayniyat, tahakkuk, yazışma, eğitici faaliyetler, güvenlik, bursluluk, yatılılık, temizlik, bakım, koruma, beslenme, nöbet, düzen gibi işleriyle alakalı olarak okul müdürü aracılığıyla verilen talimatları yönetirler.

2.1.2.2. Okul Yönetimi Önemi

Okulun idaresinden sorumlu olan okul yöneticisi insan ve madde kaynaklarını, yöntemine uygun şekilde sağlayıp, yönlendirmektedir. İdareci yaptığı işlerde ve davranışlarında, öncelikle okulunun menfaatlerini düşünmek ve ön planda tutmak zorundadır. Okulu hedeflerine uygun olarak devam ettirecek okul idarecisi aşağıda yazılı konuları göz

önünde tutmalı ve işleri halletmelidir (Reeder, 1961: 28):

1. Okul hedeflerine ulaşmaya çaba göstermeli ve okulun, öğrencileri iyi bir vatandaş olarak yetiştirmek amacıyla kurulduğunun bilincinde olmalıdır.
2. Bir eğitim lideri olan müdürün gelişmesine ve başarılı olmasına yardım edecek tüm güçlerin işbirliği yapmasını sağlamalıdır.
3. Okulu yönetirken yürürlükteki yönetmelik hükümleri, tüzük ile yörede kabullenilmiş kural ve geleneklere uyulmalıdır.
4. Öğrenci ve ebeveynlerle alakalı gerekli bilgiler elde edilmeli, okul ve öğrencilerin geliştirilmesi için kullanılmalı ve gizlilik ilkeleri çerçevesinde uygulanmalıdır.
5. Okulun çalışma ve saygınlığını, bireysel kâr ya da bencil menfaat amacıyla kullanmak isteyenlere karşı okulu korumalıdır.
6. Öğrenciler hakkında bilgilerin, okuldaki öğreticilerin ve görevli personel yararına çaba gösteren birey ve kuruluşlar haricinde ki kişi veya kuruluşlara verilmesi engellenmelidir.
7. Okul idaresi, personelin başarısını izleyip, incelemeli, inceleme sonucunda elde edilen bilgilerin değerlendirmesi nesnel olarak yapmalı ve güven kazanmalıdır.
8. Okul ve kişi çıkarını sağlayacak işlemler yerinde ve zamanında yapılmalı ve buna yardımcı olacak bütün başvurular özenle incelenmelidir.
9. Seçilmesinde ve alınmasında rol oynadığı, okul kitapları, malzeme veya diğer okul servisleri için her türlü takdir, hediye veya lütuf kabulünden kaçınmalıdır.

Bayrak'a göre; teşkilatta ki verimliliği ve etkililiği ortaya koyma hedefi, idareye evrensellik özelliği kazandıran sebeplerin başındadır. Taraf eğitim girişiminin özelliği, eğitim idaresini öteki alanlardan farklı kılmaktadır (Bayrak, 1992: 17).

Bir okul idarecisi, öğretmenler tarafından öğrenci başarısı üstünde etkili olabilmektedir. Okulda verimli çalışma yapılması, okulun başarısının yüksek olmasına olanak sağlar (Ünal, 1991 s.386). Okul idarecileri ile öğretmenler arasındaki ilişkiler personelin verimini ve moralini, okulun havasına birinci dereceden etki etmektedir (Bursalıoğlu, 1982: 68).

2.1.2.3. Okul Yöneticilerinin Görev Ve Sorumlulukları

Eğitim politikalarının yürütülmesinden sorumlu olan eğitim idarecileri, eğitim sürecinin ülke menfaatleri yönünde ve modern eğitim zihniyetiyle uygulanmasına gerekli

yardımlarda bulunabilmek için, başarılı idari eylemlerde bulunmalıdır. Örgütteki madde ve insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması, başarılı idari eylemlerde bulunabilmek için gereklidir. Bu da, eğitim idarecisinin her şeyden önce, bazı niteliklere, yeteneklere ve idare süreç ve kuramları konusunda temel bilgilere ve idarecilik yeterliklerine sahip olmasına bağlıdır (Kaya, 1984: 94).

Bir kurumda çalışan kişilerin yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, rolleri arasındaki ilişkiyle bağlantılıdır. Bir idarecinin rolü, emrinde ve yanında çalışan bütün personelin rollerinin idari olanlarını da içermektedir (Newman, 1968, S. 54). Bir okulun idaresinde rol oynayan unsurlar iç ve dış olmak üzere iki gruba ayrılabilir. İç unsurlar, bir okulun yapısında bulunan ve kendisini meydana getiren öğretmenler, idareciler ve eğitici olmayan diğer personeldir. Dış unsurların başlıcaları, okulun yapısında bulunmayan, fakat idarede rol oynayan ve etki eden merkez idarecileri, çevredeki baskı grupları, endüstri temsilcileri, veliler, gönüllü ya da meslek kuruluşlarıdır (Bursalıoğlu, 1982: 36).

Eğitim idarecisi bir taraftan kendi alanındaki yenilikleri takip ederken, diğer taraftan bu yenilikler neticesinde toplumun eğitim teşkilatlarından beklentilerini karşılamak mecburiyetindedir. Günümüzde çoğu alanda olduğu gibi, eğitim idaresi alanında da çok sayıda araştırma yapılmakta ve bu araştırmalar neticesinde bulunan bulgular eğitim idaresinin kuramsal ve pratik temellerini biçimlendirmektedir (Çelik, 1995: 47).

Her idarecinin öncelikli hedefi ve rolü; kurumda bulunanlardan daha fazla ve iyisini sağlamaktır. Okul idarecisi bu rolü oynarken, birlikte çalıştığı insan ve sağladığı kaynaklardan en uygun şekilde faydalanarak, öğrenciler için en geçerli araçları, amaçları ve öğrenim süreçlerini tespit ederek ulaşabilir (Koontz, 1968: 7).

Okul idarecilerinin, kendilerinden beklenen görevi eksiksiz yapabilmeleri için rollerini iyi bilip, eksiksiz oynamaları gerekmektedir. Okul idarecilerinin belirlenen rolleri başarı ile oynayabilmesi, idare alanında yetişmiş ve aranılan vasıfları elde etmiş olmasına bağlıdır. Okul idaresi, eğitim idaresinin bir alt sistemidir. Okul idaresi bu alanda uzmanlaşmış bireylere verilmesi, tayin edilen amaçlara daha hızlı ulaşabilmeyi sağlar (Erol, 1995: 63).

2.1.3. Eğitim

2.1.3.1. Türk Milli Eğitim Sistemi İçinde İlköğretim Kademesinin Yeri

Eğitim sistemi tetkik edildiğinde, kişilerin eğitim ihtiyaçlarını yerine getirecek biçimde, okul öncesi eğitimi, ilköğretim, orta öğretim ve yüksek öğretim kurumları şeklinde alt sistemlerden meydana gelmektedir (Kıncal, 2000: 93; Türk, 1999: 110). Türk Millî Eğitim sistemi içerisinde hiyerarşik olarak sıraya koyulan, örgün eğitim basamaklarının başlangıcında yer alan ilköğretim, 7-14 yaş çocuklarının devam ettiği 8 sene süreli, mecburi ve devlet okullarında parasız bir öğretim basamağıdır (Fidan ve Erden, 1994: 212; Kıncal, 2000: 97; MEB, 1991: 64; Türk, 1999: 113).

Devlet okullarında parasız olan ilköğretim, erkek ve kız tüm vatandaşlar için mecburidir. İlköğretim çağına gelen bir çocuk ilk kez güdümlü, amaçlı, planlı, destekli ve mecburi bir öğretim sürecine girmekte ve devamlı olarak yeni davranış, bilgi ve beceriler kazanmaktadır. Bu doğrultuda ilköğretim çocuğun eğitiminde ve gelişiminde çok önemli ve kritik bir periyodu meydana getirmektedir (Gürkan ve Gökçe, 1999: 33).

2.1.3.2. İlköğretim Programı

Çağdaş bilgi toplumu olma safhasını yaşayan ülkemizde, eğitim sistemimizin önemli ve esas başlangıcı olan ilköğretim ilerleyen teknik ve bilime, evrensel değerlerle aynı yönde; laik, bilimsel, akılcı, demokratik ve özgürlükçü bir zihniyetle tekrar hazırlanmak istenmiştir. Bu hedefle, Türkiye'nin 2000'li yıllarını tayin edecek zorunlu, kesintisiz 8 yıllık bir ilköğretim reformu geliştirilmiştir (Akyüz, 1998: 7).

İlköğretimin sistem bütünlüğü içerisinde ve aralıksız bir biçimde uygulanmaya başlamasıyla beraber ilköğretim programında bütünlüğü destekleyici yönde bir takım yenilikler yapılmaya başlanmıştır. Yeni düzenlemeyle 1998 – 1999 öğretim yılındaki; dersler, haftalık ders saatleri, ders kitapları ve eğitim programları şu şekildedir (MEB,1998: 10-11):

Dersler;

- 4. ve 5. sınıflara, Yabancı Dil (İngilizce, Fransızca, Almanca),
- 6. ve 8. sınıflara, Trafik ve İlk Yardım,
- 2 ve 3. sınıflara, Bireysel ve Toplu Etkinlikler,

- 7. ve 8. sınıflara, Vatandaşlık ve İnsan Hakları Eğitimi,
- 4. sınıftan itibaren 8. sınıfa kadar, Seçmeli Dersler (Tarım, Yerel El Sanatları, Güzel Konuşma ve Yazma, Drama, Bilgisayar, İkinci Yabancı Dil, Turizm) uygulamaya konulmuştur.
- Ayrıca 6. ve 7. sınıflarda Milli Tarih ve Milli Coğrafya dersleri, Sosyal Bilgiler dersi adı altında birleştirilmiştir.

Haftalık Ders Saatleri;

- 1. 2. ve 3. sınıflarda 7 çeşit,
- 4. ve 5. sınıflarda 15 çeşit,
- 6. ve 7. sınıflarda 12 çeşit,
- 8. sınıflarda ise 13 çeşit ders için haftada 30 saat zaman ayrılmıştır.

Ders Kitapları;

- 4. ve 5. sınıflar, Yabancı Dil (İngilizce, Almanca, Fransızca),
- 6. ve 8. sınıflar, Trafik ve İlk Yardım Eğitimi,
- 1, 2 ve 3. sınıflar, Hayat Bilgisi,
- 4. 5. 6. ve 7. sınıflar, Sosyal Bilgiler ders kitapları kabul edilmiştir.

Eğitim Programları;

- Hayat Bilgisi (1-3),
- Sosyal Bilgiler (4-7),
- Vatandaşlık ve İnsan Hakları Eğitimi (7-8),
- Türkçe Eğitimi Yazı Programı (1-8),
- Yabancı Dil (İngilizce, Fransızca, Almanca 4. ve 5.),
- Trafik ve İlk Yardım (6-8),
- Seçmeli Dersler (4-8) (Tarım, Yerel El Sanatları, Güzel konuşma ve Yazma, Drama, Bilgisayar, II. Yabancı Dil, Turizm) programları uygulamaya konulmuştur.
- Matematik (1-8) dersine ait program ise 1999-2000 öğretim yılında uygulamak üzere kabul edilmiştir.

2.1.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Literatürde bağlılık konusu ile alakalı olarak birçok tanımın yer aldığı bilinmektedir. Bu tanımlar gereğince; örgütsel bağlılık, bir çalışanın, örgütünün hedef ve değerlerine yandaş ve tesirli bağlılığı şeklinde açıklanmaktadır. Örgütüne karşı bağlılık duyan bir çalışan, örgütün hedef ve değerlerine karşı kuvvetli bir şekilde inanmakta, almış olduğu görev ve beklentilere arzulu bir biçimde uyum göstermektedir (Balay, 2000: 3).

Bağlılığın üç basamakta incelemekteyiz; itaat, dâhil olma ve kimlik kazanma. İtaat evresinde, kişi karşısındaki insanların tesirini kendini takdim etmek için onaylar ve örgüte katılmış olmaktan onur duyar. Son evrede kişi örgütün değerlerinin övgüye layık ve kendi değerleriyle birçok konuda benzerlik gösterdiğini fark eder (Ölçüm Çetin, 2004: 90).

Bir başka örgütsel bağlılık tanımı da DeCotiis ve Summers (1987: 447-448) tarafından ifade edilmiştir. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı, bireylerin örgütün amaçlarını ve değerlerini onaylama, içselleştirme seviyesi ile bireyin örgüt içerisindeki rolünü kendi araçsal amaçlarını ortaya koymak amacıyla bir araç biçiminde olmayıp, örgütün amaç ve değerlerinin sağlanmasında yardımcı olan bir öge tarzında algılaması ifadesiyle açıklanmıştır. DeCotiis ve Summers; örgütsel bağlılık gösteren bireylerde dört ortak özellik bulunduğunu ifade etmiştir. Bu özellikler şu şekildedir:

- Örgütün amaçlarını ve değerlerini içselleştirme,
- Bu amaçlar ve değerler kavramında örgütsel role bağlanma,
- Örgütsel amaç ve değerlere hizmet etmek için uzun seneler örgüt içerisinde devam etme isteği,
- Kendi bireysel misyonuna ve hedeflerine erişmek amacıyla çaba sarf etmekten ziyade örgütün misyon ve hedefleri faydalı olabilmek amaçlı gayret gösterme arzusu.

2.1.5. Örgütsel Bağlılık Önemi

Bağlılık kavramı insanlara karşın mecburi bir halle ortaya konulacak bir durum değildir. İş görenlerin belli bir işe katılması ile kendi kendine olgunlaşan ve meydana gelen

bir duygudur. İnsanlar daha çok iş başarısına fayda sağlayacakları hissiyatına sahip oldukları zaman, çoğu kez görevi ve vazifelerine sahiplenme duygusu içine girmektedirler. İnsanlara mesuliyet yükleme, bilgi ve becerilerini sergileme imkânları sağlandığında yapmakta oldukları iş hususunda çok daha dinamik ve kontrollü olurlar. İnsanların kendilerini önemli ve gerekli hissetmeleri, sonuç üzerinde etkili olduklarını bildiklerinden dolayı gerçekleşmektedir (İnce vd., 2006: 460-461).

Aynı zamanda yapılan çalışmalar, bağlılığın yüksek çalışan devir oranından bağlı olar maliyeti, azalttığını göstermektedir (Meyer ve Allen, 2004: 2).

Örgütsel başarıya ulaşmada çalışanların bağlılığı, çok önemli bir faktör olarak bilinmektedir (Dick ve Metcalfe, 2001: 112). Çünkü iş görenlerin sorun çıkarması değil, sorunlara çözüm olması tercih edilir. Daha verimli ve daha fazla sorumluluk sahibi olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da üst düzeyde olduğu genel olarak kabul edilmektedir (Chow, 1994: 3). Aynı zamanda bu çalışanlar, örgüt lehine daha fazla yaratıcı ve yenilikçi fikirler ortaya çıkarmaktadırlar (Tas, 2004: 53).

Son yıllarda, kimi araştırmacılar örgütsel bağlılığın, çağımızın süratle farklılaşan çevresi için kullanışlı ve elverişli olup olmadığından kuşku duymaya başladılar. İş görenlerin, bu yeni mühendislik, yeniden şirket kurma ve küçülme döneminde, bağlılık için çok fazla gayret göstermeyeceklerini iddia etmektedirler. İş görenlerin bir takım şeylere bağlı olmak mecburiyetinde kaldıklarından dolayı, kariyer ilgi alanı hakkında odaklanmalarının mecburi olduğunu tartışmaktadırlar. Bunun tam zıttı şeklinde, başka araştırmacılar, örgütsel bağlılığın; 2000'li senelerin anahtar konularından birisinin olacağı şeklinde bahsetmektedirler. 21. asrın en ciddi konusunun farklı iş takım ve etraflarındaki çalışanlarda bağlılık yaratmak olduğu hususu üzerine düşmektedirler (Suliman ve Iles, 2000b: 71).

2.1.6.Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın duygusal, devam ve normatif bir esasa dayandığı düşüncesinde birleşmektedir. Başka bir anlatımla; çalışanlar duygusal, devam ve normatif bir neden oluşturarak örgüt üyeliğini sürdürmektedirler. Bu sebeple bağlılık; duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç temel başlık da sınıflandırılmaktadır.

2.1.6.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, görev aldığı örgüte kuvvetli bir şekilde bağlanan kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılması ve örgütün üyesi olmaktan memnun olması, bu sebeple de örgüt yararına fazladan gayret sarf etme davranışı sergilemesi durumudur (Yılmaz, Keskin, a.g.m.: 4).

Böyle bir durumda iş gören, örgütün değerlerini kuvvetli bir biçimde onaylar ve örgütün bir parçası olmayı kabul eder. Bu, birey için ideal bir mutluluk halidir. Etkili bir bağlılık bireyin duygusal bakımdan örgüte bağlılığı hususu üstünde durur. İş görenin örgüte kuvvetli bir biçimde bağlılığının olması, o bireyin arzu ettiği için örgütte kalması anlamına gelmektedir ve bu durum iş görenin örgüte bağlılığının en iyi biçimidir. Aslında, bu bireyler her işverenin hayal ettiği, hakikaten kendini örgüte adanmış ve sadakatli iş görenlerdir. Bu tarz çalışanlar fazladan sorumluluk almak için gönülden arzuludurlar. İşe karşı pozitif davranışlar gösterirler ve icap ettiğinde fazladan gayret etmeye hazırdırlar (Ölçüm Çetin, 2004: 95).

Bir başka ifadeyle; işletmede görev alan kişilerin duygusal bir biçimde kendi tercihleri ile işletmede devam etme isteğidir (Özdevecioğlu, 2003: 2-114). Bu tür bağlılıkta iş görenlerin örgütte devam etme sebebi örgütün hedef ve değerleri ile özdeşleşmesidir. Duygusal bağlılığı fazla olan kişiler arzu ettikleri için örgüte devam ederler ve örgütün menfaatleri doğrultusunda büyük bir gayret göstermeye arzulu olurlar. Bundan dolayı örgütlerde gerçekleşmesi en çok istenen ve iş görenlere aşılacak istenen bağlılık türüdür (Uygun, Çımrın, 91).

Mowday (1979)'a göre ise; bu tür bir bağlılık, kişilerin bir takım manevi mükâfat ve çıkarlar karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş münasebetidir. Porter ve diğerleri (1974)'ine göre de bu bağlılık çeşidini üç önemli faktör bir araya getirmektedir (Oktay ve Gül, 2003):

- Örgütün hedef ve değerlerine duyulan kuvvetli bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt lehine daha fazla gayret etmeye rıza gösterme,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme isteğidir.

2.1.6.2. Devam Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı; Becker'in (1960) "Yan Bahis" yaklaşımından yararlanılarak oluşturulmuştur. Örgütsel bağlılık kavramında devam bağlılığı, iş görenlerin örgütlerine yaptıkları yatırımlar neticesinde olgunlaşan bir bağlılık şeklinde incelenmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak bağlılık, bir çalışanın örgütte görev aldığı süre içerisinde sarf ettiği zaman, emek ve çaba ile edindiği pozisyon, para gibi avantajlarını örgütten ayrılmasıyla durumunda, kaybedeceği fıkriyle ortaya çıkan bağlılıktır. Devam bağlılığında önemli olan örgütte kalma, örgüte devam etme gereksinimidir (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

Bir başka ifadeyle devam bağlılığı; kişinin görev aldığı örgütten ayrılması halinde meydana gelebilecek maliyetlerden ve/veya iş seçeneklerinin az olmasından dolayı örgüt üyeliğini devam ettirmesidir. Yatırımlar ne kadar çok ise örgütten ayrıldığı durumda ayrılmanın oluşturacağı maliyetler de o derece çok olur ki bu da kişinin örgüte bağlılığını artırır (Uyguç, Çımrın, a.g.m., 92).

