



YAKIN DO U ÜN VERS TES  
E T M B L MLER ENST TÜSÜ  
E T M YÖNET M , DENET M , EKONOM S VE  
PLANLAMASI E T M B L M DALI

**YÖNET C LER N DÖNÜ ÜMSEL L DERL K  
DAVRANI LARINA YÖNEL K ÖRGÜTSEL  
BA LILIKLARININ DE ERLEND R LMES**

DOKTORA TEZ

Uzm. FAHR TÜMKAN

Lefko a

Aralık, 2020



YAKIN DO U ÜN VERS TES  
E T M B L MLER ENST TÜSÜ  
E T M YÖNET M , DENET M , EKONOM S VE  
PLANLAMASI E T M B L M DALI

**YÖNET C LER N DÖNÜ ÜMSEL L DERL K  
DAVRANI LARINA YÖNEL K ÖRGÜTSEL  
BA LILIKLARININ DE ERLEND R LMES**

DOKTORA TEZ

Uzm. FAHR TÜMKAN

Tez Danı man

Prof. Dr. GÖKMEN DA LI

Lefko a

Aralık, 2020

## Onay

Yakın Do u Üniversitesi E itim Bilimleri Enstitüsü Müdürlü üne, Fahri Tümkan'ın “**Yöneticilerin Dönü msel Liderlik Davranı larına Yönelik rgtsel Ba lıhklarının De erlendirilmesi**” isimli tezi Aralık 2020 tarihinde jürimiz tarafından E itim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması E itim Bilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmi tir.

	Adı- Soyadı	mza
Ba kan:	Prof. Dr. Mehmet a lar	.....
ye*:	Doç. Dr. Behcetznacar	.....
ye*:	Doç. Dr. Mert Ba ta	.....
ye*:	Doç. Dr. Oytun Szdo ru	.....
ye (Danı man):	Prof. Dr. Gökmen Da lı	.....

## Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen  retim üyelerine ait oldu unu onaylarım.

.... / .... / 20...

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Enstitü Müdürü

## **Etik İkelere Uygunluk Beyanı**

Yakın Do u Üniversitesi E itim Bilimleri Enstitüsü Müdürlü ü'ne sundu um tezimin içindeki verileri, bilgileri ve belgeleri akademik ve etik kurallar içerisinde elde etti imi; tüm bilgi, belge, de erlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sundu umu; çalı mada bana ait olmayan tüm veri, dü ünçe, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gere i olarak eksiksiz ekilde uygun atıf yaptı ımı ve kaynak göstererek belirtti imi beyan ederim.

Uzm. Fahri Tümkan

(23.12.2020)

## Te ekkür

Git gide küreselle en dünyamızda bilgi büyük bir güç olarak gözümüze çarpmaktadır. Bilginin sürekli de i ip geli ti i dünyamızda bilgi sahibi olmak ve bilime katkıda bulunmak çok önemlidir. Sahip oldu unuz bilgiyi aktarmak dar anlamda ya adı nız toplumda, geni anlamda ise insanlık için büyük bir önem arz etmektedir.

Ki isel, toplumsal, kültürel ve ekonomik yönden geli menin en önemli faktörü e itim örgütleridir. Bu örgütler içinde buldukları toplumun gelenek ve göreneklerini ku aktan ku a a aktararak toplumun her yönden geli mesine ve nitelikli bireylerin yeti mesine olanak sa larlar.

Literatürde, e itim ve ö retim sürecindeki en önemli yere sahip olan okulların yöneticilerinin liderlik özellikleri önemli bir rol oynamaktadır. Okul müdürü, en ba ta okul örgütü için gerekli ortamı hazırlayan, bilgi aktarımını kolayla tıran, örgütün ba arısını artırmaya çalı an ve tüm e itim ö retim faaliyetlerine önderlik yapan ki ilerdir. Okul müdürünün liderli i, ö renci ba arısı ve örgütsel ba lılı ı etkilemekle kalmayıp etkili bir örgüt kültürü ve ikliminin de olu turulmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Sahip oldu um bilgileri Doktora sürecinde geli tirmemde bana yardımcı olan tüm Yakın Do u Üniversitesi Ö retim Görevlilerine te ekkür ederim. Ayrıca yaptı ım çalı manın daha ileriye gitmesi için bana her daim yardımcı olan danı manım Prof. Dr. Gökmen Da lı'ya ayrıca te ekkür ederim. Prof. Dr. Fahriye Altınay ve Prof. Dr. Zehra Altınay'a bana her daim kapılarını bana kar ı açık tutup, fikir verdikleri ve yardımcı olduklarından dolayı çok te ekkür ederim. Tez a amasında Meta-analiz bölümündeki zorlukları a mamda ve programı kullanmamda bana her türlü deste i veren Doç. Dr. Serkan Dinçer'e de te ekkürü bir borç biliyorum.

Dr. Unvanımı almam için en büyük çabayı sarfeden ve bana gerekli özveri ile sabrı gösteren sevgili e im engül Tümkan ile canımdan çok sevdi im çocuklarım Nedret ve Ali Tümkan'a çok te ekkür ederim.

Uzm. Fahri Tümkan

## ÖZET

Bu ara tırmanın amacı, ilkö retim okullarında görev yapan ö retmen ve yöneticilerin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin ö retim liderli i davranı ları ile ö retmenlerin örgütsel ba lılıkları arasındaki ili kileri belirlemektir. Bu ba lamda 2017-2018 e itim ö retim yılında devlet ilkokullarında görevli 42 ö retmen ve 12 yönetici ile görü me yapılarak ara tırmanın nitel boyutu olu turulmu tur. Ayrıca önceden yapılan meta analiz çalı malarının meta analizi yapılarak dönü ümsel liderli in çe itli de i kenler bakımından etki büyüklü ü hesaplanmı tır.

Nitel bulgular uzman görü ü alınarak temalar aracılı ı ile elde edilmi tir. Meta-analiz bulguları ise CMA meta-analiz programı aracılı ı ile elde edilmi tir.

Nitel boyutta dönü ümsel liderlerin en çok e it ve adaletli oldukları, örgütsel ba lılı ı sa lamak için ö retmenlere göre toplantılar yaptıkları, yöneticilere göre ise sosyal faaliyetlerde zaman geçirdiklerini, örgütsel ba lılı ı okula ba lı olarak gösterdikleri, örgütsel ba lılı ı geli tirmek için ö retmenlere göre e it ve adaletli olmayı, yöneticilere göre ise ö retmenlerin fikirlerini alma yöntemini kullandıklarını, örgütsel ba lılı ın en çok ö retmenleri motive etti i bulgularına ula ılmı tır.

Çalı madaki meta analiz bulgularına göre dönü ümsel liderli in; örgütsel ba lılık, i memnuniyeti, lider memnuniyeti ve yöneticiye güven boyutları ile arasında orta düzeyde bir etki büyüklü ü mevcuttur. Dönü ümsel liderlik ile i performansı, duygusal zeka ve örgütsel vatanda lık arasında ise küçük düzeyde bir etki büyüklü ü görülmektedir.

### **Anahtar Kelimeler:**

Dönü ümsel liderlik, örgütsel ba lılık, meta-analiz.

## ABSTRACT

The aim of this research is to specify the relationship between primary school directors' leadership behaviors and teachers' organizational commitment. In this regard, the qualitative dimension of the research was formed after interviews with 42 teachers and 12 directors in State primary schools in the 2017-2018 academic year. Meanwhile, a meta-analysis of previous meta-analyses was done to determine the effect size of transferable leadership in terms of various variables.

The qualitative findings were obtained through themes in the light of experts' views. The meta-analysis findings were obtained through CMA (Comprehensive Meta Analysis) program.

It was found out that, transferable leaders, in qualitative dimensions, were mostly fair and advocated equality, had meetings with teachers to strengthen organizational commitment, spent time doing social activities, exhibited commitment to their schools, were equal and fair to teachers to develop commitment, asked for teachers' ideas and they mostly motivated teachers for organizational commitment.

The findings in the meta-analysis indicated that organizational leadership has a medium-level effect size in organizational commitment, job satisfaction, and trust to directors. On the other hand, a low-level effect size was observed between transferable leadership, work performance, emotional intelligence, and organizational citizenship.

### **Keywords:**

Transferable leadership, organizational commitment, meta-analysis

## Ç İNDEK İLER

	<b>Sayfa</b>
Onay Sayfası .....	i
Etik İkelere Uygunluk Beyanı .....	ii
Te ekkür .....	iii
Özet .....	iv
Abstract.....	v
çindekiler .....	vi
Tablolar Listesi.....	x
Kısaltmalar .....	xi

## BÖLÜM I

### G R

1. Giri .....	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2.Problem Cümlesi.....	4
1.2.1. Alt Problemler.....	4
1.3.Ara tırmanın Amacı .....	5
1.4.Ara tırmanın Önemi.....	5
1.5.Sınırlılıklar .....	7
1.6.Sayıtlılar.....	7
1.7.Tanımlar.....	8

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE

2. Kuramsal Çerçeve .....	9
2.1. Liderlik ve Lider.....	10
2.2. Yönetim ve Yönetici.....	11
2.3. Liderlik Teorileri.....	13
2.3.1. Geleneksel Liderlik Yakla ımları.....	13
2.3.1.1. Özellikler Yakla ımı.....	13
2.3.1.2. Davranı sal Liderlik Yakla ımı.....	14



2.3.1.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	14
2.3.2. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	14
2.3.2.1. Yalın Liderlik.....	15
2.3.2.2. Karizmatik Liderlik.....	15
2.3.2.3. Vizyoner Liderlik.....	15
2.3.2.4. Etkileşimsel Liderlik.....	16
2.3.2.5. Dönüştürsel Liderlik.....	16
2.4. Dönüştürsel Liderlik Kavramı.....	16
2.4.1. Dönüştürsel Liderlerin Özellikleri.....	18
2.4.2. Dönüştürsel Liderliğin Boyutları.....	19
2.4.2.1. Dealleştirilmiş Etki (Karizma).....	19
2.4.2.2. İham Verici Güdüleme.....	19
2.4.2.3. Bireysel İgi.....	20
2.4.2.4. Entelektüel Uyum (Zihinsel Özendirme).....	20
2.4.3. Dönüştürsel Liderlikte Direnç Sorunu.....	21
2.5. Örgütsel Bağlılık.....	22
2.5.1. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	23
2.5.1.1. Araç ve Değerlerin Benimsenmesi.....	23
2.5.1.2. Fedakarlık.....	24
2.5.1.3. Özdeşleşme.....	24
2.5.1.4. İçselleştirme.....	24
2.5.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	25
2.5.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	26
2.5.3.1. Tutumsal Yaklaşım.....	26
2.5.3.2. Davranışsal Yaklaşım.....	27
2.5.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	27
2.5.4.1. Yaş.....	27
2.5.4.2. Cinsiyet.....	27
2.5.4.3. Eğitim Durumu.....	28
2.5.5. Örgütsel Ödüller.....	28
2.5.6. Bağlılığın niteliği ve Önemi.....	29

2.6. İlgili Ara tırmalar .....	29
2.6.1.Dönü ümsel Liderlik ile İlgili Yapılan Yerli Ara tırmalar.....	29
2.6.2.Örgütsel Ba lılık ile İlgili Yapılan Yerli Ara tırmalar.....	31
2.6.3.Dönü ümsel Liderlik ile İlgili Yapılan Yurt Dı ı Ara tırmalar.....	34
2.6.4. Örgütsel Ba lılık ile İlgili Yapılan Yurt Dı ı Ara tırmalar.....	35

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

3.1. Giri .....	38
3.2. Ara tırma Modeli .....	38
3.3. Katılımcılar .....	39
3.4. Çalı ma Grubu .....	39
3.5. Veri Toplama Süreci .....	42
3.6. Veri Toplama Aracı .....	42
3.7. Verilerin Kodlaması .....	43
3.8. Temaların Bulunması .....	45
3.9. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi .....	45

## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR**

4. Bulgular .....	46
4.1. Ö retmenlerin ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin dönü üm el liderlik özelliklerini tanımlamalarına ili kin bulgular.....	46
4.2. Okul yöneticileri ve ö retmenlerinin, okul yöneticilerinin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için okullarda yaptıkları etkinliklerle ili kin bulgular.....	54
4.3. Ö retmenlerin ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin örgütsel ba lılı ı sergileme durumları hakkındaki tanımlamalarına ili kin bulgular.....	64
4.4. Ö retmenlerin ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmelerine ili kin bulgular.....	71
4.5. Okul yöneticileri ve ö retmenlerinin, okul yöneticilerinin dönü ümsel liderlik davranı ları ö retmenlerin örgütsel ba lılı ını etkilemesine ili kin bulgular.....	80

4.6. Dönü ümsel liderli in örgütsel ba lılık üzerindeki etkisine ili kin bulgular.....	89
4.7. Dönü ümsel liderli in i performansı üzerindeki etkisine ili kin bulgular.....	91
4.8. Dönü ümsel liderli in duygusal zeka üzerindeki etkisine ili kin bulgular.....	92
4.9. Dönü ümsel liderli in yöneticiye güven üzerindeki etkisine ili kin bulgular.....	93
4.10. Dönü ümsel liderli in i memnuniyeti üzerindeki etkisine ili kin bulgular.....	94
4.11. Dönü ümsel liderli in örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisine ili kin bulgular.....	95
4.12. Dönü ümsel liderli in lider memnuniyeti üzerindeki etkisine ili kin bulgular.....	96

## **BÖLÜM V**

### **TARTI MA**

5. Tartı ma.....	98
------------------	----

## **BÖLÜM VI**

### **SONUÇ VE ÖNER LER**

6. Sonuç ve Öneriler.....	106
6.1. Sonuç.....	106
6.2. Öneriler.....	112
<b>KAYNAKÇA</b> .....	115
<b>EKLER</b> .....	125
<b>Ek 1</b> : Nicel Bulgular Ö retmen Görü me Formu.....	125
<b>Ek 2</b> : Nicel Bulgular Yönetici Görü me Formu.....	127
<b>Ek 3</b> : Bilimsel Ara tırmalar Etik Kurulu Onay Yazısı.....	129
<b>Ek 4</b> : Milli E itim Bakanlığı Ölçek Uygulama zin Yazısı.....	130
<b>Ek 5</b> : Turniting Sonucu.....	131

## TABLULAR İÇİN İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 1:</b> Lider ile Yönetici Arasındaki Belirgin Farklılıkları gösteren tablo.....	12
<b>Tablo 2:</b> Ara tırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri.....	40
<b>Tablo 3:</b> Ara tırmaya katılan yöneticilerin kişisel bilgileri.....	41
<b>Tablo 4:</b> Dönü ümsel liderlik özelliklerine ilişkin temalar ve bu da ılımlara ilişkin betimsel istatistikler.....	48
<b>Tablo 5:</b> Yöneticilerin örgütsel bağlılığı sağlamak veya geli tirmek için okullarda yaptığı etkinliklere ilişkin temalar ve bu da ılımlara ilişkin betimsel istatistikler.....	55
<b>Tablo 6:</b> Yöneticilerin örgütsel bağlılığı sergileme durumlarına ilişkin temalar ve bu da ılımlara ilişkin betimsel istatistikler.....	64
<b>Tablo 7:</b> Okullardaki örgütsel bağlılığı geli tirmeye ilişkin temalar ve bu da ılımlara ilişkin betimsel istatistikler.....	71
<b>Tablo 8:</b> Yöneticilerin dönü ümsel liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemesine ilişkin temalar ve bu da ılımlara ilişkin betimsel istatistikler.....	80
<b>Tablo 9:</b> Dönü ümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki durumu.....	89
<b>Tablo 10 :</b> Dönü ümsel liderlik ile iş performansı arasındaki ilişki durumu.....	90
<b>Tablo 11 :</b> Dönü ümsel liderlik ile duygusal zeka arasındaki ilişki durumu.....	91
<b>Tablo 12 :</b> Dönü ümsel liderlik ile yöneticiye güven arasındaki ilişki durumu.....	92
<b>Tablo 13 :</b> Dönü ümsel liderlik ile iş memnuniyeti arasındaki ilişki durumu.....	93
<b>Tablo 14 :</b> Dönü ümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki durumu.....	94
<b>Tablo 15 :</b> Dönü ümsel liderlik ile lider memnuniyeti arasındaki ilişki durumu.....	95

## Kısaltmalar

**KKTC** : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

**MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı

# BÖLÜM I

## 1.Giri

Bu bölümde, ara tırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, ara tırmanın önemi, sayılılar, sınırlılıklar, tanımlar ve kısaltmalar yer almaktadır.

### 1.1 Problem Durumu

Örgütler, önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş bireylerin oluşturduğu toplumsal yapılardır. Örgütlerin bu hedeflerine varabilmek ve rekabetçi dünyada varlıklarını sürdürebilmek için en önemli kaynaklarından birisi olan birey faktörünü en etkili şekilde kullanmaları gerekmektedir (Topaloğlu, 2010). Örgütlerin devamlılığını koruyabilmesi, çalışanlarının bilgi, beceri ve görevlerine odaklanmalarıyla doğrudan ilişkilidir; ancak çalışanların görevlerini yerine getirmek için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları beceri, örgütlerin devamlılığını koruyabilmek için tek başına yeterli bir koşul değildir. Görevinin gerektirdiği bilgi ve yetenekler kadar, çalışanların görevlerine ve içinde buldukları kurumlara kendilerini adanmaları çok önemlidir (Bolat ve Bolat, 2008). Bir örgütte görev yapan çalışanların örgütsel bağlılığı yüksekse, o örgütler daha etkindir. Çünkü çalışanların örgütlerini sahiplenmiş olmalarından dolayı işi bırakma, işe geç gelme ve işe devamsızlık gibi olumsuz tutum sergilemeleri, örgütsel bağlılığı zayıf olanlara göre düşüktür. Çalışanlar örgütün amaçlarını benimserse örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde kendilerinden beklenenin üstünde bir çaba sarf ederlerse örgütün ayakta kalıp ilerleyebilmesi de buna bağlı olarak artacaktır (Akt: Cengiz, 2000; Angle ve Perry, 1981). Çalışanların mesleki karar, davranış ve iletişimlerinde esas alacakları değerlerle bu kararlara yönelik yargıları ile çalışmaya hayatlarına yönelik görüş açıları, çalışanların örgütte kalma arzuları kadar, örgütsel gelişim açısından da oldukça önemlidir (Pehlivan, 2016).

Dünyaya geldiği zaman topluma faydalı bir davranışa layık olmayan insan, büyüyüp gelişerek eğitimle kültür kazanır, toplumsallaşır, kişisel ve üretkenlik ve böylece toplumun bir parçası haline gelir. Kısacası eğitim, toplumu düzenleyerek geleceğe taşıyan

bir kurum olarak görev yapar. Toplumun istediği olumlu davranışları sergileyecek olan bireyler eğitim sisteminin bir ürünüdür. Eğitim örgütlerinde görev yapan yönetici, öğretmen ve öteki çalışanlar bilgi, yetenek ve davranışlarını kullanarak eğitim örgütlerinin örgütsel, yönetsel ve eğitimel hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olurlar (Baran, 1993'ten Akt. Balay, 2014).

Girdisi insan olan eğitim örgütlerinin bireyleri geliştirerek üretken hale getirebilmesi için ancak eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin gayretlerini sağlayan örgütsel denetim tek başına yeterli değildir. Bunun yanında büyük oranda okulları ve görevleriyle güdülenmiş ve özdelemler çalışanlara da ihtiyaç vardır (Katz ve Kahn, 1977).

Ayrıca günümüzde başarıyı elde etmenin sırrı eğitimli, üretken, örgütsel hedeflerle uyumlu ve örgüte bağlı insanlara sahip olabilmekten geçer. Bu şartlar örgütleri birey merkezli politikalar oluşturmaya zorlarken, örgütsel bağlılık konusundaki ilgiyi de artırmaktadır (Çetinel, 2008). Diğer yandan örgütler, örgütsel etkililiğin tek bir kapsamda ele alınamayacak kadar karmaşık bir yapıya sahiptir. Ancak örgütsel etkililiğin olmasının etkin bir yönetim anlayışının ve nitelikli liderlerin varlığına bağlı olduğu da ortak bir görüdür. Lider kavramı etkin yönetimde rol oynayan ve karımıza çıkan önemli bir kavramdır (Kaya, 2002). Liderlik üzerine yapılan birçok araştırma, liderlik rolünü doğru kullanmayı bilen yöneticilerin etkili bir yönetim sergileyebileceği ve çalıştığı örgütün hedeflerine ulaşmasında daha güvenli adımlarla ilerletebileceğini, örgütün vizyonunu daha iyi oluşturarak misyonunu da daha iyi yerine getirebileceğine dikkat çekmektedir. Bu nedenle yöneticiler, mesleklerinde liderlik davranışları sergileyebildikleri ölçüde çalıştıkları kurumları ve astlarını geliştirip ilerletebilirler (Durmuş, 2003). Öyleyse diyebiliriz ki yönetici, örgütünü en etkili ve mantıksal bir şekilde aktif durumda tutabilmek için aynı zamanda lider olmak zorundadır.

Liderlik kavramı bugüne kadar pek çok yönden araştırmalara konu edilmiş ve edilecek yönetim biliminin ana konularından birisi olan bir kavramdır. Yine yönetim biliminin alt dalı olan eğitim yönetimi alanında da bu kavram ile ilgili yapılmış ve yapılacak çalışmalara rastlamak mümkündür. Eğitim yönetimi alanında yapılan liderlik çalışmaları, okul örgütündeki mevcut liderlik davranışlarını belirlemeyi amaçladığı gibi;

daha etkin e itim artları ve örgütleri olu turabilmek için sergilenmesi gereken liderlik uygulamalarının neler olması gerekti i konusunda da rehberlik etmektedir (Aslan ve Bakır, 2015).

Liderlik davranı ları ve kullandı ı stratejiler, örgüt hedeflerinin gerçekte tirilmesi ile takipçilerinin de er, inanç ve hareketlerini etki altına alır. Bu nedenle e itim örgütü yöneticilerinin liderlik vasıfları; e itim alanında çalı ma yapan ara tırmacıların dikkatini çeken konular arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin liderlik davranı ları ve niteliklerine yönelik birçok ara tırma yapılmasına ra men, bu konuda tam bir görü birli inin sa landı ını söyleyebilmek olanaksızdır.

Liderlik konusun ile ilgili ‘Her yönetici bir lider olabilir mi?’ sorusu sorulması gereken en önemli soruların bir tanesidir. Bu soruya Hameck (1970) “Her lider az çok bir yöneticilik vasfına sahiptir, ancak her yönetici bir lider de ildir.” ekinde yanıt vermi tir(Akt: Madencio lu ve di erleri 2014).

Örgüt olarak okuldan bahsetti imiz zaman lider denince ilk olarak akla okul yöneticisi /müdürü ve okul müdür yardımcıları gelir. Yönetici ve lider kavramlarının iç içe geçmi birbiriyle karı tırılan iki farklı kavramdır. Liderlik, bir veya daha fazla ki iyi çe itli yöntemler kullanılarak klavuzluk etme i idir. Ancak otorite ve yetki bakımından iki farklı liderlik ekli ortaya çıkmaktadır: Formal lider, takipçileri üzerindeki etkisini otoriteyle sa larken; informal lider ise, sergiledi i liderlik davranı larıyla grubuyla bütünle ir. Bu ba lamda, okul yöneticisi bir formal lider olmakla birlikte; ö retmenleri motive etmek, onları de erler ve ortak hedefler çerçevesinde birle tirmek ve etkilemek yoluyla informal bir lidere de dönü ebilir (Çelik, 2013).

E itim liderleri günümüzde, her eyden önce bilgi sahibi ve her yönden kendini yeti tirmi olmak zorundadır. Bir e itim lideri; okulun misyonunu olu turarak e itim programı ve ö retimi yönetme, olumlu ö renme ortamları olu turabilmelidir (Balcı ve Aydın, 2003).

Bu ara tırmada problem durumu, yöneticilerin dönü ümsel liderlik davranı larına yönelik örgütsel ba lılıklarının yönetici ve ö retmen görü lerine göre de erlendirilmesi, ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu ba lamda KKTC’de bu konu ile ilgili bir



ara tırmaya rastlamamı olunması nedeniyle ara tırma neticesinde elde edilen verilerin, alandaki önemli bir eksikli i tamamlamada katkı koymas ı beklenmektedir.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Yöneticilerin dönü ümsel liderlik davran ı larına yönelik örgütsel ba lılıklarını etkileyen faktörler, yönetici ve ö retmenler açısından nelerdir? Bu do rultuda a a ıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

### **1.2.1. Alt Problemler**

- a) Ö retmenler, okul yöneticilerinin dönü ümsel liderlik özelliklerini nasıl tanımlamaktadır?
- b) Yöneticiler, kendi dönü ümsel liderlik özelliklerini nasıl tanımlamaktadır?
- c) Ö retmenler dönü ümsel liderli i sa layan okul yöneticilerinin örgütsel ba lılı ı sa lama ve geli tirme için okullarda yapılan etkinliklere nasıl örnek vermektedir?
- d) Yöneticiler örgütsel ba lılı ı sa lama ve geli tirme için okullarda yapılan etkinliklere hangi örnek vermektedir?
- e) Ö retmenler okul yöneticilerinin örgütsel ba lılık sergileme durumlarını nasıl de erlendirmektedir?
- f) Yöneticiler kendi örgütsel ba lılık sergileme durumlarını nasıl de erlendirmektedir?
- g) Dönü ümsel liderli e etki eden ve etki etti i faktörler nelerdir ve bunların etki düzeyi nedir?