Devam etme arzusu davranışını tayin etmeye ilişkin ölçek sorularından faydalanarak meydana getirilmiş bazı maddeler şu şekilde sıralanabilir (Çetin, 2004: 98):

- Şimdiye kadar bu örgüt için bu kadar çaba göstermemiş olsaydım, farklı bir konumda olmayı düşünebilirdim.
- Ayrılmayı arzu etsem bile şu durumda bu örgütten ayrılmak benim için kolay değil.
- Bu örgütten ayrılmaya karar verirsem yaşamımın büyük bir bölümü etkilenir.
- Şu anda bu örgütten ayrılmam bana pahalıya mal olur.
- Bu örgütte kalmak benim için bir arzu olduğu kadar, aynı zamanda bir ihtiyaç halidir.

2.1.6.3. Normatif Bağlılık

Wiener (1982)'e göre normatif bağlılık, kişinin kendini örgüte adamayı ve kişiye sadakati isteklendiren bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması sebebiyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadakatli olma eğilimine vurgu yapar (Durna ve Eren, 2005).

Normatif bağıllık durumunda iş gören örgütte kalmasının gerekliliği inancındadır. Bu bireyler, işverenlerine karşı zorunlu ve mecbur olduklarını hissederler. Bir gönül borçluluğu duygusu neticesinde örgütte kalırlar. Bunun nedeni, işverenlerin onları gerçekten çok gereksinimleri olduğu bir dönemde ise kabul etmesi veya işverenleriyle kalmalarının en doğru sonuç olacağı yönünde değer hükümlerine sahip olmasıdır. Bu tarz bireyler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bu sebeple de kendilerinin örgütte bir süre daha görev almalarının örgüte karşı borçları olduğu kanaatindedirler (Çetin, 2004: 96).

Bu bağıllık sınıfında temel olan mecburiyettir. Birey sadakatin önemli olduğuna inanmaktadır ve bu hususta ahlaki bir mecburiyet duygusu hissetmektedir. Birey bu ahlaki mecburiyet duygusu ile birlikte “Zorunluluk hissettikleri için” örgüte bağıllık gösterirler. Burada bahsedilen zorunluluk, devamlılık bağıllığında olduğu gibi örgüt ile ilgili menfaatlere dayanmamaktadır. Birey sadakatin önemli bir husus olduğuna inanmakta ve ahlaki bir mecburiyet hissi duymaktadır. Yani birey doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgüte bağlanmaktadır (İlsev, 1997: 39).

Normatif bağıllık davranışını tayin etmeye ilişkin ölçek sorularından yararlanılarak meydana getirilmiş bir takım maddeler şu şekilde sıralanabilir (Çetin, 2004: 98):

- Bu örgütte devam etmek için herhangi bir mecburiyet duygusu hissetmiyorum.
- Çıkarlarıma doğrultusunda mantıklı olsa dahi bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.
- Bu örgütten şu anda ayrılırsam suçluluk duygusuna kapılırım.
- Yetiştirilme tarzım görev aldığım örgüte sadakatli olmayı gerektirir.

2.1.7.Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Çalışanın örgütün hedef ve değerlerini onaylaması, görev aldığı örgüt çıkarına gönüllü ve arzulu çalışma çabası içinde bulunması ve çalıştığı örgütte üyeliğinin sürdürme arzusunu belirten örgütsel bağıllık kavramı (Özalp ve Kirel, 2003: 97) üzerinde yapılan çok sayıda çalışmalarda örgütsel bağıllık seviyesine tesir eden ve ifade eden etmenlerin farklı sınıflandırmalara tabi tutulduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda örgütsel bağıllığı etki eden unsurlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana grupta toplayabiliriz.

2.1.7.1. Kişisel Faktörler

Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Örneğin: yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim gibi değişkenler örgütten sağlanacak ayrıcalıklarla örgütsel gücünün göstergesi olabilmektedir. Bu ayrıcalıkların seviyesi de örgütsel bağlılıkta değişikliklere sebebiyet vermektedir (Berman, 1992: 380).

2.1.7.1.1. Yaş Faktörü

Kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden birisi yaş faktörüdür. Yaş faktörü genelde kıdem ve hizmet süresi ile birlikte incelenmektedir. Yaşı tek başına bir demografik değişken olarak inceleyen bir araştırmada, yaştan bağlılıkla bağlantısının negatif yönde olduğu tespit edilmiştir. Kırel tarafından 1999 yılında ülkemizde yürütülen bir çalışmada genç iş görenlerin yaptıkları işleri daha eğlenceli buldukları, daha arzulu çalıştıkları ve yaşlı iş görenlere göre örgütlerine daha bağlı oldukları belirtilmiştir (Özkalp ve Kırel, 2005: 115).

Balay ise; yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre örgüte daha fazla bağlılık gösterdiklerini ifade etmiştir. Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin sebeplerini ise Balay şu şekilde sıralamıştır (Balay, 2000: 41):

- Bir iş gören örgütte ne kadar uzun süre görev alırsa daha iyi görevlere getirilme ihtimali o kadar fazla olmaktadır. Başka bir ifadeyle kariyer yapma olanakları hizmet süresi ile paralellik göstermektedir.
- Yaşlı iş görenler daha cazip işlere yönelmeyi genç iş görenlere göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı iş görenler görevlerini yerine getirirken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç iş görenlere göre daha fazla doyum hissetmektedirler.

2.1.7.1.2. Cinsiyet Faktörü

Örgütsel bağlılığa tesir eden bir başka kişisel faktör olarak çalışanların cinsiyeti incelendiğinde ise kadın ve erkek çalışanların farklı örgütsel bağlılık seviyelerinin olabileceğini yapılan çalışmalar ortaya koymaktadır. Sosyal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen

görevler, iş hayatında kadın ve erkek davranışlarına tesir etmekte, çalışma hayatına ve işe bakısında önemli bir farklılık meydana getirmektedir. Günümüze kadar yapılan çalışmaların bazılarında kadın çalışanların örgütsel bağlılığın yüksek olduğu ortaya konulmaktadır (Çakır, 2001: 106).

Cinsiyet ile örgüte bağlılık arasında tutarlılık gösteren bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Bir grup olarak düşünüldüğünde, kadınların bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebi olarak, kadınların örgütte bulundukları konumları sağlamada erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği bulunanlar açısından daha önemli hale getirdiği öne sürülmüştür. Mathieu ve Zajac ise, 20 sene öncesine dayanan bu ifadenin tekrar gözden geçirilmesi gerekliliğini öne sürmüşler ve yürütülen analiz neticelerinden yola çıkarak, yapılan araştırmalarda, cinsiyet ve bağlılık arasında tutarlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Çırpan, 1999: 60).

2.1.7.1.3. Eğitim Faktörü

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile iş görenin eğitim seviyesi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş görenlerin eğitim seviyesi arttıkça, örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Bu ilişkinin sebebi, daha yüksek seviyede eğitim gören kişilerin, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içinde olmaları ve daha fazla iş seçeneklerine sahip olmalarıdır (Kama, 2005: 97).

Bazı çalışmalara göre işe; eğitim ve bilgi seviyesi arttıkça bireysel inisiyatif kullanma, mesuliyet alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama imkanı yükselmektedir. Bu durum, çalışanların monotonluk ve sıkılmışlık hallerinin ortadan kaldırarak işi kabullenmelerine yardım etmekte, meydana rahatsızlık ve süreksizlikleri de azaltmaktadır (Eren, 2000: 68).

2.1.7.1.4. Medeni Durum Faktörü

Yapılan analizlerde medeni hal ile bağlılık ilişkisi sadece beş örnekleme araştırılmıştır. Bu araştırmada, değişken ile bağlılık arasında zayıf seviyede pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu parametreler arasında niçin bir ilişki olması gerektiği ise teorik olarak araştırılmamıştır. Buna rağmen, medeni durumun zorunlu bağlılıkla bağlantılı olabileceğini

söylemek mümkün olacaktır. Bunun sebebi ise, evli kişilerin genellikle bekârlara göre daha fazla finansal yük ve sorumluluk üstlenmeleridir (Çırpan, 1999: 61).

2.1.7.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem) Faktörü

Örgütte çalışma süresi iş görenlerin örgüte sağlamış oldukları yatırımların bir neticesidir. Bu konuda oluşturulmuş genel hipotez, örgütte çalışma süresi arttıkça, iş görenlerin çalıştığı örgüte sağladıkları yatırımların ve çabanın artması eğilimindedir (Ergül, 2007: 11). İş gören, yer aldığı örgüt için zaman harcamakta ve çaba göstermektedir ve iş görenin örgütte belli bir süre görev almasından sonra kıdemi artmaktadır. Çalışan bireyin örgütten ayrılması durumunda tüm bunların boşa gideceği fikriyle görev aldığı örgüte daha fazla bağlı olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 399-400).

Örgütsel bağlılık ile görev alınan süre arasında doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Ailen, Meyer ve arkadaşlarının 1993'teki çalışmalarında; devamlılık ve duygusal bağlılığın, örgüt içinde herhangi bir unvanda veya pozisyonda görev alınan süre ve örgüt içerisinde çalışılan toplam süreden farklı etkilendiğini tespit edilmiş ve örgütteki görev alma süresinin devamlılık bağlılığıyla, bir unvan veya pozisyonda görev alınan sürenin ise duygusal bağlılıkla daha fazla bağlantılı olduğu iddia edilmiştir (Sökmen, 2000: 54).

2.1.7.2. Örgütsel Faktörler

Temel olarak, örgütsel faktörler; “Yönetim Yapısı”, “Ücret Düzeyi”, “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Adalet”, “Örgütsel Ödüller”, “Takım Çalışması”, “Rol Belirsizliği ve Çatışması” ve “İşin Niteliği” gibi faktörlerden oluşmaktadır.

2.1.7.2.1. Yönetim Yapısı

Örgüt çalışanları üzerinde örgütsel bağlılığı sağlamak, yönetimin başlıca vazifeleri arasındadır. Bundan dolayı geleneksel model olarak ifade edilen “kontrol” esaslı yönetim biçiminden “bağlılığın” esas görüldüğü yönetim tarzına geçilmelidir. Geleneksel modelde görevler ve yönergeler verilir ve kontrol mekanizması oluşturularak etkinliğe ulaşmak amaçlanır. Bağlılık stratejisinde ise bu misyon daha geniş çizgilerle oluşturulmuş, kişisel

mesuliyetlerin şartlara göre tekrar biçimlenebileceği esnek bir örgüt bünyesi oluşturulmuştur (Köse, 2003: 31-32).

Örgütün teşkilat yapısı, kabullendiği iş süreçleri çalışanların bağlılık seviyeleri üzerinde tesir etmektedir. Kuralların şekilsel bir formda yazılı olması, merkezleşme düzeyi ve işlevsel olarak başka bölümlere bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bakımdan farklılaşan çevre şartlarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tarzının meydana geldiğini ileri süren bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımdan hareketle, yeni örgüt tarzı bağlılık, sadakat ve özdeşleşme prensiplerinin, iş görenlerin örgüt ile menfaat birliği içerisinde olduğunu öne sürerek iş görenlerin örgüt ile çıkar birliği içerisinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır (Keleş, 2000: 60).

2.1.7.2.2. Ücret Düzeyi

Ücretin iş görenler üzerinde psikolojik bir etkisi olduğu bilinmektedir. Bu etkiye göre ücretin adaletli pay edilip, pay edilmemesi iş görenin iş memnuniyetini gösterecektir. İş görenin ücretin adaletli bir şekilde pay edilmediğine karar vermesi iş memnuniyetsizliğine sebebiyet sağlayacaktır. Netice itibarıyla bu memnuniyetsizlik performansın düşmesine, devamsızlığın yükselmesine ve psikolojik, fizyolojik olarak iş görenin olumsuz olarak etkilenmesine sebep olacaktır (Kumbul, 2000).

2.1.7.2.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ise; örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeridir. Örgüt kültürü, bir örgüt içerisindeki iş görenlerin hal ve hareketlerine yön veren değerler, normlar, hal ve hareketler, alışkanlıklar ve inançlar sistemi olarak açıklanabilir. Kültür, insanlara yapmak mecburiyetinde oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl hareket etmeleri gerektiği hususunda ipucu verir. Başka bir ifadeyle; örgüt kültürü, örgüt üyelerinin fikirlerini, hal ve hareketlerini biçimlendiren hâkim değerler ve inançlardır (Dinçer, 1998: 347).

2.1.7.2.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerden bir diğeri olan örgütsel adalet, örgüt yönetimin karar ve uygulamalarının iş görenler tarafından nasıl idrak edildiği ile alakalıdır.

Örgütsel adalet, iş görenlerin, ücret düzeyi, görev dağılımı, sorumluluk verilmesi, mesaiye katılım, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik yönetsel kararları sonuçlandırma sürecidir. Örnek olarak; işe yeni başlayan, aynı niteliklere sahip ve benzer görevleri yerine getiren iki çalışana farklı ücretlerin verilmesi, düşük ücret alan kişinin örgütsel bağlılığın negatif bir yönde etkileyebilmektedir (<http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc>, Erişim Tarihi: 13.04.2012).

2.1.7.2.5. Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığın gelişiminde ödüllerin önemli bir yeri bulunmaktadır. Ödemeler, statüde ilerleme, ücret dışı yan gelirler, terfi, tanınma, bir işe veya projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetim gibi bireysel olmayan ödüller de çalışanın örgüte karşı bağlılık hissetmesinde etkili olmaktadır (Keles, 2006: 63).

Ödüller içsel ve dışsal olmak üzere iki grupta incelenmektedir. İçsel ödüller; çalışanın yaptığı iş ile ilgili ödüllerdir. Örnek olarak, takdir edilme, kariyer fırsatları sunulması, kararlara iştirakinin sağlanması içsel ödüllerini kapsamaktadır. Dışsal ödüller ise maddi niteliktedir ve maaş, prim gibi ödüllerini kapsamaktadır (Koçel, 2001: 519).

2.1.7.2.6. Takım Çalışması

Takım tanımı araştırıldığında üç önemli öge dikkatleri çekmektedir. Bunlardan birincisi takımın meydana getirilmesi için iki veya daha fazla bireye ihtiyaç olmasıdır. İkincisi, takımı meydana getiren bireylerin birbirine bağımlı olmalarıdır. Yani sürekli olarak birbirleri ile bağlantılı halde olmalarıdır. Üçüncüsü ise takımı meydana getiren bireylerin belli bir hedefi gerçekleştirmek için çalışıyor olmaları durumudur. Takım çalışmasının sağladığı önemli bir avantaj teşkilattaki değişik disiplin tarzlarının bilgi, yetenek ve tecrübelerini bir araya getirmesidir. Takımlar hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz kısıtlamalarını aşarak ortak hedef çerçevesinde bütünlük meydana getirmektedir (Barutçugil, 2004: 278).

2.1.7.2.7. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol çatışması, çalışanın örgüt içerisindeki vazifelerini uygulaması esnasında, örgüt içinde ve dışında başka tarafların istekleri arasındaki uyumsuzluk halini göstermektedir (Katz,

ve Kahn, 202). İş çatışmasının çalışanlarda içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini yükselttiği, bunun yanında çalışanların iş doyumluluğunu ve örgüte olan güvenlerini azalttığı neticesine ulaşılmıştır (Şimşek, 1998: 318).

Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin limitlerini tam olarak iş görene ifade etmemesi neticesinde meydana gelmektedir. İş görenin yapmak mecburiyetinde olduğu vazifeleri ile ilgili kendisinden beklentilerin net olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında meydana gelebilecek belirsizlikler olarak açıklanabilir. Başka bir anlatımla; rol belirsizliği, vazife, yetki ve mesuliyet açısından net bir kesinlik olmaması halidir. Bundan dolayı rol çatışmasının belli ölçüde kişi merkezli, rol belirsizliğinin ise örgüt merkezli olduğunu söylemek mümkündür (Cengiz, 2001: 61).

2.1.7.2.8. İşin Niteliği

Örgütlerde insan kaynakları departmanı tarafından meydana getirilen iş gereklerinde; çalışanı sahip olması gereken yetenek unsurları (eğitim, tecrübe, iletişim becerisi gibi), işe ilişkin çaba unsurları (düşünsel ve fiziksel anlamda) ve işin çalışma şartları ifade edilir (Geylan, 79). İşin niteliğine ilişkin unsurlardan, genellikle iş alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantı araştırılmıştır. Çalışanların iş alanları arttıkça tecrübelerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı hipotezi onay görmüştür. Değişik örneklemeler üzerinde bu varsayım test edilmiştir ve sonuçlar hipotezleri sağlar nitelikte çıkmıştır (Güçlü, 2006: 68).

2.1.7.3. Örgüt Dışı Faktörler

Bir bireyin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma imkânlarının varlığıdır. Kuşkusuz alternatif iş olanakları, sadece iş görenlerin bireysel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası parametrelerle de bağlantılıdır (İnce ve Gül, 2005: 85).

Örgüt içerisindeki kişilerin hissettikleri bağlılık, örgütteki görevlerini yerine getirirken, etkileşim içinde oldukları kişi, grup ve örgütün huzurunu sağlamaya yönelik

göstermiş oldukları davranışlar, başka bir ifadeyle "profesyonel örgütsel davranışlar" ile bağlantılıdır. Bu davranışlar, kişinin çevresindeki bireylerin bütünlüğünü ve huzurunu sağlamak ve korumak amacıyla göstermiş olduğu pozitif sosyal davranışlar olarak "tanımlanmamış rol" ve "tanımlanmış rol" davranışları biçiminde iki aşamada incelenmektedir. Tanımlanmamış rol davranışları: şekilsel rol tanımlarında bulunmayan pozitif sosyal davranışlardır. Kişinin kendine ifade edilenin haricinde kurum çıkarlarına uygun faaliyet göstermesidir. Tanımlanmış rol davranışı ise: bir işin gereği olarak uygulanan ve onun bir parçası olan davranışları göstermektedir (Özsoy vd., 1).

2.2. Liderlik Davranışları

2.2.1. Yönetici Tanımı

Örgütlere canlı bir organizma niteliği sağlayan en temel öge insandır. İnsanları tayin edilen hedef ve amaçlar doğrultusunda başarılı olmalarını sağlayan ise yöneticidir. Yönetici, kar ve riski iş görenlere ait olmak şartıyla mal ve hizmet üretimi amacıyla onları örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendiren kişidir (Mucuk, 1989: 18).

Yönetici ile ilgili yapılan bir başka tanıma göre ise yönetici; diğer insanlarla beraber aynı örgütsel ortamda görev alan ve onlar aracılığıyla tayin edilen hedeflere ulaşmaya çaba sarf eden kişidir (Balçık, 2005: 5).

Yönetici hususunda ifade edilen farklı bir açıklama da şöyledir (doğruluğu ya da yanlışlığı tartışılabilir bir tanım). Kendisinden daha akıllı olanları çalıştıranlara yönetici denir (Can, Aşan, Miski, age.: 293). Bu açıklama ve ifadelerden şu sonucu çıkartmak mümkündür: Yöneticiler, kendilerine yasal olarak verilen yetki sayesinde (aynı zamanda mesuliyet de üstlenen) var olan kuralları uygulayarak işlerin sistemli bir biçimde örgütsel hedefler doğrultusunda yapılmasını sağlayan temel bir unsurdur.