### **1.3 Ara tırmanın Amacı**

Bu ara tırmanın amacı, ilkö retim okullarında görev yapan ö retmen ve yöneticilerin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin ö retim liderli i davranı ları ile ö retmenlerin örgütsel ba lılıkları arasındaki ili kileri belirlemektir.

Dönü ümsel liderli in örgütsel ba lılık üzerine etkisi bugüne kadar anket ve yüzyüze görü me teknikleri kullanılarak analiz edilmeye çalı ılmı tır. Bu ara tırmada da, metaanaliz ve yarı yapılandırılmı görü me soruları kullanılarak KKTC'deki Milli E itim Bakanlı na ba lı ilkokullarda dönü ümsel liderli in örgütsel ba lılık üzerine etkisi yönetici ve ö retmen algılarına göre ortaya konulması hedeflenmektedir. Bu hedef do rultusunda bulguları desteklemek açısından meta anliz yardımıyla dönü ümsel liderli in etkileyen etmenler ara tırılmaya çalı ılmı tır.

Ara tırmanın amacı do rultusunda dönü ümsel liderli i etkileyen etkenler için meta-analizlerin meta-analizi yapılarak ilkokullarda görev yapan ö retmenlerin ve yöneticilerinin dönü ümsel liderli in örgütsel ba lılık üzerine etkisini açıklanmaya çalı ılmı tır.

### **1.4. Ara tırmanın Önemi**

Her yönden geli mi nitelikli insan gücünün ortaya çıkmasında ve toplumların devamlılı mını sa lamada önemli bir yeri olan e itim kurumları için liderlik önemli bir unsurdur. E itim kurumlarında lider vasfını ta ıyan ki iler elbetteki müdürlerdir. Müdürlerin göstermi oldukları liderlik davranı ları görevli buldukları e itim kurumunun ba arıya ula masında büyük rol oynar(Serin ve Buluç, 2012). Müdürler görevli buldukları okullarda hedeflenen amaçlara varabilmek için hem kendi üzerlerine dü en sorumlulukları yerine getirmek hem de kendileri dı ndaki bireyleri de etkileyerek onlarla birlikte hareket etmek durumundadırlar( i man, 2004).

E itim kurumlarının ba nda bulunan müdürlerin sergilemi oldukları liderlik davranı ları e itim kurumlarını birçok yönden etkilemesinin yanı sıra örgütsel ba lılı a da etki etmektedir. E itim kurumuna ba lı ö retmenlerin performanslarını ö renciler için harcamaya istekli olmaları ve çalı tıkları kuruma ba lı olmalarında müdürlerin önemli bir rolü vardır(Serin ve Buluç, 2012).

Eitim dındaki kurumlarda sistem içerisinde hammadde(girdi)-süreç-ürün(çıkıtı) döngüsünün herhangi bir basamaında ki iler varken, eğitim kurumlarında hammadde(girdi)-süreç-ürün(çıkıtı) döngüsünün her basamaında ki iler olmak durumundadır (Celep, 2000). Durum böyle olunca da hedeflere varabilmede eğitim kurumlarında bahlılıın olması gereklili i artı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bahlılıın merkezinde aidiyat, bütünleme, içselleme ve gayret gösterme gibi manaların olması bahlılıın gereklili ini göstermektedir.

Yöneticiler örgütlerinin devamlılıını örgüt hedeflerine göre ya atmak durumunda olup çalı anlar üzerinde pozitif veya negatif etkiler gösterebilirler. Tüm bunlar çalı anların örgütsel bahlılıklarının artmasında ve bahlılı a katkı koymalarında önemli rol oynar. Müdürlerin göstermi oldukları liderlik stilleri bu bahlılık duygunun ortaya çıkmasında etkili bir faktördür. Özellikle de sistemin kilit noktası oldu u dü ünülen ilkö retim okullarında müdürlerin göstermi oldukları liderlik davranı larının ö retmenlerce nasıl yorumlandı mın ortaya konulması, bu davranı ların ö retmenlerin görevli oldukları kuruma olan bahlılı ıyla bir ili kisinin olup olmadı mın ortaya konulması açısından önemlidir.

Örgütsel bahlılıın olu masında yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri önemli rol oynadı ma göre müdürler birer dönü ümsel lider olmayı ba arabilmeli ve görevli buldukları okullardaki örgütsel bahlılı ı olu turup sürdürebilmelidirler.

Dönü ümcü bir lider i görenlerini güdüler, entelektüel uyarım sa lar ve onlarda pozitif bir enerji olu turur. Çalı tı ı kurumun vizyon ve misyonunu çalı anlarıyla paylaarak onlarda bilinç olu turarak hedeflere yönelik ilgilerini artırır. Böylece çıkarlar ki isel olmaktan çıkarak grup çıkarları önem kazanır (Bass, 1990). Dönü ümcü lider takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarının farkında olup bu istek ve ihtiyaçları takipçilerini güdülemek için kullanarak onların harekete geçirir.

(Burns, 1978; Akt: Karip, 1998).

Okulların üslendikleri eğitim misyonunu daha ileriye götürmek o okulda görev yapan yöneticinin liderlik davranı larına bahlıdır. Burns, dönü ümsel liderli i “lider ve izleyenlerinin, birbirlerinin ahlak ve motivasyon düzeylerini arttırdıkları bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan anlaşı laca ı üzere dönü ümsel liderlik davranı larının örgütsel bahlılık açısından önemli faktörleri vardır. İgili literatürde bu faktörler farklı

açılardan incelenmi olsa da ö retmenler ve yöneticiler açısından dönü ümsel liderlik davranı larının nasıl yordandı na ya da bu faktörlerin etkilerinin nasıl oldu una ili kin yayınlara yeterince yer verilmedi i görülmü tür. Ö retmen ve yöneticilerin dönü ümsel liderlik davranı larını tanımlamaları ve bu tanımlamalardan elde edilen faktörler ara tırmanın özgünlü ünü ve önemini vurgulamaktadır. Ayrıca elde edilen faktörlerin örgütsel ba lılı a ne düzeyde etki etti inin belirtilmesi de ara tırmanın önemini artırmaktadır (Karip, 1998).

Bu durum nedeniyle bu ara tırma yapılacak olan bu çalı manın alanda daha sonra yapılacak olan ara tırmalara da ı ık tutması hedeflenmektedir.

### **1.5.Sınırlılıklar:**

Ara tırmada sadece 2017 – 2018 ö retim yılında MEB İkö retim Dairesine ba lı ilkokullarda görev yapan yöneticiler(müdür ve müdür muavini) ve ö retmenlerin algıları ile sınırlıdır.

Ara tırmada elde edilen veriler, ara tırmada kullanılan veri toplama aracı ile sınırlıdır.

Ara tırma yöntem açısından yarı yapılandırılmı sorular ile sınırlıdır.

Ara tırmaya katılan katılımcıların ya ları 21 ile 59 ya aralı ı ile sınırlıdır.

Ara tırma kapsam açısından KKTC'deki ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin; örgütsel ba lılı ı olu turmalarındaki rollerine ili kin ö retmenler ile yöneticilerin görü leri ile sınırlıdır.

Meta-analiz yöntemi Google Akademik ile sınırlıdır.

### **1.6. Sayılılar:**

Ara tırmaya katılan katılımcılar(okul yöneticileri ve ö retmenler) veri toplama aracına içten ve samimi cevaplar verdikleri dü ünülmektedir.

Katılımcılar ve ara tırma arasında, ara tırma sonucunu etkileyecek bir etkilim bulunmamıştır.

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

Ara tırma için hazırlanan yarı yapılandırılmış sorular, alt problemlere ulaşmak için yeterli veriye ulaşabilecek bir görüşme formudur.

Meta-analiz için bulunan kaynaklar evreni de temsil etmektedir.

## 1.7. Tanımlar

**İlkokul :** 6 - 11 yaşlarındaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsayan, kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunlu öğretim basamağıdır.

**Örgütsel Bağlılık:** Örgütün mevcut hedeflerini ve bu hedeflerde izlenecek olan yolun örgüt çalışanları tarafından benimsenerek, kendilerini örgütün hedeflerine ulaşmak için örgütün bir parçası olarak görmesidir(Özdevecioğlu, 2003).

**Dönüşümsel Liderlik:**Dönüşümsel liderlik, kendinden önce başlı bulunduğu örgütün ve orda bulunan çalışanların çıkarlarını düşünen bir liderdir(Bilir, 2007).

## BÖLÜM II

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Toplumların ayakta kalıp devamlılıklarını koruyabilmek için önemli bir etken olan her yönden donanımlı insan gücünü yeti tiren e itim kurumlarıdır. E itim kurumları için de liderlik kavramı oldukça önemli bir kavram olarak kar ımıza çıkmaktadır. Çünkü liderin di er tüm örgütlerde oldu u gibi e itim kurumunda da nitelikli insan gücünün olu turulmasında ve hedeflenen amaçlara ula abilmekteki etkilili i önemli rol oynar. E itim kurumlarında lider olması arzulanan ki ilerın ba ında müdürler gelmektedir. Müdürlerin icra etti i liderlik davranı ları görev yaptıkları kurumun ba arılı olmasında etkin rol oynar. Her okula ait bir liderlik stili olan ö retim liderli i 80’li yıllardan bu yana birçok ara tırmacı tarafından birçok ara tırmaya konu olmu tur (Serin ve Buluç, 2012). Ö retim liderli i, müdürün okulda ula ılması arzu edilen sonuçlara varabilmek için kendisinden beklenen görevleri yerine getirebilmesinin yanı sıra e itim kurumunun payda larını da etkileyerek onlar vasıtasıyla da yerine getirilmesini sa ladı ı davranı lar olarak tanımlanabilir ( i man, 2004).

Okul müdürlerinin liderlik becerilerinin etki altında bıraktı ı bir çok faktör vardır. Bu faktörlerin ba ında ö retmenlerin örgütsel ba lılı ı gelmektedir (Serin ve Buluç, 2012). Örgütsel ba lılık örgütün randıman artı nını ve bireyin kendisini örgütle bütünle tirmesini, çalı kanlı nını, i verimini veya örgütteki farklıla mayı, yenile meyi kabul edebilirlik düzeyini etkilili i ile ilgili bir kavramdır. Örgütsel ba lılık çalı anların örgütlerine olan ba lılıklarını ifade eder. Ayrıca çalı anların örgütlerine olan ilgi ve örgütün varlı nın devamı için gerekli çabayı ortaya koymaları olarak ifade edilebilir. Bunun için de çalı anlar örgütün hedefleriyle bütünle erek üyeliklerini devam ettirebilme arzusu gösterirler (Ordun, 2001).

Örne in e itim hizmeti sunan okullarda örgütsel ba lılı n güçlü olması ve ö retmenlerin örgütün hedefleriyle bütünle ebilmeleri için, sistemin en önemli üyesi olan ö retmenlerin enerjilerini, ö renciler için harcayabilmesi gerekmektedir. Örgütsel ba lılı ı

yüksek olan öğretmenler bunu en üst düzeyde sergileyebilir. Öğretmenlerin okullarına olan örgütsel bağlılıklarının güçlü olmasındaki en önemli rol de okul müdürlerine aittir (Serin ve Bulunç, 2012).

## 2.1. Liderlik ve Lider

Liderlik, insanlığın var olduğundan bu yana sürekli olarak karşımıza çıkan bir kavram olmuştur. Bir arada yaşamaya ihtiyaç duyan insanların hayatlarının her bölümünde liderlik kavramı var olmuştur ve sürekli birçok araştırmaya konu olmuştur (Aydın, 2009). Liderliğin ortaya çıkışı ile ilgili iki görüş vardır. Birinci görüş liderliğin doğuştan gelerek çevresel faktörlerle bütünleşip geliştirilebilen bir süreç olarak ifade edilebilirken ikinci görüşte de birinci görüşün zıttı liderliğin doğuştan gelmeyip toplumun ve kültürün bir ürünü olduğu savunulmuştur. Liderlik vasfı her ne şekilde kazanılmış olursa olsun lider ancak uygun ortam ve zamanda ihtiyaç duyduğu anda bu vasfını kullanacaktır (Uysal, 1997). Bu açıdan bakıldığında zaman zaman liderlik, bakışlarına bakılarak onları yönlendirmek olarak tanımlanabilir. Ayrıca liderlik örgütteki değişimin itici gücü olup örgütte karşılaşılan problemlerin çözümünü sağlayabilmektir (Çalık, 2003). Bireyin olduğu her yerde liderlik söz konusudur. Liderlikten bahsedebilmek, öncelikle bir grup insanın ve bu insanların ulaşmak isteyecekleri önceden belirlenmiş hedeflerinin olması ve bu hedeflerine varabilmelerinde onlara yardımcı olabilecek bir liderin olmasıdır (Bolat ve Seymen 2003: Akt Kılıç, 2013). Örgütün ulaşmayı hedeflediği amaçlarına varabilmesi için kritik zamanlarda karar verme sürecinde liderlik önemlidir (Çankaya ve Aküzüm,2010).

Bağcıoğlu'na göre liderlikte şu dört öğe göze çarpmaktadır (Bağcıoğlu, 1992):

- i. Amaç: Grubun oluşmasının ilk koşuluudur.
- ii. Lider: Her grubun bir lideri bulunmalıdır.
- iii. Üyeler: Grubun diğer üyeleridir.
- iv. Ortam: Liderlik, ancak elverişli bir ortamda olabilir.

Yukarıdaki açıklamadan da anlaşılacağı gibi liderlik kavramı için öncelikle bir grup insan ile bu insanların ulaşmayı arzuladıkları ortak bir amaçlarının olması gerektiği göze çarpmaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için de bir lider gerekmektedir. Bununla birlikte liderin, diğer kişilere baskı uygulanmadan, istekli olarak çaba sarf etmelerini sağlayabilecek bilgi, beceri ve kişisel özelliklere sahip olması gerekmektedir.

İnsanın yaratılıştan itibaren birçok farklı liderler ve liderlik tipleri ortaya çıkmıştır. Birçok hedefi olan insanolu, bu hedeflere varabilmek için de iki yollar arar ve kendine yol gösterecek bir varlığı her zaman ihtiyaç hisseder. İşte bu noktada lider kavramı büyük önem taşır. İnsan kendisine yetemediğini hissettiği konularda başkalarının yardımına gereksinim duyar. Böylece insan toplulukları ve bu topluluklarda oluşan sorunların çözülmesinde grup liderlerinin önemi ortaya çıkar (Eren, 2003).

Alanyazın incelendiğinde liderlik ve yöneticilik kavramlarının çou kez birbirleriyle iç içe kavramlar olarak kullanıldığı görülmektedir. Her iki kavram her ne kadar da aynıymiş gibi görülse de aralarında ayrım vardır. Lider ve yönetici kavramları arasındaki farkı açıklayabilmek için öncelikle yönetici kavramının ne olduğuna değinerek, daha sonra da yöneticilik ve liderliği mukayese etmek daha doğru olacaktır. Tarihsel süreç incelendiği zaman yönetici kavramına ilk kez ailede, daha sonra da kabile ve savaşçı birimlerde rastlamak mümkün olmuştur. (Karalar, 2002; Akt: Koç, 2013).

Yönetim, belirlenmiş bir düzende var olan prosedürlerden yararlanılarak başlı buldukları kurumun amaçlarına ulaşabilmek için gerekli etkinlikleri düzenler. Kısaca yönetim var olan koşullar altında kurumu en ileriye taşımaya çalışır (Koçel, 2010).

## **2.2 Yönetim ve Yönetici**

Toplumlarda var olan kurum ve kuruluş faaliyetlerini sürdürmeleri ve daha ileriye gitmeleri için belli hedefleri vardır. Bu hedeflere ulaşmak için de yönetime yani yöneticiye ihtiyaçları vardır. Yönetimi yapan kişi veya kişiler (grup veya ekip) örgütler için gerekli vizyonu ve misyonu belirleyip uygulamak için harekete geçer. Yönetici örgüt içerisindeki uyumu sağlayarak örgüt içerisinde belli bir düzen kurar (Deliveli, 2010).



Yönetici kavramı farklı yazarlar tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlardan birkaç tanesi;

Bağcıoğlu'na (2008) göre yönetici, yönetimi yapan kişi veya ekiplere denir. Belirli hedeflere ulaşmak için toplanan insanları örgütleyip, onları bu hedef doğrultusunda eyleme geçirme sürecidir.

Tunalı'ya (2006) göre yönetici, örgütte oluşan problemleri önleyerek veya çözerek var olan programlar doğrultusunda düzenli çalışabilmesidir.

Akar'a (2006) göre yönetici, bir tecrübe, bireysel yetenek ve sürekli olarak kendini geliştirme ile ilgili bir olgudur.

**Tablo 1:**Lider ile Yönetici Arasındaki Belirgin Farklılıkları gösteren tablo.

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
dare ederler.	Yeniliklere açıktırlar.
Tekrarlayıcıdırlar.	Başkaları onları tekrarlar.
Devan ettiricidirler.	Sürekli gelişimden yanadırlar.
Sistem üzerine odaklanırlar.	Bireyler üzerine odaklanırlar.
Denetime güvenirlirler.	Dürüstturler ve doğruluğa inanıp güvenirlirler.
Kısa zamanlı görüşlerle yönetirlirler.	Vizyon sahibidirler.
Nasıl ve ne zaman sorularını sorarlar.	Neden ve niçin sorularını sorarlar.
Gözleri hep aşağıdadırlar.	Gözleri hep yanındakilerdedir.
Emirlere uyarlar.	Kendisi gibi davranarak nisiyatif kullanırlar.
Dünceleri doğrudur.	Doğru düncededirler.
Var olan durumu kabullenirlirler.	Var olan durumlarla mücadele ederler.

Kaynak: (Keçecioğlu, 1998: Akt: Eraslan, 2004: [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/162/eraslan.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm))

## **2.3. Liderlik Teorileri**

Liderlik kavramı çok farklı sınıflandırmalar yapılan bir kavram olarak karımıza çıkmaktadır. Burada geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları olarak iki başlık altında konu incelenecek ve modern yaklaşımlarda dönüşümsel liderlik boyutu ise ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır.

### **2.3.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları**

Geleneksel liderlik yaklaşımı 19. yy başlarından itibaren ortaya çıkmıştır. Geleneksel yaklaşımın bir diğer adı da klasik yaklaşım olarak da ifade edilmektedir. Geleneksel liderlik yaklaşımında özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımları da bulunmaktadır. Bunun yanında durumsallık yaklaşımında geleneksel model içerisinde yer almaktadır (Koçel, 2010).

#### **2.3.1.1. Özellikler Yaklaşımı**

Özellikler teorisinin temelinde lider olunmaz, lider doğulur söylemi yer almaktadır. Özellikler teorisine göre lider doğu tan bu özellikleri beraberinde getirir. Ortam farketmeksizin doğu tan beraberinde getirdiği özellikleri mutlaka uygun koşullarda ortaya çıkarır (Aydın, 2001).

Özellikler teorisi ilk olarak liderin de aratıldığı askeri ve idari yöneticilerin liderlik özellikleri aratıldığı (Erdoğan, 1997). Tarihte yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunda liderlerin ortak özelliklerinin zekası, bireyin kendisine güveni, bilgili ve aktif kişilerin yönetenler olduğunu ortaya koymulardır. Fakat yapılan araştırmalar birbirleri ile tutarlı değildirler. Bazı araştırmalar uzun boyun bir liderlik özelliği olduğunu savunurken bir diğeri bunun tam tersini savunmuştur. Bunun yanında diğer yazarlar da cinsiyetin, yaşı, beden eğlincinin v.b. kişisel özelliklerine bağlı olduğunu savunmuştur (Özkalp ve Kırel, 2010). Buradan da anlaşılacağı gibi sadece doğu tan getirdiği özellikler onu lider yapmamaktadır. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar halen devam etmektedir. Fakat

yapılan ara tırmalarda da durumsallık farklılıklar ve ara tırmalarda i e odaklanmalardan dolayı özellikler yakla ımına fazla bir katkı sa layamamaktadırlar (Can, A an ve Aydın, 2006).

### **2.3.1.2. Davranı sal Liderlik Yakla ımı**

Liderleri tanımlamaya yönelik yapılan ara tırmalarda özellikler yakla ımının yetersiz kalması sonucunda liderlerin davranı larına yönelik ara tırmalara önem verilmi tir. Bu liderlik yakla ımına göre liderlik do u tan getirilen de il, sonradan ö renilen ve geli tirilebilen bir eydir. Davranı çılar grubun isteklerine bakarak lider seçtiklerini savunurken, özellikler yakla ımını savunanlar her grup liderinin özelliklerini incelerlerdi(Can ve arkadaş ları, 2006; Celep, 2004).

### **2.3.1.3. Durumsallık Yakla ımı**

Durumsallık, organizasyonların yapısı ve kuralları her zaman her yerde geçerli ve en iyi olamaz. çinde bulunulan ortamın ko ullarına ba lı olarak organizasyonların yapı ve kuralları farklılık gösterir.

Durumsallık yakla ımı, 1960'lı yılların ortalarında, yönetsel problemleri olan geleneksel veya sistem teorisi kavramlarını uygulamakta ba arı sa layamayan yöneticiler tarafından ortaya çıkarılarak belirli bir duruma uygulanabilecek bir yönetim eklinin tercih edilmesine odaklanmaktadır. letmelerin büyüklü ü, teknolojik ve çevresel etkiler durumsalı ı etkileyen faktörlerdir (Ertürk, 2012; Can ve arkadaş ları, 2006).

### **2.3.2. Modern Liderlik Yakla ımları**

Modern liderlik yakla ımı altında dönü ümsel, etkile imsel, karizmatik, vizyoner ve yalın liderlikten söz edebilir. A a ıda bu kavramlarla ilgili açıklamalara yer verilmi tir.

### **2.3.2.1. Yalın Liderlik**

Yalın liderlik, hedefler do rultusunda elzem dururumda olmayan tüm faktörlerin ortadan kaldırılmasını sa layan liderlik tipidir. İhtiyaç duyulmayan i ler kaldırıldı ı zaman, bu i leri yapan gereksiz bireylere de ihtiyaç duyulmayacaktır. Kısacası yalın liderlik daha azla daha çok verim almayı hedefleyen liderlik tipidir (Ünsal, 2013).

### **2.3.2.2. Karizmatik Liderlik**

Karizma ilk olarak Max Weber tarafından ara tırılan bir kavram olarak literatüre girmi tir. Karizma, ilham verme ve mucize yaratma anlamına gelen eski Yunanda kullanılan bir kavramdır. Eskiden beri politikacı, askeri ve dini liderlerin tanımlanması için ara tırılan bir kavramdır (Kılınç, 2009; Erdal, 2007).

Karizmatik liderlik ara tırmanın konusu olan dönü ümsel liderlik ile aralarında ortak nokta ve farklılıkları ortaya koymak açısından birçok ara tırma yapılmı tir. Karizmatik ve dönü ümsel liderlik arasında ortak noktalar olmasına ra men aslen birbirlerini tamamlamaktadırlar. Dönü ümsel liderlik karizmatik liderli in içerisinde yer almaktadır. Ayrıca Dönü ümsel liderlik sürekli olarak de i ime odaklanmakta, karizmatik liderlik ise de i ime odaklanmamaktadır. Bu da iki liderlik kavramı arasındaki en büyük ve belirgin farklılık olarak göze çarpmaktadır (Tevrüz ve arkadaş ları, 1999).

### **2.3.2.3. Vizyoner Liderlik**

Sürekli de i en ve geli en toplumlarda kurumların geli mesi bir elzemdır. Vizyoner liderlik gelece i dü ünerek gelecek için plan ve program yapan liderlik biçimidir (Goleman, 2004). Günümüz toplumlarında kurumların hayatta kalabilmesi için vizyoner liderli e gereksinim duymaktadırlar. Yapılan ara tırmalarda ise günümüz kurumlarının vizyoner liderli e gereksinim duydukları ortaya çıkmı tir (Aki , 2009).

#### **2.3.2.4. Etkile imsel Liderlik**

Etkile imsel liderli i Burns, en geni anlamda lider ile takipçisi arasında gerçekte en bir nevi alı veri ekleinde oldu unu öne sürmü tür. Bunu da takipçilerin liderin arzu ve isteklerini yerine getirdikleri zaman belirli hedeflere ula acakları sonucudur. Takipçilerin ula aca ı hedefler terfi, güç, ücret v.b. gibi hedeflerdir. Bass ise Burns'un açıklamalarından ba layarak bu liderli e etkile imsel veya maliyet-yarar alı veri sürecinde olu tu unu savunmu tur. Etkile imsel lider, ula ılacak ba arıları önceden hedeflemektedir. Bu hedefe ula abilmek için takipçilerinin performanslarına göre onlara sembolik ödüllerle motive etmektedirler. Bu da etkile imsel lider ile takipçileri arasında bir nevi alı veri ili kisini ortaya çıkarmaktadır (Berber, 2000).

Etkile imsel lider davranı ları kurumlarda 4 boyutta ele alınmakta ve uygulanmaktadır. Bu boyutlar;

- a) Ko ullu ödüllendirme
- b) Aktif olarak istisnalarda yönetim
- c) Pasif olarak istisnalarda yönetim
- d) Serbest bırakıcı liderlik eklindedir(Bass, 1999).

#### **2.3.2.5. Dönü ümsel Liderlik**

Dönü ümsel liderlik alternatif liderlik yakla ımlarından biridir. Dünya çapında bilinen ismi "transformational leadership" olarak kar ımıza çıkmaktadır. Bizde ise Türkçe kar ılı ı olarak alan yazımında dönü ümcü, reformcu, dönü türücü ve de i imci gibi kavramsal kar ılıkları söz konusudur (Koçel, 2010).

#### **2.4. Dönü ümsel Liderlik Kavramı**

Literatürde ilk kez dönü ümsel liderlik kavramı 1973 yılında Downtown tarafından ortaya atılmı tır. Ardından 1978 yılında Burns tarafından bir liderlik tarzı ekleinde ortaya

atılmıştır (Göral, 2012). Max Weber'in karizmatik liderliği ve Herbert Simon'un yönetsel özelliklerinden yararlanan Burns, dönüşümsel liderliği ortaya koymuştur (Güney, 2012). Bass (1999) ise etkileşimsel liderlik kavramından yola çıkarak yeni bir yönetim yaklaşımı olan dönüşümsel liderliği tanımlamıştır.

Dönüşümsel liderlik kavramı farklı kişiler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlamalar arasında;

Bilir (2007) dönüşümsel liderliği kendinden önce başlı bulduğu örgütün ve orda bulunan çalışanların çıkarlarını düşünen bir lider olarak tanımlamıştır.

Tichy ve Davenna'ya (1990) göre dönüşümsel liderlik; buldukları örgütte var olan karmaşık ve belirsizlik ile başa çıkma yeteneğine sahip, kurumuna değerini getirerek ileriye taşıyabilen bir lider şeklinde tanımlanmıştır.

Celap (2004) dönüşümsel liderin çalışanları ile arasında özel bir bağ olduğunu bahsetmiş ve bu bağ sayesinde çalışanlarını daha iyi anlayarak onların örgütün hedefleri doğrultusunda güdülemede etkili bir yol izlediklerinden bahsetmiştir. Ayrıca çalışanlar ile arasındaki bağ sayesinde onların yeteneklerini örgüt içinde en iyi nasıl kullanabileceklerini de bilmektedirler (Celap, 2004: Akt: Dulkadir, 2017).

Eraslan (2004) ise dönüşümsel liderliği; örgüt için hedef belirleme, örgütün belirlenen hedefine ulaşmak amaçlarının örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, örgüt çalışanlarına bireysel destek sağlanması, örgütün var olan kültürüne uyum, örgütün ilerlemesi için gerekli davranışları sergileme ve örgütü daha ileriye taşıyabilmek için bireysel yüksek performans beklentisidir.

Çelik (2013) dönüşümsel liderliği; takipçilerini iyi tanıyarak, onları güdüleyerek gerekli uyarımları yapar ve takipçilerinde örgüt için enerji oluşmasını sağlar. Dönüşümsel lider örgütün misyon ve vizyonunu belirler ve bu misyon ve vizyona ulaşmak için çalışanlar örgütün amaçlarını benimser ve ulaşmak için ellerinden geleni yapar.

### **2.4.1. Dönü ümsel Liderin Özellikleri**

Dönü ümsel liderlik ile yapılan birçok ara tırma sonucunda elde edilen bulgular ile dönü ümsel liderlerin ortak özelliklerine bakacak olursak:

1. Dönü ümsel liderlik özelli i ta ıyan yöneticiler cesurdurlar. Alı ılagelmi olayları de i tirmek genellikle kolay olmamaktadır. Fakat bu tip olaylar kar ısında mücadele edebilecek derecede cesaretlidirler denilebilir.

2. Ya am boyu ö renme mentalitesini benimsemi ve kendini geli tiren bireylerdirler. Dönü ümsel liderler buldukları grup içerisinde bir adım önde olmayı ba arabilenlerdir. Sürekli kendini geli tirme özelli i ta ıyan bu tip liderler ara tırma, inceleme ve ders alma özelli i ta ırlar.

3. Dönü ümsel liderler kendilerini örgütlerde de i imin merkezi olarak tanımlamaktadırlar. Bu tip liderler grup içerisindeki takipçilerinin davranı sal özellikleri de dahil olacak ekilde her yerde kendi izlerini görmeyi bir görev olarak dü ünmektedirler.

4. Dönü ümsel liderler, sahip oldukları bilgi ve becerileri iyi bir ekilde kullandıkları a ikardır. Dönü ümsel liderler sahip oldukları kavramsal yetene i en iyi ekilde kullanırlar. Bu yetenek sayesinde organizasyonu bütün olarak görebilirler, ayrıca organizasyonu parça parça olarak yöneterek aralarındaki uyumu en ekilde organize edebilirler.

5. Bu tip liderler takipçilerine inanırlar. Bireylerin kendilerini gerçekle tirmelerinde yardımcıdırlar. Onlara inanırlar ve güvenirlir.

6. Dönü ümsel liderler takipçilerinin içselle me ile özde le me yeteneklerini en üst düzeyde sergileme olana ı sa larlar. Böylelikle takipçiler lider ile daha iyi bir ili ki içerisinde olurlar. Takipçiler liderinin yanında kendini gerçekle tirdi inden hem organizasyona sahip çıkar hem de liderin sonuna kadar yanında olmaya özen gösterir. Çünkü izleyicileri liderin yanında mutludurlar.

7. Dönü ümsel liderler de di er liderlik tiplerindeki gibi vizyon olu tururlar. Yani Vizyonu olan liderler arasında yer alır dönü ümsel liderler. Bu da onun en önemli boyutlarından birisidir.

8. Dönü ümsel liderler açısından de erler çok önemlidir. Vizyon olu tururken mutlaka de erlerden yararlanmakta ve inanı lar ile de erleri vizyon olu turmada bir kaynak olarak ele almaktadırlar.

9. Dönü ümsel liderler asla yenilgiyi kolay kabul etmezler yani pes etmezler. Bu yüzden olumsuz, karamsar durumlarda mücadele etmeyi seven bir ki ili e sahiptirler(Berber, 2000).

#### **2.4.2. Dönü ümsel Liderli in Boyutları**

Dönü ümsel liderli i ifade eden boyutlar: dealle tirilmi Etki (Karizma), lham Verici Güdüleme, Bireysel lgi ve Entelektüel Uyum (Zihinsel Özendirme) eklindedir. Bu boyutların açıklamaları a a ıdaki gibidir.

##### **2.4.2.1. dealle tirilmi Etki (Karizma):**

dealle tirilmi etkinin bir di er adı literatürde karizma olarak da geçmektedir. Lider karizması aracılı ı ile takipçileri tarafından güven duyulan, saygıde er ve hayranlıklarını üzerlerinde toplayan ki iler olarak görülürler. Kısacası ki isel etkileme ve çekim gücü olarak isimlendirilir. Liderler ta ıdıkları bu özellik sayesinde izleyenlerin örgütlerde daha etkili çalı malarını sa lamaktadırlar. Lider örgütün misyon ve vizyonunu olu turmada en etkili yöntem olarak idealle tirilmi etkiyi kullanmaktadır (Çakınberk ve Demirel, 2010; Akçakaya, 2010).

##### **2.4.2.2. lham Verici Güdüleme:**

Dönü ümsel liderli in bu boyutunda takipçileri ile lider arasında örgütün vizyonunu daha ileriye götürecektir bir ba olu maktadır. Bu boyutta lider izleyenlerine ilham vererek onların aidiyatlarını geli tirir ve motivasyonlarını sa lar. Böylelikle



izleyiciler örgütün amaçlarını sahiplenirler ve bu amaçlara ulaşmak için takım ruhu ile hareket eder ve u runa savaşlar (Berber, 2000; Gökkaya, 2005).

#### **2.4.2.3. Bireysel İlg**

Dönü ümsel liderli in bu boyutunda lider, örgütün başarıya ulaşabilmesi için izleyenlerin her ihtiyaçlarına karşılık bireysel olarak ilgi gösterir. Burada lider her bir izleyicisine karşı bireysel olarak ilgi ve saygı gösterir. Amaç, takipçileri en üst seviyeye çıkartarak onlardan en üst düzeyde verimi alabilme. Bireylerin birbirlerinden farklı olduklarını kabul ederek lider bireysel ilgi göstermesinden dolayı bir kimlik kazanmaktadır. Bu da otoriter liderlerin yaptığı gibi emir vererek, kontrolü elinde tutarak değil bireysel ilgi gösterip takipçileri nitelikli ileriye motive ederek yönetir (Berber, 2000; Bass ve Riggio 2006'dan aktaran Kurt, 2009). Burada lider takipçilerini sadece grubun bir üyesi olarak görmez. Onların farklı bireyler olduklarını bilir ve bireysel tatmini sağlamak için lider, takipçilerine kendilerini öğrenme ve geliştirme imkanı sağlayacak görevler verir (Karip, 1998).

#### **2.4.2.4. Entelektüel uyum (Zihinsel Özendirme):**

Bu bölümde bireylerin zihinsel yetenekleri önem kazanmaktadır. Amaç örgüt üyelerinin pozitif katılım oranlarını yükseltmektir. Lider takipçilerini yeni fikirler ortaya atmaları için teşvik eder ve onları zihinsel yönden teşvik eder. Böylelikle örgüt üyeleri örgütün içerisinde olan olaylar hakkında daha fazla bilgi sahibi olurlar. Bu da liderin örgüt hakkındaki istekleri ve hedefleri hakkında da daha kolay bilgi sahibi olurlar. Dolayısıyla liderin örgüt içerisindeki fikirleri kolaylıkla örgüt üyeleri tarafından benimsenir ve bu hedeflere ulaşmak için üyeler de lidere paralel olarak çalışırlar (Berber, 2000).

### 2.4.3. Dönü ümcü Liderlikte Direnç Sorunu

Örgütler günümüz artlarında sürekli aktif bir ortamda faaliyetlerine devam etmek zorundadırlar. Bu faaliyetler sonucu ortaya çıkan de i im birçok örgütün stratejik planları arasına girmi tir. De i im her birey tarafından kabul edilen bir olgu olmayıp de i ime kar ı direnç gösterme e ilimi sergileyen birçok ki i ile kar ıla maktayız. Bunun sebebini bireyin var olan durum ya da çevresel ili kilerinde kar ıla tı ı de i ime kar ı adaptasyon sorunu ya amasından kaynaklanmaktadır. Tüm bunlar da de i imi prensip haline getirmi örgütleri dirence zorlar. (Tunçer, 2011). De i meyen tek ey de i imin kendisidir. Yani de i im kaçınılmazdır. Buna ra men de i imi kabullenmek oldukça zordur. Daha önceleri anla ılır olan de i im i aretleri birço umuz için artık anlamsızla makt ve anlamayı zorla tırmaktadır. Günümüzde de i imin gizlice, daha effaf bir ekilde hızına yeti emez bir hal almı tır. Böylece birey bu de i imi en süratli ekilde ya adı ı için bu de i im sürecini algılamakta zorluklar ya amaktadır. (Dönmez, 1998: 504).

Tıpkı ki iler gibi örgütler de de i ime kar ı bir direnç sergileme çabası içerisine girerler. Örgütte olu an kültürel de erler do al örgütün ortaya çıkı nedenlerindedir. Örgüt kendi sahip oldu u kültürel de erlerin devamlılı ı için destekçidir. Bu nedenle de i ime kar ı büyük bir direnç sergiler. Bazen bu durum statüko olarak da yorumlanıp örgütsel geli meye mani bir durum ortaya çıkarabilir. (Aydın, 2014).

Ki i sonucunun ne oldu unu bilmedi i meçhul olan olaylardan uzak durmayı tercih eder. De i im de ki inin uzak durdu u bilinmezlik olgusunu artırır. Durum böyle olunca da ki i sonucunun meçhul oldu u bilinmezli i alı ık oldu u bilinene de i mez. Çünkü birey kar ıla aca ı sonucun kendi ki isel çıkarlarına etki edece ini dü ünerek bu durumun kendisine getirece i olumsuzluktan çekinir. Tüm bunlardan da anla ılaca ı üzere de i im gerçekle ti i zaman bireye yararlı olsa dahi, çalı anlar de i imden ho nut olmayıp de i ime kar ı direnç gösterirler.

De i imi örgüt içinde inceledi imiz zaman da de i ime kar ı gösterilen gayretlerin birço unda kar ıla ılan güçlük, de i imi gerçekle tirecek olan ki ilerinin amaçlarını belirgin bir ekilde ortaya koymamalarından ve ki isel ya da grup düzeyindeki amaçların toplumsal amaçlarla aynı oldu u dü ünncesinden ortaya çıkmaktadır. (Katz ve Kahn, 1997).

E itim önceden tasarlanmı ya da kendili inden gerçekleşen bir de i imde önemli bir yere sahiptir. E itim de i ime kar ı olan direnci kırmada ve esnek davranabilmeyi sa lar. Dönü ümcü liderler açısından e itim de i me ortamının en önemli ö esidir (Gökçe, 2000). Çünkü e itim, toplumsal yapı, toplumsal kültür alanlarındaki yeniliklere kar ı duyarlı bir sistemdir.

## 2.5. ÖRGÜTSEL BA LILIK

Ba lılık kavramı sürekli tartı ılan kavramlar arasında yer almaktadır. Ba lılık farklı mesleklerde de i ik ara tırmacılar açısından ele alınması nedeni ile güncelli ini sürekli olarak korumaktadır (Özmen, Özer ve Saatçio lu, 2005). Kısaca ba lılık bireyin kendi içerisinde ya adı ı duygusal ili ki veya bireyin kendisi ile kurumu özde le tirmesi ekinde tanımlanabilir (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel ba lılık kavramı farklı disiplinlerde farklı ekinde tanımlara sahip bir kavramdır. A a ıda örgütsel ba lılıkla ilgili farklı tanımlara yer verilmi tir.

Örgütsel ba lılık; örgütün mevcut hedeflerini ve bu hedeflerde izlenecek olan yolun örgüt çalı anları tarafından benimsenerek, kendilerini örgütün hedeflerine ula mak için örgütün bir parçası olarak görmesidir(Özdevecio lu, 2003).

Çetin'e (2004) göre örgütsel ba lılık; ki inin örgüte kar ı duydu u psikolojik ba lılık olarak tanımlanabilmektedir.

Celep'a (2000) göre örgütsel ba lılık; örgütün çalı anlardan istedi i örgütün önceden belirlenmi amaçlarına ve de erlerine yönelik davranı sergilemeleridir.

Bayram'a (2008) göre örgütsel ba lılık; bireylerin örgüte kar ı süreklili i, çalı anların örgütün önceden belirlenmi hedeflerini içselle tirmesi ve çalı tı ı kuruma sadakat ile ba lanarak kurumu daha iyiye götürebilmek u runa bireyin gösterdi i çaba ve gayret ekinde tanımlanabilir.

Yukarıda verilen tanımlar incelendi i zaman örgütsel ba lılık i görenin örgüte olan aidiyat hissi, örgütü için kendisinden arzu edilenden daha fazla gayret sarfetmesi ve örgütün hedef ve de erlerine olan inancı ekinde açıklanabilir. Yine tanımdan yola çıkılarak, örgütsel ba lılı ın ö elerini de:

- a. Bireyin örgütün hedef ve de erlerini benimseyerek bunlara olan inançlarının güçlü olması
- b. Bireyin örgüte ba lı olma ve örgütün devamlılı ını sa lamaktaki kesin iste i
- c. Bireyin örgüt menfaatine kendisinden beklenen gayretinden daha fazla efor sarfetmesi ekinde açıklayabiliriz (Gündo an, 2009).

### **2.5.1. Örgütsel Ba lılı ın Göstergeleri**

Örgütsel ba lılık bireye, gruba, zamana ve ortama göre de i iklik gösteren öznel bir yapıdır. görenin örgüte olan aidiyat hissini ne derece gösterdi ini belirlemek amacıyla kullanılan birtakım kriterlere sahiptir. ( bicio lu, 2000; nce ve Gül, 2005). Bu kriterler a a ıda ba lıklar halinde açıklanmı tır.

#### **2.5.1.1. Amaç ve De erlerin Benimseme**

Örgüt çalı anlarının yeterlik ve de erlerin, çalı tıkları kurumun amaç ve de erleriyle ne derece örtü tü ü çok önemlidir. Bu örtü me ne kadar fazla olursa örgütsel ba lılık da o derece artar. Bunun nedeni örgütün hedeflerine ulaşması bireyin kendi hedeflerine ulaşması ile e bir ekinde görüldü ünden birey örgütün hedeflerine ulaşması için kar ılıklı beklemeden fazladan çalı ır ve gerekti i durumlarda maddi ve manevi fedakarlıkta da bulunmaktan çekinmez (Ba rıyanık, 2017; nce ve Gül, 2005). Burada kazan kazan yöntemi öne çıkmaktadır. Örgüt çalı anları hem kendi amaçlarına ulaşacak hem de örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynayacaktır.

### **2.5.1.2. Fedakârlık**

Bireylerin örgütsel amaçlara ulaşabilmek için daha fazla gayret etmesi durumudur. Bireyin göstereceği bu gayret beklentilerden daha fazla olmalıdır. Bireyin karlılık beklemeden sadece örgütün hedeflerine ulaşması için fedakarlıkta bulunursa, bu olay bireyin örgütsel bağlılığını ne derecede olduğunu gösterir. İkinci dünya savaşı sonrasında Japonya'nın içerisinde buldukları durumdan çıkması için halkın gösterdiği fedakarlık buna örnek olarak kabul edilebilir (Nöce ve Gül, 2005).

### **2.5.1.3. Özdeşleşme**

Özdeşleşme; bireyin belli bir kişi, grup veya örgüt içerisinde yer alma içgüdüleriyle oluşan örgütsel bağlılıktır. Ortak yanları olan bireyin karlılığına benzemesi olayıdır. Bireyin gruba ya da örgüte farklı nedenlerden dolayı özdeşleşebilir. Özdeşleşmelerde dikkatli olmak gerekir çünkü bireyler hırsız olmadıkları zaman kolaylıkla bu bağlılığını kaybedebilirler. Bireyler özdeşleşme esnasında bağlı oldukları kurumdan övgüyle bahsedebilirler. Çünkü bağlı oldukları kurum onların değerlerini desteklerler (Balay, 2014).

Özdeşleşme farklı nedenlerden dolayı olabilir. Bireyin bir grup içerisine girmesi kendini gerçekleştirebilmesi için önemlidir. Bu da bireye aidiyet hissi verir. Örgüt ne derece prestijli veya güvenilir bir yapıya sahip ise bireyin o derece özdeşleşmektedir (Benkhoff, 1997).

### **2.5.1.4. İçselleştirme**

İçselleştirme; örgütün mevcut yönetimi ile çalışanın amaç ve değerleri örtüşüyor ise takdirde gerçekleştirebilen bir olgudur. Bir başka deyişle içselleştirme, çalışanın davranışlarına neden olan değer yargılarının örgüt ile birleşmesi sonucu oluşan bir süreç olarak tanımlanabilir (Nöce ve Gül, 2005).

Burada hem bireyin hem de örgütün de er yargılarının örtü mesi çok önemlidir. De er yargılarının örtü mesi sonucunda bireyin davranı larına yansması içselle tirmeyi ortaya çıkarır. Örgütlerin en çok istedikleri ba lılık türü içselle tirmedir. Çalı an içselle ti inde süreklilik arz eder ve bu olay bir kez gerçekle ti i zaman ba lılık hep devam eder. Çünkü örgütün hedefleri de i se bile çalı an kendisi ile örgütü ba da tırdı ı için kendisinin de hedeflerinin de i ti ini dü ünerek örgütsel ba lılı ı süreklilik arz eder (Balay,2014).

### **2.5.2. Örgütsel Ba lılı ın Önemi**

Günümüzde de i en ve geli en toplumun içerisinde yer alan örgütler de hızlı bir de i im sürecinin içerisinde yer almakta ve bu de i ime ayak uyduramayan örgütler yok olmaya mahkumdurlar. Örgütler de i im sürecinde hem rakipleri hem de toplumsal beklentiler kar ısında karma ık problemlerle kar ıla maktadırlar. Bu problemlerle ba a çıkmak için elindeki kıt kaynakları kullanmak durumunda olan örgütlerin en önemli kayna ı üphesiz ki örgütte çalı an insan gücüdür. te burada örgütlerin bu insan gücünden en verimli bir ekilde yararlanabilmesi için örgütsel ba lılık önem kazanmaktadır (Balay, 2014).

Örgütler kıt kaynaklarını en etkili bir ekilde için örgütsel ba lılı ı geli tirmek durumundadırlar. Böylelikle çalı anlardan kaynaklanan yüksek maliyet azaltılacaktır. Örgütsel ba lılı ı geli mi olan bireyler örgüt için daha fazla çalı arak, örgütün hedeflerine ula bilmesi için kendinden fedakarlık gösterece i yapılan ara tırmalarda da ortaya konulmu tur (Meyer ve Allen, 2004).

Örgütlerin istenilen hedeflere ula masında en önemli etken örgütsel ba lılı ıdır. Bu nedenle örgütler i görenlerinin örgütsel ba lılı ını geli tirme önem ta ımaktadır. Örgütsel ba lılı ı geli mi birey örgüt için önemlidir ( nce ve Gül, 2005).

Örgütsel ba lılı ı yüksek olan çalı anlar ba lı buldukları örgütün amaçları do rultusunda özverili olmasından dolayı buldukları örgüt rekabet gücü bakımından di er örgütlere göre avantajlı durumdadırlar (Cengiz, 2000).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili birçok araştırma yapılmış, farklı boyutlarda ele alınmıştır. Tiriyaki (2005) yapılan araştırmaları birçok nedeni olduğunu ve bu nedenleri ise özetleyerek maddeler halinde şu şekilde yazmıştır;

- ✓ Örgüte bağlılık ile çalışanların istenen iş gücünü sergileme durumu arasındaki ilişki,
- ✓ Örgüte bağlılık iş bırakma eylemi olarak iş doyumunun etkililik düzeyinden daha fazla etkili olduğunu ortaya konması,
- ✓ Örgütsel bağlılığına sahip olan kişilerin olmayanlara göre daha fazla performans ortaya koydukları,
- ✓ Örgütsel bağlılık örgütün ileriye gitmesi için önemli bir olgu olması,
- ✓ Örgütsel bağlılık düzeyleri çalışanların fedakarlık ile dürüstlük davranışlarını sergileme düzeylerine dikkat çekilmiştir (Tiriyaki, 2005).

### **2.5.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda iki tür yaklaşım ortaya konulmuştur. Bunlar tutumsal yaklaşım ve davranışsal yaklaşım olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşımlarla ilgili ayrıntılı bilgiye aşağıda yer verilmiştir.

#### **2.5.3.1. Tutumsal Yaklaşım**

Tutumsal yaklaşım örgütsel bağlılığı işi gören ve örgüt arasındaki ilişkinin kalitesini ve niteliğini ortaya çıkaran bir tutum olarak belirtmektedir. Bağlılığın duygusal bir tepki olduğunu savunan bu yaklaşımda işi iyi örgüte bağlayan işçinin getirisini sağlayan duygusal tepkilerdir. Duygusal tepkilerin ön planda olmasından dolayı bu yaklaşım örgütsel bağlılık sürecinde işi görenlerin örgüt ile olan ilişkileri üzerine yoğunlaşır. Tutumsal yaklaşıma göre işi görenlerin değer ve ulaşmayı arzuladıkları hedefleri ile örgütün değer ve hedefleri uyumlu olmalıdır (Güçlü, 2005).

### **2.5.3.2. Davranı sal Yakla ım**

Davranı sal yakla ım, ki ilerin tecrübeleri ile örgüte uyum sa layarak aidiyat hissini kazanabilme süreçleri ile ilgilidir. Bu yakla ım ki ilerin ba lı oldukları örgütlerinde uzun bir zaman geçirmeleri sonucunda ortaya çıkan problemlerle nasıl ba a çıkarak çözüm yolu ürettikleriyle ilgilenir. Davranı sal yakla ımda örgüt kendisinden önce örgütte yapılan etkinliklere ba lanarak örgütteki ki ilerin davranı larına göre geli mektedir. görende davranı sal yakla ımın olu ması için belli bir süre o örgütte çalı ması gerekmektedir. Bu çalı ma sonucunda olu acak olan davranı sal ba lılık örgütsel ba lılı ı pozitif yönde etkilemektedir (Bayram, 2008).