Yönetim kavramının da bir tanımını yapacak olursak, yönetim "bir hedefe ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır". Yönetim öncelikle belli bir amaca başkalarıyla birlikte ulaşma, başka bir ifadeyle başkalarına iş yaptırma faaliyetidir. Yönetim bu özelliği ile hedeflere ulaşırken başkalarıyla beraber hareket etmesi hedeflenen amaçlara sadece başkalarının yardım ve işbirliği ile ulaşabilmelidir. Gerçekten, insan yetenekleri daha

ilerlemiş olsaydı, başkalarının yardım ve işbirliğine gereksinim hissedilmeyecekti (Özalp, 1985: 4).

Eğer yöneticilerin taşıması gereken özellikleri de sıralayacak olursak aşağıdaki konular önem kazanacaktır (Koçel, 2001: 633 – 663):

- İletişim kurma (etkin dinleme ve konuşma, empati, hoşgörü, şekilsel ve şekilsel olmayan iletişim araçlarını elverişli bir şekilde kullanma, ara buluculuk yapma vb),
- Planlama ve idare etme (bilgiyi sağlama, analiz etme ve problem çözümlemelerinde kullanma, proje planlaması ve örgütlemesi, zaman yönetimi, bütçeleme ve finansal yönetim),
- Takım çalışması (iş görenleri güçlendirme, takımlar meydana getirme, takım dinamiklerinin etkin yönetimi),
- Stratejik hareket (sektörün tanınması, organizasyonun tanınması, uygun stratejilerin ifade edilmesi),
- Global düşünme (dünyadaki genel eğilimlerin farkında olma),
- Kendi kendini yönetme (is ahlakı, is ve çalışma yaşamı arasında bir denge oluşturulması, kendinin farkında olma ve sürekli gelişime açık olma, risk alabilme, hatalardan öğrenme) yöneticilerin taşıması gereken özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.2. Liderlik Tanımı

Literatürde lider ve liderlik kavramlarıyla ilgili olarak çok sayıda teorik ve deneysel araştırmalar yapılmıştır ve bu araştırmalara her gün bir yenisi daha eklenmektedir. Bu araştırmalarda liderlik kavramına farklı bakış açıları ve teorilerle tanımlanmaya ya da ifade edilmeye çalışılmıştır. Örnek olarak, Koçel (2001:465) liderlik kavramını bir süreç olarak ifade etmekte ve örgütteki bir pozisyonu gösteren lider kavramından farklı olarak belirtilmektedir. Lider, grup üyelerini bir hedefe yönelik güdeleyen ve grup hedefleri doğrultusunda etkileyen, yön veren bir birey iken, liderlik belli şartlar altında, belli bireysel ya da grup hedeflerini ortaya koymak üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yön vermesi sürecidir (Koçel, 2001: 465).

Liderlik ile ilgili yapılan çok sayıda tanımlardan biri de, günümüz dünyasının kurum, kuruluş, işletme veya toplumlarında değişim başlatma, devam ettirme ve sonuçlandırma sürecini göstermektedir. Çünkü günümüzde kurum, kuruluş, işletme veya toplumları idare etmek önceden olduğu kadar kolay değildir. Bilgi alanındaki hızlı ilerleme ve farklılaşma sebebiyle liderlik pozisyonunda yer alacak bireylerin çok donanımlı olmaları gerekmektedir (Güney, 2012: 34).

Kronolojik olarak liderlik tanımlarını inceleyecek olursak (Topçu, Brestrich, 1999: 41-47);

- 1900 -1929 arası kontrol ve merkezileşme kavramlarını öne çıkararak,
- 1930'larda ortak sebepler dairesinde insan enerjisini denetim altında tutarak, ilgili bireylerin değişkenliği kapsamında ortaklaşa etkilenme süreci olarak,
- 1940'larda yönlendirme, ikna etme ve zorlama kavramlarıyla,
- 1950'lerde ikna ile birlikte rehberlik etme, duygu ve düşüncelerin kontrolü kavramları ele alınarak tanımlanmıştır.
- 1967'de ise Fiedler, grup üyelerinin işlerini eş güdümlene ve yönlendirme işi ile meşgul olmak olarak liderliği açıklamış ve bu tanım 1980'lere kadar geçerliliği sürdürmüştür.

Liderlik ile ilgili bazı kuramlarda; otorite altındaki kişilerin daha kolay yönlendirilebildiği yaklaşımı savunulmuştur. Fakat bu düşünce tamamen doğru değildir. Çünkü bir baba, patron, yönetici, mal sahibi ya da profesyoneller otorite sahibi kişilerdir ve emrindeki çalışanlara iş yaptırabilmektedirler lakin lider değildirler. Lider konumundaki birey takipçilerini etkileyip onları hedefler doğrultusunda harekete geçirebiliyorsa liderdir (Güney, 2012: 34).

Lider olarak sıfatlandırılan kişi başkalarını bir takım hedefler doğrultusunda davranmaya yönlendiren kişisel gayretleri uyumlaştıran ve bu yönde grup üyelerini etkileyen ve "izlenen kişi" olma niteliği olan kimsedir. Yapılan bu tanımlardan hareketle liderlik ile ilgili şu özellikler dikkati çekmektedir:

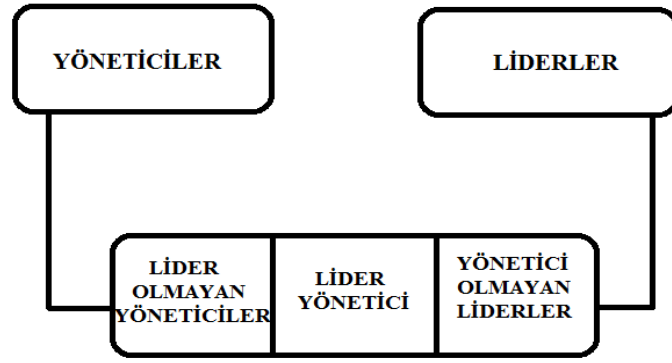
- Liderlik, belirli bir insan kalabalığı içerisinde ve belli hedeflere erişilmesi amaçlandığında söz konusudur.
- Liderlik, bu kalabalığı meydana getiren insanlar (üyeler) arasındaki iletişimi sağlamalı veya basitleştirmelidir.
- Liderlik, bu kalabalığı oluşturan kişilerin bireysel gayretlerini uyumlaştırmalıdır.
- Liderlik, bu belli hedef veya hedefler doğrultusunda kişileri harekete geçmeye özendirmelidir (güdülemelidir).
- Lider, hem bu kalabalığı ve hem de hedefleri sembolleştirmeli, izlenen kimse olarak başı çekmeli ve bir takım sorunlarla karşılaşıldığında "*danışılan*", "*hakemlik yapan*", "*bağdaştıran*", "*barıştıran*" bir kişilik göstermelidir (Usal, 1995: 268).

2.2.3. Liderlik Yöneticilik Ayrımı

Günlük hayatımızda en çok birbiriyle karıştırılan kavram yöneticilik ve liderlik tanımlarıdır. Fakat aralarında önemli farklılıklar vardır. Bir lider şekilsel bir yapı içerisinde şekilsel olmayan bir yoldan meydana gelebilir. Lider için şekilsel yetki yeterince önem göstermeyebilir, yönetici ise görevini şekilsel yapının bir gereği olarak devam ettirmek mecburiyetindedir. Liderlik ve yöneticilik arasındaki bir başka farklılık ise, yöneticilik sadece örgütün üst ve orta aşamaları için uygulanabilir olmasına karşın, liderlik örgütün bütün aşamaları için uygulanabilir (Kılınç, 1984: 6).

Yönetim ve liderlik arasındaki farkların iyi idrak edilmesi gerekmektedir. Yönetim insanları etkilemede formal (şekilsel) gücüne güvenirken, liderlik sosyal etkileme sürecinden kaynaklanır (Güler, s. 89). Mintzberg'in yönetim kavramında, liderlik rolünün yöneticilere yöneltilecek ortak rollerden sadece bir tanesi olduğunu ve bu rolün de iş görenleri güdülemek ve yol göstericilikle açıklandığını ortaya koymaktadır. Bu açıdan bakıldığında liderlik, yönetsel bir görevdir (Keçecioğlu, 1998: 98).

Bir kimse yönetici olmaksızın lider olabileceği gibi, yönetici olan bir kimse de lider olmayabilir. Etkili yöneticilerden beklenen, liderlik niteliklerine de sahip olmalarıdır. Aşağıdaki şekilde ideali yansıtan başka bir ifadeyle aynı zamanda lider olan yöneticiler gösterilmektedir (Güney ve Arıkan, 2001: 287):



Şekil 2. 1: Lider Olan Yöneticiler

Kaynak: Salih Güney, Semra Arıkan, 2001: s.287

Yönetim ve liderlik kavramlarının birbirinden farklı olduğu gibi yönetici ve lider de birbirinden farklı özellik, rol ve davranışları içermektedir. Fakat bazen günlük dilde biri diğerinin yerine sıkça kullanılabilmektedir. Şunu önemle ifade etmek gerekir ki yöneticilikten farklı olarak liderliğin özellikle entelektüel ve bilişsel yanından ziyade duygusal yanı ağır basmaktadır. Bunun yanı sıra bu kavramlar eşanlamlı da değildir. Bundan dolayıdır ki bu kavramları birbirine karıştırmamak gerekir. Bazı kimseler hem iyi bir yönetici, hem de iyi bir lider olabileceği gibi bazı kimseler yönetici olur ama lider olamaz, bazıları da lider olur fakat yönetici olamaz. Yönetici, mevcut tüm kaynakları ve örgütsel, yönetsel süreçleri değerlendirerek örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan kimse olarak tanımlanabilir. Ancak örgüt tarafından ideal olarak yöneticilerin aynı zamanda birer de lider olmaları beklenmektedir. Fakat çoğu yönetici için bunun söz konusu olmadığı aşikârdır (Şişman, 1997: 162).

Yönetici, örgütün insan ve finansal kaynaklarını uygun bir şekilde kullanarak kurumu yöneten veya işletmenin pazardaki payını, karlılığını yükselten kişidir. Bir başka ifadeyle yönetici, kendi alanında uzman, görev aldığı işe yönelik eğitim almış, mali ve insan kaynaklarını yerinde ve zamanında kullanabilen, pozitif bir örgütsel yapı içerisinde işletmeyi yöneten kimsedir. Lider ise örgütün yapısını aşan niteliklere sahip, farklı alanlara ilgisi ve bilgisi olan, insan ilişkileri konusunda hiç tartışmasız gerçek bir uzman olan, başarısı daha çok insanları etkileme şeklinde olan kimsedir (Yücaoğlu, 2000: 311). Yönetici ve lider arasındaki farklar aşağıdaki tabloda daha net bir şekilde görülmektedir:

Tablo 2. 1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
İdarecidir.	Yenilikçidir
Tekraradır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerine odaklanır
Denetime güvenir	Dürüsttür, doğruluğa inanır
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife inanır
Nasıl ve Ne Zaman biçiminde soru sorar	Neden ve Niçin sorularına önem verir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi bir askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar
Kişisel olmayan, yönetsel amaçları benimseme eğilimindedir.	Kişileri ve aktif tutumları benimser
Anlaşama, pazarlık yapma, ödüllendirme ve cezalandırma, vb. esnek taktikleri kullanır	Yeni ve moral değerler yaratıp, verdikleri emirlerle özel amaçlar oluşturur
Var olanı koruma güdülerini, riske girme arzularına engel olur	İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih eder
Rastlantıyla dolaylı olarak iletişim kurar, onları emirlerle itaate zorlar	Empati ve sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleri ile ilgilenir

Kaynak : Ş. Şule ERÇETİN, Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yay., 2. b., Ankara, 2000, s. 12-14.

2.2.4. Liderlik Teorileri

Liderlikle ilgili günümüze kadar olan süreçte çok sayıda teorik ve uygulamalı araştırma yapılmıştır. Başlangıçta liderliğin, liderlerin kendi bireysel niteliklerinden oluştuğu fikri kabul görmekteydi. Ortaya çıkan çeşitli durumlar sonucunda liderlik için sadece bireysel niteliklerin yeterli olmadığı anlaşılmış ve liderlerin, yönetimleri anındaki hal ve hareketleri üzerine çeşitli çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Fakat belli bir süre sonra yönetim için liderlerin sahip olduğu bu niteliklerin de yetersiz kaldığı fark edilmiş ve liderlerin hal ve hareketlerinde durumların önemli olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine çok sayıda araştırmalar yapılmış ve hala da araştırmacılar tarafından bir takım çalışmalar yapılmaya devam edilmektedir (Begeç, 1999: 18).

Yapılan araştırmalar sonucu liderlik ile ilgili birçok kuram açığa çıkmıştır. Bunları üç ana grupta toplamak mümkündür (Koçel, 2001: 470);

- Liderin özellikleri Kuramı
- Davranışsal Liderlik Kuramı
- Durumsallık Kuramı

2.2.4.1. Liderin Özellikleri Kuramı

Liderlikle ilgili yapılan ilk araştırmalar, liderin niteliklerinden hareketle lideri tanımlamaya yönelik olmuştur. Teoriye göre yapılan ilk araştırmalarda, fiziksel özellikler (cinsiyet, yaş, boy), psikolojik testler neticesinde sağlanan kişisel özellikler (bağımsızlık, kendine güven, saldırganlık) ve kişilik testleri ile saptanan doğuştan sahip oldukları özellikleri (yaratıcılık, zekâ, kararlılık) araştırılmaktadır. Liderin sahip olduğu niteliklerin liderlik sürecinin tayin edilmesinde en önemli öge olduğu görüşü üzerinde durulmuştur. Başarılı liderlerle başarılı olmayan liderler incelendiğinde başarılı liderlerin belirli özellik ve niteliklere daha fazla oranda sahip oldukları sonucu ortaya çıkartılmıştır. Bu amaçla da liderlerin ortak özelliklerini ortaya çıkarmak istenmiştir (Aykan, 2002: 66).

İnsanlar, tarihin var oluş süreci boyunca, liderlerin lider olmalarını sağlayan nitelikleri hep merak etmiş ve bu nitelikleri belirleyebilmek amacıyla devamlı araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Bundan dolayı ilk liderlik çalışmaları, kişisel özellikler üzerine yapılmıştır. Liderin özellikleri kuramına göre, liderlerin doğuştan var olan yetenekleri ile daha sonraki senelerde elde etmiş oldukları bir takım nitelikler liderliğin temelini meydana getirmektedir. Bu kuramın destekleyenler etkin bir lideri, etkin olmayandan ayıran bir takım kişisel niteliklerin var olduğunu iddia etmişlerdir. Bu bağlamdaki çalışmalar yaklaşık olarak 1904 yılında başlamış ve 1950 yılına kadar düzenli bir şekilde gelişerek çok sayıda bilgi, bulgu ve kuramların meydana gelmesine sebep olmuştur (Güney, 2012: 364).

Aynı zamanda liderliğin açıklanmasında "Büyük İnsan Yaklaşımı" olarak da ifade edilen bakış açısı; zamanla lider olacak bireyin belli niteliklerinin özellikli olduğunu vurgulayan, hatta liderlik özellikleri için listeler oluşturan çalışmalara kadar süregelmiştir (Erdoğan, 334).

Liderin özellikleri kuramına göre liderler; sahip oldukları özellikler açısından takipçilerinden farklıdır. Akıllara liderleri grup üyelerinden ayıran özelliklerin neler olduğu sorusu gelmektedir. Bu soruya yanıt bulabilmek amacıyla bilim adamları çok yönlü

araştırmalar yapmıştır. Yapılan bu araştırmalarda üzerinde en çok durular nitelikler ise şu şekilde olmuştur (Erdoğan, 1991: 334):

Tablo 2. 2: Liderlik Özellikleri

Yaş	Kişiler arası ilişki kurma yeteneği
Boy	İnisiyatif sahibi olma
Zekâ	Açık sözlülük
Olgunluk	Hissel olgunluk
Doğruluk	Dürüstlük
Kararlılık	Kendine güvenebilme
Bilgi	Güzel konuşma yeteneği
İleriye görebilme	Başkalarına güven verebilme
Cinsiyet	Samimiyet

Kaynak: Erdoğan, 1991: 334.

2.2.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

Bilim adamları liderlik kavramını ifade etmede özellikler kuramının yeterli olmadığı sonucuna varınca liderlerin davranışlarıyla ilgili çalışmalar başlatmışlardır. Başka bir ifadeyle liderin taşıdığı olduğu özellikleri bir kenara bırakıp liderin davranışları hususunda çalışmalar yaparak, bu konuda çok çeşitli teoriler geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu teoriler "Davranışsal Liderlik Kuramları" biçiminde tanımlanmıştır (Güney, 2012: 371).

Yapılan araştırmalar neticesinde davranışsal liderlik teorilerinin ana fikri; liderleri başarılı ve etkili yapan faktörlerin, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süresi içinde göstermiş olduğu davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple davranış araştırmacıları, etkin bir liderlik için dayanak noktası meydana getirecek sebepleri tespit etmek amacıyla gayret göstermişlerdir. Araştırmalarında, liderin izleyenleriyle planlama, iletişim biçimi, kontrol şekli, yetki devrine bakış açısı ve hedefleri belirleme biçimi gibi davranışların liderin etkili olmasını tayin eden önemli unsurlar olduğu ifade edilmiştir.. Araştırmacılar temel olarak; göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzı olmak üzere iki liderlik şekli hususunda durmuşlardır. Yapılan araştırmalarda insana dönük liderliğin daha etkili olduğu varsayımı desteklenmiş; fakat buna karşın kesin bir neticeye de ulaşmak mümkün olmamıştır. Bu araştırma döneminde araştırmacılar liderliği genel olarak ortak hedefler doğrultusunda geliştirilmiş ilişkiler biçiminde açıklamışlardır. Örnek olarak, Stogdill Liderliği "Bir hedef oluşturma ve başarma istikametinde bir araya gelmiş, grubun

etkinliklerini etkileme dönemi" olarak ifade etmişlerdir (Tabak, s3).

Liderliğin açıklanmasında davranışlar da ön planda tutularak çoğunlukla şu tarz sorulara yanıt verilmeye çalışılmıştır (Güney, 2012: 371):

- Lider İşleri Nasıl Yapar?
- Lider Karar Verirken Ne Yapar?
- Lider Hangi Tür Davranışlarda (otoriter mi, demokratik mi, yoksa tamamen serbest davranışlarda mı) Bulunur?
- Lider Grup Üyelerini Nasıl Yetiştirir?

Davranışsal liderlik kuramının gelişiminde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çok yönlü uygulamalı ve teorik araştırmaların faydaları olmuştur. Yapılan bu çalışmalardan en çok kabul görenler;

- Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları,
- Michigan State Üniversitesi çalışmaları,
- Blake ve Mauton'un Yönetimsel Diyagram Modeli ve
- McGregor'un X ve Y Kuramları çalışmasıdır.

Bütün bu araştırmaların ortak noktası ise, liderlerin liderlik davranışını meydana getirirken iki konu üzerinde önemle durmalarıdır. Bunlardan birincisi "işe veya göreve yönelik olma", ikincisi ise; "kişiye yönelik olma" durumlarıdır. Yapılan bu araştırmaların neticesi olarak bir takım liderlik tarzları tayin edilmiş ve bunların etkinlikleri incelenmiştir. Davranışsal kuramların liderlik sürecinin belirlenmesinde önemli faydaları bulunmasına rağmen çevre ve şartlar üzerinde durmamaları sebebiyle eleştirilmişlerdir (Tengilimoğlu, 2005: 4-5).