### **2.5.4. Örgütsel Ba lılı ı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel ba lılı ı etkileyen faktörler arasında ya , cinsiyet, e itim durumu, örgütsel ödülleri ve iyi niyet vardır.

#### **2.5.4.1. Ya ;**

Örgütsel ba lılık ile ilgili yapılan ara tırmalar sonucunda ya ile örgütsel ba lılık arasında pozitif yönlü bir ili kinin oldu unu ortaya koymu lardır. Kısacası çalı anların ya ları arttıkça örgütsel ba lılık düzeyleri de buna paralel olarak artmaktadır. Angle ve Perry, bireyin ya ı arttı ı zaman ba ka bir örgüt bulamayaca ı dü üncesiyle ba lı bulundu u kurumdaki örgütsel ba lılı ı mı güçlendirmektedir(Bakan, 2011).

#### **2.5.4.2. Cinsiyet;**

Cinsiyet ile örgütsel ba lılık arasındaki ili kiyi ortaya koymak için birçok ara tırma yapılmı fakat herhangi bir kesin ili ki bulunamamı tır. Yapılan birtakım ara tırmalarda erkeklerin kadınlara göre daha fazla örgütsel ba lılı a sahip oldukları sonucuna ula ılmı tır. Bu sonucu da erkeklerin hem üst düzey mevkilerde daha fazla olmaları hem de



erkeklerin sadece örgüte odaklanabilmelerinden kaynaklanmasındır. Kadınlar ise aileleri ile daha fazla ilgilendikleri için örgütsel ba lılıklarının erkeklere göre daha az oldu unu ortaya koymu lardır(Türkmen, 2016). Bazı ara tırmalarda ise burada ula ılan bulgunun tam tersi bir bulguya ula ılmı tır. Kısacası kadınların örgütsel ba lılı ının erkeklerin örgütsel ba lılı ına göre daha yüksek oldu u bulgusuna ula ılmı tır. Burada kadınların örgütsel ba lılı ının güçlü olmasının nedenini ise kendilerini daha iyi motive etmeleri ve sahiplenme içgüdülerinin erkeklere oranla daha yüksek olmalarından dolayı oldu u sonucuna ula ılmı tır (nce ve Gül, 2005; Güllüo lu, 2011).

#### **2.5.4.3. E itim Durumu;**

görenlerin e itim seviyeleri ile örgütsel ba lılıkları arasında olumsuz yönde bir ili kiye rastlamak mümkündür. (Uygun, 2009). Çalı ma hayatına erken ya larda atılan ki iler tersine i hayatına e itimine ara vermeden devam ederek kendini yeti tirip geli tiren, hırslı ve ö renim gördü ü alanda tam donanımlı olarak göreve ba layan i görenler maddi ve manevialanda örgütlerinden daha fazla beklenti içerisine girerler. Kısacası e itim düzeyi yüksek olan i görenlerin örgütlerindeki beklentileri kar ılanıp geri dönüt alamadıkları sürece örgütsel ba lılıklarında dü ü gözlemlenmektedir. (Türkmen, 2016).

#### **2.5.5. Örgütsel Ödüller**

Ödül i görenlere çalı tıkları örgütte önemli, de erli olduklarını hissettirebilmek amacıyla verilir. Bu ödüller örgütsel ba lılı ın ortaya çıkmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Kavram olarak ödül; bir veya birden çok bireyin belirli bir alandaki ba arı ve becerilerine yönelik verilen onure edici bir hediyedir(<https://tr.wikipedia.org/wiki/Ödül>).

görenler açısında ise gelecek ya amlarındaki planlarına ula abilmelerini kolayla tırıcı de erlerin kar ılı ıdır. verenler için de ödül i görenlerin örgütlerine kazandırdıkları ba arının bedelidir.(nce ve Gül, 2005). Örgütteki ba arının artmasına katkı sa lamak için verilen ödül ya beklentiyi kar ılamalı ya da çalı anın i ine yaramalıdır. Bu

irbirinden farklılık gösterebilece ini bilmeli ve buna yönelik bir ödül sistemi olu turmalıdır (Duman, 2011).

### **2.5.6. in Niteli i ve Önemi**

görenlerin örgütlerinde u ra tıkları alan, i görenlerin bireysel planlarını ve bunların hayata geçirilmesi için oldukça önemlidir. Bu sebeple i görenlerin kendi sevdikleri ve mutlu olacakları bir i i yapmaları i görenler için pozitif yönde bir davranı geli tirerek planlı ve sistemli bir i ortamı olu turacaktır (Eren, 2003).

in güçlü ü, geri dönüt vermesi, mesuliyeti, çalı anı te vik edi i ve yetkilendirilme gibi nitelikleri örgütsel ba lılı ı etkileyen unsurlardır. Örgütsel ba lılı ı artırmak isteyen bir i veren i ortamında olanakları artırarak i görenine i in ekillenmesi ve gerçekte tirilmesi a amalarında yetki verilmelidir ( nce ve Gül, 2005).

## **2.6. lgili Ara tırmalar**

### **2.6.1. Dönü ümsel Liderlik ile lgili Yapılan Yerli Ara tırmalar**

Kul ve Güçlü'nün 2010 yılında yapımı oldu u “ Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden e itimi ö retmenlerinin örgütsel ba lılıkları arasındaki ili ki” isimli ara tırmada veriler 291 beden e itimi ö retmenine test yapılarak elde edilmi tir. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda; dönü ümsel liderlikle uyumun arasında negatif bir ili ki oldu u, dönü ümsel liderlikle özde le me arasında pozitif bir ili kinin oldu u görülmektedir. Her iki ili ki düzeyinin de orta düzeyde etkili oldu u bulgusuna ula ılmı tir. Müdürlerin i lemsel liderlik boyutuyla ö retmenlerin örgütsel ba lılıkları arasında bir tek içselle tirme alt boyutu ile pozitif bir ili kisinin oldu u görülmektedir. Aralarındaki ili kinin etkililik düzeyi ise yüksek olarak saptandı ı bulunmu tur.

Çetin ve Aydın'ın 2012 yılında yayınlanan “Ortaö retim okulu yöneticilerinin dönü ümsel liderlik özelliklerinin ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına etkisi” isimli

araştırmasının verileri 465 öğretmenlere yapılan anketlerdir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda; yöneticilerin dönüşümsel liderlik boyutlarından kişisel ilgiyle zihinsel temel boyutuyla katılımcıların duygusal bağlılıkları aralarında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İham verici motivasyon, kişisel ilgi ve zihinsel temel boyutlarıyla katılımcıların devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. En son ise kişisel ilgiyle katılımcıların normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna araştırmacılar tarafından ulaşılmıştır.

Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı'nın 2012 yılında yaptıkları "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi" isimli araştırmanın verileri 659 öğretmenlere anket yapılarak toplanmıştır. Yapılan araştırmada toplanan verilerin analizleri sonucunda dönüşümsel lider özelliği sergileyen okul müdürleri ile ilköğretim öğretmenleri arasında güçlü bir ilişki olduğu, Etkileşimsel liderlik özelliği sergileyen müdürlerde ise bu bulgunun tam tersi bir şekilde ilişki olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel vatandaşlık boyutu ele alındığında ise liderlik tarzları ile aralarında anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Kılıncı'nın 2013'te yaptığı olduğu "Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişki" isimli araştırmasında öğretmenlere anket uygulanmıştır. Anketten elde edilen verilerin analizleri sonucunda yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Koç'un 2013 yılında yaptığı olduğu "İlköğretim ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile empati becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi" isimli araştırmasında verileri 137 yöneticiye yapılan anketler oluşturulmaktadır. Bu verilerin analizleri sonucunda; cinsiyet, öğrenim durumu ve okul türünün göre müdürlerin liderlik davranışlarında herhangi bir farklılık görülmediği, branşın etkileşimsel ile kıdem deneyimlerinin ile dönüşümsel liderlik davranışlarında ve liderlik yeteneklerinde anlamlı bir farklılık görüldüğü gözlemlenmektedir. Yine yöneticilerdeki empatileri ile liderlik yeteneklerinden, etkileşimsel liderlik yeteneği ve

dönü ümsel liderlik yetenekleri aralarında pozitif ve yüksek düzeyde bir ili kinin oldu u bulgusu ortaya konmu tur.

### **2.6.2. Örgütsel Ba lılık ile lgili Yapılan Yerli Ara tırmalar**

Budak'ın 2009 yılında yaptı ı “ilkö retim okullarında görev yapan kadrolu ve sözleşmeli ö retmenlerin örgütsel ba lılıkları” isimli ara tırmasında veriler 575 ö retmene yapılan anket sonucu elde edilmi tir. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda kadro durumuna göre ö retmenlerin örgütsel ba lılıkları istihdam, cinsiyet, ya ve kıdem de i kenleri bakımından anlamlı bir farkın bulundu u ortaya konulmu tur. Aynı ara tırmada; medeni durum, ö renim durumu, bran ve okulda çalı ma süresi de i kenleri bakımından anlamlı bir farklılı ın olmadı ı ortaya konulmu tur.

Buluç'un 2009 yılında yapımı oldu u “Sınıf Ö retmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Ba lılık Arasındaki li ki” isimli ara tırmasını 250 ö retmene anket uygulayarak verileri elde etmi tir. Elde edilen veriler ı ı nda; dönü ümsel liderlikle örgütsel ba lılı ın arasında pozitif bir ili kinin oldu u, etkile imsek liderlik ile örgütsel ba lılık aralarında da herhangi anlamlı bir ili kinin bulunmadı ı ortaya konulmu tur.

Kul ve Güçlü'nün 2010 yılında yapımı oldu u “ Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden e itimi ö retmenlerinin örgütsel ba lılıkları arasındaki ili ki” isimli ara tırmasında 291 beden e itimi ö retmenine anket uygulanmı tir. Bu anketlerden elde edilen veriler sonucunda; ö retmen görüşleri baz alındı ında, müdürlerin dönü ümsel liderli i ço u zaman sergiledi i ve buna ba lı olarak örgütsel ba lılıklarının içselle me boyutunda da yüksek düzeyde ili ki oldu u sonucuna ula mı tir. Ayrıca özde le mede orta düzeyde, uyum boyutunda ise dü ük düzeyde bir ili kinin oldu u bulunmu tur.

Korkmaz'ın 2011 yılında yayınlanan “ İlkö retim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sa lılı ının örgütsel ba lılık üzerindeki etkisi” isimli ara tırmada 657 ö retmene anket uygulayarak veriler elde edilmi tir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda; katılımcı

ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarının yordanmasında örgütsel sa lık boyutunun güçlü bir biçimde anlamlı ili kisinin oldu u bulgusuna ula ılmı tır.

Buluç ve Sevin'in 2012'de yapımı oldukları “ İkö retim okul müdürlerinin ö retim liderli i davranı ları ile ö retmenlerin örgütsel ba lılıkları arasındaki ili ki” isimli ara tırmasında 419 ö retmene anket yapılmı tır. Ara tırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda ö retmenlerin, müdürlerinin ö retim liderli ini çok sık sergiledikleri ve bunun sonucunda da örgütsel ba lılıklarının yüksek oldu u bulgusuna ula ılmı tır. Ayrıca ö retim liderli inin örgütsel ba lılıkla aralarında pozitif yönde bir ili kilerinin oldu u bulgusuna ula ılmı tır.

Kaya'nın 2017'de yapımı oldu u “Okul yöneticileri ile ö retmenlerin örgütsel ba lılık ve tükenmi lik düzeyleri arasındaki ili ki” isimli ara tırmasında 243 yönetici ve yöneticilik yapımı ö retmene anket yapılmı tır. Yapılan ankette elde edilen verilerin analizi sonucu daha önce idarecilik yapan ö retmenlerin, örgütsel ba lılık boyutu göz önünde bulundu unda duygusal ba lılıklarının dü ük düzeyde bir ili ki oldu u tespit edilmi tir. Müdürlerle daha önce yöneticilik yapan ö retmenlerin örgütsel ba lılık ve tükenmi lik düzeylerinin alt boyutları arasında anlamlı ili kilerin oldu u ortaya çıkmı tır.

Özdemir'in 2017 yılında yapımı oldu u “Okul iklimine ili kin ö retmen ve müdür davranı ları ile örgütsel ba lılık ili kisinde i kolikli in aracılık etkisi” isimli ara tırmasında 266 ö retmene anket uygulanarak veriler elde edilmi tir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda; destekleyici yönetici davranı larının örgütsel ba lılık üzerinde pozitif bir ili ki oldu u bulgusuna ula ılmı tır.

Ba rıyanık'ın 2017'de yapımı oldu u “Ö retmenlerin okul yöneticilerine yönelik ö retimsel liderlik algıları çerçevesinde örgütsel ba lılık ve örgütsel sinizm” isimli ara tırmasını 859 ö retmene anket uygulanımı ve 30 ö retmene yarı yapılandırılmı sorular sorularak yapımı tır. Nitel verilerin analizleri 11 inda ö retmen görü leri bakımından okullarda görevli yöneticilerin, okul payda ları ile beraber karar alır, okulun hedeflerini belli aralıklarla tekrardan düzenler, okul içerisinde olduklarını gösterirler, e itimde çıkabilecek sorunları çözebilir.

Olgungül'ün 2017 yılında yayınlanan “Örgütsel ba lılık ve çalı ma süresi ili kisi üzerine bir ara tırma: devlet ve özel ortaö retim okullarında görev yapan ö retmenler örne i” isimli ara tırması için 167 özel ve devlet okulunda görevli ö retmenlere anket uygulanmı tır. Yapılan anketlerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda; çalı anların örgütsel ba lılık düzeylerinin, kıdemlerine ba lı bir ekilde hiç durmadan ve bir de i ikli e u ramasından çok, kıdemleri süresince geçirdikleri yıllarda de i iklik ancak çalı anların hayatlarındaki evrelerden de i ebilece i bulgusuna ula mı tır.

Bayata'nın 2017 yılında yapmı oldu u “Ö retmen görü lerine göre okul müdürlerinin demokratik tutumları ile ö retmenlerin örgütsel ba lılık düzeyleri arasındaki ili kinin incelenmesi” isimli ara tırmanın verileri için 357 ilkokul ö retmenine anket uygulanmı tır. Anketlerden elde edilen verilerin ı ında ö retmenlerin yöneticilerinin yönetim süreçlerinde demokratik davranı sergiledikleri zaman örgütsel ba lılık düzeylerinin arttı ı bulgusuna ula ılmı tır.

Vurdu, 2017 yılında yapmı oldu u “Resmi okullarda görev yapan ö retmenlerin mesleki tükenmi lik durumları ile örgütsel ba lılıkları arasındaki ili ki” isimli ara tırmasını 308 ö retmene anket yaparak olu turmaktadır. Anket sonucundaki veriler analiz edildi i zaman cinsiyet, ya , e itim durumu, medeni hal, mesleki kıdem, aynı okulda çalı ma süresi de i kenleri bakımından, tükenmi lik ile örgütsel ba lılı ın aralarında anlamlı bir farklılık oldu u bulunmu tur.

Alcan'ın 2018 yılında yapmı oldu u “Ö retmenlerin örgütsel destek, örgütsel özde le me ve örgütsel ba lılık algıları arasındaki ili ki” isimli ara tırmasını 372 ö retmene anket uygulayarak yapmı tır. Ara tırmada elde edilen anket verilerinin analizi sonucunda ö retmen algılarına göre örgütsel destek ile örgütsel ba lılık algıları arasında pozitif yönlü bir ili ki oldu u bulunmu tur. Ayrıca bu ili kinin ise orta düzeyde oldu u bulunmu tur.

Güngör'ün 2018 yılında yapmı oldu u “ Etkili okul özelliklerinin dönü ümsel liderlik ve ö retmen ba lılı ıyla ili kisi” isimli ara tırmasını 721 ö retmene anket

uygulayarak yapılmıştır. Araştırma verilerinin analizi sonucunda; öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarıyla okullarında bulunan dönüşümsel liderlik özellikleri arasındaki yönetici davranışları arasında direkt bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile dönüşümsel liderlik özellikleri arasındaki yönetici davranışları aracılığıyla etkili okulun özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

### **2.6.3. Dönüşümsel Liderlik ile İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar**

McCann, Langford ve Rawlings'in 2006 yılında yayınlanan "Testing Behling and McFillen's Syncretical Model of Charismatic Transformational Leadership" isimli araştırmasında 178 kişiye test uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda dönüşüm liderinin karizmasıyla takipçilerini inançlarını ve ilham verici güdülerini etkilediği görülmektedir. Lider davranışları ile takipçilerini en iyi korku, ilham, inançla güdüleyip örgütsel bağlılıklarını güçlendirebilir.

Selesho ve Ntisa'nın 2014 yılında yapılmış olduğu "Impact of School Principal Leadership Style on Performance Management: A Schooling Agenda" isimli araştırmasında verileri elde etmek için 184 katılımcıya anket yapılmıştır. Yapılan araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda dönüşümsel ve işlemsel liderlik örgütsel bağlılık ile olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kyoo ve Nimon'un 2014 yılında yayınladığı "Two of a kind? A canonical correlational study of transformational leadership and authentic leadership" isimli araştırmasında 427 kişiye anket uygulanmıştır. Uyguladığı anketlerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda dönüşümsel liderlerin alt boyutlarından; idealleştirilme etkisi, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilme bakıma; kişilerin dürüstlük, samimiyet, açıklık, ahlak/etik ve dengeli iletişim arasında pozitif yönlü ve önemli ölçüde ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Han, Seo, Yoon ve Yoon'un 2016 yılında yapılmış olduğu "Transformational leadership and knowledge sharing" isimli araştırmasının verilerini elde etmek için yapısal eşitlik modellemesi ve doğrusal faktör analizi yapılmıştır. Araştırmanın analizi

sonucunda örgütsel bağlılık ve dönüştürücü liderlik arasında önemli bir dolaşım etkisi görülmektedir. Ayrıca, dönüştürücü liderlik de çalışanların hangi sırayla, bilgi paylaşımını etkileyen birincil faktör olarak tanımlanır ve dolaylı bir etki gösterir. Ancak, örgütsel bağlılık bilgi paylaşımı üzerinde önemli bir etki sağlamadığı bulunan bulgular arasındadır.

Mehdinezhad ve Ganjali'nin 2016 yılında yayınlanan "The Relationship between Transformational Leadership and High School Principals' Organizational Commitment" isimli araştırmasının verilerini 103 müdüre uygulanan anketten elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda dönüştürücü liderlik ile müdürlerin örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılık boyutuna bağlı duygusal bağlılık boyutu ile idealize edilmiş etki faktörleri, ilham verici motivasyon ve köküllendirme arasında anlamlı bir pozitif ilişki görülürken, istisnai olarak yönetim faktörleri arasında önemli bir negatif ilişki gözlenmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılık boyutuna ilişkin normatif bağlılık deyimleri ile ilham verici motivasyon boyutu arasında da anlamlı bir pozitif ilişki bulunmuştur.

Demir'in 2017 yılında yayınlanan "The Analysis of Transformational Leadership Behaviors and Their Relation with Organizational Commitment" isimli araştırmasında veriler 135 öğretmen ve yöneticiden elde edilmiştir. Verilerin analizleri sonucunda lise yöneticilerinin dönüştürücü liderliğinin lise öğretmenlerinin duygusal bağlılıklarıyla önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur.

#### **2.6.4. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar**

Rubin, Dierdorff, Bommer ve Baldwin'in 2009 yılında yaptığı çalışma "Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change" isimli araştırmasını 109 yöneticiden veri toplayarak yapmıştır. Yapılan anketlerden elde edilen verilerin analizi sonucunda çalışanların örgütsel bağlılık ve lideri (performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı değerlendirme) ve/çalışanlar ile ilgili sonuçlarda dönüştürücü lider davranışı sergileyen yöneticilerin arabuluculuk rolünün ön



planda oldu u ve yüksek düzeyde ili kili oldu u bulundu. Böylece arabuluculukta açıklayıcı bir mekanizma olarak görev almı tır.

Ashikhani ve Najafzadeh'in 2015 yılında yayınlanan "The Relationship between the Transformational Leadership Style with Organizational Commitment and Job Satisfaction of Physical Education Teachers of General Educational Office of Ardebil Province" isimli ara tırma verilerini 170 ki iye uygulanan anketten elde etmi lerdir. Verilerin analizi ı ı nda dönü ümcü liderler, de erler ve inançlar konusunda güven ve özen duygusuyla örgütsel ba lılı ı ve i tatminini artırır bulgusuna ula ılmı tır.

Khan, Khan, UMBER, Ahmed ve Shan'ın 2016 yılında yapmı oldu u "Impact Of Transactional & Transformational Leadership Styles On Organizational Commitment" isimli ara tırmasında verileri 30 katılımcı ile yapılan görü me sorularından elde etmi lerdir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda etkili liderlik davranı ı sergileyen yöneticilerin örgütsel ba lılı ın beslenmesinin ana kaynaklarından biri oldu u bulunmu tur.

Nejad, Babolan, Nejad ve Kia'nın 2016 yılında yayınlanan "The relationship between transformational leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior with organizational entrepreneurship among the employees of Mohaghegh Ardabili University" isimli yapmı oldukları ara tırmalarında verileri 148 ki iye yapmı oldukları ara tırmadan elde etmi lerdir. Dönü ümcü liderlik, örgütsel ba lılık ve örgütsel vatandaşlık davranı ları arasında pozitif ve anlamlı bir ili ki göstermi tir. Bulgular ayrıca, dönü ümcü liderli in, ideal nüfuz etme ve örgütsel ba lılık faktörlerinden, örgütsel giri mcilik ile duygusal ba lılı ın pozitif ve anlamlı bir ili kiye sahip oldu unu ve örgütsel özgecilik ile ahlak ve etik arasındaki örgütsel vatandaşlık davranı larının faktörleri arasında da anlamlı bir ili ki oldu unu göstermi tir.

Veeriah'ın 2017 yılında yaptıkları "The relationship between principal transformational leadership practices, teacher organizational commitment, and school culture in primary cluster schools in selangor" isimli ara tırmanın verileri 331 katılımcıya uygulanan anketlerdir. Elde edilen verilerin analizleri sonucu okul müdürlerinin okul

kültürünü oluşturma ve yönetme konusundaki örgütsel bağlılıklarını artırmada müdürlerin liderlik rolünü de değerlendirmektedir. Öğretmenlerin müdürlerini yüksek düzeyde dönüşümlü liderlik uygulamalarını algıladıklarını ortaya koymuştur. Onlar da okul kültürlerini çok iyi algılıyorlardı. Ancak, öğretmenler kendilerini orta dereceli olarak değerlendirdiler. Bulgular ayrıca, temel dönüşümlü liderlik ile öğretmen örgütsel bağlılığı ve okul kültürü arasında güçlü olan istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Okul kültürü ile öğretmen örgütsel bağlılığı arasındaki korelasyon istatistiksel olarak anlamlı ve orta derecede güçlüydü. Çoklu regresyon analizini kullanarak, okul kültürünü güçlendirmenin ve yaygın olarak paylaşılan vizyonun dönüşümlü liderlik boyutları, öğretmen örgütsel bağlılığının anlamlı yordayıcıları olarak belirlenmiştir.

## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Giri

Ara tırmanın bu bölümünde, ara tırma modeli, katılımcılar, çalışma grubu, veri toplama süreci, veri toplama aracı, verilerin kodlanması, temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ana başlıklarına yer verilmiştir.

#### 3.2. Ara tırma Modeli

İlgili literatürde dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılığı ele alınan çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların genel olarak dayalı ölçekler yardımıyla veri toplayarak tarama modelini yöntem olarak seçtikleri görülmektedir. Ancak bu çalışmanın KKTC’de yapılması ve katılımcı sayısının az olması nedeniyle bu çalışmada var olan durumu ortaya koymak amacıyla bu ara tırmanın başlıca yönteminin nitel ara tırma yöntemlerinden saha taraması olmasına karar verilmiştir. Ancak ara tırmada dönüşümsel liderliğe etki eden ve etki ettiği faktörlerin belirlenmesinden sonra bu faktörlerin ne düzeyde etki ettiği belirlenmesi amacıyla içerik analizi yönteminin meta-analiz tekniği de ara tırmanın ikinci yöntemi olarak ele alınmıştır. Her iki yöntemle ilgili gerekli açıklamalara ve ilgililer basamaklarına ayrı ayrı yer verilmiştir.

Ara tırmanın birinci yöntemi nitel ara tırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği kendi içinde yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olarak sınıflamak mümkündür. Yarı yapılandırılmış görüşme sorular önceden belirlenir ve bu sorulara verilen cevaplar ile veriler toplanmaya çalışılır (Karasar, 1998. p.77). Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; iki uç arasında yer almaktadır. Ara tırmacıya bu esnekliği sağlamak için görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Yapılan ara tırmaların fazlalığı ile bilgiyi elde etme ve ara tırmaları değerlendirme süreçlerinde güçlüklerle karşılaşmıştır. Ara tırmalardaki sayılarının fazlalığından dolayı elde edilen sonuçlar ve önerilerin değerlendirilmesi gitgide

zorla maktaydı. Elde edilen bilgi fazlalığının bir şekilde yeniden analiz sürecinden geçip sentezlenip yorumlanması gerekmektedir. Burada Glass (1976), yapılan ara tırmalarda elde edilen bulguların tekrardan özetlenerek bir ara tırma içerisinde bulundurulması gerektiğini ortaya atmıştır. Ortaya attığı bu yönteme ise “meta-analiz” ismini vermiştir. Yapılan çalışmaların sonuçlarını istatistiksel bir süreçten geçirmek yoluyla yeni bilgiye ulaşılması süreci olarak açıklanan meta-analiz yöntemi eğitim bilimleri ve tıp alanlarında yaygın olarak kullanılmaktadır (Salam ve Yüksel, 2014). Meta-analiz yöntemi son zamanlarda bayağı sık bir şekilde ara tırmalarda karşımıza çıkmasına rağmen, Pearson bu yöntemi ilk olarak 1904 yılında 5 ara tırmanın bulgularının karşılaştırarak bir nicel ara tırma yapmıştır. Fisher ise 1932 yılında farklı deneylerin sonuçlarını sentezleyerek ortaya yeni bir yöntem koymuştur. Cochran 1954 yılında farklı ara tırmalara analiz ederek yeni bir yöntem geliştirmiştir. Meta-analiz yöntemini 1970’lerde kullanan ilk bilim adamı Glass’dır. Glass, yaptığı ilk meta-analiz çalışmasını davranış ve sosyal bilim alanlarında yapmış olup elde ettiği etki büyüklüklerini niceliksel olarak birleştirmiştir (Shelby ve Vaske, 2008).

### **3.3. Katılımcılar**

2017-2018 öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ilkokullarında görevli öğretmenler gönüllülük esasıyla ara tırmanın katılımcılarını oluşturmuştur. Katılımcı öğretmenlerden elde edilen verilerin kime ait olduğunun anlaşılabilmesi ve katılımcı öğretmenlerin kişisel bilgilerin korunması amacıyla yapılan ara tırmadan elde edilen veriler kodlanarak tezde sunulmuştur.

### **3.4. Çalışma Grubu**

Yapılan ara tırmada amaçlı bir örnekleme yolu izlenmiş olup kartopu örnekleme göre çalışma grubu oluşturulmuştur (Tavancıl ve Aslan, 2001). Örneklemede verilerin en çok Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ilkokullarında görevli öğretmen ve yöneticilerden toplanabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle seçilen örneklemin ara tırmanın amacına uygun olduğu kanısında ortak bir görüş belirtilmiştir (Tavancıl ve Aslan, 2001). Bu ara tırmaya, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ilkokullarında görevli 42

ö retmen ve 12 okul yöneticisi gönüllülük esası ile katılım ve çalışma grubunu oluşturmu tur. Katılımcı grubu tablo 2’de ve Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 2:** Ara tırmaya katılan ö retmenlerin kişisel bilgileri.

<b>Kişisel Bilgiler</b>	<b>Özellikleri</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	24	%57
	Erkek	18	%43
	Sınıf Ö retmeni	22	%52
<b>Okuldaki Görevi</b>	Bran Ö retmeni	12	%29
	Okul Öncesi Ö retmeni	8	%19
	Atatürk Ö retmen Akademisi	29	%69
<b>En Son Mezun Oldu u Okul</b>	(Atatürk Ö retmen Koleji)		
<b>Yaş Da ılımları</b>	Yüksek Lisans	7	%17
	Üniversite	6	%14
	21 – 25 ya	1	%2
	26 – 30 ya	4	%10
<b>Yaş Da ılımları</b>	31 – 35 ya	11	%26
	36 – 40 ya	15	%35
<b>Hizmet Süresi</b>	41 – 45 ya	4	%10
	46 – 50 ya	7	%17
	1 – 5 yıl	1	%2
	6 – 10 yıl	4	%10
	11 – 15 yıl	11	%26
<b>Hizmet Süresi</b>	16 – 20 yıl	15	%35
	21 – 25 yıl	4	%10
	26 – 30 yıl	7	%17

**Tablo 3:** Ara tırmaya katılan yöneticilerin ki isel bilgileri.

<b>Ki isel Bilgiler</b>	<b>Özellikleri</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	3	%25
	Erkek	9	%75
	Müdür	9	%75
<b>Okuldaki Görevi</b>	Müdür Muavini	2	%16,7
	Sorumlu Ö retmen	1	%8,3
	Atatürk Ö retmen Akademisi	3	%25
<b>En Son Mezun Oldu u Okul</b>	(Atatürk Ö retmen Koleji)		
<b>Ya Da ılımları</b>	Yüksek Lisans	7	%58,3
	Üniversite	2	%16,7
	31 – 35 ya	0	%0
	36 – 40 ya	1	%8,3
<b>Hizmet Süresi</b>	41 – 45 ya	2	%16,7
	46 – 50 ya	2	%16,7
	51 – 55 ya	6	%50
	56 – 60 ya	1	%8,3
<b>Hizmet Süresi</b>	6 – 10 yıl	0	%0
	11 – 15 yıl	1	%8,3
	16 – 20 yıl	0	%0
	21 – 25 yıl	4	%33,3
	26 – 30 yıl	2	%16,7
	31 – 35 yıl	5	%41,7

### 3.5. Veri Toplama Süreci

Ara tırmada elde edilen veriler 06 Nisan – 30 Haziran 2018 tarihleri arasında ö retmen ve yöneticilere uygun oldukları zaman ve mekanlarda yapılan görüşmeler yoluyla veriler toplanmıştır. Ara tırmada dönüşümsel liderlik özelliğini sergileyen yöneticilerin örgütsel bağlılığı etkileme ve geliştirme düzeylerine ilişkin ö retmen ve yönetici görüşlerinin ortaya konulması amacıyla yaklaşık 25'er dakikalık sürelerle görüşmeler ara tırmacılar ve katılımcılar arasında yapılmıştır. Ara tırmaya gönüllü olarak katılan yönetici ve ö retmenler ile gerçekleştirilen görüşmelerden, etkili ve verimli veriler elde etmek amacıyla rahat bir ortamda görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Ara tırmanın diğer yöntemi olan meta analiz için 20.03.2018 tarihinde Web of Science, Google Akademik ve Scopus veri tabanlarında "transformational leader" ve "organizational commitment" başlıkları altında son 10 yılda yapılan makaleler taranmıştır. Tarama sonucunda 310 adet veriye ulaşılmış ve ulaşılan verilerin 255'inin alan ile alakalı olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan incelemeler sonucu 55 makalenin daha ayrıntılı incelenmesi sonucu 42 makalenin de ara tırma konusu ve yöntemi bakımından ilgilendirilemeyeceği ortaya çıkmıştır. Kalan 13 makalenin verileri uzman kişi ile birlikte incelendiği zaman meta analiz için uygun veri elde edilemeyeceği anlaşılmıştır.

Ara tırma sorusuna paralel ilerlemek ve hedeflenen verilere ulaşabilmek için meta analiz konusunda uzman kişi ile yapılan görüşme ve fikir birliği sonucu konu ile alakalı yapılan meta analizlere ulaşmaya çalışılmıştır. Meta analizlerin meta analizi yapılması hedefine ulaşmak için Google Akademik'te "transformational leader" "organizational commitment" ve "meta analysis" kelimeleri 13.07.2018 tarihinde taranmıştır. Tarama sonucunda kullanılabilir 10 kaynağa ulaşılmıştır. Bu kaynaklardan 4 tanesinin konu ile alakalı olmaması sonucu kalan 6 kaynak ile meta analiz yapılmasına karar verilmiştir. İlgili düzeylerini ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada korelasyon katsayıları ile hesaplamalar yapılmıştır.

### 3.6. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplama amacıyla uygulanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları dönüşümsel liderlik özelliğini, dönüşümsel liderlerin örgütsel bağlılığını sergileme, geliştirme ve ö retmenler üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla okullarda görevli yönetici ve

Öğretmenlere görüşlerini ortaya koyacak görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme formunun iç geçerliliği için iki uzmana verilip görüşme formlarının incelenmesi istenmiştir. Bazı sorular uzmanlardan gelen dönütler sonucu (içerik benzerliği) listeden çıkarılmış veya birleştirilmiştir. Bazı soruların ise katılımcılar tarafından anlaşılabilirliğin açık olması amacıyla sorular geliştirilerek forma son hali verilmiştir. Hazırlanan görüşme formu iki okul yöneticisi ve iki öğretmen rastgele seçilerek pilot görüşmeler yapılmıştır. Böylelikle soruların açık ve anlaşılabilirliği test edilmiş ve katılımcıların verdikleri yanıtlar sorulan soruları ne derece yansıttığını belirlenmiştir. Görüşme sırasında kayıt altına alınan sesler görüşme formuna yazılı bir biçimde dönüştürülmüştür. Ardından bir uzman tarafından elde edilen verilerin incelenerek sorulan soruların açık ve anlaşılır olup olmadığı, hedef konuyu kapsayıp kapsamadığı ve gerekli bilgileri elde etme olasılığını da göz önünde bulundurarak kontrol etmeleri istenmiştir. Çalışmanın sonunda hazırlanan görüşme formundaki soruların geçerliliği saptanmıştır. Hazırlanan formdaki görüşme sorularının hedeflenen verilere ulaşmak için bir araç olabileceği kanısına varılarak veri toplama sürecine geçilmiştir. Yapılan araştırmada veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. İçerik analizinde veriler dört bölümde analiz edilmiştir.

### **3.7. Verilerin Kodlanması:**

Görüşmeler esnasında ses kayıt cihazı olarak telefon kullanılmış ve elde edilen sesler çözümlenmiştir. Çözümleme esnasında hata olmaması amacıyla her satıra ayrı bir numara verilip görüşme dokümanları oluşturulmuştur. Görüşme dokümanları ile sesler alanda uzmana bir kişiye verilerek doğruluk veya yanlışlığı test edilmiş, eksikliklerin ise giderilmesi sağlanmıştır. Görüşmenin dokümanları son eklini aldıktan sonra katılımcıların verileri incelenmiş ve anlamlı olan bölümler ayrılmıştır. Bu anlamlı bölümlerin her biri kendi içinde anlamlı bütünleri oluşturmuş ve isimlendirilerek kodlanmıştır. Tüm veriler bu işlemlerden geçirildikten sonra kod listesi oluşturulmuştur. Oluşturulan bu kod listesi verilerin incelenmesinde ve düzenlenmesinde anahtar liste ekinde görev yapmıştır. Ardından kodlama anahtarları ve görüşme dökümleri araştırmacılar tarafından okunmuştur. Burada “görüşme birliği” ve “görüşme ayrılığı” olan konular araştırmacılar tarafından üzerinden tekrar geçilmiş ve gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra görüşme birliğine varılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman’ın (1994) önerdiği güvenilirlik



formülü kullanılarak ortalama % 89 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplamaları % 70'in üzerinde olmasından dolayı ara tırma güvenilir kabul edilmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Ara tırmada elde edilen sonuçlar güvenirlik hesaplamasının yüksek çıkması nedeni ile güvenilir kabul edilmiştir.

Çalışmanın ikinci analizine geldiğimizde ara tırmada kullanılan çalışmaların betimsel analizleri yapılmıştır. Ardından ulaşılan meta-analizlerin meta-analizi yapılmıştır. Meta-analiz yaparken sabit ve rastgele etkiler olmak üzere iki model kullanılmaktadır (Field, 2001; Littel, Corcoran ve Pillai, 2008, Dinçer, 2014). Ara tırmada ilk olarak son beş yıla ilişkin scopus, web of science ve Google Akademikte “dönüştürsel liderlik” ve “örgütsel bağlılık” başlıkları araştırılmıştır. Konu ile ilgili yeterli kadar nitel veriye ulaşılamamıştır. Bu nedenle alan uzmanı ile yapılan görüşme sonucu alanda var olan meta analizleri araştırıp meta analizi yapma konusunda hem fikir olunmuştur. Google Akademikte yapılan ara tırma sonucunda 6 meta analize ulaşılmıştır. Bir meta analiz çalışması için en az 2 meta analize ihtiyaç vardır. Burada alanda uzman kişi ile yapılan görüşme sonucunda ulaşılan 6 meta analizin yeterli düzeyde olduğu şeklinde hemfikir olunmuştur. Ara tırmaların korelasyon katsayıları, ara tırmalarda etki büyüklüklerini ortaya koyması açısından önemli sonuç vermektedir. Çalışmada, korelasyon katsayılarının etki büyüklükleri program yardımı ile hesaplanmıştır. Meta-analiz sürecinde kullanılan program CMA (Comprehensive Meta Analysis) dır.

Çalışmada korelasyon katsayılarının hedef alınarak kullanılma sebebi ise elde edilen verilerin birleştirilerek ortalama etki büyüklüğü bulunması ile homojenliğin belirlenmeye çalışmasıdır. Etki büyüklükleri paragrafın altında yer alan tablodaki ölçütler aracılığı ile yorumlanıp, değerlendirilebilirler. Çalışmalar etkileri bakımından sınıflandırırken Cohen's d için ve Hedges's g için kullanılacak tablo aşağıdaki gibidir(Dinçer, 2014).

Korelasyon katsayılarına göre etki büyüklüklerinin yorumlanması aşağıdaki tablo yardımı ile yapılmaktadır.

- $-0.15 < \text{etki katsayısı (g veya d)} < 0.15$  ise önemsiz düzeyde etki
- $0.15 < \text{etki katsayısı (g veya d)} < 0.40$  ise küçük düzeyde etki
- $0.40 < \text{etki katsayısı (g veya d)} < 0.75$  ise orta düzeyde etki

- $0.75 < \text{etki katsayısı (g veya d)} < 1.10$  ise geni düzeyde etki
  - $1.10 < \text{etki katsayısı (g veya d)} < 1.45$  ise çok geni düzeyde etki
  - $1.45 < \text{etki katsayısı (g veya d)}$  mükemmel düzeyde etki
- (Dinçer, 2014)

Yukarıdaki tabloda etki büyüklükleri korelasyon ortalamalarına göre verilmiştir. Bu durumda etki katsayısı ne kadar yüksek çıkarsa bağımlı değişkeni o düzeyde etkileyecektir. Kısacası etki katsayısının değeri iki değişkenin birbirini arasında ne derece anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir.

### 3.8. Temaların Bulunması:

Araştırmanın bu aşamasında elde edilen verilerin kodlanması amacıyla kodlar kategorilere ayrılarak temalar oluşturulmuştur. Dönüştürsel liderlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini bulmak için hazırlanan ankette kodlar arasındaki ortak noktalar bulunmaya çalışılmıştır.

Burada; devlet ilkokullarında görevli yöneticilerin ne derece dönüştürsel liderlik özelliği sergiledikleri, yöneticilerin örgütsel bağlılığı sergilemeleri, öğretmenlerinde geliştirmeleri ve okul ortamından yaptıkları etkinliklere ilişkin katılımcıların görüşlerinin belirlenmesine yönelik toplam beş boyut oluşturulmuştur.

### 3.9. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi:

Araştırmada katılımcıların görüşleri, okuyucuların anlayabilecekleri bir şekilde açıklanmıştır. Görüşmelerin gizliliği açısından katılımcıların kimlik bilgileri veya katılımcıları ifade edebilecek bir görüşünün ortaya çıkmaması için görüşme notları kodlanarak dipnotlar kullanılmıştır. Görüşmelerden elde edilen notlar tablo içinde verilmiştir. En sonunda ise hangi katılımcıya ait olduğunu belirtilmiştir. Aşağıdaki örnek açıklamalar kodlama sistemi verilmiştir:

*Örnek-1:* “.....” Ö.1

Y: Okul Yöneticisi;

Ö: Öğretmeni.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

#### 4. BULGULAR

Ara tırmaya ait bulgular her bir ara tırma sorusuna cevap verecek şekilde analiz edilmiş ve bu analiz sonuçları sırası ile aşağıda verilmiştir.

**4.1. I.Boyut:** Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerini tanımlamalarına ilişkin bulgular.

Ara tırmanın birinci boyutu yöneticilerin sahip oldukları dönüşümsel liderlik özellikleri hakkındaki öğretmen ve yönetici görüşlerini ortaya koyabilme kapsamında oluşturulmuştur. Bu bağlamda 42 öğretmen ve 12 yöneticiye, öncelikle kurumlarındaki yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerini tanımladıkları sorulmuş, tanımladıklarını beyan eden katılımcılara bu özellikler hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar kodlanarak dönüşümsel liderlik özellikleri temaları çıkarılmış ve bu temalara ilişkin dağılımlar Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4:** Dönü ümsel liderlik özelliklerine ili kin temalar ve bu da ılımlara ili kin betimsel istatistikler.

Dönü ümsel Liderlik Özellikleri	Temalar*	Ö retmen		Yönetici	
		f	%	F	%
Evet Gösteriyor	E it ve adaletli olması	23	17,4	5	17,1
	Yol gösterici olmak	14	10,6	0	0
	Motive edici olması	12	9,1	0	0
	kna gücünün olması	11	8,3	2	6,9
	Bireysel sorunlarıyla ilgilenmesi	11	8,3	4	13,8
	Yaptıklarıyla ilham verici olma	8	6,1	0	0
	Yeni fikirler üretmek	7	5,3	1	3,5
	Yardımcı olmak	7	5,3	0	0
	Olaylarla birebir ilgilenmek	7	5,3	0	0
	Örnek davranı ta bulunmak	6	4,5	4	13,8
	Zorlukları yenmede yardımcı olmak	6	4,5	0	0
	birli i içinde çalı ma ortamı olu turma	6	4,5	4	13,8
	Güdüleyici olmak	6	4,5	1	3,5
	Ahlaki ve kültürel de erlere sahip olmak	2	1,6	0	0
	Etkili ileti im kurmak	1	0,8	0	0
	Sistematik davranması	1	0,8	0	0
	Sorumluluk vermek	1	0,8	0	0
	Vizyon sahibi olmak	0	0	3	10,3
	Ö renen örgüt olu turma	0	0	1	3,5
	Ö retmenlere güven	0	0	3	10,3
Ortak karar alma	0	0	1	3,5	
Hayır Göstermiyor	Hiç sergilemiyor	3	2,3	0	0
TOPLAM		132	100	29	100

\* Bazı katılımcılar birden fazla temayı ifade etmi lerdir. Bu nedenle toplam frekans ö retmen 132, yönetici 29 olarak hesaplanmı tır (Ö retmen n=42, Yönetici n=12).

Tablo 4'te de görüldü ü üzere katılımcı ö retmenlerin büyük bir ço unlu u (n=39) yöneticilerin dönü ümsel liderlik özelli i gösterdi ini savunmaktadır. Bu katılımcılardan elde edilen veriler kodlandı nda ö ne çıkan ilk temanın dönü ümsel liderlik özelli i gösteren yöneticilerin, e it ve adaletli (f=23, %17.4) oldukları tespit edilmi tir.

*“Dönü ümsel liderlik özelli i sergileyen yöneticimiz herkese kar ı e it ve adaletli bir ekilde yakla mayı kendisine prensip olarak belirtmi tir.” Ö.1*

*“Her ö retmene e it mesafede durarak e itlik ve adalet konusunda güven duyulmasını sa lamaktadır.”Ö.10*

*“E itlik, adalet ve huzurlu bir ortam sa layan yöneticimiz dönü ümsel liderlik özelliklerini tamamen sergiledi i dü üncesindeyim.”Ö.12* ekinde bir görü lerini belirtmi lerdir.

Ara tırmaya katılan 14 ö retmen(%14,6) ise dönü ümsel liderlik özelli i sergileyen müdürlerinin yol gösterici olduklarını beyan etmi lerdir. Bu görü ü;

*“Okul müdürümüz yaptıkları ile bizlere yol gösterip, tecrübelerini bize aktarmaktadır.”Ö.29*

*“Yöneticimiz örnek olma ve yeni fikirler üretmen konusunda olumlu davranı lar sergilemektedir”Ö.19*

*“ nсан ili kileri kuvvetli olan yöneticimizin, tecrübeleri ile bizlere yol gösterici bir pozisyondadır.”Ö.22* ekilde ifade etmi lerdir.

Katılımcıların 12 tanesi (9,1) dönü ümsel liderli in kendilerini motive etti i dü üncesini savunmaktadır. Bu görü ü :

*“Yöneticimiz bu tip dönü ümsel liderlik davranı ı sergiledi inden dolayı biz ö retmenleri de motive etmekte ve okula daha çok ba lanmaktayız.”Ö.31*

*“Genel anlamda okul yöneticimiz motivasyonumuzu yüksek tutmak için elinden geleni yapar.”Ö.24*

*“Okul yöneticimiz bizi motive etmek için çabalamaktadır.”Ö.4* ekinde savunmu tur:

Ö retmenler, dönü ümsel liderlik özelli i gösteren yöneticilerinin bir kısmının f=11 (%8,3) ikna güçlerinin yüksek oldu u ekinde ifade bildirmi lerdir. Bu görü ü savunan ö retmenlerden bazıları;

*“Yöneticimizin kar ısındaki ki iyi ikna edebilmede ba arılı oldu unu gözlemliyorum.”Ö.21*

*“Her konuda ikna yoluna giden yöneticimiz çok iyi bir ikna kabiliyetine sahiptir.”Ö.32*  
diyerek görüşünü bildirmiştir.

Yine aynı miktarda öğretmen(f=11, %8,3) dönüşümsel liderlik özelliği taşıyan yöneticilerin bireysel sorunlarıyla ilgilendiklerini belirtmişlerdir. Bu görüşü de şu sözlerle ifade etmiştir.

*“Bireysel sorunlarla yakından ilgilenerek öğretmenlerin performanslarını en yüksek düzeyde tutmasına katkı sağlar.” Ö.10*

*“Öğretmenlerinin sorunlarıyla bire bir ilgilenen bir yöneticidir.”Ö.19*

8 öğretmen katılımcı(%6,1) ise yöneticilerin yaptıkları ile ilham verici olduklarını şu sözlerle söylemişlerdir.

*“Müdürümün yaptığı davranışlar ile biz öğretmenlere ilham verdiğini düşünüyordum.”Ö.6*

Katılımcı öğretmenlerin 7 tanesi (%5,3) de dönüşümcü liderlik özelliği taşıyan müdürlerinin yeni fikirler ürettiklerini düşünmektedirler. Düşüncelerini ise şu şekilde belirtmişlerdir;

*“Yeni fikirler üretmek eğitim açısından okulun daha da ileriye gitmesine olanak sağlar”Ö.28*

Yine 7 katılımcı(%5,3) öğretmen dönüşümcü lider olan yöneticilerinin kendilerine yardımcı olduğunu

*“Bize her konuda yardımcı olan müdürümüz bizim her zaman yanımızdadır.”Ö.26*  
diyerek görüşünü bildirmişlerdir.

Aynı oranda katılımcı(f=7, %5,3) dönüşümcü liderlerinin olaylarla birebir ilgilendiklerini belirtmektedir. Bu görüşlerini ise şu şekilde ifade etmişlerdir;

*“Yöneticimiz dönüşümsel liderlik özelliklerini sergilemektedir. Bunların başında tüm olaylarla birebir ilgilenme gelir. Bu ona tüm okulun hakimiyetini getirir.”Ö.29*

Katılımcılar arasından 6(%4,5) öğretmen dönü ümsel liderlik özelli i sergileyen okul yöneticilerinin örnek davranı larında bulduklarını ifade etmi lerdir. Bu ifadeyi u sözlerle belirtmi lerdir.

*“Okul müdürümüz bizlerden önce okula gider ve bizlerden sonra okuldan ayrılır. Bu da bizim okula zamanında gitmemizi sa lamaktadır. Kısacası okul müdürümüz yaptıkları ile bize örnek olmaktadır.”Ö.14*

Yine aynı orandaki katılımcı(f=6, %4,5) öğretmen dönü ümsel lider olan yöneticilerinin zorlukları yenmede onlara yardımcı olma gibi bir davranı sergiledi ini savunmaktadır. Bu görü ü savunan öğretmenlerin ifadesi u ekildedir:

*“Okul müdürümüz bizlere zorlukları yenmede yardımcı olur.” Ö32*

Yine 6 öğretmen (%4,5) dönü ümsel liderlik özelli i sergileyen yöneticilerinin i birli i içerisinde çalış ma ortamını olu turdukları dü üncesindedirler. Bu dü üncelerini u ekilde ifade etmi lerdir:

*“ birli i içerisinde çalış ma ortamı olu turarak bizlerin daha verimli bir ekilde çalış masına olanak sa lar”Ö.32*

Katılımcı öğretmenlerden 6 tanesi(%4,5) dönü ümsel liderlik özelli i sergileyen yöneticilerinin kendilerini güdüleyici bir özelli i oldu unu savunmaktadırlar. Bu görü do rultusunda u sözleri söylemi tirler:

*“Yöneticimiz yaptı ı tüm davranı lar ile bizleri motive eder.”Ö.28*

2 öğretmen(%1,6) dönü ümsel liderlik özelli i sergileyen yöneticilerin ahlaki ve kültürel de erlere sahip oldukları görü ünü belirtmi lerdir. Görü bildiren öğretmenlerin bazıları;

*“Okul yöneticimiz ahlaki ve kültürel de erler yardımı ile bizlerin konulara kar ı bilinç düzeylerimizi yükseltmeye çalış maktadır”Ö.17* ekinde ifade etmi lerdir.