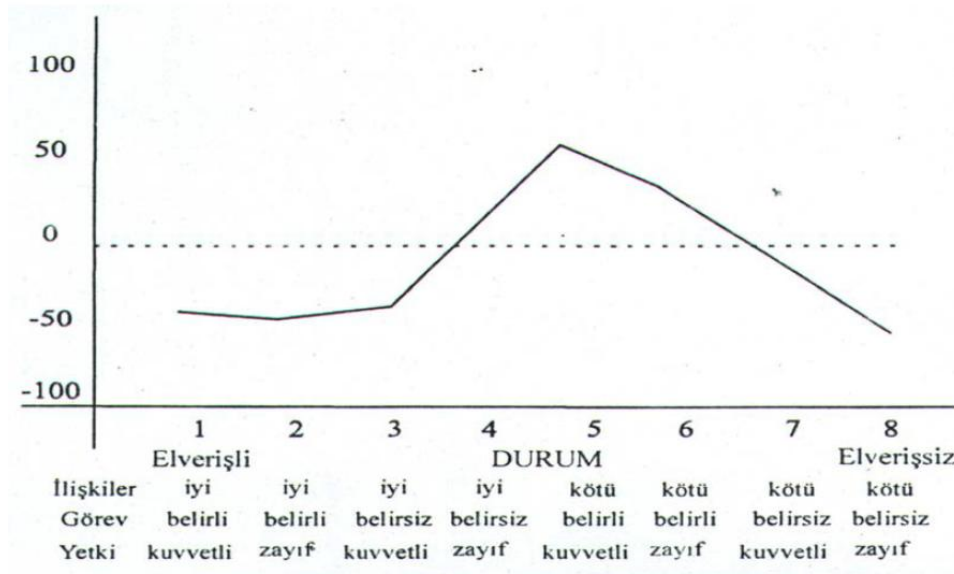
Davranışsal kurama göre liderin etkinliğini, kişinin taşıdığı özelliklerinden ziyade onun takipçileri karşısında sergilemiş olduğu hal, hareket ve davranışları arttırmaktadır. Davranışlar olarak liderin etkinliğini belirleyen en önemli unsurlar şu şekildedir:

- Liderin astları ile bağlantı kurma biçimi,
- Planlama ve kontrol etme şekli,
- Yetki devredip devretmemesi ve
- Hedefleri ifade etme biçimi. Bu kuram liderin yanında ikinci bir değişken olan grup üyelerine (takipçilere) de önem vermiştir (Koçel, age., 262).

2.2.4.3. Durumsallık Kavramı

Liderlik, liderin niteliklerinden çok onun yaptığı etkinliklerin ve bunların neticelerinin grup tarafından onaylanması ve beğenilmesiyle meydana gelir ve sürekli olur tezi, durumsallık kuramının ana fikrini meydana getirmektedir. Şüphesiz liderin bireysel nitelikleri onun etkinliklerini güçlendirecektir. Fakat liderin etkinliklerine tesir eden, şekillendiren bir takım durumsal faktörleri de göz önünde bulundurmak gerekir. Liderin etkinlik ve davranışlarına tesir eden bu diğer durumsal faktörler; grubu oluşturan ve lideri takip eden üyeler, hedeflerin niteliği ve bu hedeflerin ortaya konulacağı çevrenin nitelikleridir (Eren, 2002: 451).

Liderlik kavramı hakkında araştırma yapan bilim adamlarının başında gelen Fiedler, liderlik etkinliği hususunda da çok sayıda çalışma yapmış ve bu çalışmalarında, "yapıyı harekete geçirme" ve "insan faktörlerine ilgi" parametrelerini hareket noktası olarak ifade etmiştir. Ancak bu iki faktörün de tek başına etkin liderliği tayin etmede yetersiz kaldığı hipotezini de kabul etmiştir. Başka bir ifadeyle Fiedler'e göre; içinde bulunulan durumu belirleyen üç temel parametre vardır. Bunlar; lider ile üyeler arasındaki ilişkiler, başarılabacak işin özelliği, liderin pozisyonuna dayanan yetkisinin seviyesi. Bu üç parametrenin birleşmesi neticesinde liderin karşısına sekiz farklı durum çıkar. Birinci durum, liderin en yüksek seviyede etkili olduğunu ifade etmektedir. Yüksek puana sahip bu liderler, hoşgörülü, demokratik ve sevecendir. Sekizinci durum ise, liderin düşük alt seviyede etkili olduğunu ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 223-225).



Şekil 2. 2: Durumsallık Yaklaşımında Fiedler'in Liderlik Modeli

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (2001), Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa, s. 225.

2.2.5. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Post-modern periyot olarak da adlandırılan, günümüz global rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini yükseltmek hedefiyle çok sayıda yeni liderlik yaklaşımı ortaya çıkartılmıştır. Bu yaklaşımların meydana gelmesinde şüphesiz değişen koşulların faydası olduğu gibi, farklılaşan insan anlayışının da faydası olmuştur. Daha donanımlı, etrafıyla daha çok ilgili ve özgürlükçü dünya görüşü ile insan faktörü, kendisini kısıtlayan, ifade eden ve biçimlendiren yönetim durumlarını zorlamaya başlamıştır (Çağlar, 2004). Liderlikte bu yeni yaklaşımların başlıcaları şunlardır:

- Karizmatik Liderlik
- Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik
- Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

2.2.5.1. Karizmatik Liderlik

Günlük yaşamda karizma (büyüleyici özellik) tanımının önemi liderlik kavramında da önemli bir yere sahiptir. Bunun sebebi liderlerin karizmatik özelliklere sahip oldukları inancıdır. Bazen günlük konuşmalarda dahi karizma kavramı liderlik yerine

kullanılabilmektedir. Aslında liderlik kavramından bahsedildiğinde karizma kavramının gündeme gelmesi pek de hatalı sayılmaz. Dikkatle incelendiğinde hemen hemen her liderde bir takım karizmatik nitelikler bulunmaktadır. Bu nitelikler onun grup veya toplum tarafından lider olarak onaylanmasını basitleştirmektedir (Güney, 2012: 417).

Yunancada "İlahi armağan" manasına gelen "karizma" (Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda Görevli Subayların Dönüştürücü Liderlik Yapıları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, 2003: 46), ilk olarak Weber tarafından "karizmatik yetki" ifadesiyle değerlendirilmiştir. Weber, yetkiyi "belli bir grubun, belli bir kaynaktan çıkan talimatlara itaat etme ihtimali" olarak açıklamış; aynı zamanda yetkiyi geleneksel yetki, karizmatik yetki ve rasyonel yetki olarak ayırmıştır (Kılınç, 1997: 384). Weber'e göre karizmatik yetki lidere yönelik bireysel bir göndermedir. Takipçileri, karizmatik liderin, insanüstü, süper bir kişilik olduğuna ya da en azından diğerlerinden farklı niteliklere sahip olduğuna inanırlar ve bu farklı nitelikleri de sık sık göstermesini isterler. Karizmatik lider ve takipçileri arasında rasyonel olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Weber, karizmayı üç otorite şeklinden biri olarak nitelendirmiştir. Bu otorite şekilleri:

- Alışılmıştan öte güçlere sahip olduğuna inanıldığından dolayı kendisine itaat edilen liderler,
- Geleneksel ve temel hukuka dayanan otorite türü
- Çağdaş bürokratik otoritedir.

Karizmatik liderlik kavramına ilişkin çok sayıda çalışma yürütülmüştür. Konuyla alakalı en kapsamlı araştırma Jay A. Conger ve Rabindra N. Kanungo tarafından uygulanmıştır (Yetiş, 2003: 86). Araştırmacılara göre karizmatik liderler, geleneksel yapıyı değiştirmeye çalışan, geleneksel düşüncelere karşı çıkarak değişik ve yeni pencerelerden olaylara bakabilen, yüksek çevresel duyarlılığa sahip, güvenilir ve tecrübeli kimselerdir. Karizmatik liderle karizmatik olmayan liderler arasında da bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar, yüksek özgüven sahibi olma, sıra dışı davranışlarda bulunma, vizyon sahibi olma, vizyonu ifade edebilme yeteneğine sahip olma, vizyona kuvvetli bir şekilde inanma ve vizyonu gerçekleştirebilmek için risk almayı göze alabilme, değişim ajanı olarak algılanma ve çevresel duyarlılık sahibi olma olarak sıralanabilmektedir."(Yetiş, 2003: 86). Karizmatik liderlerin en önemli farklılıklarından bir tanesi de takipçilerinin onlar için

hissettiği olağan üstü fikir ve inançlardır.

2.2.5.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci lider, takipçilerinin öncelikli bireysel ilgi ve alakalarını tatmin etmeye odaklanır (Demir ve Okan, 2008: 73). İş görenlerin mesuliyetleri, liderin onlardan beklentileri, iş görenlerin tamamlamaları gerekli olan görevler, lidere itaat ve gerçekleştirilen işleri uygulamaları karşılığında kazanacakları ödüller net bir şekilde olan biten her şeyi göstermektedir. Daha doğrusu etkileşimci liderlik, lider ve takipçileri arasında farklılığa dayalıdır. Etkileşimci liderlik, bazı ödüller vasıtası ile takipçilerin lideri izlemesini sağlamayı hedefleyen, vurgunun takipçilerin veya astların kuralları doğru bir şekilde yerine getirmesi üzerinde olduğu, bundan dolayı yalnızca küçük çaplı ve sıradan farklılıkları gerektiren bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı etkileşimci liderlik, bir kişiyle başka bir kişinin herhangi üst bir hedef bulunmaksızın, değeri tayin edilmiş şeyleri takas ettikleri bir etkileşim dönemini içermektedir. Bu açıklamadan anlaşılacağı üzere etkileşimci liderlik, lider ve takipçisi arasında bir tür takas ya da değişimi ifade etmektedir. Etkileşimci lider, takipçilerinin gereksinimlerini her iki tarafın faydalarının onay verildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir temas kurarak gidermeye çalışır. Etkileşimci lider, takipçilerinin hedeflerine erişmelerine yardımcı olur; takipçileri de ona uyum gösterirler çünkü ona uymanın kendi menfaatlerine yarar olduğunun farkındadırlar (İşcan, 2006: 165).

2.2.5.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Dönüşüm kelimesinin sözlük anlamı, biçim ve şekil farklılaştırmak veya farklı bir durum haline getirmektir. Bir başka ifadeyle, dönüşüm; süregelen yapıdan, eskiden beri devam etmekte olan davranışlardan ısrarla vazgeçerek birdenbire ve köklü değişikliklere gitmek, gelecekteki trendlere hazır olabilmek amacıyla bu günden geleceğin trendlerine uyum göstermeye çabalamaktır. Anlamları bakımından birbirine sıkça karıştırılan değişim ve dönüşüm kavramları aynı şeyleri ifade etmemektedir. Değişim, belli bir yapının veya konumunun rehabilite edilmesi şeklinde ifade edilirken, dönüşüm belli yapının ya da konumun birdenbire farklı bir konumla güncellenmesi şeklinde ifade edilmektedir (Akdemir, 1997: 142).

Siyaset bilimci Bums (1978) "Liderlik" isimli kitabında, siyasi liderlik tipi olarak; "Etkileşimci" (Transactional) ve "Dönüşümcü" (Transformasyonel) Liderlik olmak üzere iki

farklı yaklaşım açıklamıştır. (Uyguç, Duygulu ve Çıraklar, 2000: 587). Burns liderliği, yalnızca liderin tekliflerine intibak etmesi ve neticesinde ödüllendirme ya da cezalandırma olan bir alışveriş dönemi olarak düşünmemiş ve "İşe Dönük Liderlik" olarak belirtmiş olduğu bu liderlik stili karşısında, takipçilerine ilham vererek, onların beklentilerinden daha çoğunu yerine getirebilmeyi hedefleyen ve onlarla duygusal bir bağ oluşturarak onları motive eden (Doğu, S. 6), "Dönüşümcü Liderlik" olgusunu meydana getirmiştir. Burns, Dönüşümcü Liderliği üstün bir liderlik stili olarak düşünmekte ve dönüşümcü liderin, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinin son adımı olan "kendini gerçekleştirme" (self-actualization)'nin de üzerine çıktığını ve takipçilerini de Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinin daha üst sıralarına yükselttiği ve belki de Maslow'un ifade tarzını daha yukarıya taşıması gerekebileceğini iddia etmiştir. Burns'e göre dönüşümcü lider (Doğu, S.3);

- Takipçilerin menfaatlerini genişletir ve iyileştirir,
- Grubun hedeflerini ve amaçlarını, kişilerin hedefleri ve amaçları biçimine getirmekte takipçilerin ilgisini çeker ve onay görür,
- Takipçilerin, grubun iyiliğini, bireysel menfaatlerinin üstünde görmelerini sağlar.

2.2.6. Yöneticilerin Liderlik Davranışları Türleri ve Etkileri

2.2.6.1. Otokratik Yönetim Tarzı

Otokratik veya otoriter liderler gücü kendilerinde birleştirirler. Bu liderler isteneni ve bekleneni yerine getiren iş görenleri için tüm iş ortamını düzenler, tüm yetki ve mesuliyeti üzerlerine alırlar. Olayları bir karara bağlamak, fikir yürütmek üstlerin vazifesidir. Üstün düşündüklerini ve aldığı kararları yerine getirmek de astın vazifesidir. Bunlara göre astlar emirlere itaat etmede gönülsüzlük, mecbur bırakılmadıkça çalışmayan, örgütü çıkarlarını korumayan, gerektiği taktirde kendi menfaatleri için örgüte zarar veren, sadece kendi menfaatlerini düşünen, mesuliyetten kaçan kimseler olarak düşünülür (Güney, 1997: 204-212).

2.2.6.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik

Demokratik iştirakçi biçimde, yönetici yönetim haklarını astlar ile paylaşma yönelimi gösterir. İş görenler yerine getirdikleri göreve tesir eden hususlar hakkında bilgilendirilmekte

ve düşüncelerini aktarmaları ve teklifler sunmaları için yöneticiler vasıtasıyla cesaretlendirilmektedirler. Demokratik yöneticiler, astlarını etkileyebilmek amacıyla uzmanlık ve ilgi gücünü değerlendirmektedirler. Bu davranış tarzı da, üyeleri amaca erişme aşamasında cesaretlendiren ve üyelerin yetki ve mesuliyetlerinin net bir şekilde uygulandığı, övgü ve yargılamaların da bu ölçünlere elverişli olduğu gözlemlenmektedir., Yöneticinin hedef, plan ve politikaların açıklanmasında astların düşünce ve fikirlerinden yararlanması ise; demokratik yöneticilik davranışının en belirgin özelliğidir (Eren, 2000: 453).

2.2.6.3. Özgür Bırakıcı Liderlik

Özgür bırakıcı liderler, takipçilerini demokratik liderliğin de ötesinde serbestlik tanıyan liderlerdir. Bradfort ve Lippitt bu tarz liderleri, astlarını etkilememeye çalışan, idare ve denetim işlevlerini ihmal eden bireyler şeklinde ifade etmişlerdir. Bunlar devamlı astlarından uzak durup, evrak işleri ile uğraşırlar, onlara kapasitelerinin üstünde sorumluluk verirler. Bunun yanında, çalışanlara ulaşmaları için açık bir biçimde hedefler verilmemektedir ve yine bu tip idareciler karar vermezler ve gruba da karar vermeleri bakımından yardımcı olmazlar. (Bass, 1981: 383). Bu tip liderlik tarzında, çalışanlar bakımından herkes istediği şekilde davranmakta özgürdür.

2.2.7. Yönetici Tarzlarını Etkileyen Unsurlar

Yönetici tarzlarının, bir organizasyonda var olan idareciler sayısı kadar olduğunu söylemek yanlış değildir. Ayrıca, yönetici tarzlarına etki eden mevzuları saptayabilmek için tümünü parçalara bölmek sureti ile durumun açıklığa kavuşturulması mümkündür. Bu yönüyle, yönetici tarzlarını etkileyen öğeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Katılımcı Yönetim
- İletişim
- Tutum ve Moral
- Kurum İçi Şikâyet Mekanizmaları
- Öneri Sistemleri
- Personel Danışmanlığı
- Disiplin

- Örgütsel Adalet

2.2.8.Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Örgütsel bağlılığa etki eden etkenleri saptamaya yönelik yapılan araştırmaların bir kaçında liderlik davranışı da bir etken olarak belirtilmiştir (Çetin, 2004, s.99).

Örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin örgütsel değer ve hedefleri gönüllü olarak benimsemesidir. İşlemsel ve dönüştürücü liderlik ise, modern liderlik kuramlarının en önemlilerinden olup, takipçilerinin gereksinim ve hedeflerini dikkate alan, kendisine ve ortaya koyduğu değerlere güvenilen ve inanılan, vizyon geliştirebilen, bireysel risk üstlenebilen ve var olan durum haricinde farklı davranış ve nitelikler gösterebilen liderleri belirtmektedir. Bu tanımlar, liderlik ve örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Çünkü örgütsel bağlılığın hedef ve neticeleri ile, çoğunlukla liderliğin özelde ise dönüştürücü liderliğin hedef ve neticeleri aynı noktada bir araya gelmektedir. Örgütsel bağlılık, izleyicilerin örgütsel amaç, değer ve hedefleri kabullenmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazla çaba göstermesi ve örgüt içerisindeki varlığının sürmesini istemesidir (Gül, 2003: 97).

BÖLÜM III

3.ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde amaç, yöntem, evren-örneklem, araştırmada kullanılan değişkenler (anket soruları) tanımlanarak araştırmanın kapsamı belirlenmiştir. Ayrıca araştırmadan elde edilen bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir.

3.1. Evren ve Örneklem

İstanbul ili Bayrampaşa ilçesindeki İlköğretim Okullarında görev yapan branş öğretmenleri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen ilköğretim okullarındaki 300 sayıda öğretmen oluşturmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler bir veri toplama aracı geliştirilerek toplanacaktır. Konu ile ilgili literatür taranarak oluşturulacak veri toplama aracında; ilköğretim okullarında görevli öğretmenlere göre düzenlenmiş ve öğretmenlerin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik sorular yer alacaktır.

Veri toplama aracı araştırmaya katılan öğretmenlere araştırmacı tarafından ulaştırılmış, araştırma amacıyla ilgili bilgi verilmiş ve bizzat araştırmacı tarafından anketler uygulatarak toplanmıştır.

3.2.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular

Anketin bu bölümü, okul yöneticilerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumları, mesleki deneyim ve okuldaki mesleki kıdem şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin veri toplanmasına yönelik kişisel bilgi sorularından oluşmaktadır.

3.2.2. Liderlik Davranışları Ölçeği

Veri toplama araçlarından biri olarak “Liderlik Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Örneklem grubundaki okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin oluşturulan maddeler “1:Her zaman” , “2:Çoğu zaman” , “3: Ara sıra” , 4: Nadiren” , “5:Hiçbir zaman” olmak üzere 1’den 5’e kadar puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçekte 30 madde bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan liderlik ölçeğinin Türkçe hali Süleyman Can isimli kişinin “Resmi ve Özel Okullardaki Okul Yöneticileri ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışı Yönünden Karşılaştırılması” konulu tez çalışmasından alınmıştır (Can, 2002).

Ankette kullanılan ölçeğin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmesi gerekmektedir. Bunu sağlamak amacıyla güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin tesadüflüğünü ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach’s Alpha (α) değerine göre karar verilir (Kalaycı 2009: 405).

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

Tablo 3. 1: Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Bağlılık Tutum Ölçeği	0.803	30
Liderlik Davranışları Ölçeği	0.909	16

Tablo 3.1.’de Cronbach’s alpha değerinin 0.803 olması ankette kullanılan Liderlik

Davranışları ölçeğinin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Yine çalışmada kullanılan bir diğer ölçek olan Örgütsel Bağlılık tutum ölçeğinin Cronbach's alpha değerinin 0.909 olması ölçeğin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçeklerde yer alan önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

3.3.3. Verilerin Çözümlemesi

Toplanan verilerin değerlendirilmesi ve çözümlemesinde SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir. Ayrıca ortalama, standart sapma, mod, medyan değerleri gibi tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır. Hipotez testleri bölümünde ikiden fazla bağımsız grup ANOVA parametrik testleri ya da iki bağımsız grup parametrik t testlerine, Non Parametrik testlerden Kruskal Wallis Testine başvurulmuştur.

Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır (Kalaycı 2009: 82-131):

H₀: Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.

H₁: Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H₀ hipotezi reddedilir ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H₀ hipotezi reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şeklinde yorum yapılır (Ergün 1995: 86).

Kruskal-Wallis testi, gruplar arası tek yönlü varyans analizinin (One-way ANOVA) parametrik olmayan alternatifidir. Bu analiz sürekli değişkenlere sahip üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar. Değerler sıralı hale çevrilir ve her grup için sıralı ortalamalar karşılaştırılır.

Korelasyon analizlerinde ise test edilen hipotez “İki alt boyuta ait puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezidir. Test sonucunda bulunan p değeri

0,05'ten küçük ise H_0 hipotezi reddedilir ve iki alt boyuta ait puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük veya eşit ise H_0 hipotezi reddedilemez ve iki alt boyuta ait puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı şeklinde yorum yapılır. Korelasyon analizi sonucunda bulunan korelasyon katsayısı (r) iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü göstermektedir ve -1 ile +1 arasında değer alabilmektedir. Sınır değerlere yaklaştıkça ilişkinin gücü artmaktadır. Katsayının pozitif olması iki değişken arasında doğru orantı olduğunu, negatif olması ise ters orantı olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizinde iki değişken arasında Pearson Korelasyon katsayısının yorumu, şu şekilde olmaktadır. Korelasyon katsayısı (r değeri) 0.00-0.25 arasında olanlar çok zayıf bir ilişkiyi, 0.26-0.49 arasında olanlar zayıf bir ilişkiyi, 0.50-0.69 arasında olanlar orta şiddette bir ilişkiyi, 0.70-0.89 arasında olanlar kuvvetli, 0.90-1.00 arasında çok kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

3.3. Bulgular

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo ve grafiklerle gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

3.3.1. Örneklem Grubundaki Branş Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

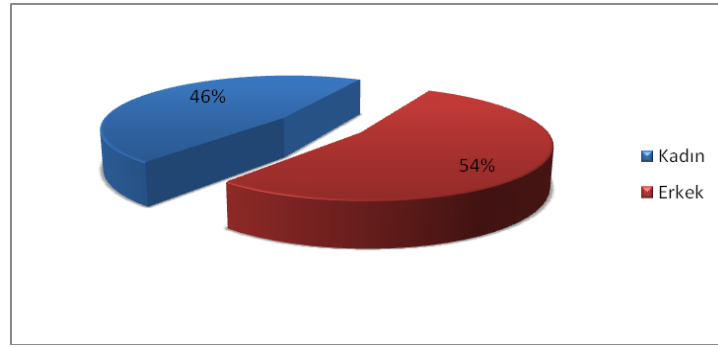
Çalışmada branş öğretmenlerinin demografik özelliklerine ilişkin olarak cinsiyetleri, yaş grupları, medeni durumları, eğitim durumları, mesleki deneyim süreleri ve okuldaki kıdem süreleri incelenmekte, buna ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

İlk olarak çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin cinsiyetlerine ilişkin dağılım tablo 3.2.'de gösterilmiştir:

Tablo 3. 2: Branş Öğretmenlerinin Cinsiyete İlişkin Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	139	46.3	46.5	46.5
Erkek	160	53.3	53.5	100.0
Toplam	299	99.7	100.0	

Branş öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre yüzde dağılım grafiği şekil 3.1.'de gösterilmiştir:



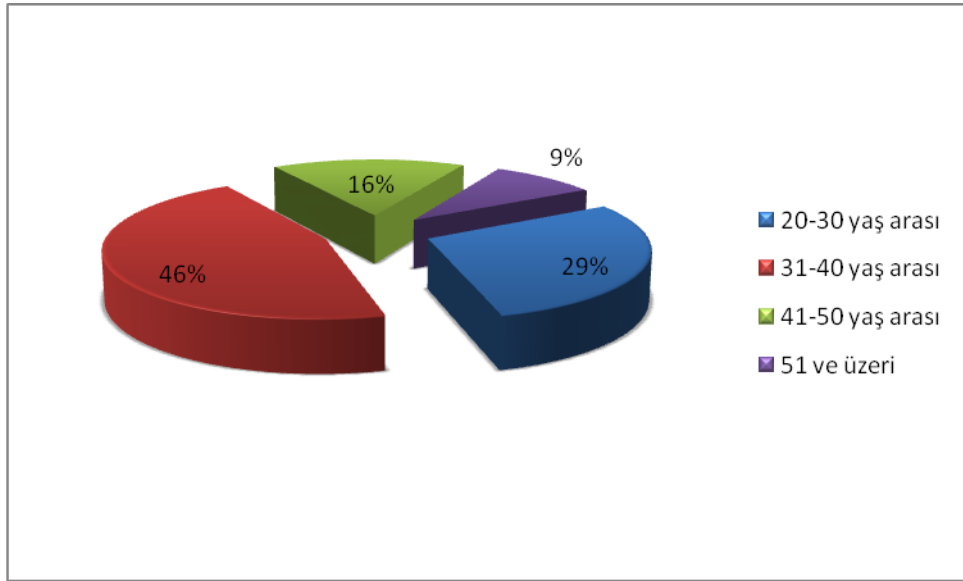
Şekil 3. 1: Branş Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Yüzde Dağılım Grafiği

Şekil 3.1.'deki dağılıma bakıldığında; örneklem grubunda yer alan branş öğretmenlerinin % 46'sının kadın, % 54'ünün erkek öğretmenlerinden oluştuğu görülmektedir. Buna göre çalışmada yer alan öğretmenlerin büyük çoğunluğunu erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Tablo 3.3.'te branş öğretmenlerinin yaş gruplarına göre dağılımlarına yer verilmiştir:

Tablo 3. 3: Branş Öğretmenlerinin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-30 yaş arası	87	29.0	29.1	29.1
31-40 yaş arası	136	45.3	45.5	74.6
41-50 yaş arası	49	16.3	16.4	91.0
51 yaş ve üstü	27	9.0	9.0	100.0
Toplam	299	99.7	100.0	

Şekil 3.2.'de branş öğretmenlerinin yaş gruplarına göre yüzde dağılım grafiği gösterilmektedir:



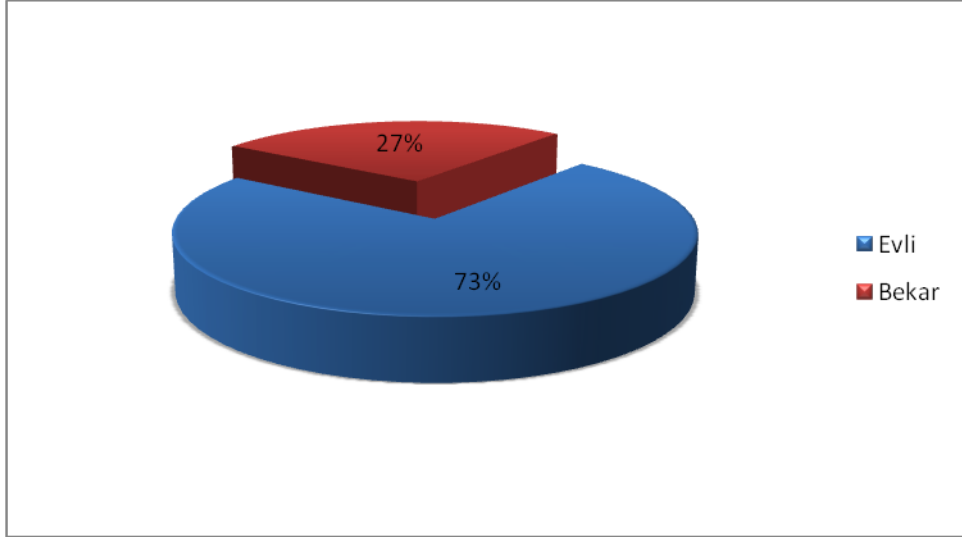
Şekil 3. 2: Branş Öğretmenlerinin Yaşlarına Göre Yüzde Dağılım Grafiği

Örneklem grubunda yer alan branş öğretmenlerinin, yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde; % 46'sının 31-40 yaş grubu arasında yer aldığı, % 29'unun 20-30 yaş grubu arasında olduğu, %16'sının 41-50 yaşları arasında, % 9'unun ise 51 yaş ve üzerinde bir yaşa sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre örneklem grubundaki branş öğretmenlerinin çoğunluğu 31-40 yaşları arasında bir yaşa sahiptir. Tablo 3.4.'te çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin medeni durumlarına ilişkin dağılım tablosu yer almaktadır:

Tablo 3. 4: Branş Öğretmenlerinin Medeni Durumlarına İlişkin Dağılımları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	219	73.0	73.2	73.2
Bekar	80	26.7	26.8	100.0
Toplam	299	99.7	100.0	

Branş öğretmenlerinin medeni durumlarına ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 3.3.'te gösterilmiştir:



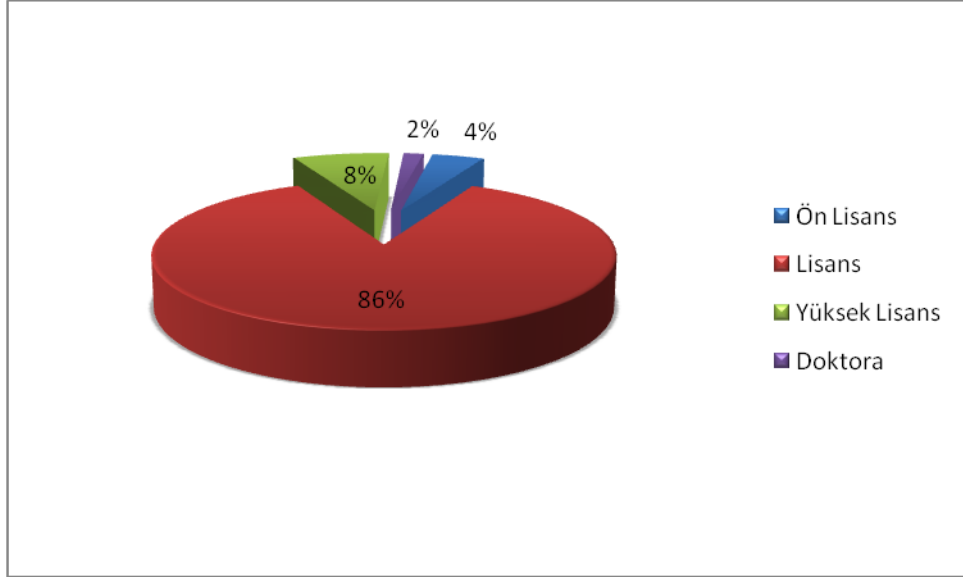
Şekil 3. 3: Branş Öğretmenlerinin Medeni Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin şekil 3.3'teki medeni durumlarına ilişkin grafik incelendiğinde; % 73'ünün evli olduğunu, % 27'inin ise bekar olduğunu ifade ettiği görülmektedir. Tablo 3.5.'te branş öğretmenlerinin eğitim durumlarına ilişkin dağılım tablosu yer verilmektedir:

Tablo 3. 5: Branş Öğretmenlerinin Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımları

Eğitim durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ön lisans	13	4.3	4.3	4.3
Lisans	257	85.7	86.0	90.3
Yüksek lisans	24	8.0	8.0	98.3
Doktora	5	1.7	1.7	100.0
Toplam	299	99.7	100.0	

Örneklem grubunda yer alan branş öğretmenlerinin eğitim durumlarına ilişkin yüzde dağılım grafiği ise şekil 3.4.'te gösterilmektedir:



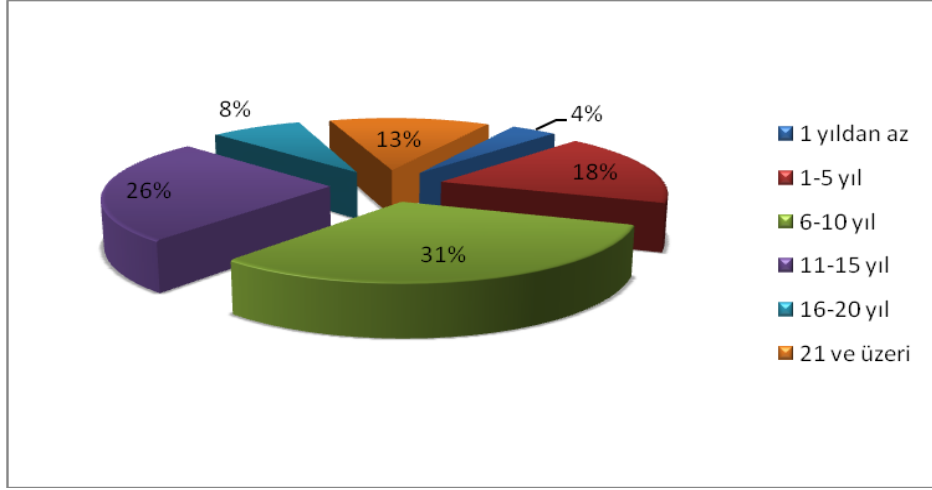
Şekil 3. 4: Branş Öğretmenlerinin Eğitim Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Şekil 3.4.’teki grafiğe bakıldığında; çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin % 86’sının lisans mezunu olduğu, % 8’inin yüksek lisans mezunu olduğu, % 4’ünün ön lisans mezunu, % 2’sinin doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin büyük çoğunluğu lisans mezunudur. Tablo 3.6.’da branş öğretmenlerinin mesleki deneyim sürelerine göre dağılımlarına yer verilmiştir:

Tablo 3. 6: Branş Öğretmenlerinin Mesleki Deneyimlerine İlişkin Dağılımları

Mesleki Deneyim	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	11	3.7	3.8	3.8
1-5 yıl	52	17.3	18.1	21.9
5-10 yıl	90	30.0	31.3	53.1
11-15 yıl	74	24.7	25.7	78.8
16-20 yıl	22	7.3	7.6	86.5
21 yıl ve üstü	39	13.0	13.5	100.0
Toplam	288	96.0	100.0	

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin mesleki deneyimlerine ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 3.5.’te yer almaktadır:



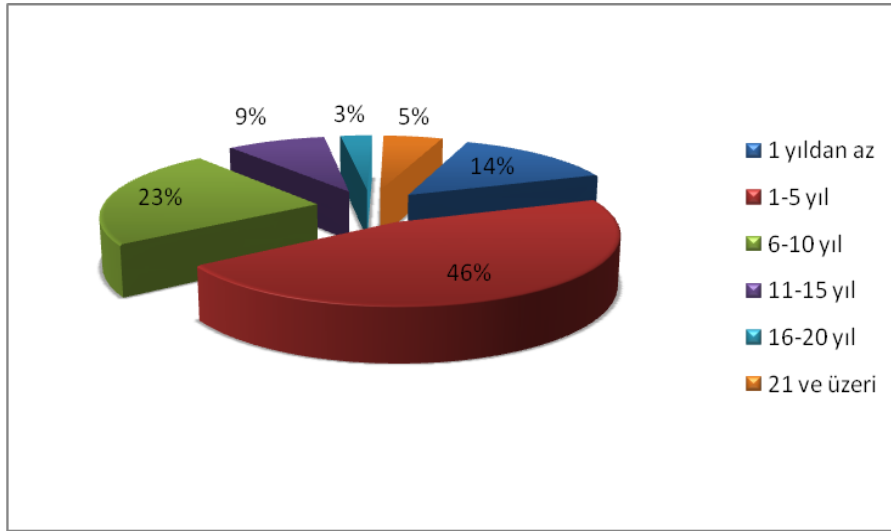
Şekil 3. 5: Branş Öğretmenlerinin Mesleki Deneyimlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Örneklem grubunda yer alan branş öğretmenlerinin, mesleki deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde; % 31’inin 6-10 yıl arasında bir deneyime sahip olduğu, % 26’sının 11-15 yıl, %18’inin 1-5 yıl, %13’ünün 21 yıl ve üstü, % 8’inin 16-20 yıl, % 4’ünün ise bir yıldan az bir sürelik mesleki deneyime sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin çoğunun mesleki deneyim süresi 6-10 yıl arasındadır. Tablo 3.7.’de ise çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin okuldaki kıdem sürelerine ilişkin dağılım tablosu yer almaktadır:

Tablo 3. 7: Branş Öğretmenlerinin Okuldaki Kıdem Sürelerine İlişkin Dağılımları

Okuldaki Kıdem	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	41	13.7	14.1	14.1
1-5 yıl	133	44.3	45.9	60.0
5-10 yıl	68	22.7	23.4	83.4
11-15 yıl	25	8.3	8.6	92.1
16-20 yıl	8	2.7	2.8	94.8
21 yıl ve üstü	15	5.0	5.2	100.0
Toplam	290	96.7	100.0	

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin okuldaki kıdem sürelerine ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 3.6.’da yer almaktadır:



Şekil 3. 6: Branş Öğretmenlerinin Okuldaki Kıdem Sürelerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Örneklem grubundaki branş öğretmenlerinin, okuldaki kıdem sürelerine göre dağılımları incelendiğinde; % 46'sının 1-5 yıl arasında bir deneyime sahip olduğu, % 23'ünün 6-10 yıl, %14'ünün 1yıldan az bir sürelik kıdemi olduğu, %9'unun 11-15 yıl, % 5'inin 21 yıl ve üstü bir süredir, % 3'ünün ise 16-20 yıl arasında bir sürelik okullarında kıdeme sahip oldukları belirlenmiştir. Buna göre çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin çoğunun okulda kıdem süresi 1-5 yıl arasındadır.

3.3.2. Lider Davranışları Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmada branş öğretmenlerinin liderlik davranışları araştırılmakta, bu doğrultuda branş öğretmenlerine yöneltilen lider davranışları ölçeğinde yer alan önermelere ne ölçüde katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 8'de çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin lider davranışları ölçeğinde yer alan önermelere ilişkin verdikleri cevapların dağılımı gösterilmektedir. Tablo, ortalamaların azalan sıralamasında düzenlenmiştir. Ortalamanın yüksek olması, ilgili tutuma katılma derecesinin yüksekliğini işaret etmektedir. Tabloda üst sıralarda sorular örneklem grubunun daha çok katılım gösterdiği önermelerdir. $\bar{X}$: ortalamayı, SS: standart sapmayı ifade etmektedir. Puan ortalaması 1.00-1.80 arasında "Hiçbir zaman", 1.81-2.60 arası "Nadiren", 2.61-3.40 arası "Ara sıra", 3.41-4.20 arası "Çoğu zaman" ve 4.21-5.00 arasında puan ortalaması olanlarında "Her zaman" şeklinde cevap verdikleri ele alınarak puan ortalamaları hesaplanmaktadır.