Katılımcı öğretmenlerin 1 tanesi(%0,8) dönü ümsel liderlerinin etkili ileti im kurdu unu ifade etmi tir. fadesini;

*“Dönü ümsel liderlik konusunda son derece ba arılı olan okul müdürümüz, ö retmenlerle etkili ileti im kurarak bizleri motive eder.”Ö.20* ekindeki cümle ile belirtmi tir.

Yine katılımcı ö retmenlerden biri (%0,8) dönü ümsel liderlerinin sistematik davranması ekinde görü bildirmi tir. Bu görü ü ise;

*“Müdürümüz sistematik bir ekilde davranarak bizleri daha ileriye götürmeye çalı maktadır.”Ö.2* ekinde ifade etmi tir.

Okul müdürlerinin dönü ümsel liderlik özelli i oldu unu savunan 1 ö retmen (%0,8) yöneticisinin kendilerine sorumluluk verdi i ekinde görü bildirmi tir. Bu görü ü de a a ıdaki ekilde söylemi tir:

*“Okul yöneticimiz bizlere güvenip sorumluluk vermekte ve böylece zorlukları yenmemizi sa lamaktadır.”Ö.4*

Katılımcı yöneticiler de ö retmenler gibi kendilerinin dönü ümsel liderlik özelliklerinden bahsederken en çok(f=5, %17,1) e it ve adaletli olduklarından bahsetmi lerdir.

*“Dönü ümsel liderli e ne kadar sahip olursan ol e it ve adaletli davranmadı ın zaman okulda yöneticilik vasfın kalmaz. O yüzden ben de dönü ümsel liderlik özelliklerinden en önemlisi olarak gördü üm e it ve adaletli davranmayı okulumda sergilemekteyim.”Y.11*

*“Dönü ümsel liderlik özelliklerinin ço una sahip oldu umu dü ünüyorum. E it ve Adaletli davrandı ım müddetçe ö retmenlerim de liderlik özelliklerimi takdir edebilirler.”Y.1*

Yöneticilerin 4 tanesi de (%13,8) dönü ümsel liderlik özelli i sergilerken ö retmenlerin bireysel sorunlarıyla ilgilendiklerinden söz etmi lerdir. Bu konu hakkında;

*“Dönü ümsel liderlik özelli i sergilerken ö retmenlerin bireysel sorunlarıyla ilgileniyorum. Bu da ö retmenlerin liderine güvenmesini sa lamaktadır.”Y.2*



*“Yönetici olarak dönü ümsel liderlik özelliklerinin büyük bölümüne sahip olduğum kanısındayım. Ancak bunu en iyi öğretmenlerimden öğrenebilirsiniz ki onların bireysel problemleri de dahil olmak üzere her konuyla ilgilenmeye çalışıyorum.”*Y.4 ekinde görüşlerini beyan etmişlerdir.

Yine aynı oranda yönetici (f=4, %13,8) dönü ümsel liderliği sergilerken kendilerinin öğretmenlere örnek davranışlarda bulduklarını söylemişlerdir. Bu konu ile ilgili;

*“Dönü ümsel liderlik özelliği sergilerken öğretmenlere örnek olmak gerekir.”*Y.9 ekinde görüş bildirmişlerdir.

Bir kısım yönetici (f=4, %13,8) dönü ümsel liderlik özelliklerini sergilerken öğretmenlerin birlikteliğinde çalışma ortamı oluşturmaları gerektiğinden bahsetmişlerdir. Bu konu hakkında yöneticilerden biri;

*“Öğretmenlere birlikteliğinde çalışma ortamı oluşturmak benim için önemlidir.”*Y.7 ekinde görüş ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin 3 tanesi de (%10,3) dönü ümsel liderlik özelliği sergilerken vizyon sahibi olmaları gerektiğinin altını çizerek belirtmişlerdir. Bu konu hakkında;

*“Dönü ümsel liderlik hızlı ve etkin sürecini yönlendiren ve de etkinliğe öncülük eden bir liderlik biçimidir. Yenilik ve gelişimlere açık vizyonu olan liderlik biçimidir.”*Y.3 ekinde görüş beyan etmişlerdir.

Yine aynı oranda yönetici (f=3, %10,3) dönü ümsel liderliği sergilerken kendilerinin öğretmenlere güvencilerinden söz etmişlerdir. Bu konu ile ilgili;

*“Öğretmenlerime bireysel ilgi gösterir, onlara görev de vererek bireysel gelişmelerini sağlarım”*Y.5 ekinde görüş bildirmişlerdir.

2 tane yönetici (%6,9) dönü ümsel liderlik özelliklerini sergilerken kendilerinin ikna gücünün yüksek olduğundan bahsetmişlerdir. Bu konu hakkında yöneticilerden biri şu şekilde bahsetmişlerdir;

*“Dönü ümsel liderlik özelli i sergilerken ben ikna gücümün iyi olmasından dolayı ikna gücümü sonuna kadar kullanırım.”Y.5*

1 yönetici (%3,5) ise dönü ümsel liderlik sergiledi ini ve bunu da yeni fikirler üretti ini savunmu tur. Bu görüşü ü ise u ekilde belirtmi tir;

*“Yeni fikirler üretirim ve ö retmenlerin bu fikirlere katılmasını sa larım.”Y.8*

Yine aynı oranda yönetici (f=1, %3,5) dönü ümsel liderlik özelli ini sergilerken ö retmenleri güdülediklerinden bahsetmi lerdir. Bu konuyu u ekilde belirtmi tir:

*“Ö retmenlerin güvenini daha fazla sa lamak için onları sürekli güdülerim.”Y.4*

Yine 1 (%3,5) yönetici, dönü ümsel liderlik özelli i sergilerken ba lı oldu u okulu bir ö renen örgüte çevirme konusunda görüşü belirtmi tir. Bu konu hakkında u sözleri söylemi tir:

*“Dönü ümsel liderli i okulumun ö renen örgüt olması ile sa layabiliriz. Okulumun ö renen örgüt olması için elimden gelen çabayı harcıyorum.”Y.1*

1 yönetici(%3,5) dönü ümsel liderlik özelli i sergilerken ö retmenleri de karar mekanizmasına katarak ortak karar alma konusundan söz etmi tir. Yönetici ortak karar alma ile ilgili konuyu u ekilde belirtmi tir:

*“Ortak karar alarak dönü ümsel liderlik özelli i sergiliyorum.”Y.6*

Ara tırmanın birinci boyutunda yöneticilerin dönü ümsel liderlik özelli i ta ıdı ı görüşünü savunan ö retmen ve yöneticilerin büyük bir kısmı yöneticilerin dönü ümsel liderli inin e itlik ve adaletli olmaktan geçti i görüşündedirler. Bu bulgu ı ı nda KKTC okullarındaki mevcut sistemde yapılan etkinlikler göz önünde tutulmalıdır. Okullardaki etkinlikler; ders da ılımları, nöbet da ılımları, okullarda yapılan törenlerdeki i da ılımları ve tüm bunların birle mesi ile olu an e itlik ve adalet kavramı. Bu tip etkinliklerde yöneticilerin e it ekilde davranmaması veya bazı ö retmenlere fazla insiyatif göstermesi yöneticiye olan güven dü üklü üne neden olaca ı dü ünülebilir. Bu da ö retmenlerin gözünden, okul yöneticilerinin liderlik stillerindendönü ümsel liderlik özelli i ta ıması

açısından önem arz etmektedir. Tüm bu sorunlar ı ı nda okul yöneticilerinin dönü ümsel liderlik sergilemeleri e itlik ve adalete dayalı oldu u görü ü ön planda oldu u söylenilebilir.

**4.2. II.Boyut:** Okul yöneticileri ve ö retmenlerinin, okul yöneticilerinin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için okullarda yaptıkları etkinliklerle ili kin bulgular.

Ara tırmanın ikinci boyutu yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için okullarda yaptı ı etkinlikler hakkındaki ö retmen ve yönetici görü lerini ortaya koyabilme kapsamında olu turulmu tur. Bu ba lamda 42 ö retmen ve 12 yöneticiye, kurumlarındaki yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için okullarda yaptı ı etkinlikler hakkındaki görü leri sorulmu tur. Bu sorulara verilen cevaplar kodlanarak örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için okullarda yaptı ı etkinliklerin temaları çıkartılmı ve bu temalara ili kin da ılımlar Tablo 5'te verilmi tir.

**Tablo 5:** Yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için okullarda yaptı ı etkinliklere ili kin temalar ve bu da ılımlara ili kin betimsel istatistikler.

Örgütsel Ba lılı ı Sa lama ve Geli .	Temalar	Ö retmen		Yönetici		
		F	%	F	%	
Evet Yapıyor	Toplantılar yaparak bilgilendirmek	14	12,8	5	15,6	
	Araç gereç alarak motive etmek	13	11,8	1	3,1	
	Sosyal faaliyetlerde zaman geçirmek	13	11,8	9	28,1	
	Kaynak temin etmek	10	9,1	0	0	
	Okul binasını yenilemek	9	8,2	0	0	
	Duygu ve dü üncelere saygı göstermek	9	8,2	0	0	
	Ö retmenlerinin duygu ve dü üncelerini dikkate alır	9	8,2	1	3,1	
	Çalı anlarla ileti im kurmak	5	4,6	1	3,1	
	Problem çözer ve yol göstermek	5	4,6	1	3,1	
	Plan ve programda esneklik	4	3,6	0	0	
	Çalı an ö retmenlerine ilgili davranmak	4	3,6	0	0	
	Ortak görev ile ileti imi sa lamak	3	2,7	4	12,5	
	Kararları hep beraber almak	2	1,8	2	6,3	
	Ele tirilere açıklık	2	1,8	0	0	
	Güven hissi a ılamak	2	1,8	0	0	
	Gezi gözlem ortamı yaratmak	1	0,9	0	0	
	zin konusunda esneklik	1	0,9	0	0	
	De er ve ilham güdüsü a ılamak	1	0,9	0	0	
	Örgüt kültürüne önem vermek	1	0,9	0	0	
	Kurumun misyon ve vizyonunu korumak	1	0,9	0	0	
	Özel günlerde ikramlarda bulunmak	1	0,9	2	6,3	
	Ö retmen sorunlarıyla ilgilenmek	0	0	3	9,4	
	Birlik ve beraberlik içinde hareket	0	0	2	6,3	
	Sevgi ve saygı ile yakla ım	0	0	1	3,1	
	Hayır Yapmıyor	Hiç sergilemiyor	0	0	0	0
	TOPLAM		110	100	32	100

\* Bazı katılımcılar birden fazla temayı ifade etmi lerdir. Bu nedenle toplam frekans ö retmen 110, yönetici 32 olarak hesaplanmı tır (Ö retmen n=42, Yönetici n=12).

Tablo 5'te de görüldü ü üzere katılımcı ö retmenlerin ço u yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için okullarda yaptı ı etkinliklere ili kin olumlu görü bildirmi lerdir. Bu katılımcılardan elde edilen veriler kodlandı ında öne çıkan ilk temanın dönü ümsel liderlik özelli i gösteren yöneticilerin, toplantılar yaparak ö retmenleri bilgilendirdikleri (f=14, % 12,8) görü ünün öne çıktığı tespit edilmi tir.

*“Toplantılar yardımı ile okul içerisindeki tüm konular sahiplenilir. Bu da örgütsel ba lılı ı sa lamak ve geli tirmek için çok önemlidir.”Ö.26*

*“Ö retim görevlilerinin birlik ve beraberlik içerisinde olmasını sa lamak için okulda toplantılar yaparak tüm ö retmenlerin birbirleriyle diyaloga girmesi için ortam hazırlamaktadır.”Ö.20*

*“Okulumuzda çe itli konularda toplantılar yapılır. Bu toplantılar rutin değildir. ihtiyaç duyuldu unda ö retmenleri bilgilendirmek için yapılır.”Ö.21*

Ara tırmaya katılan 13 ö retmen(%11,8) ise dönü ümsel liderlik özelli i sergileyen müdürlerinin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için araç gereç olarak ö retmenleri motive etti i ekilde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlerini u ekilde ifade etmişlerdir:

*“Örgütsel ba lılı ı sa lamak ve geli tirmek için ö retmen ihtiyaçlarına özen göstermelidir. Bunun ba unda da sınıflarda eksik olan araç gereçlerin alınıp tamamlanmasıdır.”Ö.9*

*“Okulda var olan ihtiyaçları karşılamaya çalışmaktadır. Her türlü ele tiriye açık olan yöneticimiz bizleri motive etmek için elinden geleni ardına koymaz.”Ö.33*

Yine katılımcıların 13 tanesi(%11,8) dönü ümsel liderliğin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için ö retmenlerin sosyal faaliyetlerde zaman geçirmek eklinde dü ünce belirtmişlerdir. Bu görüşü u kelimelerle savunmuşlardır:

*“Dönü ümsel lider örgütsel ba lılı ı sa lamak için ö retmenlerin sosyal faaliyetlerde zaman geçirmelerine önem vermektedir.”Ö.6*

*“Örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için okullarda toplantı yaparak sosyal faaliyetler düzenler.”Ö.27*

Ö retmenler, Dönü ümsel liderlik özelli i gösteren yöneticilerinin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için n=10 (%9,1) kaynak temin etmek eklinde ifade bildirmişlerdir. Bu ekilde ifade belirten ö retmenlerden bazıları;

*“Okul müdürümüz okul ihtiyaçlarının giderilmesi konusunda emeğini, çabasını esirgemez. Bu tür ihtiyaçlar için Okul Aile Birliğini de etkili bir şekilde kullanır. Bu kaynak temini bizim örgütsel bağlılığımız için önemlidir.”Ö.21*

*“Yöneticimiz, örgütsel bağlılığı sağlamak veya geliştirmek için okula kaynak temin etmeye çalışmaktadır.”Ö.28* ekinde görüş bildirmiştir.

Öğretmenlerin (f=9, %8,2) bir kısmı dönüşümlü liderlik özelliğini taşıyan yöneticilerin örgütsel bağlılığı sağlamak veya geliştirmek için okul binasını yeniledikleriyle ilgili görüş belirtmiştir. Bu görüşü de şu sözlerle ifade etmiştir.

*“Müdürümüz okul binasını yenileyerek bizim ve çocukların okul ortamına seveceği gitmemizi sağlar. Canlı renklerle boyanan bir okul öğretmenlerin örgütsel bağlılığını geliştirmiş sağlar.”Ö.30*

Aynı miktarda öğretmen katılımcısı (f=9, %8,2) ise yöneticilerin örgütsel bağlılığı sağlamak veya geliştirmek için öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine saygı gösterdikleri ekinde görüş bildirmiştir. Bu görüşü de şu sözlerle ifade etmiştir;

*“Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine saygı göstererek (dinleyerek) örgütsel bağlılığını sağlamak ve geliştirmede etkili yollar izlerler.”Ö.34* ekindeki sözlerle ifade etmiştir.

Yine aynı miktarda katılımcı öğretmen (f=9, %8,2) dönüşümlü liderlik özelliğini taşıyan müdürlerinin örgütsel bağlılığı sağlamak veya geliştirmek için öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dikkate aldıkları ve uyguladıkları ekinde düşüncelerini bildirmiştir. Düşüncelerini de şu şekilde belirtmiştir;

*“Yöneticimiz bizim duygu ve düşüncelerimizi dikkate alır ve uygular. Bunun üzerine bizim de okula olan bağlılık duygumuzun daha da arttığını söyleyebilirim.”Ö.40*

5 öğretmen katılımcısı (%4,6) dönüşümlü lider olan yöneticilerin örgütsel bağlılığı sağlamak veya geliştirmek için çalışanlarla iletişim kurmaları ekinde görüş bildirmiştir. Bu görüşü de şu sözlerle ifade etmiştir;

*“Yöneticimiz bizlerle ileti im kurarak her konuda bizlerin örgütsel ba lılı ını sa lamaktadır.”Ö.39* ekindeki cümle ile ifade etmi tir.

Aynı oranda katılımcı(f=5, %4,6) dönü ümcü liderlerin örgütsel ba lılı ını sa lamak veya geli tirmek için problem çözer ve yol gösterir ekinde görü belirtmektedir. Bu görü lerini ise u ekinde ifade etmi lerdir;

*“Yöneticimiz var olan problemleri çözüerek bize gerekli konularda yol gösterici ekinde davranır.”Ö.30*

Katılımcılar arasından 4(%3,6) ö retmen dönü ümsel liderlik özelli i sergileyen okul yöneticilerinin örgütsel ba lılı ını sa lamak veya geli tirmek için plan ve program yaparken esnek davrandıkları konusundan görü bildirmektedir. Bu ifadeyi u sözlerle belirtmi lerdir:

*“Okul müdürümüz plan ve program yaparken bizden de görü alarak hazırlıklarını yapar. Geçerli mazeretlerde de plan ve programda de i iklikler yapar.”Ö.11*

Yine aynı orandaki katılımcı(f=4, %3,6) ö retmen dönü ümsel lider olan yöneticilerin örgütsel ba lılı ını sa lamak veya geli tirmek için ö retmenlerine ilgili davranmak konusunda davranı sergiledi ini savunmaktadır. Bu görü ü savunan ö retmenlerin ifadesi u ekinde:

*“Ö retmenlerin yardımına ko ar ve her konuda bizimle ilgilenir.”Ö.35*

3 ö retmen (%2,7), yöneticilerinin örgütsel ba lılı ını sa lamak veya geli tirmek için ortak görevler ile ileti imi sa ladıkları dü üncesindedirler. Bu dü üncelerini u ekinde ifade etmi lerdir:

*“Yöneticimiz birbirleri ile arası iyi olan ö retmenlere ortak görev veriyor. Böylelikle ö retmenler ve yönetici arasındaki ileti im artıyor. Bu da bizi okula ba lıyor.”Ö.15*

2 katılımcı ö retmenden (%1,8) dönü ümsel liderlerinin örgütsel ba lılı ını sa lamak veya geli tirmek için kararları hep beraber aldıkları hakkında görü bildirmi lerdir. Bu görü do rultusunda u sözleri söylemi tirler:

*Berber alınan kararlar ile beraberlik duygusu geli ir. Birlik ve beraberlik oldu u zaman da örgütsel ba lılık geli ir.”Ö.37*

2 ö retmen(%1,8) dönü ümsel liderlik özelli i sergileyen yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için, yöneticilerinin ele tirilere kar ı açık oldukları görüşü ünü belirtmi lerdir. Görü bildiren ö retmenlerin bazıları;

*“Yöneticimiz gereken toplantıları yapmakta ve her türlü ele tiriye kar ı açık bir ekildedir.”Ö.33* ekinde ifade etmi lerdir.

Aynı oranda ö retmen(f=2, %1,8) liderlerinin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için, liderlerin ö retmenlere güven hissi a ılamak oldu u hakkındaki görüşlerini;

*“Bizi örgüte kendimizi adamamız için elinden geleni yapar. Böylelikle kendimizi güvende hissetmemizi sa lar.”Ö.4* ekinde ifade etmi lerdir.

Katılımcı ö retmenlerin 1 tanesi(%0,9) dönü ümcü liderlerin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için yöneticilerin gezi gözlem ortamı yaratmak ekinde görüşü bildirmişlerdir. Bu ifadeyi;

*“Gezi ve gözlem gibi etkinlikler düzenleyerek okulun monotonlu undan kurtulmamızda etkili olur. Sonucunda da daha verimli olmamızı sa lar.”Ö.2* ekindeki cümle ile belirtmişlerdir.

Yine katılımcı ö retmenlerden biri (%0,9) yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için izin konusunda esnek oldukları konusunda görüşü bildirmişlerdir. Bu görüşü ise;

*“Ö retmen ihtiyaçlarına önem veren yöneticimiz aldı mız izinler konusunda da esnek davranmaktadır.”Ö.3* ekinde ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için de er ve ilham güdüsü a ılamak ekinde görüşü bildiren 1 ö retmen (%0,9). Bu görüşü ü de a a ıdaki ekinde söylemişlerdir:



*“Dönü ümsel liderlik sergileyen bir yönetici okul çalı anlarının duygu ve dü üncelerine önem ve de er verdi i kadar onları tanır ve ihtiyaçlarına kar ılık verir.”Ö.7*

Yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için örgüt kültürüne önem verdikleri görü ünü söyleyen 1 ö retmen(0,9). Görü ünü a a ıdaki cümle ile bildirmi tir.

*“Dönü ümsel lider örgütsel ba lılı ı sa larken örgüt kültürüne de etkili bir biçimde hakim olması gerekmektedir.”Ö.7*

Yine aynı orandaki katılımcı(f=1, %0,9) ö retmen dönü ümsel lider olan yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için kurumun misyon ve vizyonunu korumak konusunda görü bildirmi lerdir. Bu görü ü savunan ö retmenlerin ifadesi u ekildedir:

*“Yönetici örgütsel ba lılı ı geli tirirken olu turaca ı misyon ve vizyonu korumalı ve paralel olarak geli tirmelidir.”Ö.41*

1 ö retmen (%0,9), yöneticilerinin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için özel günlerde ikramlarda buldukları dü üncesindedirler. Bu dü üncelerini u ekilde ifade etmi lerdir:

*“Örgütsel ba lılı ı sa lamak ve geli tirmek için özel günlerde ikramlarda bulunur.”Ö.9*

Katılımcı yöneticiler ö retmenlerden farklı olarak yöneticilerinin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için en çok(f=9, %28,1) sosyal faaliyetlerdeki etkinliklerde zaman geçirdiklerini söylüyorlar. Yapımı oldukları bu söylem ile ilgili olarak birkaç yönetici:

*“Okul dı nda da tüm okul ö retmenlerinin katılabilece i sosyal etkinlikler düzenlerim.”Y.2*

*“Okul içerisinde liderlik vasıfları sergilerken öğretmenlerin arasındaki birlik ve beraberlik adına belirli aralıklarla herkesin katıldığı sosyal etkinlikler(yemek, gezi v.b.) yapmaktayım.”Ö.4* ekinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

*“Yıl içerisinde yorgunluk belirtisi baş gösterdiğinde topluca bir araya gelerek kafe, restoran v.b yerlere götürürüm.”Y.6*

Yöneticilerin 5 tanesi de (%15,6) dönüşümlül liderlik özelliğini sergileyen yöneticilerin örgütsel bağlılığı sağlamak veya geliştirmek için öğretmenlerle toplantılar yaptıklarını ve bu toplantılarda öğretmenleri bilgilendirdiklerinden bahsetmişlerdir. Bu yöneticilerden bir tanesi;

*“Öğretmenlerle iletişimi hiçbir zaman koparmadan onlarla sık sık toplantılar yaparak onları bilgilendiririm.”Y.12*

*“Öncelikle yapılacak etkinlikler, alınacak kararlar ne olursa olsun öğretmen kadrom ile birlikte toplantılar yapar, onların fikirlerini alarak ortak karar veririm.”Y.11* ekinde görüşlerini beyan etmişlerdir.

Yöneticilerden 4 tanesi(%12,5) örgütsel bağlılığı sağlamak veya geliştirmek için ortak görevler ile iletişimi sağlamak ekinde görüş bildirmişlerdir. Bu konu ile ilgili olarak;

*“Sosyal ilişkileri iyi olmayan öğretmenlere birlikte çalışmaları için imkanı tanırım. Bunu yaparak uzun yıllar küs olan iki öğretmenin sonradan yanıma gelerek bana teşekkür etmişlerdir.”Y.5* ekinde görüş bildirmişlerdir.

Bir kısım yönetici (f=3, %9,4) dönüşümlül liderlik özelliklerini sergileyen yöneticilerin örgütsel bağlılığı sağlamak veya geliştirmek için öğretmen sorunlarıyla birebir ilgilendikleri hakkında görüş bildirmişlerdir. Bu konu hakkında yöneticilerden biri;

*“Öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenirim. Onlara huzurlu olmasını sağlayarak yaptıkları işin kutsallığı ve önemini anlatmaya çalışırım.” Y.1* ekinde görüş ifade etmiştir.

Yöneticilerin 2 tanesi de (%6,3) örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için kararları hep beraber aldıkları konusunda bilgi vermi lerdir. Bu konu hakkında bir yönetici;

*“Birlikte karar alıp en iyi ekilde uygulama yapmayı hedeflemekteyim.”Y.3* ekinde görüş beyan etmi lerdir.

Yine aynı oranda yönetici (f=2, %6,3) örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için özel günlerde ikramlarda buldukları hakkında görüş belirtmi lerdir. Bu konu ile ilgili;

*“Ö retmenlerime te ekkür amaçlı özel günlerde ikramlarda bulunurum. Bu gibi ikramlar sayesinde ö retmenler de onureolur.”Y.6* ekinde görüş bildirmi lerdir.

Yine 2 tane yönetici (%6,3) örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirme konusunda birlik ve beraberlik içinde hareket etmeleri konusunda bahsetmi tir. Bu konu hakkında yöneticilerden biri u ekilde bahsetmi tir;

*“Ö retmenler arasında birlik ve beraberli i sa lamak adına belirli aralıklarda katılımın sa lanaca ı yemekler düzenlemekteyiz.”Y.4*

1 yönetici (%3,1) örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için okula araç gereç alarak motive ettiklerinden bahsetmi lerdir. Bu görüş ü ise u ekilde belirtmi tir;

*“Ö retmenlerin ihtiyaçlarına göre Okul Aile Birli i ile birlikte her türlü e itim araç gereçlerini temin ederek onları motive etmeyi sa lamaya çalış ırım.”Y.2*

Yine aynı oranda yönetici (f=1, %3,1) örgütsel ba lılı ı sa lama veya geli tirme konusunda ö retmenlerinin duygu ve dü üncelerini dikkate almaları konusunda görüş bildirmi lerdir. Bu konuyu u ekilde belirtmi tir:

*“Ö retmenlerin duygu ve dü üncelerine önem verir ve önem verdi imi de onlara hissettirmeye çalış ırım.”Y.9*

Yine 1 (%3,1) yönetici, dönü ümsel liderlik özelli i sergilerken örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için çalı anlarla ileti im kurmak gerekti inden bahsetmi tir. Bu konu hakkında u sözleri söylemi tir:

*“Örgütsel ba lılı ı sa lamak için güçlü bir ileti im a ina sahip olunması gerekti i dü üncesinde oldu um için ö retmenlerimle samimi ve inandırıcı bir ileti im kurarım.”Y.10*

1 yönetici(%3,1) örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için yönetici problem çözer ve yol gösterir ekinde görü ünü ifade etmi tir. Yönetici konuyu ile ilgili u ekinde belirtmi tir:

*“Okulda ortaya çıkan problemleri çözerken tüm personelime e it mesafede ve adaletli davranarak problemlerin çözümünü sa layarak ö retmenlerime yol gösteririm.”Y.6*

Yine 1 (%3,1) yönetici, dönü ümsel liderlik özelli i sergilerken örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için ö retmenlere sevgi ve saygı ile yakla tıkları konusunda görü ten bahsetmi tir. Bir yönetici bu konu hakkında u sözleri söylemi tir:

*“Herkes sevgi ve saygı ile yakla ırım. Sevginin her kapıyı açtı ı dü üncesindeyim.”Y.1.*

Ara tırmanın ikinci boyutunda dönü ümsel liderlik özelli i sergileyen yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için okullarda yaptı ı etkinlikler irdelenmi tir. Ö retmenlerin büyük bir ço unlu u toplantılar yaparak bilgilendikleri takdirde örgütsel ba lılıklarının arttıkları hakkında görü bildirmi lerdir. Bunun nedeni toplantılarda ö retmenlerin de görü lerinin alınmasısonucu alınan kararlarda kendilerini payda olarak görmeleri olabilir. Bu da ö retmenlerin örgütte yapılacak olan her türlü olayı sahiplenmesi, yani örgüte ba lanması sa layabilir.

Bu boyutta yöneticiler ise ö retmenlerden farklı olarak, ö retmenlerde örgütsel ba lılık sa lamak için en çok sosyal faaliyetlerde zaman geçirdiklerinden bahsetmi lerdir. Sosyal faaliyet ve etkinlikler ile ö retmenler arasındaki ba ı geli tirmeye çalı an yöneticiler bu tip etkinlikler ile ö retmenleri kenetlemeyi ve örgütsel ba lılı ı geli tirmeyi hedeflemekte olduklarını dü ünülebilir.

**4.3. III.Boyut:** Ö retmenlerin ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin örgütsel ba lılı ı sergileme durumları hakkındaki tanımlamalarına ili kin bulgular.

Ara tırmanın üçüncü boyutu yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sergileme durumları hakkındaki ö retmen ve yönetici görü lerini ortaya koyabilme kapsamında olu turulmu tur. Bu ba lamda 42 ö retmen ve 12 yöneticiye, kurumlarındaki yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sergileme durumları hakkındaki görü leri sorulmu tur. Bu sorulara verilen cevaplar kodlanarak örgütsel ba lılı ı sergileme durumlarına ili kin temaları çıkartılmı ve bu temalara ili kin da ılımlar Tablo 6’da verilmi tir.

**Tablo 6:** Yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sergileme durumlarına ili kin temalar ve bu da ılımlara ili kin betimsel istatistikler.

Örgütsel Ba lılı ı Sergileme Durumu	Temalar	Ö retmen		Yönetici	
		F	%	F	%
Evet Gösteriyor	Okula ba lılı olmalarını sa lamak	16	24,6	6	30
	Okuldaki her konu ile ilgilenmek	11	16,9	0	0
	Okulun misyon ve vizyonunu belirlemek	10	15,3	5	25
	Ö retmenleri motive etmek	5	7,7	1	5
	Ö retmenlerin okulun sahiplenme duygusunu geli tirmek	5	7,7	2	10
	Birle tirici olmak	3	4,7	0	0
	Samimi bir ileti im ortamı yaratmak	3	4,7	0	0
	Ö retmen niteli ini artırmak	3	4,7	0	0
	Adaletli ve e it davranmak	2	3,1	0	0
	Örnek davranı lar sergilemek	2	3,1	2	10
	Demokratik bir ortam olu turma	1	1,5	1	5
	E itim kalitesini artırmak	1	1,5	0	0
	Toplantılar yapmak	1	1,5	0	0
	Ahlaki de erleri ön planda tutmak	1	1,5	0	0
	Birlik ve beraberlik içinde çalı mak	1	1,5	0	0
	Okul içi barı ve huzur ortamı	0	0	1	5
	Hizmet içi kurs ve seminerlere katılım	0	0	1	5
	Kendini geli tiren (master – doktora)	0	0	1	5
Hayır Göstermiyor	Hiç sergilemiyor	0	0	0	0
<b>TOPLAM</b>		<b>65</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

\* Bazı katılımcılar birden fazla temayı ifade etmişlerdir. Bu nedenle toplam frekans öğretmen 65, yönetici 20 olarak hesaplanmıştır (Öğretmen n=42, Yönetici n=12).

Tablo 6’da da görüldüğü üzere katılımcı öğretmenlerin çoğunluğu (n=16) yöneticilerin örgütsel bağlılığı sergilemelerine ilişkin elde edilen veriler kodlandığında öne çıkan ilk temanın okula bağlı olmalarını sağlamak şeklinde (f=16, %24,6) oldukları tespit edilmiştir.

*“Müdürlerin örgütsel bağlılıkları, okula olan bağlılıkları ile ilişkilidir. Bizim müdürümüz okula tam anlamıyla bağlıdır diyebilirim bu da örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu göstermektedir.”Ö.35*

*“Okul müdürleri okula genel olarak bağlı olmak zorundadırlar. Okula bağlı olmayan liderler okullarını yönetemezler.”Ö.1*

*“Okul müdürleri örgütsel bağlılığı sergilemelidirler. Okulu en iyi şekilde yönetmenin yolu örgütsel bağlılıktan geçer.”Ö.3*

Araştırmaya katılan 11 öğretmen(%16,9) ise örgütsel bağlılığı sergileme durumlarına ilişkin, yöneticilerinin her konu ile ilgilendikleri ile ilgili görüş beyan etmişlerdir. Bu görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Okul müdürleri her konuda okulunu sahiplenmelidir. Okulla ilgili her konuyla ayrı ayrı ilgilenmelidir.”Ö.7*

*“İlkokullarda görev yapan okul müdürlerinin örgütsel bağlılık kalitesinin yüksek olması durumunda okullarındaki her türlü konu ile bire bir ilgilenerek okullarını daha ileriye taşımaya çalışırlar.”Ö.13*

Katılımcıların 10 tanesi(%15,3) dönüşümlü liderin örgütsel bağlılığı sergilemesi için önce okulun misyon ve vizyonunu belirlemesi gerektiğinden bahsetmişlerdir. Bu görüşü şu kelimelerle savunmuşlardır:

*“Okul müdürleri örgütsel ba lılı ı geli tirmeleri okulun misyon ve vizyonunu belirlemelerine ba lıdır.”Ö.3*

*“Ba lı buldukları okulların misyon ve vizyonunu belirleyip ileriye ta ıyan müdürler örgütsel ba lılı ı en iyi ekilde sergilerler.”Ö.19*

Yöneticilerin, örgütsel ba lılı ı sergilemesi hakkında 5 (%7,7) ö retmenler, yöneticilerin kendilerini motive ettikleri zaman sergilediklerini söylemi lerdir. Bu görü ü savunan ö retmenlerden bir tanesi;

*“ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin örgütsel ba lılıklarının yüksek olması durumunda iyi yönde motive olan ö retmenler e itimin kalitesini de olumlu yönde etkileyeceklerdir.”Ö.13*

Yine aynı miktarda ö retmen(f=5, %7,7) dönü ümsel liderlik özelli i ta ıyan yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sergilemeleri, ö retmenlerin okulu sahiplenme duygusunu geli tirmekten geçti i ekinde görü bildirmi lerdir. Bu görü ü de u sözlerle ifade etmi tir.

*“Bulundu um okulda okul müdürü ö retmenlerin her konusu ile ilgilenmeye özen gösterir. Bizlerle birlikte hareket etmeye de dikkat eder. Bu gibi davranı lar hem okul müdürümüzün hem de bizim okulu sahiplenme duygumuzum geli mesini sa lamaktadır.”Ö.21*

3 katılımcı ö retmen (%4,7) ise yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sergilemesi yöneticilerin birle tirici olmalarına ba lı oldu u hakkında görü bildirmi lerdir. Bu görü ü su sözlerle ifade etmi lerdir.

*“Ça da toplumlarda dönü ümsel okul yöneticileri önemli yer kaplamaktadır. Bu tip yöneticilerin ilk olarak ö retmenleri birle tirici görevi üslenmektedirler.”Ö.18*

Yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sergileme durumlarına ili kin katılımcı ö retmenlerden 3 tanesi (%4,7) de samimi bir ileti im ortamı yaratmak ekinde görü bildirmi lerdir. Görü lerini ise u ekilde belirtmi lerdir;

*“İk okul müdürleri genelde okullarda ö retmen ve ö renci sayısı az oldu u için daha samimi bir ileti im ortamına sahiptirler. Bu sayı azlı ı ve ileti imde samimiyet nedeni ile yöneticilerin ve ö retmenlerin örgütsel ba lılı ı sergileme düzeyleri yüksektir.”Ö.7*

Yine 3 katılımcı(%4,7) ö retmen, yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sergilemesi durumunun ö retmenlerin niteli ini artırmalarına ba lı oldu u ekinde görü bildirmi lerdir. ekinde görü bildirmi lerdir. Bu görü ü;

*“Ö retmenlerin niteli ini artıran nitelikli okul müdürleri ö retmenlerin örgütsel ba lılı ını geli tirmekte böylelikle yöneticiler de örgütsel ba lılık sergilemektedirler.”Ö.26* ekinde ifade etmi lerdir.

Katılımcılar arasından 2(%3,1) ö retmen dönü ümsel liderlik özelli i sergileyen okul yöneticilerinin örgütsel ba lılı ı sergilemelerine ili kin, yöneticilerin e it ve adaletli davranmaları konusunda fikir beyan etmi lerdir. Bu ifadeyi u sözlerle belirtmi lerdir.

*“E it ve adaletli davranan okul yöneticileri örgütsel ba lılı ı sergilemektedir.”Ö.40*

Yine aynı orandaki katılımcı(f=2, %3,1) ö retmen dönü ümsel liderlerin örgütsel ba lılı ı sergilemesine ili kin yöneticilerin örnek davranı larda bulunmaları konusunda görü bildirmi lerdir. Bu görü ü savunan ö retmenlerin ifadesi u ekildedir:

*“Örgütsel ba lılı ı sergileyen yöneticiler ö retmenlere de örnek olurlar ve ö retmenler de liderlerini takip ettiklerinden dolayı onlar da örgütsel ba lılı ı sergilerler.”Ö.16*

1 ö retmen (%1,5) dönü ümsel liderin örgütsel ba lılı ı sergilemesi için okul ortamında demokratik bir ortam olu turması hakkında görü bildirmi tir. Bu dü üncesini u ekinde ifade etmi lerdir:

*“Demokratik ortam olu turabilen yöneticiler örgütsel ba lılı ı sergiler ve geli tirilmesine yardımcı olur.”Ö.18*

Yine 1katılımcı ö retmen(%1,5) dönü ümsel liderin örgütsel ba lılı ı sergilemesi ile ilgili okulun e itim kalitesini artırma konusunda görü ifade etmi lerdir. Bu görü ü u sözlerle ifade etmi lerdir:



*“Okulun eğitim kalitesi arttıkça okulda görevli yönetici de buna paralel olarak örgütsel bağlılığı sergileyecektir.”Ö.38*

1 öğretmen(%1,5) yöneticilerin örgütsel bağlılığı sergilerken okulda toplantılar yaptıkları hakkında düşüncelerini ifade etmişlerdir. Düşüncesini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Okul müdürleri okullarda toplantılar yaparak sergiledikleri örgütsel bağlılığı diğer öğretmenlere de aktarır.”Ö.31*

Katılımcı öğretmenlerin 1 tanesi(%0,8) yöneticilerinin örgütsel bağlılığı sergilerken ahlaki değerleri ön planda tuttukları hakkında görüşlerini ifade etmiştir. İfadelerini;

*“Yöneticiler örgütsel bağlılığı sergilerken ahlaki değerleri ön planda tutmalıdırlar.”Ö.18* ekindeki cümle ile belirtmiştir.

Yine katılımcı öğretmenlerden biri (%0,8) dönüşümlü liderlerinin örgütsel bağlılığı sergilerken birlik ve beraberlik içinde çalıştıkları düşüncesini söylemektedir. Bu görüşü ise;

*“Birlik ve beraberlik içinde işler yapıldığı müddetçe örgütsel bağlılık ortaya çıkar. Ö.35* ekindeki cümle ile belirtmiştir.

Katılımcı yöneticiler kendilerinin örgütsel bağlılığı sergileme durumları hakkındaki görüşü sorulduğunda öğretmenler ile örtüşür şekilde yanıt vermişlerdir. Hem yöneticiler hem de öğretmenler en çok okula bağlı olmaları konusunda görüş belirtmişlerdir. Bu görüşü savunan 6 yöneticiden (%30) birkaçı;

*“Ben okulumu (çalıştığım okulu) kendi evim gibi görür ve onu sahiplenirim. Tüm hareketlerimde ise bu bilinçle sahip olarak adım atarım.”Y.2*

*“Örgütsel bağlılık okula bağlılıkla beraber. Görev yaptığınız okulu ne kadar sahiplenir ve bağlanırsanız o kadar örgütsel bağlılık durumu sergilemiş olursunuz.”Y.3*

*“Ben kendimi okuluma yani örgütüme sıkı sıkıya bağlı olarak görüyorum.”*Y.12 ekinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin 5 tanesi de (%25) dönüşümsel liderlik özelliğini sergileyen yöneticilerin örgütsel bağlılığı sergileme durumu ile ilgili olarak bağlı oldukları okulun misyon ve vizyonunu belirlemek ekinde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşü bildiren yöneticilerden bir tanesi;

*“Örgütsel bağlılık sergilerken okulumun misyon ve vizyonunu öğretmenlerim ile paylaşıyorum ve toplantılar aracılığı ile ne durumda olduğumuzu onlara aktarıyorum.”*Y.5

*“Lider olarak vizyonunuz ne kadar açık olur ve misyonunuzu belirlerseniz o kadar örgütsel bağlılığımızı sergilemiş olursunuz.”*Y.6 ekinde görüşlerini beyan etmişlerdir.

Yöneticilerden 2 tanesi (%10) kendilerinin örgütsel bağlılığı sergileme durumları ile ilgili olarak öğretmenlerin okula sahiplenme duygularını artırdıkları zaman geliştiğini ekinde görüş bildirmişlerdir. Bu konu ile ilgili olarak;

*“Okuldaki tüm çalışanlara ve bakanlıklara ortak olmak, herkesin fikrinin alınacağı bir ortam yaratarak öğretmenlerin okulu sahiplenme duygularını artırılmalı ve böylece öğretmenlerin örgütsel bağlılığı sağlanmalıdır.”*Y.3 ekinde görüş bildirmişlerdir.

Yine aynı miktarda yönetici (f=2, %10) kendilerinin örgütsel bağlılığı sergilerken öncelikle öğretmenlerin önünde örnek davranışlar sergiledikleri konusunda görüş bildirmişlerdir. Bu konu hakkında yöneticilerden biri;

*“Ben yönetici olarak yaptıklarına dikkat ederim. Çünkü her yaptığım harekette öğretmenlerimin beni takip ettiğini biliyorum. Kısacası onlara örnek olduğum için ona göre davranışlar sergiliyorum.”*Y.7 ekinde görüş ifade etmiştir.

Yöneticilerin 1 tanesi de (%5) örgütsel bağlılığı sergilerken öğretmenleri de motive ettiklerinden bahsetmişlerdir. Bu konu hakkında yönetici;

*“Okul müdürü olarak benim örgütsel bağlılığımı öğretmenlerimi de motive eder.”*Y.11 ekinde görüş beyan etmişlerdir.

Yine aynı oranda yönetici (f=1, %5) örgütsel ba lılı ı sergilerken demokratik bir ortam olu turdu undan söz etmi tir. Bu konu ile ilgili;

*“Okulumda katılımcılı a ve demokrasiye çok önem veriyorum. Örne in okulumda okutulacak sınıfların da ılımında ö retmenlere iki tercih hakkı veriyorum ve bu iki tercihten birine elimden geldi i kadarıyla vermeye çalı ıyorum.” Y.5* ekinde görü bildirmi lerdir.

Yine 1 tane yönetici (%5) örgütsel ba lılı ı sergilerken okul içindeki barı ve huzur ortamı olu turulmasından söz etmi tir. Bu konu hakkında yönetici u ekilde bahsetmi tir;

*“Biz yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sergileme durumları ne kadar fazla ise okul içi barı ın ve huzurun o kadar fazla oldu una inanıyorum.”Y.4*

1 yönetici (%5) örgütsel ba lılı ı sergilerken hizmet içi kurs ve katılımlardan söz etmi tir. Bu görü ü ise u ekilde belirtmi tir;

*“Ben ve di er yönetici arkada lar maalesef hizmet içi kurslara yeteri kadar katılmıyor. Halbuki hizmet içi kurs ve seminerlere katılmamız bizlerin örgütsel ba lılı ının ne düzeyde oldu unu gösterir.”Y.12*

Yine aynı oranda yönetici (f=1, %5) örgütsel ba lılı ı sergilerken öncelikle kendilerini geli tirmeleri(yüksek lisans – doktora) hakkında görü bildirmi lerdir. Bu konuyu u ekilde belirtmi tir:

*“Biz yöneticiler eskide takılıp kalmamalıyız. Sürekli olarak kendimizi yenilemeliyiz. Günümüzde master ve doktora yapmak ö retmenleri yönetmek için art oldu diye dü ünüyorum. Ben master yapmadan önce farklı görü teydim imdi ise ufkumun geli ti ini dü ünüyorum.”Y.10*

Ara tırmanın üçüncü boyutunda ö retmenler ve yöneticiler, yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sergileme durumu hakkında; okula ba lı olmaları ekinde görü belirtmişlerdir. Burada dı tan bakan gözler için örgütsel ba lılı ın en belirgin özelli i okulu sahiplendikleri, fazladan efor harcadıkları ve okul için elinden geleni yaptıkları için olabilir. Ö retmen sayısı az olan okullarda genelde yönetici ve ö retmenler bir aile ekinde olurlar. Bu da okullarda sahiplenmeyi artırıp örgütsel ba lılı ı sa ladı ı dü ünülebilir.

**4.4. IV. Boyut:** Ö retmenlerin ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmelerine ili kin bulgular.

Ara tırmanın dördüncü boyutu yöneticilerinin okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmeleri hakkındaki ö retmen ve yönetici görü lerini ortaya koyabilme kapsamında olu turulmu tur. Bu ba lamda 42 ö retmen ve 12 yöneticiye, kurumlarındaki yöneticilerinin okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmelerine hakkındaki görü leri sorulmu tur. Bu sorulara verilen cevaplar kodlanarak örgütsel ba lılık özellikleri temaları çıkartılmış ve bu temalara ili kin da ılımlar Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7:** Okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmeye ili kin temalar ve bu da ılımlara ili kin betimsel istatistikler.

Örgütsel Ba lılık Özellikleri	Temalar	Ö retmen		Yönetici	
		F	%	F	%
Evet Gösteriyor	Herkese e it ve adaletli davranmak	17	18,5	5	13,9
	Ö retmenlerin fikirlerini almak	13	14,1	7	19,5
	Ö retmen sorunları ile birebir ilgilenmek	12	13,1	2	5,5
	leti im kurmak	12	13,1	3	8,3
	Ders programlarında esneklik	9	9,9	0	0
	Takım organizasyonu yapmak	5	5,4	1	2,8
	Çe itli organizasyonlar düzenlemek	5	5,4	5	13,9
	Yardımla mak	3	3,2	0	0
	Okulun misyon ve vizyonunu geli tirmek	3	3,2	0	0
	Kararları beraber almak	3	3,2	3	8,3
	Ö retmenleri motive etmek	3	3,2	2	5,5
	Görevler e it da ıtılır	2	2,2	1	2,8
	ahlakına sahip olmak	1	1,1	0	0
	Ödüllendirmek	1	1,1	1	2,8
	Okula maddi kaynaklar yaratmak	1	1,1	0	0
	Araç gereç gereksinimini gidermek	1	1,1	1	2,8
	Sistematik planlar yapmak	1	1,1	1	2,8
	Toplantı yapmak	0	0	1	2,8
	Güdülemek	0	0	2	5,5
	Örnek olmak	0	0	1	2,8
Hayır Göstermiyor	Hiç Göstermiyor	0	0	0	0
TOPLAM		92	100	36	100

\* Bazı katılımcılar birden fazla temayı ifade etmi lerdir. Bu nedenle toplam frekans ö retmen 92 ve yönetici 36 olarak hesaplanmı tır (Ö retmen n=42, Yönetici n=12).

Tablo 7’de de görüldü ü üzere katılımcı ö retmenlerin ço unlu u (n=17) yöneticilerin okullarda örgütsel ba lılı ı geli tirmelerine ili kin elde edilen veriler kodlandı nda öne çıkan ilk temanın herkese e it ve adaletli davranmak ekinde (f=17, %18,5) oldukları tespit edilmi tir.

*“Yöneticiler okullarda örgütsel ba lılı ı geli tirmek için okullarda e it ve adaletli bir rol üstlenmelidir. Kısaca dengeleri iyi korumalıdır.”Ö.13*

*“Okul yöneticimiz herkese e it ve adaletli davranmaya çalı arak örgütsel ba lılı ımı zı geli tirmeye çalı ır. Ö.9*

*“Tüm ö retmenlere kar ı e it ve adil davrandı ını söyleyebilirim.”Ö.12*

Ara tırmaya katılan 13 ö retmen(%14,1) ise örgütsel ba lılı ı geli tirme durumlarına ili kin, yöneticilerin ö retmenlerin fikirlerini almaları ile ilgili görü beyan etmi lerdir. Bu görü lerini u e kilde ifade etmi lerdir:

*“Ö retmenleri okula ba lı tutmak için alınacak kararlara katmalı, onlardan fikirler alarak yapılacak i leri sahiplenmelerini sa lamalıdır.”Ö.4*

*“Özellikle ö retmenlerinin fikirlerini alarak karar alan yöneticimiz her zaman bize de er verdi ini gösterir.”Ö.30*

*“Yapılan toplantılarda bizim fikirlerimizi alır ve kararı hep birlikte alırız.”Ö.34*

Katılımcıların 12 tanesi(%13,1) dönü ümsel liderin örgütsel ba lılı ı geli tirmesi için ö retmenlerin sorunlarıyla birebir ilgilenmesi gerekti inden bahsetmi lerdir. Bu görü ü u kelimelerle savunmu lardır:

*“Yöneticimiz ö retmenlerinden herhangi birinin bir sorununu hissederse söylemesini beklemeden kendisi sorar ve ö renir. Her konuda da yardımcı olmaya çalı ır.”Ö.21*

*“Yöneticimiz ö retmen sorunlarıyla ilgilenerek örgütsel ba lılı ımızın geli mesinde önemli rol oynar.”Ö.38*

Yine aynı miktarda katılımcı ö retmen(f=12, %13,1) yöneticilerin örgütsel ba lılı ı geli tirmesi hakkında ileti im kurmaları gerekti i e klinde görü bildirmi lerdir. Bu görü ü savunan ö retmenlerden bazıları;

*“ lkokullardaki yöneticilerin ço u bu konuda ba arılıdır. Ö retmen ve yönetici arasındaki ileti im önemini bilen ve buna önem veren yöneticiler bunu daha iyi ba arırlar.Ö.11*

*“Yöneticimiz okul ortamında etkili bir iletişim ortamı kurmamıza olanak sağlamaktadır.”Ö.41*

Ö retmenlerin(f=9, %9,9) dönü ümsel liderlik özelli i taşıyan yöneticilerin örgütsel ba lılı ı geli tirmeleri, ö retmenlerin ders programlarında yapılan esneklik ile ilgili oldu u görüşü üdedirler. Bu görüşü ü de u sözlerle ifade etmi tir.