Tablo 3. 8: Branş Öğretmenlerinin Lider Davranışları Ölçeğinde Yer Alan Önermelere İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı

Önermeler	$\bar{X}$	SS	Hiçbir Zaman		Nadiren		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12.Öğretmenlerin mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını ister.	4.452	0.676	0	0.0	2	0.7	25	8.4	108	36.1	164	54.8
13.Öğretmenlere görevleri konusunda kendilerinden neler beklediğini açıkça belirtir.	4.446	0.691	0	0.0	4	1.3	22	7.4	109	36.6	163	54.7
9.İşlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına özen gösterir.	4.378	0.686	1	0.3	2	0.7	23	7.7	130	43.5	143	47.8
8.Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat eder.	4.297	0.734	3	1.0	4	1.4	18	6.1	146	49.8	122	41.6
6.Okuldaki görevleri kimlerin yapması gerektiğine karar verir.	4.288	0.808	2	0.7	10	3.4	23	7.9	124	42.5	133	45.5
14.Öğretmenlerin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gerekeni yapar.	4.263	0.853	2	0.7	10	3.4	37	12.5	107	36.0	141	47.5
15.Öğretmenlerin uyumlu bir işbirliği içinde çalışmalarını için gereken her şeyi yapar.	4.220	0.878	1	0.3	16	5.4	34	11.5	110	37.3	134	45.4
26.Değişiklikler yapmaya isteklidir.	4.214	0.759	0	0.0	6	2.0	42	14.2	130	44.1	117	39.7
5.Fikirlerini tereddüte yer bırakmayacak biçimde ifade eder.	4.207	0.826	1	0.3	10	3.4	40	13.6	120	40.7	124	42.0
28.Görüşmelerinde, öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlamaya çalışır.	4.181	0.898	4	1.3	12	4.0	38	12.7	117	39.1	128	42.8
11.Yönetici olarak okuldaki yerinin ve rolünün öğretmenlerce anlaşılmasını sağlamaya çalışır.	4.171	0.933	5	1.7	16	5.4	30	10.1	119	39.9	128	43.0
10.İşlerin yapılmasında birbirine benzer yolların takip edilmesini teşvik eder.	4.163	0.779	1	0.3	8	2.7	39	13.2	141	47.8	106	35.9
19.Öğretmenleri dinlemeye zaman ayırır.	4.139	0.897	1	0.3	17	5.7	44	14.9	112	37.8	122	41.2
1.Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyar.	4.109	0.992	13	4.4	7	2.4	31	10.5	127	43.2	116	39.5
27.Diğer insanların kendisiyle kolaylıkla ilişki kurmasına yatkındır.	4.013	1.030	7	2.4	25	8.4	38	12.8	114	38.4	113	38.0

18.Kolay ve anlaşılır bir yönetici olduğuna inanırım.	4.007	0.965	6	2.0	18	6.1	46	15.6	123	41.7	102	34.6
2.Yeni fikirlerini öğretmenlerle birlikte dener.	3.990	0.908	4	1.4	16	5.5	49	16.8	132	45.4	90	30.9
29.Öğretmenlerce yapılan önerileri uygulamaya çalışır.	3.985	0.949	6	2.2	16	5.8	41	15.0	124	45.3	87	31.8
17.Öğretmenlerin okulda görevli bulunmaktan dolayı memnun olmalarını sağlamaya çalışırım.	3.963	0.929	4	1.3	19	6.4	53	17.8	130	43.6	92	30.9
16.Öğretmenlere kişisel yardımda bulunur.	3.916	0.926	1	0.3	24	8.1	62	20.9	121	40.9	88	29.7
25.Bütün öğretmenlere arkadaş gibi davranır.	3.912	1.041	8	2.7	24	8.2	53	18.0	110	37.4	99	33.7
21.Öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenir	3.824	0.995	7	2.4	23	7.9	62	21.4	120	41.4	78	26.9
30.Eğitimle ilgili konularda işe başlamadan önce öğretmenlerin onaylarını alır.	3.807	1.074	14	5.1	22	8.0	39	14.2	127	46.4	72	26.3
4.Eksik ve yetersiz işleri eleştirir.	3.779	0.940	7	2.5	18	6.4	65	23.2	130	46.4	60	21.4
23.Eğitimle ilgili konularda öğretmenlere danışmadan faaliyete geçebilir.	2.723	1.259	63	21.3	70	23.6	76	25.7	60	20.3	27	9.1
22.Hareketlerinin nedenlerini açıklamaz.	2.625	1.270	66	22.5	86	29.4	60	20.5	54	18.4	27	9.2
3.Tek söz sahibi kendini görür.	2.471	1.244	90	30.9	54	18.6	85	29.2	44	15.1	18	6.2
20.Okulu yönetirken öğretmenlere her hangi bir açıklama yapma gereği duymaz.	2.377	1.222	82	27.6	103	34.7	52	17.5	38	12.8	22	7.4
24.Yeni fikirleri kolay kabullenmez.	2.240	1.105	89	30.1	103	34.8	56	18.9	40	13.5	8	2.7
7.Plan yapmaksızın çalışır.	2.154	1.235	113	38.7	93	31.8	32	11.0	36	12.3	18	6.2

Tablo 3.8.'e bakıldığında çalışmada yer alan branş öğretmenlerin lider davranışları ölçeğine ilişkin katılım düzeylerinin ortalama puanlarının $\bar{X} = 3.770 \pm 0.995$ arasında değiştiği belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun önermelere ilişkin çoğu zaman cevabını verdiği görülmektedir.

Lider davranışları ölçeğine ilişkin önermeleri tek tek ele alacak olursak, branş öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili olarak en çok katılım gösterdikleri önermeler şunlardır:

- Öğretmenlerin mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını ister.
- Öğretmenlere görevleri konusunda kendilerinden neler beklediğini açıkça belirtir.

- İşlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına özen gösterir.
- Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat eder.
- Okuldaki görevleri kimlerin yapması gerektiğine karar verir.
- Öğretmenlerin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gerekeni yapar.
- Öğretmenlerin uyumlu bir işbirliği içinde çalışmalarını için gereken her şeyi yapar.
- Değişiklikler yapmaya isteklidir.

Branş öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili olarak en az katılım gösterdikleri önermeler şunlardır:

- Tek söz sahibi kendini görür.
- Okulu yönetirken öğretmenlere her hangi bir açıklama yapma gereği duymaz.
- Yeni fikirleri kolay kabullenmez.
- Plan yapmaksızın çalışır.

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin lider davranışları ölçeğinde yer alan önermelere verdikleri cevaplar incelendiğinde; öğretmenlerin %55'i okul yöneticilerinin her zaman öğretmenlerin mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını istediği, % 36'sı çoğu zaman, % 8'i ara sıra böyle davranmalarını istediğini, % 1'i ise nadiren yöneticilerinin böyle bir istediği olduğu ifade etmiştir.

Branş öğretmenlerinin yine % 55'i okul yöneticilerinin her zaman öğretmenlerin görevleri konusunda neler beklediğini açıkça belirttiğini, % 37'si çoğu zaman, % 7'si ara sıra, % 1'i ise nadiren yöneticilerinin bu konudaki görüşlerini belirttiğini ifade etmiştir. Branş öğretmenlerin % 48'i okul yöneticilerinin her zaman işlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına özen gösterdiğini, % 43'ü çoğu zaman, % 8'i ara sıra, % 1'i nadiren böyle davrandığını ifade etmiştir.

Örneklem grubunda yer alan branş öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat edip etmediğiyle ilgili olarak; öğretmenlerin %42'si her zaman dikkat ettiğini, % 50'si çoğu zaman, % 6'sı ara sıra, % 1'i ara sıra dikkat ettiğini, % 1'i ise okul yöneticilerinin yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat etmediğini ifade etmiştir.

Bunların yanı sıra branş öğretmenlerin 50'sine yakını okul yöneticilerinin her zaman okuldaki görevleri kimlerin yapması gerektiğine karar verdiğini, öğretmenlerin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için ve öğretmenlerin uyum bir iş birliği içinde çalışmalarını için gerekenleri yaptığını belirtmiştir. Yine branş öğretmenlerin % 40'ından fazlası okul yöneticilerinin çoğu zaman değişiklikler yapmaya istekli olduğunu, fikirlerini tereddüte bırakmayacak şekilde ifade ettiğini dile getirmiştir.

Ayrıca branş öğretmenlerin büyük çoğunluğu, okul yöneticilerinin her zaman olmasa da çoğunlukla öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlamaya çalıştığını, işlerinin yapılmasını ve takip edilmesi konusunda teşvik ettiğini, öğretmenlerini dinlemeye zaman ayırdığını, öğretmenlerin fikirlerine değer verdiğini, yeni fikirleri öğretmenlerle birlikte denediğini, kişisel tutumları açıkça ortaya koyduğunu, yönetici olarak okuldaki yerinin ve görevinin öğretmenlerce anlaşılmasını sağlamaya çalıştığını ifade etmiştir.

Çalışmada branş öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili olarak ise şu durumların üzerinde durulması gerektiğini belirttikleri görülmektedir. Örneklem grubunda yer alan branş öğretmenlerin % 30'undan fazlası nadiren de olsa okul yöneticilerinin kendisini tek söz sahibi olarak gördüğünü, yeni fikirleri kolay kabullenemediğini, plan yapmaksızın çalıştığını ve okulu yönetirken öğretmenlere herhangi bir açıklama yapma gereği duymadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin % 25'inden fazlası bu durumların hiçbir zaman yaşanmadığını % 15'ine yakını ise ara sıra yaşandığını ifade etmiştir.

3.3.3. Örgüsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmada branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları da araştırılmakta, bu doğrultuda branş öğretmenlerine yöneltilen örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan önermelere ne ölçüde katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 9'da çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan önermelere ilişkin verdikleri cevapların dağılımı gösterilmektedir. Tablo, ortalamaların azalan sıralamasında düzenlenmiştir. Ortalamanın yüksek olması, ilgili tutuma katılma derecesinin yüksekliğini işaret etmektedir. Tabloda üst sıralarda sorular örneklem grubunun daha çok katılım gösterdiği önermelerdir. $\bar{X}$: ortalamayı, SS: standart sapmayı ifade etmektedir. Puan ortalaması 1.00-1.80 arasında

”Kesinlikle Katılmıyorum”, 1.81-2.60 arası “Katılmıyorum”, 2.61-3.40 arası “Kararsızım”, 3.41-4.20 arası “Katılıyorum” ve 4.21-5.00 arasında puan ortalaması olanlarında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri ele alınarak puan ortalamaları hesaplanmaktadır.

Tablo 3. 9: Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alana Önermelere İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı

Önermeler	$\bar{X}$	SS	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3.Çalıştığım okuldan dışarıda gururla bahsediyorum.	3.748	1.125	15	5.0	36	12.1	37	12.4	131	44.0	79	26.5
6.Okulun problemini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	3.746	1.031	14	4.7	27	9.0	41	13.7	156	52.2	61	20.4
2.Bu okul benim için çok önem ve anlam taşıyor.	3.693	1.156	20	6.7	32	10.7	44	14.7	128	42.7	76	25.3
5.Bu okulda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum	3.633	1.100	16	5.3	35	11.7	55	18.3	131	43.7	63	21.0
1.Bu okula karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	3.608	1.118	20	6.8	30	10.1	55	18.6	132	44.6	59	19.9
4.Okulumu karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3.582	1.085	16	5.4	32	10.8	70	23.6	121	40.7	58	19.5
7.Bu okul benim	3.566	1.032	12	4.0	32	10.8	82	27.6	118	39.7	53	17.8

sadakatimi hak ediyor.												
16.Daha avantajlı olsa bile bu okuldan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	3.093	1.285	40	13.3	72	24.0	50	16.7	96	32.0	42	14.0
14.Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle, bu okuldan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır.	3.023	1.258	40	13.3	74	24.7	64	21.3	83	27.7	39	13.0
8.Başka bir iş ayarlamadan önce, bu okuldan ayrılmaktan korkuyorum.	2.818	1.205	48	16.2	78	26.4	74	25.0	72	24.3	24	8.1
15.Bu okula çok şey borçlu olduğumu hissediyorum, şimdi ayrılısam ayıp olur.	2.640	1.242	55	18.3	112	37.3	46	15.3	60	20.0	27	9.0
13.Bu okuldan şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim.	2.601	1.260	59	19.8	112	37.6	46	15.4	51	17.1	30	10.1
12.Bu okuldan ayrılmayı	2.547	1.186	61	20.5	108	36.2	50	16.8	63	21.1	16	5.4

düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğuma inanıyorum.												
9.Bu okuldan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.	2.478	1.239	77	25.9	97	32.7	44	14.8	62	20.9	17	5.7
11.Bu okuldan ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş benim için çok zor olurdu.	2.416	1.164	73	24.5	109	36.6	46	15.4	59	19.8	11	3.7
10.Su an bu okuldan ayrılısam hayatım alt üst olur.	2.213	1.227	103	34.3	108	36.0	30	10.0	40	13.3	19	6.3

Tablo 3.9.'a bakıldığında; çalışmada yer alan branş öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin katılım düzeylerinin ortalama puanlarının $\bar{X} = 3.087 \pm 1.169$ arasında değiştiği belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun önermelere ilişkin kararsızım cevabını verdiği, önermelere ilişkin cevapların dağılımların değiştiği görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin önermeleri tek tek ele alacak olursak, branş öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarıyla ilgili olarak en çok katılım gösterdikleri önermeler şunlardır:

- Çalıştığım okuldan dışarıda gururla bahsediyorum.
- Okulun problemini kendi problemlerim gibi hissediyorum.
- Bu okul benim için çok önem ve anlam taşıyor.
- Bu okulda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum
- Bu okula karşı duygusal bir bağ hissediyorum.
- Okulum karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.
- Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.

Branş öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarıyla ilgili olarak en az katılım gösterdikleri önermeler şunlardır:

- Bu okuldan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğuma inanıyorum.
- Bu okuldan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.
- Bu okuldan ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş benim için çok zor olurdu.
- Şu an bu okuldan ayrılısam hayatım alt üst olur.

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan önermelere verdikleri cevaplar incelendiğinde; öğretmenlerin %44'ü çalıştığı okuldan dışarıda gururla bahsettiği, % 26'sı çalıştığı okuldan dışarıda bahsederken kesinlikle gurur duyduğunu, % 12'si bu konuda kararsız olduğunu, %12'si bu görüşe katılmadığını, % 5'i ise çalıştığı okuldan dışarıda kesinlikle gururla bahsedemediği ifade etmiştir.

Branş öğretmenlerinin % 52'si okulun problemlerini kendi problemleri gibi hissettiğini ifade etmekte, % 20'si bu görüşe kesinlikle katıldığını, % 14'ü bu konuda kararsız kaldığını, % 9'u bu görüşe katılmadığını, % 5'i kesinlikle okulun problemlerini kendi problemleri gibi hissetmediğini belirtmiştir. Branş öğretmenlerinin % 43'ü okulun kendi için çok önem ve anlam taşıdığını düşünmekte, % 25'i bu görüşe kesinlikle katıldığını, % 15'i bu konuda kararsız olduğunu, % 11'i okulun kendi için çok önem ve anlam taşımadığını, % 6'sı ise kesinlikle okulun kendi için çok önem ve anlam taşımadığını ifade etmiştir.

Bunların yanı sıra branş öğretmenlerin % 60'ından fazlası okulda kendini ailenin bir

parçası gibi hissettiğini, okulda karşı duygusal bir bağı olduğunu ve okuluna karşı güçlü bir aidiyet duygusunu hissettiğini dile getirirken, öğretmenlerin %15'ine yakını bu görüşlere katılmadığını, % 20'sine yakını ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir.

Çalışmada branş öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarıyla ilgili olarak ise şu durumların üzerinde durulması gerektiğini belirttikleri görülmektedir. Branş öğretmenlerinin % 34'ü çalıştıkları okuldan şuanda ayrılırlarsa hayatlarının alt üst olacağı görüşüne kesinlikle katılmazken, öğretmenlerin % 36'sı bu görüşe katılmadığını; % 10'u bu konuda kararsız kaldığını % 20'si ise şuanda okuldan ayrılırsa hayatlarının alt üst olacağı düşünmektedir. Bunun yanı sıra branş öğretmenlerinin % 60'ına yakını okuldan ayrılmanın olumsuz sonuçlarının birini yeni iş alternatiflerinin azlığı olduğunu düşünmezken, % 25'inden fazlası bu görüşe katılmaktadır. Yine öğretmenlerin % 60'ına yakını okuldan ayrılmayı istese bile kısa sürede iş bulmanın zor olduğu görüşüne katılmadığını, % 20'sinden fazlasını okuldan ayrılmayı istese bile kısa sürede iş bulmanın zor olduğunu düşünmektedir.

3.3.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ile ilişkisini belirleme çalışılmaktadır. Bunun yanı sıra branş öğretmenlerinin demografik özelliklerine göre okul yöneticilerinin lider davranışlarına ilişkin görüşlerinde ve örgütsel bağlılıklarına farklılıklar olup olmadığı araştırılmaktadır. Bu amaçla branş öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim ve okuldaki kıdem sürelerine göre bu farklılıklar incelenmektedir.

İlk olarak çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin algılarıyla okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ile ilişkisini belirlenmeye çalışılmış, buna ilişkin yapılan korelasyon analizi sonuçlarına tablo 3.10.'da yer verilmiştir:

Tablo 3. 10: Branş Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasında İlişki Analizi

Korelasyon Analizi		Lider Davranışları	Örgütsel Bağlılık
Lider Davranışları	Pearson Correlation (r)	1	.326
	Sig. (p)		.000
	N	299	299
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation (r)	.326	1
	Sig. (p)	.000	
	N	299	300

Tablo 3.10.'da korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; korelasyon katsayısı ($r = 0.326$) olarak hesaplanmıştır. Örneklem grubunda yer alan branş öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda;

H₁ : “Branş öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi için branş öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda; branş öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Buna göre branş öğretmenlerinin algılarına göre; okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerindeki olumluluk arttıkça, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları pozitif bir yönde artacaktır. Bu durum tam tersini de söylemek mümkündür.

Çalışmada branş öğretmenlerinin demografik özelliklerine göre; okul yöneticilerinin lider davranışlarına ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinde farklılıklar olup olmadığı araştırılmakta, bu amaçla branş öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim ve okuldaki kıdem sürelerine göre bu farklılıklar incelenmiştir. İlk olarak çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre; okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri üzerinde farklılık olup olmadığı araştırılmış, buna ilişkin analiz sonuçları tablo 3.11.'de gösterilmiştir:

Tablo 3. 11: Branş Öğretmenlerinin Cinsiyetleri İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	T Testi Değeri	p
Liderlik	Kadın	139	3.7331	.33811	-2.067	.040
	Erkek	159	3.8203	.38366		

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre; okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin önermelere katılım düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız T Testi uygulanmış, buna ilişkin analiz sonuçları şu şekilde belirlenmiştir.

H₂:“ Branş öğretmenlerinin cinsiyetleri göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları farklılık göstermektedir.” hipotezine ilgili yapılan analiz sonucunda; branş öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre; okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları arasında istatistiksel olarak ($p < 0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre erkek branş öğretmenlerin kadın branş öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin önermelere katılım düzeyi ortalama puanlarının daha yüksek olduğu, dolayısıyla tutumlarının kadın branş öğretmenlerine göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Bu durum, cinsiyetin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumlar üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

Çalışmada ayrıca branş öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna ilişkin analiz sonuçları tablo 3.12.’de yer almaktadır:

Tablo 3. 12: Branş Öğretmenlerinin Cinsiyetleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	T Testi Değeri	p
Örgütsel bağlılık	Kadın	139	2.9698	.70568	-2.556	.011
	Erkek	160	3.1900	.78341		

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız T Testi uygulanmış, buna ilişkin analiz sonuçları şu şekilde belirlenmiştir.

H₃:“ Branş öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre, örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumları farklılık göstermektedir.” hipotezine ilgili yapılan analiz sonucunda; branş öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre okullarına ilişkin örgütsel bağlılık tutumları arasında istatistiksel olarak ($p < 0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yine erkek branş öğretmenlerin kadın branş öğretmenlerine göre örgütsel bağlılıklarıyla ilgili önermelere katılım düzeyi ortalama puanlarının daha yüksek olduğu, dolayısıyla erkek öğretmenlerin tutumlarının kadın branş öğretmenlerine göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Bu durum, yine cinsiyetin örgütsel bağlılığa ilişkin tutumlar üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

Çalışmada branş öğretmenlerinin yaşlarına göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri üzerinde farklılık olup olmadığı araştırılmış, buna ilişkin analiz sonuçları tablo 3.13.'te gösterilmiştir:

Tablo 3. 13: Branş Öğretmenlerinin Yaşları İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki

	Yaş Grubu	N	Sıra Ortalamaları	K-W Ki-Kare Değeri	Serbestlik derecesi	p
Liderlik	20-30 yaş arası	87	148.54	6.863	3	.076
	31-40 yaş arası	136	143.82			
	41-50 yaş arası	48	144.32			
	51 ve üzeri	27	190.41			
	Toplam	298				

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin yaşlarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin önermelere katılım düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA analizi uygulanmış, ancak ANOVA analizi varsayımları

sağlanmadığından dolayı bu testin alternatifi olan Non Parametrik Testlerden biri olan Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

H₄:“ Branş öğretmenlerinin yaşlarına göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları farklılık göstermektedir.” hipotezine ilgili yapılan analiz sonucunda; branş öğretmenlerinin yaşlarına göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları arasında istatistiksel olarak ($p>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, branş öğretmenlerinin yaşlarının okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

Çalışmada ayrıca branş öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna ilişkin analiz sonuçları tablo 3.14.’te yer almaktadır:

Tablo 3. 14: Branş Öğretmenlerinin Yaşları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

	Yaş Grubu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Örgütsel bağlılık	20-30 yaş arası	87	3.2394	.82062	1.731	.161
	31-40 yaş arası	136	3.0279	.70332		
	41-50 yaş arası	49	2.9923	.76132		
	51 ve üzeri	27	3.0727	.74575		
	Toplam	299	3.0877	.75510		

Örnekleme grubundaki branş öğretmenlerinin yaşlarına göre örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA analizi uygulanmış, buna ilişkin analiz sonuçları şu şekilde belirlenmiştir.

H₅:“ Branş öğretmenlerinin yaşlarına göre, örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumları farklılık göstermektedir.” hipotezine ilgili yapılan analiz sonucunda; branş öğretmenlerinin yaşlarına göre okullarına ilişkin örgütsel bağlılık tutumları arasında istatistiksel olarak ($p>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; branş öğretmenlerin, yaşlarının örgütsel bağlılığa ilişkin tutumları üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin medeni durumlarına göre, okul

yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri üzerinde farklılık olup olmadığı araştırılmış, buna ilişkin analiz sonuçlarına tablo 3.15.'te yer verilmektedir:

Tablo 3. 15: Branş Öğretmenlerinin Medeni Durumları İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	T Testi Değeri	p
Liderlik	Evli	218	3.8017	.36531	1.739	.084
	Bekar	80	3.7195	.36006		

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin medeni durumlarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin önermelere katılım düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız T Testi uygulanmış, buna ilişkin analiz sonuçları şu şekilde belirlenmiştir.

H₆:“ Branş öğretmenlerinin medeni durumlarına göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları farklılık göstermektedir.” hipotezine ilgili yapılan analiz sonucunda; branş öğretmenlerinin medeni durumlarına göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları arasında istatistiksel olarak ($p>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre evli branş öğretmenleri ile bekar branş öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin önermelere katılım düzeyi ortalama puanları arasında büyük farklılık olmadığı; medeni durumun okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumlarını çok etkilemediği görülmektedir.

Çalışmada ayrıca branş öğretmenlerin medeni durumlarına göre, örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna ilişkin analiz sonuçları tablo 3.16.'da yer almaktadır:

Tablo 3. 16: Branş Öğretmenlerinin Medeni Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	T Testi Değeri	p
Örgütsel bağlılık	Evli	219	3.1037	.74410	.592	.555
	Bekar	80	3.0437	.78754		

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin medeni durumlarına göre, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız T Testi uygulanmış, buna ilişkin analiz sonuçları şu şekilde belirlenmiştir.

H₇:“ Branş öğretmenlerinin medeni durumlarına göre, örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumları farklılık göstermektedir.” hipotezine ilgili yapılan analiz sonucunda; branş öğretmenlerinin medeni durumlarına göre, okullarına ilişkin örgütsel bağlılık tutumları arasında istatistiksel olarak ($p > 0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre evli branş öğretmenleri ile bekar branş öğretmenlerinin, örgütsel bağlılıklarına ilişkin önermelere katılım düzeyi ortalama puanları arasında büyük farklılık olmadığı; medeni durumun bu konu üzerinde etki yaratmadığı görülmektedir.

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin eğitim durumlarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri üzerinde farklılık olup olmadığı araştırılmış, buna ilişkin analiz sonuçları tablo 3.17.’de gösterilmiştir:

Tablo 3. 17: Branş Öğretmenlerinin Eğitim Durumları İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Liderlik	Ön Lisans	13	3.8774	.30591	1.119	.342
	Lisans	256	3.7839	.36339		
	Yüksek Lisans	24	3.6682	.39520		
	Doktora	5	3.8430	.43627		
	Toplam	298	3.7796	.36513		

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin eğitim durumlarına göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin önermelere katılım düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA analizi uygulanmış, yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

H₈:“ Branş öğretmenlerinin eğitim durumlarına göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları farklılık göstermektedir.” hipotezine ilgili yapılan

analiz sonucunda; branş öğretmenlerinin eğitim durumlarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları arasında istatistiksel olarak ($p>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; branş öğretmenlerinin eğitim durumlarının, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumlar üzerinde etkisi olmadığı görülmekte, tutum puan ortalama arasında farklılıklar olmadığı belirlenmiştir.

Çalışmada ayrıca branş öğretmenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna ilişkin analiz sonuçları tablo 3.18.'te yer almaktadır:

Tablo 3. 18: Branş Öğretmenlerinin Eğitim Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Örgütsel bağlılık	Ön Lisans	13	3.1035	.54578	.036	.991
	Lisans	257	3.0916	.77769		
	Yüksek Lisans	24	3.0514	.63095		
	Doktora	5	3.0192	.75666		
	Toplam	299	3.0877	.75510		

Örneklem grubundaki branş öğretmenlerinin eğitim durumlarına göre, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA analizi uygulanmış, buna ilişkin analiz sonuçları şu şekilde belirlenmiştir.

H₉:“ Branş öğretmenlerinin eğitim durumlarına göre, örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumları farklılık göstermektedir.” hipotezine ilgili yapılan analiz sonucunda; branş öğretmenlerinin eğitim durumlarına göre okullarına ilişkin örgütsel bağlılık tutumları arasında istatistiksel olarak ($p>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; branş öğretmenlerin, eğitim durumlarının ön lisans, lisans yada lisansüstü olmasının örgütsel bağlılığa ilişkin tutumları üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

Çalışmada branş öğretmenlerinin mesleki deneyimlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri üzerinde farklılık olup olmadığı araştırılmış, buna ilişkin analiz sonuçlarına tablo 3.19.'da yer verilmektedir:

Tablo 3. 19: Branş Öğretmenlerinin Mesleki Deneyimleri İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki

	Mesleki Deneyim	N	Sıra Ortalamaları	K-W Ki-Kare Değeri	Serbestlik derecesi	p
Liderlik	1 yıldan az	11	172.64	12.000	5	.035
	1-5 yıl	52	145.68			
	6-10 yıl	90	135.63			
	11-15 yıl	74	132.95			
	16-20 yıl	22	131.57			
	21 ve üzeri	38	181.95			
	Toplam	287				

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin mesleki deneyimlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin önermelere katılım düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA analizi uygulanmış, ancak ANOVA analizi varsayımları sağlanmadığından dolayı bu testin alternatifi olan Non Parametrik Testlerden biri olan Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

H₁₀:“ Branş öğretmenlerinin mesleki deneyimlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları farklılık göstermektedir.” hipotezine ilgili yapılan analiz sonucunda; branş öğretmenlerinin mesleki deneyimlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları arasında istatistiksel olarak ($p < 0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılığa bakıldığında mesleki süresi 1 yıldan az olanlar ile 21 yıl ve üstünde olanların sıra ortalama puanlarının diğer mesleki deneyim sürelerine göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Bu durum mesleğe yeni başlayan örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu, bu konuda motivasyonların yüksek olduğunu göstermektedir. Benzer bir yaklaşım ise 21 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip olanlarda görülmektedir. Mesleki deneyim 21 yılın üstüne çıktıkça örgütsel bağlılığın artık yerleşmiş olduğunu söylenebilir.

Tablo 3.20.’de ise branş öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre, örgütsel bağlılıklarıyla ilgili tutumları arasında farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonuçları yer almaktadır:

Tablo 3. 20: Branş Öğretmenlerinin Mesleki Deneyimleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

	Mesleki Deneyim	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Örgütsel bağlılık	1 yıldan az	11	3.6390	.94837	2.761	.019
	1-5 yıl	52	3.1993	.87166		
	6-10 yıl	90	3.1241	.74209		
	11-15 yıl	74	2.9062	.62583		
	16-20 yıl	22	2.8922	.60545		
	21 ve üzeri	39	3.1768	.79710		
	Toplam	288	3.0908	.75797		

Örneklem grubundaki branş öğretmenlerinin mesleki deneyimlerine göre, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA analizi uygulanmış, buna ilişkin analiz sonuçları şu şekilde belirlenmiştir.

H₁₁:“ Branş öğretmenlerinin mesleki deneyimlerine göre, örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumları farklılık göstermektedir.” hipotezine ilgili yapılan analiz sonucunda; branş öğretmenlerinin mesleki deneyimlerine göre okullarına ilişkin örgütsel bağlılık tutumları arasında istatistiksel olarak ($p < 0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc Tukey testi uygulanmıştır. Uygulanan test sonucunda; mesleki deneyimi 1 yıldan az olan branş öğretmenleri ile 11-15 yıl arasında deneyimi olan branş öğretmenlerinin görüşleri arasında farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Mesleğe yeni başlayan branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık tutumlarının daha olumlu olduğunu, mesleki deneyimin örgütsel bağlılığa ilişkin tutumları üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin okuldaki kıdemlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri üzerinde farklılık olup olmadığı araştırılmış, buna ilişkin analiz sonuçlarına tablo 3.21.’de yer verilmektedir:

Tablo 3. 21: Branş Öğretmenlerinin Okuldaki Kıdemleri İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki

	Okuldaki Kıdem	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Liderlik	1 yıldan az	41	3.7385	.41549	1.117	.352
	1-5 yıl	132	3.7751	.39095		
	6-10 yıl	68	3.7726	.31547		
	11-15 yıl	25	3.7365	.34992		
	16-20 yıl	8	3.9368	.26667		
	21 ve üzeri	15	3.9499	.29344		
	Toplam	289	3.7795	.36795		

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin okuldaki kıdemlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin önermelere katılım düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA analizi uygulanmıştır. Elde edilen analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

H₁₂:“ Branş öğretmenlerinin okuldaki kıdemlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları farklılık göstermektedir.” hipotezine ilgili yapılan analiz sonucunda; branş öğretmenlerinin okuldaki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları arasında istatistiksel olarak ($p>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma göre; branş öğretmenlerinin okuldaki kıdemleri artıkça ya da okulda kıdem süresi çok yeni olmasının okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini çok fazla değiştirmedığı görülmektedir. Bu durum branş öğretmenlerinin okuldaki kıdem sürelerinin, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları üzerinde etki yaratmamaktadır.

Çalışmada son olarak branş öğretmenlerin okuldaki kıdemlerine göre, örgütsel bağlılıklarıyla ilgili tutumları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmış, buna ilişkin analiz sonuçlarına tablo 3.22.’de yer verilmiştir:

Tablo 3. 22: Branş Öğretmenlerinin Okuldaki Kıdemleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

	Okuldaki Kıdem	N	Sıra Ortalamaları	K-W Ki-Kare Değeri	Serbestlik derecesi	p
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	41	160.35	6.506	5	.260
	1-5 yıl	133	141.32			
	6-10 yıl	68	133.65			
	11-15 yıl	25	157.68			
	16-20 yıl	8	196.75			
	21 ve üzeri	15	148.00			
	Toplam	290				

Örneklem grubundaki branş öğretmenlerinin okuldaki kıdemlerine göre, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA analizi uygulanmış, ancak ANOVA analizi varsayımları sağlanmadığından dolayı bu testin alternatifi olan Non Parametrik Testlerden biri olan Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Kruskal-Wallis Testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

H₁₃:“ Branş öğretmenlerinin okuldaki kıdemlerine göre örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumları farklılık göstermektedir.” hipotezine ilgili yapılan analiz sonucunda; branş öğretmenlerinin okuldaki kıdemlerine göre okullarına ilişkin örgütsel bağlılık tutumları arasında istatistiksel olarak ($p>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine branş öğretmenlerinin okuldaki kıdem sürelerinin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri üzerinde çok büyük bir etki yaratmadığı görülmektedir.

BÖLÜM IV

4. 1. SONUÇ

Çalışmada branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun yanı sıra branş öğretmenlerinin demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri ile okul yöneticilerinin liderlik davranışına ilişkin görüşleri arasında farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda; İstanbul Bayrampaşa ilçesindeki İlköğretim Okullarında görev yapan branş öğretmenleri arasından belirlemek amacıyla rassal olarak 300 branş öğretmenleri seçilmiş ve bunlara ilgili anket formundaki sorular sorulmuştur. Toplanan veriler SPSS 18.0 istatistik paket programı ile çözümlenmiştir. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, hipotezlere ilişkin olarak ANOVA parametrik testleri ya da iki bağımsız grup parametrik t testlerine, Non Parametrik testlerden Kruskal Wallis Testine ve Korelasyon analizine başvurulmuştur.

Ankete katılan 300 öğretmenin liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ilişkin önermeler için güvenirlik analizi uygulanmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's alpha değerleri sırasıyla 0,803 ve 0,909 çıkmıştır. Buna göre ankette kullanılan lider davranışları ve örgütsel bağlılığına ilişkin tutum ölçeklerinin yüksek güvenilir kategorisinde olduğu, ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada branş öğretmenlerinin demografik özelliklerine ilişkin olarak cinsiyetleri, yaş grupları, medeni durumları, eğitim durumları, mesleki deneyim süreleri ve okuldaki kıdem süreleri incelenmiş, buna ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Örneklem grubunda yer alan branş öğretmenlerinin % 46'sının kadın, % 54'ünün erkek olduğu, yaş grupları incelendiğinde; % 46'sının 31-40 yaş grubu arasında yer aldığı, % 29'unun 20-30 yaş grubu arasında olduğu, %16'sının 41-50 yaşları arasında, % 9'unun ise 51 yaş ve üzerinde bir yaşa sahip olduğu belirlenmiştir.

Medeni durumları incelendiğinde; % 73'ünün evli olduğunu, % 27'inin ise bekar olduğu, eğitim düzeylerine bakıldığında ise; % 85'inden fazlasının lisans mezunu olduğu belirlenmiştir.

Örnekleme grubunda yer alan branş öğretmenlerinin, mesleki deneyimleri bakıldığında; 31'inin 6-10 yıl arasında bir deneyime sahip olduğu, % 26'sının 11-15 yıl, %18'inin 1-5 yıl, %13'ünün 21 yıl ve üstü, % 8'inin 16-20 yıl, % 4'ünün ise bir yıldan az bir sürelik mesleki deneyime sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin çoğunun mesleki deneyim süresi 6-10 yıl arasındadır. Kıdem sürelerine bakıldığında ise; % 46'sının 1-5 yıl arasında bir deneyime sahip olduğu, % 23'ünün 6-10 yıl, %14'ünün 1yıldan az, %9'unun 11-15 yıl, % 5'inin 21 yıl ve üstü bir süredir, % 3'ünün ise 16-20 yıl arasında bir sürelik okullarında kıdeme sahip oldukları belirlenmiştir. Buna göre çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin çoğunun okulda kıdem süresi 1-5 yıl arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları araştırılmakta, bu doğrultuda branş öğretmenlerine yöneltilen lider davranışları ölçeğinde yer alan önermelere ne ölçüde katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu konudaki dağılımlara bakıldığında; öğretmenlerin % 50'sinden fazlası okul yöneticilerinin her zaman öğretmenlerin mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını istediği, her zaman öğretmenlerin görevleri konusunda neler beklediğini açıkça belirttiği görülmüştür. Bunun yanı sıra öğretmenlerin % 50'sine yakını okul yöneticilerinin her zaman işlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına özen gösterdiğini ve yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına her zaman dikkat ettiğini düşünmektedir.

Araştırmaya katılan branş öğretmenlerin yine 50'sine yakını okul yöneticilerinin her zaman okuldaki görevleri kimlerin yapması gerektiğine karar verdiğini, öğretmenlerin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için ve öğretmenlerin uyum bir iş birliği içinde çalışmalarını için gerekenleri yaptığını belirtmiştir. % 40'ından fazlası ise okul yöneticilerinin çoğu zaman değişiklikler yapmaya istekli olduğunu, fikirlerini tereddüte bırakmayacak şekilde ifade ettiği görüşündedir.

Ayrıca branş öğretmenlerin büyük çoğunluğunun, okul yöneticilerinin her zaman olmasa da çoğunlukla öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlamaya çalıştığı, işlerinin yapılmasını ve takip edilmesi konusunda teşvik ettiği konusunda hem fikir olduğu ortaya çıkmakta, büyük çoğunluğu yöneticilerin öğretmenlerini dinlemeye zaman ayırdığını, öğretmenlerin fikirlerine değer verdiğini, yeni fikirleri öğretmenlerle birlikte denediğini, kişisel tutumları açıkça ortaya koyduğunu, yönetici olarak okuldaki yerinin ve görevinin

öğretmenlerce anlaşılmasını sağlamaya çalıştığını düşünmektedir.

Çalışmada branş öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili olarak ise; çoğunluğu nadiren de olsa okul yöneticilerinin kendisini tek söz sahibi olarak gördüğünü, yeni fikirleri kolay kabullenemediğini, plan yapmaksızın çalıştığını ve okulu yönetirken öğretmenlere herhangi bir açıklama yapma gereği duymadığını ifade etmekte ve bu durumların üzerinde durulması gerektiğini düşündükleri sonucuna ulaşmıştır.

Çalışmada ayrıca branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları da araştırılmakta, bu doğrultuda branş öğretmenlerine yöneltilen örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan önermelere ne ölçüde katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Buna ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışmada branş öğretmenlerinin büyük çoğunluğu çalıştığı okuldan dışarıda gururla bahsetmekte, okulun problemlerini kendi problemleri gibi hissetmekte ve okulun kendi için çok önem ve anlam taşıdığını düşünmektedir.

Bunların yanı sıra branş öğretmenlerin % 60'ından fazlasının okulda kendini ailenin bir parçası gibi hissettiği, okulda karşı duygusal bir bağı olduğu ve okuluna karşı güçlü bir aidiyet duygusunu hissettiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca öğretmenlerin çoğu genel olarak okulların memnun olmalarının yanı sıra; çalıştıkları okuldan şuanda ayrılırlarsa hayatlarının alt üst olacağı görüşüne katılmamakta, okuldan ayrılmanın olumsuz sonuçlarının birini yeni iş alternatiflerinin azlığı olduğunu düşünmemektedir.

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ile ilişkisini belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra branş öğretmenlerinin demografik özelliklerine göre okul yöneticilerinin lider davranışlarına ilişkin görüşlerinde ve örgütsel bağlılıklarına farklılıklar olup olmadığı araştırılmakta, bu amaçla branş öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim ve okuldaki kıdem sürelerine göre bu farklılıklar incelenmiştir. Buna ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin algılarıyla okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ile ilişkisini belirlenmeye çalışılmış, buna ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucunda; öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik

davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum branş öğretmenlerinin algılarına göre; okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerindeki olumluluk artıka, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları pozitif bir yönde artacağı şeklinde ifade edilebilmektedir.

Çalışmada branş öğretmenlerinin demografik özelliklerine göre; okul yöneticilerinin lider davranışlarına ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinde farklılıklar olup olmadığı araştırılmıştır. Branş öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan araştırmalar sonucunda; branş öğretmenlerin yaş, medeni durum, eğitim durumlarına ve okuldaki kıdem sürelerine göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı, bu demografik özelliklerin liderlik davranışı üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada yer alan branş öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre; okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre erkek branş öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumlarının kadın branş öğretmenlerine göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Bu durum, cinsiyetin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumlar üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

Yine araştırmaya katılan branş öğretmenlerinin mesleki deneyimlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılık incelendiğinde; mesleki süresi 1 yıldan az olanlar ile 21 yıl ve üstünde olanların sıra ortalama puanlarının diğerk mesleki deneyim sürelerine göre oldukça yüksek olduğu görölmektedir. Bu durum mesleğe yeni başlayan örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu, bu konuda motivasyonların yüksek olduğunu göstermektedir. Benzer bir yaklaşım ise 21 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip olanlarda görölmektedir. Mesleki deneyim 21 yılın üstüne çıktıkça örgütsel bağlılığın artık yerleşmiş olduğunu söylenebilir.

Araştırma kapsamında branş öğretmenlerinin demografik özelliklerine göre; örgütsel

bağlılıklarına ilişkin görüşlerinde farklılıklar olup olmadığı araştırılmış,buna ilişkin olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışmada branş öğretmenlerin yaşlarına, medeni durum, eğitim durumu ve okuldaki kıdem sürelerine göre; okullarına ilişkin örgütsel bağlılık tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre; branş öğretmenlerin, yaşlarının, medeni durum, eğitim ve okuldaki kıdem süresinin örgütsel bağlılığa ilişkin tutumları üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

Çalışmada ayrıca branş öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, okullarına ilişkin örgütsel bağlılık tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre yine araştırmaya katılan erkek branş öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarıyla ilgili tutumlarının kadın branş öğretmenlerine göre daha olumlu olduğu söylenebilmektedir. Bu durum, yine cinsiyetin örgütsel bağlılığa ilişkin tutumlar üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir.

Örneklem grubundaki branş öğretmenlerinin mesleki deneyimlerine göre, okullarına ilişkin örgütsel bağlılık tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uygulanan test sonucunda; mesleki deneyimi 1 yıldan az olan branş öğretmenleri ile 11-15 yıl arasında deneyimi olan branş öğretmenlerinin görüşleri arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum mesleğe yeni başlayan branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık tutumlarının daha olumlu olduğunu, mesleki deneyimin örgütsel bağlılığa ilişkin tutumları üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

4.2. ÖNERİLER

4.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

Araştırmada öğretmenlerin liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerindeki olumluluk arttıkça, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yükselmektedir. Okul müdürleri , yöneticilik ile liderlik kavramlarının ayırt edebilmeli, liderlik tutumlarının öğretmenleri etkilediği bilincine varmalı, halihazırda görevde olan eğitim yöneticilerinin liderlik vasıflarını geliştirmek için ilgili üniversitelerle işbirliği yapılarak,hizmet içi faaliyetler düzenlenmelidir.Özellikle bu seminer ve hizmet içi faaliyetlerin ders yükünün az olduğu yaz tatillerinde organize edilmeli Bu seminerlerle ilgili olarak üniversitelerden alanında uzman bilim adamları çağırılıp ders vermeleri sağlanmalıdır. Ayrıca yönetim alanında örnek çalışma yapan okul müdürleri de yaptıkları çalışmaları burada diğer yöneticilerle paylaşabilmelidir.

Ortaya çıkan bulgularda erkek branş öğretmenlerinin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumlarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha fazla olması, eğitim yöneticilerinin, bayan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını geliştirici ve liderlik davranışlarına ilişkin tutumlarını olumlu yönde değiştirmesi noktasında tutum geliştirmelidir.

Araştırma bulgularında elde edilen verilere göre özellikle hizmet süresi fazla ve mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu. Bu konuda okulda bilgi paylaşımının artırılacağı bir ortam yarattırılarak, olumlu tecrübelerin öğretmenler arasında aktarılması ve genç öğretmenlerin yüksek motivasyonundan ve enerjisinden yarar sağlanılacağı düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılığı oluşturmak için öğretmen gereksinimlerini doğru belirlenmesi gerekir. Öğretmenler arasında etkin bir iletişim yapısının oluşturulması, onları motive edici unsurların doğru tespit edilmesi örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Örgütsel bağlılıkta maddi unsurlar, kalıcı motive edici olmamaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık gönülden bağlanmayı ifade eder. Bunun için de kişiler arası iletişimin iyi olması, öğretmen Sorunlarıyla İlgilenilmesi, sosyal ve yararlı aktivitelerin düzenlenmesi ve hak edenlere ödül verme gibi yaklaşımlar örgütsel bağlılığı artırılabilceği düşünülmektedir

4.2.2. Araştırmacılara Öneriler

Bu araştırma İlköğretim branş öğretmeleri arasında yapılmıştır. Benzer bir araştırma ortaöğretim öğretmenleri arasında da yapılabilir. Ayrıca örneklem grubuna veliler ve öğrencilerde katılabilir. Öğretmen görüşlerinin yanı sıra yönetici görüşlerini de kapsayan araştırmalar da yapılarak, araştırma bulguları genişletilebilir

Bu araştırma İstanbul ili Bayrampaşa ilçesi ile sınırlandırılmıştır, ancak benzer bir çalışma daha geniş bir evreni kapsayacak şekilde de yapılabilir

MEB İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin, lider davranışlarının ilçelerdeki eğitim ve öğretime etkisini araştıran çalışmalar yapılabilir.

Kırsal ve kentsel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını karşılaştıran çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (1997). *Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler Ve Dönüştürücü Lider Profili*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı, İstanbul.
- Akyüz Yalçınkaya, M. (1998). *Cumhuriyet'in 75. Yılında İlköğretim, Eğitimde Yansımalar: IV., I. Ulusal Sempozyumu*, Ankara.
- Aykan, E. (2002). *Girişimcilik Ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları*, Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Balay, R. (Kasım 2000): *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balçık, B. (2005). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, M.B. (1981). *Stogdih's Handbook Of Leadership*. New York: The Free Pres.
- Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul* (4. Baskı). Ankara: Cem Kitapevi.
- Bayrak, S. (1997). *Değişen Liderlik Anlayışı Ve Türkiye Gerçeği*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, (5-6 Haziran) Bildiriler Kitabı İstanbul: Deniz Harp Okulu, C.L-2, S. 358-361.
- Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları Ve Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik Ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Berman, N. (1992). The Dimesion Of Otganizational Commitment. *Journal Of Organizational Behavioer*, Vol 13, 380.
- Bertrand, R. (1994). *İktidar* (2.Baskı). (Çeviren: Mete Ergin). İstanbul: Cem Yayınevi.

Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Bir Araştırma. *Finans, Politik Ve Ekonomik Yorumlar*, 44, 55-74.

Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış* (No: 107). Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.

Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Chow, I. H. S. (1994). Organizational Commitment And Career Development Of Chinese Managers In Hong Kong And Taiwan. *The International Journal Of Career Management*, 6, 4, 3-9.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitapevi.

Çelik, V. (1995). Eğitim Yöneticisinin Vizyon Ve Misyonu. *Eytepe Dergisi*, 1, (1), 47-52.

Çetin M. Ö. (Ağustos 2004). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

De Cotuis, T. A. ve T. P. Summers. (1987). A Path Analysis Of A Model Of The Antecedents And Consequences Of Organizational Commitment. *Human Relations*, Vol.40, No.7, 445-470.

Demir, H. Ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yıl:19,Sayı:61, 72-90.

Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors And Organizational Commitment: A Comparative Study Of Police Officers And Civilian Staff. *The International Journal Of Public Sector Management*, 14, 2, 111-128.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Drucker, P. F. (1997). *Yönetim Uygulaması*. İstanbul: İnkılâp Kitapevi.

Drury, S. (2003). Leadership Theory For Pastors. <http://www.drurywriting.com/sharon/> , (Erişim Tarihi: 24.04.2012).

Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, (2), 210-219.

Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.

Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış. *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını*, 334.

Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Eren E. (2000). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2002). *Örgüt Yaratıcılığı Ve Verimliliğinin Sağlanması Örgüt İkliminin Rolü*. 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 23-25 Mayıs 2002, Antalya. 885-898.

Ergül, B. (2007). *Örgütsel Bağlılık Semineri*. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yönetim Ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı.

Ergün, M. (1995). Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları (SPSS for WINDOWS). Ankara: Ocak Yayınları.

Erol, F. (1995). Okul Müdürlerinin Görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Engeller: Burdur İli Örneği. *Eytepe Dergisi*, 1, (1), 63-70.

Gerber, E. M. (1994). *Girişimcilik Tutkusu*. (Çeviren: Tayfur Keskin, 2011). California: Sistem Yayıncılık.

Geylan, R. (2007). Yüksek Personel Devir Oranın Süreklilik Gösterdiği Bir Ortamda Ortaya Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*. Cilt7, Sayı:2, 79-98.

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Antalya. 68.

Güler, Ş. (1976). *Yönetimin Sosyolojik Anlamı Ve Sanayide Yönetim, Yönetim Sosyolojisi. Kolokyumuna Sunulan Bildiriler Tartışmalar* (No: 165). Ankara: Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Yayınları.

Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi*, Yıl:7, Sayı:28, Güz 2001, 531-348.

Güney, S. (1997). *Yönetici Ve Yönetilen Açısından Disiplin Ve Moral*. 21.yy.'da Liderlik Sempozyumu. İstanbul: DHO Matbaası. 204-212.

Güney, S. (2001). Yönetim Ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınevi

Hales, G. ve Tamamganî, Z. (Kasım 1996). An Investigation Of Relationship Between Organizational Structure, Managerial Role, Expectation And Managers Work Activities. *Journal Of Management Studies*, 732.

Halil, C., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.

İlsev A. (Haziran 1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Arastırma*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2006). *Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü, Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (11), 160-177.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5.Baskı). Ankara: Asıl Yayın Dağıtım.

Kama, B. (2005). *Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri, Örgütsel Bağlılıkları Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Katz, D. ve Kahn R. L. (2005). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çevirenler: H. Can ve Y. Bayar). Ankara: Doğan Yayınevi.

Kaya, Y. K. (1984). *Eğitim Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Todaie Yayınları.

Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik Ve Liderler* (No: 24). İstanbul: Kalder Yayınları.

Keith, D. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı*. (Çeviren: Kemal Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.

Keles, H. ve Çelik, N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Konya, 46.

Kılınç, K. (Eylül 1984). Yöneticilik Ve Önderlik. *Karizma Dergisi*, 5, 6.

Kılınç, T. (1997). Liderlikte *Durumsallığın Ötesi, Karizmatik Liderlik Yaklaşımları*. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, 1. Basım, 2. Cilt, İstanbul 1997, S. 384.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar* (8.Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Koontz, Karol ve Cyril O'donnel. (1968). *Principles Of Management*. New York: Mc Grawhill Book Company.

Köse, S. (2003). *Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Araştırma*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kumbul, B. (2000). *Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri*. <http://www.isguc.org/> , Erişim Tarihi: 25.04.2012.

Küçükahmet, L. (Eylül 2011). *Sınıf Yönetimi* (10. Baskı). Ankara: Pegem Akedemi Yayıncılık.

Meyer, H. P. ve Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment*. Survey Academic Users Guide.

M.E.B. (Milli Eğitim Bakanlığı). (1998). *Cumhuriyetin 75. Yılında Gelişmeler Ve Hedefler*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Moss, S.A., Mcfarland, J., Ngu, S. ve Kijowska, A. (2006). Maintaining An Open Mind To Closed Individuals: The Effect Of Resource Availability And Leadership Style On The Association Between Openness To Experience And Organizational Commitment. *Journal Of Research In Personality*, XX, 1–17.

Mucuk, İ. (1989). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Der Yayınları.

Newman A.D. ve Rowbottom R.W. (1968). *Organization Analysis*. Londra: Heinemann Educational Boks Ltd.

Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-427.

Ölçüm Ç. M. (Ağustos 2004). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ölçüm Ç. M. (Ağustos 2004). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özalp, İ., Koparal, C. Ve Berberoğlu, G. (1997). *Yönetim Ve Organizasyon*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18, (2), 114.

Özsoy, S. A. Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2012). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.6. S.2.

Reeder, W. G. (1961). *Okul İdareciliğinin Esasları*. (Çeviren: Turhan Oğuzkan). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Sökmen A. (2000). *Ankara'da ki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İş Gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Stogdil. (1990). *Handbook Of Leadership*. New York: Free Pres.

Stoner J.A.F. ve Freeman R.E. (1992). *Management* (5. Baskı). New Jersey: Prentice Hall Inc.

Suliman, A.M. ve Iles, P.A. (2000b): The Multi-Dimensional Nature Of Organizational Commitment İn A Non-Western Context. *Journal Of Management Development*, Vol: 19, No: 1, 71-82

Şimsek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şişman, M. (1997). Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi Ve Eğitimde Liderlik. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu İstanbul.

Tas, M. A. (2004). *İs Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.

Topçu Brestrich, E. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara. 41-47.

Torrington, D. ve Hall, L. (1987). *Personnel Management*. London: Prentice Hall International.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş Tatmini, KişiÖrgüt Uyumu ve Amire Güven. Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14, (2). (<http://www.isgucdergi.org/index.php?p=main&vol=14&num=2&year=2012>, Erişim Tarihi: 25.04.2012).

Usal, A. (1995). *Davranış Bilimleri*. İzmir: Barış Yayınları.

Uyguç N. ve Çımrın D. (2004). DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, C.19, (1).

Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). *Dönüşümcü Liderlik Ve Performans*. 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir.

Ünal, S. (Nisan 1991). *Eğitim Yöneticilerinin Okulda Eğitim Ve Öğretimin Niteliğini Geliştirecek Şekilde Eğitilmeleri*. Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu Eğitimde Nitelik Geliştirme (13-14 Nisan) Özel Kültür Okulları Eğitim-Araştırma-Geliştirme Merkezi.

Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çeviren: Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınevi.

Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, (1), 395-412.

Yılmaz, C ve Keskin, H. (2005). Küçük Ve Orta Boy Sanayi İşletmelerinde İşin Motivasyon Potansiyeli Ve Çalışanların Örgütsel Bağlılığı: Kişisel İhtiyaç Seviyeleri Farklarını Da Göz Önüne Alan Bir Saha Araştırması. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*.

Zangora, G. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14-22.

EKLER

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu anket İlköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler akademik bir çalışma için kullanılacaktır. **Ankete verdiğiniz cevaplar araştırma dışında kullanılmayacak, gizli tutulacaktır. Bu nedenle adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.** Soruları dikkatle okuyarak, **soruları boş bırakmayınız.** Sorulara tarafsız, objektif, samimi, gerçek duygu ve düşünceleriniz yansıtmamız, araştırmanın amacına ulaşması için önemlidir. Size uygun olan seçenekteki parantezin içine (x) işareti koyunuz. Ankete ayıracağınız zaman ve göstereceğiniz özenden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR
Danışman

Esat CEVAHİROĞLU
Yeditepe Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi
esat_cevahiroglu@windowslive.com

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

2. Yaş Grubunuz: () 20-30 () 31-40
() 41-50 () 51 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar

4. Eğitim Durumunuz: () Lise () Ön Lisans
() Lisans () Yüksek Lisans
() Doktora

5. Mesleki Deneyiminiz : () 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl
() 11-15 () 16-20 () 21 ve üzeri

5. Okuldaki kıdeminiz: () 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl
() 11-15 () 16-20 () 21 ve üzeri

LİDER DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ

Okul yöneticinizin liderlik davranışları ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz

	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	nadiren	Hiç bir zaman
1.Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyar.					
2.Yeni fikirlerini öğretmenlerle birlikte dener.					
3.Tek söz sahibi kendini görür.					
4.Eksik ve yetersiz işleri eleştirir.					
5.Fikirlerini tereddüte yer bırakmayacak biçimde ifade eder.					
6.Okuldaki görevleri kimlerin yapması gerektiğine karar verir.					
7.Plan yapmaksızın çalışır.					
8.Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat eder.					
9.İşlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına özen gösterir.					
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.Öğretmenlerin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gerekeni yapar.					
15.Öğretmenlerin uyumlu bir işbirliği içinde çalışmalarını için gereken her şeyi yapar.					
16.Öğretmenlere kişisel yardımda bulunur.					
17.Öğretmenlerin okulda görevli bulunmaktan dolayı memnun olmalarını sağlamaya çalışırım.					
18.Kolay ve anlaşılır bir yönetici olduğuna inanırım.					
19.Öğretmenleri dinlemeye zaman ayırır.					
20.Okulu yönetirken öğretmenlere her hangi bir açıklama yapma gereği duymaz.					
21.Öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenir					
22.Hareketlerinin nedenlerini açıklamaz.					
23.Eğitimle ilgili konularda öğretmenlere danışmadan faaliyete geçebilir.					
24.Yeni fikirleri kolay kabullenmez.					
25.Bütün öğretmenlere arkadaş gibi davranır.					
26.Değişiklikler yapmaya isteklidir.					
27.Diğer insanların kendisiyle kolaylıkla ilişki kurmasına yatkındır.					
28.Görüşmelerinde, öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlamaya çalışır.					

29.Öğretmenlerce yapılan önerileri uygulamaya çalışır.					
30.Eğitimle ilgili konularda işe başlamadan önce öğretmenlerin onaylarını alır.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Örgütsel bağlılıkla ilgili ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Bu okula karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
2.Bu okul benim için çok önem ve anlam taşıyor.					
3.Çalıştığım okuldan dışarıda gururla bahsediyorum.					
4.Okuluma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
5.Bu okulda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum					
6.Okulun problemini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
7.Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.					
8.Başka bir iş ayarlamadan önce, bu okuldan ayrılmaktan korkuyorum.					
9.Bu okuldan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.					
10.Su an bu okuldan ayrılırsam hayatım alt üst olur.					
11.Bu okuldan ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş benim için çok zor olurdu.					
12.Bu okuldan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
13.Bu okuldan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederdim.					
14.Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle, bu okuldan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır.					
15.Bu okula çok şey borçlu olduğumu hissediyorum, şimdi ayrılırsam ayıp olur.					
16.Daha avantajlı olsa bile bu okuldan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					

ÖZGEÇMİŞ

Esat CEVAHİROĞLU

Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi : 20.11.1973

Doğum Yeri : Of/Trabzon

Medeni Durumu: Evli ve iki çocuk sahibi

Eğitim

1991- Of İmam Hatip Lisesi

1997– Ankara Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi

2011–2012 Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

Çalıştığı Kurumlar

1998- Bayrampaşa Osmangazi İlköğretim Okulu

2008-Bayrampaşa Nail Reşit İlköğretim Okulu

2012-Esenler Anadolu İmam Hatip Lisesi

İletişim Bilgileri

E-posta: esat_cevahiroglu@windowlive.com

Tel : 05354047610