*“Yöneticilerimiz örgütsel ba lılı ı geli tirmek için ö retmenlerin ders programlarında esnek bir ekilde davranı sergilerler.”Ö.5*

5 katılımcı ö retmen (%4,7) ise yöneticilerin örgütsel ba lılı ı geli tirmesi için takım organizasyonu yapması gerekti i ekinde görüşü bildirmi lerdir. Bu görüşü ü su sözlerle ifade etmi lerdir.

*“Çalıştı ım okulda 5 übe var ve yöneticimiz tüm übeleri organize bir ekilde birlikte çalıştırıyor. Bu da tüm ö retmen arkadaş larımın ve benim örgütsel ba lılıklarımızın geli mesini sağlamaktadır.”Ö.6*

Yine aynı oranda ö retmen (f=5, %5,4), yöneticilerin örgütsel ba lılı ı geli tirme durumlarına ilişkin çe itli organizasyonlar düzenleyerek örgütsel ba lılı ın geli ebilece ini savunmaktadırlar. Görüşlerini ise u ekilde belirtmi lerdir;

*“Ö retmenler arası sosyal ba ların artırılması örgütsel ba lılı ın da artmasını sağlayacaktır. Bu nedenle etkinlik di ı yapılan faaliyetlere yer verilmesi gerekmektedir. Bunlar; yemekler, e lenceler, ortak yapılan etkinlikler v.b.”Ö.10*

3 katılımcı(%3,2) ö retmen, yöneticilerin örgütsel ba lılı ı geli tirmesi durumunun yardımla maya ba lı oldu u ekinde görüşü bildirmi lerdir. Bu görüşü ü;

*“Okulda yapılacak herhangi bir etkinlikte tüm ö retmenlere görev dağılımı yaparak yardımla maları te vik edilmelidir.”Ö.20* ekinde ifade etmi lerdir.

Katılımcılar arasından 3(%3,2) ö retmen dönü ümsel liderlik özelli i sergileyen okul yöneticilerinin örgütsel ba lılı ı geli tirmelerine ilişkin, okulun misyon ve vizyonunu

geli tirmeleri ile ili kili oldu u ekinde fikir beyan etmi lerdir. Bu ifadeyi u sözlerle belirtmi lerdir.

*“Yöneticiler örgütsel ba lılı ı geli tirmek için önce bilgilendirme toplantısı yapmalı ve ardından ise okulun misyon ve vizyonunu geli tirerek daha ileriye götürmek için elinden geleni yapmalıdırlar.”Ö.1*

Yine aynı orandaki katılımcı(f=3, %3,2) ö retmen, dönü ümsel liderlerin örgütsel ba lılı ı geli tirmesine ili kin kararları beraber almaları konusunda görüş bildirmi lerdir. Bu görüş ü savunan ö retmenlerin ifadesi u ekildedir:

*“Okulda yapılacak organizasyonlarda birlikte karar verilir. Karar a amasında herkesi i e kattı ı için herkes sorumlulu unun farkında olur.”Ö.21*

3 ö retmen (%3,2) dönü ümsel liderin örgütsel ba lılı ı geli tirmesi için ö retmenleri motive etmesi ekinde görüş bildirmi tir. Bu dü üncesini u ekinde ifade etmi lerdir:

*“Örgütsel ba lılı ı geli tirmek için ö retmenlerin motivasyonlarını geli tirmek gerekir.”Ö.2*

2 katılımcı ö retmen(%2,2) dönü ümsel liderin örgütsel ba lılı ı geli tirmesi ile ilgili olarak görevleri e it da ıtıldı ı zaman ba lılı ın geli ece i ekinde görüş bildirmi lerdir. Bu görüş ü u sözlerle ifade etmi lerdir:

*“Yöneticiler örgütsel ba lılı ı yapılan etkinliklerde görevleri e it da ıtarak sa layabilirler.”Ö.15*

1 ö retmen(%1,1), yöneticilerin örgütsel ba lılı ı geli tirirken i ahlakına sahip olmaları gerekti ini savunmaktadır. Dü üncesini u ekinde ifade etmi tir:

*“Yöneticiler i ahlakına sahip oldukları müddetçe ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarını geli tirebilirler.”Ö.39*

Katılımcı ö retmenlerin 1 tanesi(%1,1) yöneticilerin örgütsel ba lılı ı geli tirirken ödüllendirilmeleri gerekti i hakkında görüş ünü ifade etmi tir. fadesini;



*“Ödül ve ceza e itimin her a amasında yer almaktadır. Ö retmenlerin de örgütsel ba lılı nı sa lamak için ödüle ihtiyaç duyuldu unu dü ünmekteyim.”Ö.37* ekindeki cümle ile belirtmi tir.

Yine katılımcı ö retmenlerden biri (%1,1) dönü ümsel liderlerinin örgütsel ba lılı ı geli tirirken yöneticinin okula maddi kaynak yaratmaları ile ilgili oldu u konusunda dü üncesini söylemektedir. Bu görü ü ise;

*“Yöneticiler ne kadar maddi kaynak sa lamak için çabalarsa ö retmenler de bunu görerek o kadar verimli olmaya çalı ırlar. Bu da ö retmenlerin örgütsel ba lılı ı geli tirmesi için faydalı olur.”Ö.3* ekinde ifade etmi lerdir.

Aynı miktarda katılımcı ö retmen(f=1, %1,1) yöneticinin örgütsel ba lılı ı geli tirmesi ile ilgili olarak araç gereç temininin örgütsel ba lılı nı geli tirdi ini savunmaktadır. Bu görü ü;

*“Sınıf içi organizasyonlarda araç-gereç önemlidir. Bu araç gereci sa layan yöneticiler ö retmenlerin örgütsel ba lılıkları da geli tirir.”Ö.34* ekinde ifade etmi lerdir.

1 ö retmen örgütsel ba lılı ı geli tirmek için yöneticinin sistematik planlar yapması gerekti i konusunda görü bildirmektedirler. Bu konu ile ilgili;

*“Yöneticiler ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarını geli tirmek için sürekli sistematik bir ekilde çalı ır ve sistematik planlar ile hedefine ula ır.”Ö.2* ekinde görü bildirmi lerdir.

Katılımcı yöneticiler ço u (f=7, %19,5) ö retmenlerden farklı olarak okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmek için en çok ö retmenlerin fikirlerini aldıkları ekilde söylemde bulunmu lardır. Yapmı oldukları bu söylem ile ilgili olarak birkaç yönetici:

*“Ö retmen arkada lara her zaman açık fikirliyim ve daima onların fikirlerini alır, ona göre hareket ederim.”Y.2*

*“Örgütüne ba lı, kendisini örgütün bir parçası olarak gören ve örgütsel gereksinimleri yerine getiren bir birey ancak fikirlerine önem verilirse ortaya çıkar.”Y.8*

*“Ço u karardan önce ö retmenlerimin fikirlerini alır onların da örgütün bir parçası olduklarını kendilerine hissettiririm.”Y.9*

Yöneticilerin 5 tanesi de (%13,9)okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmek için ö retmenlerin en çok bahsettikleri herkese e it ve adaletli davranmaktan söz etmi lerdir. Bu yöneticilerden bir tanesi;

*“Her eyden önce e it ve adaletli olmalıyız. Ayrıca bu e itli i ve adaleti göstermek için daima ö retmenlerin fikirlerine de önem verildi ini göstermeliyiz.”Y.3*

*“Ö retmenlerime adil ve e it davranırım. Onlara davranı larım ile ne kadar güvendi imi belli ederim.”Y.5* ekinde görü lerini beyan etmi lerdir.

Yine aynı miktarda yönetici (f=5, %13,9) okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmek için e itli organizasyonlarla sa lanır ekinde görü bildirmi lerdir. Bu görü ile ilgili olarak;

*“Örgütte yapılan organizasyonlara ne derece katılırsanız örgütsel ba lılı ınız o düzeyde artar.”Y.4* ekinde görü bildirmi lerdir.

Bir kısım yönetici (f=3, %8,3) okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmek için ileti im kurmanın önemi hakkında görü bildirmi lerdir. Bu konu hakkında görü bildiren yöneticilerden biri;

*“Ö retmenlerimle sürekli ileti imdeyim. Bu ileti im ö retmenlerin örgütsel ba lılı ını geli tirdi ini dü ünüyorum.”Y.6* ekinde görü ifade etmi tir.

Yine aynı oranda yönetici (f=3, %8,3) okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmenin kararları beraber almaktan geçti inden söz etmi lerdir. Bu konu hakkında bir yönetici;

*“Örgütsel ba lılı ı geli tirmek için ö retmenler ile ortak karar alırım(ço u zaman). Onlara adil ve e it davranırım.”Y.5* ekinde görü beyan etmi lerdir.

Yöneticilerden 2 tanesi (%5,5) okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmenin ö retmen sorunları ile birebir ilgilenmekten geçti inden söz ediyor. Bu konu ile ilgili olarak bir yönetici;

*“Ö retmenlerin sorunlarıyla birebir ilgilenir ve onları dı tan (velilerden) gelen tepkilere kar ı korurum.”Y.5* ekinde görü bildirmi lerdir.

Yine 2 tane yönetici (%5,5) okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmek için ö retmenleri motive etmek gerekir ekinde görü belirtmi lerdir. Bu konu hakkında yöneticilerden biri u ekinde ifade etmi lerdir:

*“Bireylerin görü lerine de er verdi iniz zaman onları çalı tıkları kuruma kar ı motive edersiniz.”Y.3*

Yine 2 yönetici (%5,5) okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmenin ö retmenleri güdüleyerek sa lanabilece i ekinde görü bildirmi lerdir. Bu konu hakkında yöneticilerden biri u ekinde ifade etmi lerdir:

*“Ö retmenlere okulda görevler vererek ve olayın içine dahil ederek onları okula kar ı güdülemeye çalı ırım.”Y.4*

1 yönetici (%2,8) okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmek için okulda takım organizasyonu yapmak gerekti inden bahsetmi tir. Bu görü ü ise u ekinde belirtmi tir;

*“Okulumdaki ö retmenlere ortak i ler vererek takım organizasyonu yapmalarını beklerim. Bu onların birbirlerine ve örgütlerine ba lılı ını artıracaktır.”Y.8*

Yine aynı oranda yönetici (f=1, %2,8) okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmek için görevleri e it bir ekinde da ıtılması gerekti inden söz etmi lerdir. Bu konuyu u ekinde belirtmi tir:

*“Ben yönetici olarak ö retmenlere daima e it davranmaktayım. Bu e itli i en fazla görevleri da ıtıırken yapmalıyız. Örne in ben sene ba ında bir toplantı yapar ve tüm yıl boyunca yapılacak olan törenleri e it bir ekinde sırası ile tüm sınıflara da ıtırım.”Y.4*

Yine 1 (%2,8) yönetici, okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmenin ödüllendirmekten geçti inden bahsetmi tir. Bu konu hakkında u sözleri söylemi tir:

*“Fazla özveri ile çalı an ö retmenleri ödüllendirerek tüm ö retmenleri örgüte kar ı güdülemek gerekir.”Y.11*

1 yönetici (%2,8) okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmek için ba lılı buldukları okulların araç gereç gereksinimi gidermek ile sa landı ından bahsediyor. Yönetici konuyu u ekilde belirtmi tir:

*“Ö retmenlerin sınıflarındaki eksik araç gereçler giderildi i zaman örgütsel ba lılıkları geli ir.”Y.9*

Yine 1 (%2,8) yönetici, okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmenin sistematik planlar yapmaktan geçti ini söz etmektedir. Bir yönetici bu konu hakkında u sözleri söylemi tir:

*“Okul içerisinde sistematik planlar yaparak tüm okulu geli tirmen gerekir. Bu geli imin içerisinde yer alacak olan ö retmenler de örgütsel ba lılıkları ile bu planın içerisinde yer alacaklardır.”Y.10*

Yine aynı oranda yönetici (f=1, %2,8) okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmek için toplantılar yapmak gerekti inden söz etmi lerdir. Bu konuyu u ekilde belirtmi tir:

*“Okullarda toplantılar yaptı mız zaman görüyoruz ki ö retmenlerin örgütsel ba lılıkları da buna paralel olarak geli mektedir.”Y.12*

Yine 1 (%2,8) yönetici, okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmenin örnek olmaktan bahsetmi tir. Bu konu hakkında u sözleri söylemi tir:

*“Müdür olarak bizler nasıl davranırsak ö retmenler de ona göre davranır. Yani bizleri örnek alırlar. Örne in rahatsız oldu um için 3 andımıza çıkmadım. Baktı m zaman ö retmenlerin ço u odada oturuyordu. Ben çıkmaya ba ladı m zaman tüm ö retmenler tekrardan andımıza çıkmaya ba ladılar.”Y.8*

Ara tırmanın dördüncü boyutunda okul yöneticilerinin okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmeleri ara tırılmı tır. Burada yöneticilerin okullarındaki örgütsel ba lılı ı geli tirmelerine ili kin yaptıkları davranı lara ili kin soruya ö retmenler, en çok yönetici e it ve adaletli oldu u zaman örgütsel ba lılı ının geli ti inden bahsetmi tir.

Yönetici görüşlerine bakıldığında zaman zaman en çok öğretmenlerin fikirleri alındığında örgütsel bağlılıklarının geliştiği ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlere etik ve adaletin olduğu örgütsel bağlılığın geliştiğinden bahsediyor. Çünkü etik ve adalet olduğu zaman demokrasi olur. Demokratik bir ortamda ise öğretmenlerin fikirlerine de önem verildiğinden ikisi de birbirini destekler denilebilir.

**4.5. V.Boyut:** Okul yöneticileri ve öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin dönüşümlü liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemesine ilişkin bulgular.

Araştırmanın beşinci boyutu yöneticilerin dönüşümlü liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemesi hakkındaki öğretmen ve yönetici görüşlerini ortaya koyabilme kapsamında oluşturulmuştur. Bu bağlamda 42 öğretmen ve 12 yöneticiye, kurumlarındaki yöneticilerin örgütsel bağlılığı etkilemesi hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar kodlanarak örgütsel bağlılığı etkilemesi hakkındaki temaları çıkarılmış ve bu temalara ilişkin dağılımlar Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8:** Yöneticilerin dönü ümsel liderlik davranı ları ö retmenlerin örgütsel ba lılı nı etkilemesine ili kin temalar ve bu da ılımlara ili kin betimsel istatistikler.

Dönü ümsel Liderlik- Örgütsel B	Temalar	Ö retmen		Yönetici	
		F	%	F	%
Evet Etkiliyor	Motive edici olması	24	28,6	9	23,8
	Huzurlu ortam sa lamak	14	16,6	4	10,6
	Performansı artırmak	10	11,9	1	2,6
	Aidiyat hissi vermek	8	9,5	0	0
	Kuruma ba lı olmak	7	8,3	2	5,3
	Takdir etmek	5	5,9	1	2,6
	Etkili ve verimli davranmak	4	4,8	2	5,3
	Verimli ileti im	4	4,8	3	7,9
	Kendini gerçekle tirme olana ı sa lamak	3	3,6	1	2,6
	Adaletli olmak	1	1,2	1	2,6
	Ahlaki de erler	1	1,2	1	2,6
	Birlik beraberlik sa lamak	1	1,2	1	2,6
	Yardımla ma	1	1,2	0	0
	Okul içinde dengeleyici unsur olmak	1	1,2	0	0
	Çalı anları önemseme	0	0	3	7,9
	Okulun vizyonunu belirleme	0	0	2	5,3
	Ö retmenleri kararlara katma	0	0	2	5,3
	kna etme	0	0	1	2,6
	lham verme	0	0	1	2,6
	Bireysel destek	0	0	1	2,6
Güven ortamı olu turma	0	0	1	2,6	
E it ve adaletli olma	0	0	1	2,6	
Hayır Etkilemiyor	Hiç etkilemiyor	0	0	0	0
<b>TOPLAM</b>		<b>84</b>	<b>100</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

\* Bazı katılımcılar birden fazla temayı ifade etmi lerdir. Bu nedenle toplam frekans ö retmen 84, yönetici 38 olarak hesaplanmı tır (Ö retmen n=42, Yönetici n=12).

Tablo 8’de de görüldü ü üzere katılımcı ö retmenlerin ço unlu u (n=24) yöneticilerin okullarda dönü ümsel liderlik davranı ları ö retmenlerin örgütsel ba lılı nı etkilemesi ile ilgili elde edilen veriler kodlandı nda öne çıkan ilk temanın motive edici olması ekinde (f=24, %28,6) oldukları tespit edilmi tir.

*“Dönü ümsel liderlik davranı na sahip bir okul yöneticisi beni i ime daha çok motive edebilir.”Ö.6*

*“Okul içerisindeki ihtiyaçların karşılanması beni daha çok motive eder.”Ö.9*

*“Dönüşümsel lider ile çalışmak çok etkili olabileceğini düşünüyordum. Motivasyonumu artırıp okuldaki işlerimi daha etkili ve verimli yapabiliyorum.”Ö.17*

Araştırmaya katılan 14 öğretmen(%16,6) dönüşümsel liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemesi durumlarına ilişkin, yöneticilerin öğretmenlere huzurlu ortam sağlamalı şeklinde görüş beyan etmişlerdir. Bu görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Hazırlanan ortam ve öğretmenin kendini geliştirebilmesindeki durum ile daha huzurlu bir ortam oluşmaktadır.”Ö.31*

*“Okul ortamında huzursuzluk yoksa görevimi yaparım. Huzurlu bir ortamda daha verimli olurum.”Ö.15*

Katılımcıların 10 tanesi(%11,9) dönüşümsel liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemesi performansını artırır şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu görüşleri şu kelimelerle savunmuşlardır:

*“Dönüşümsel liderlik davranışını sergileyen liderle çalışmak beni motive eder ve performansımın artmasını sağlar.”Ö.28*

*“Yöneticinin okulu iyi idare etmesi sonucu öğretmenlerin de performansları artar.”Ö.42*

8 öğretmen(%9,5) dönüşümsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemesi hakkında aidiyet hissini de geliştirmesi şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşü savunan öğretmenlerden bazıları;

*“Öğretmenler mutlu ve huzurlu oldukları ortamlarda daha başarılı olurlar. Ayrıca okul ortamını ne kadar benimserlerse kendilerini o ortama o kadar ait hissederler ve fedakarlıkları da bir o kadar içten ve samimi bir şekilde olur.”Ö.10*

Öğretmenler(f=7, %8,3), dönüşümsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemesi ile ilişkili olarak kuruma bağlı olduklarını görüşünü savunmaktadırlar. Bu görüşü de şu sözlerle ifade etmişlerdir.

*“Örgüte ba lı oldu umuz zaman bir eyler ba arıp ba lı bulundu umuz kurumu daha ileriye götürebiliriz.”Ö.3*

5 katılımcı ö retmen (%5,9) ise dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı nı etkilemesi ile ilgili yöneticilerin kendilerini takdir etmeleri ekinde görü bildirmi lerdir. Bu görü ü su sözlerle ifade etmi lerdir.

*“Okul yöneticisi ya da çalı anları yapılanları takdir etti inde i leriniz ve çalı malarınız de er görüyorsa örgütsel ba lılı nız artar.”Ö.7*

4 katılımcı(%4,8) ö retmen, dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı nı etkilemesi durumunun etkili ve verimli davranmak konusunda önemli oldu u ekinde görü bildirmi lerdir. ekinde görü bildirmi lerdir. Bu görü ü;

*“Dönü ümsel lider ile motivasyonu artırıp daha etkili ve verimli çalı aca mı dü ünüyorum.”Ö.17* ekinde ifade etmi lerdir.

Yine aynı oranda ö retmen (f=4, %4,8), dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı nı etkilemesi durumlarına ili kin verimli ileti imin de artaca nı savunmaktadırlar. Görü lerini ise u ekinde belirtmi lerdir;

*“Yöneticimden alaca m her olumlu dönü ümsel liderlik unsurları sayesinde çalı ma arkada larımla daha etkili ileti imde bulunabilece imi dü ünüyorum.”Ö.13*

Katılımcılar arasından 3(%3,6) ö retmen, dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı nı etkilemesine ili kin davranı nın yöneticilerin ö retmenlere kendilerini gerçekle tirme olana ı sa ladıkları ekinde fikir beyan etmi lerdir. Bu ifadeyi u sözlerle belirtmi lerdir.

*“Yöneticiler biz ö retmenlere kendimizi gerçekle tirme olana ı sa ladıkları zaman örgütsel ba lılı nız da geli mektedir.”Ö.41*

1 katılımcı(f=1, %1,2) ö retmen, dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı nı etkilemesi konusunda yöneticilerin adaetli olmaları konusunda görü bildirmi lerdir. Bu görü ü savunan ö retmenlerin ifadesi u ekildedir:



*“Yeterince adaletli olmayan yöneticiler okullarda sorunlara neden olabilir.”Ö.15*

Yine katılımcı 1 öğretmen (%1,2), dönüşümsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemesi ahlaki değerlere bağlı olduğu konusunda görüş bildirmiştir. Bu düşüncesini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Ahlaki değerlere sahip olan yöneticiler öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını geli tirmelerinde daha fazla olanak sağlarlar.”Ö.28*

1 katılımcı öğretmen(%1,2), dönüşümsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemesi konusunda yöneticilerin birlik ve beraberliği sağlamaları etkili olur şeklinde görüş belirtmiştir. Bu görüşü şu sözlerle ifade etmiştir:

*“Dönüşümsel liderlik davranışları örgütsel bağlılığı artırır. Motivasyonu artırır. Birlik ve beraberlik sayesinde hep en iyilerini yapmayı amaçlarız ve bu sayede kaliteyi yakalarız.”Ö.20*

1 öğretmen(%1,2), dönüşümsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemesi yardımıyla başarıya bağlı olduğunu savunmaktadır. Düşüncesini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Dönüşümsel liderler örgütsel bağlılığı okul içerisindeki yardımlarla artırır ve bu sayede başarıya ulaşmalarını sağlarlar.”Ö.2*

Katılımcı öğretmenler arasında 1 tanesi(%1,2) dönüşümsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemesi konusunda yöneticinin okul içinde dengeleyici unsur olduğu konusunda görüş belirtmiştir. Bu görüşü;

*“Dönüşümsel lider öğretmenin okula olan ilgisini artırır. Yönetici okul içerisinde dengeleyici unsur olmalıdır. Böylelikle okul içerisinde örgütsel bağlılığı engelleyecek çatışma gibi ortamları önceden engelleyebilir.”Ö.27* ekindeki cümle ile belirtmiştir.

Katılımcı yöneticiler dönüşümsel liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemesine ilişkin verdikleri bilgilere bakıldığında öğretmenlerle örtüşen bir

biçimde sonuç ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin çoğu (f=9, %23,8) motive edici olmaktan söz etmişlerdir. Yapmış oldukları bu söylem ile ilgili olarak birkaç yönetici:

*“Dönü ümsel liderlik sergileyen bir müdürün okulundaki öğretmenler ve diğer çalışanlar okula mutlu ve motivasyonu yüksek bir şekilde gelirler. Bu da çalışanların motivasyonlarını etkiler.”Y.2*

*“Öğretmenlerin motive olması ve kendinin iyi bir öğretmen olduğunu hissetmesi bakımından önemlidir. O yüzden önce öğretmenlerimi okula karşı motive etmeye çalışırım.”Y.6*

*“Onları motive ederim.”Y.10* ekinde görüş beyan etmişlerdir.

Yöneticilerin 4 tanesi de (%10,6) dönü ümsel liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemesine yönelik huzurlu ortam sağlamak hakkında görüş bildirmişlerdir. Bu yöneticilerden bir tanesi;

*“Benim dönü ümsel liderlik boyutum öğretmenlerin okul içi huzurlu ve barın ortamında gösterdiği performans ile doğru orantılı olduğunu düşünüyorum.”Y.4*

*“İnsan huzurlu olduğu ortamda daha rahat davranır, daha mutludur ve oradan ayrılmak istemez. Bu yüzden okulda oluşturulan huzur ortamı öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artıracak şekilde düşünüyordum.”Y.12* ekinde görüş beyan etmişlerdir.

Yöneticilerden 3 tanesi (%7,9) dönü ümsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemesi ile ilgili kin verimli iletişimden bahsetmiştir. Bu konu ile ilgili olarak;

*“İletişim her zaman örgütlerde en önemli unsurdur. Dönü ümsel liderlik davranışlarını sergilerken de iletişimi kullanarak öğretmenlerimin örgütsel bağlılığında önemli bir şekilde yol kat ederim.”Y.7* ekinde görüş bildirmişlerdir.

Yine aynı oranda yönetici (f=3, %7,9) dönü ümsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemesine ilişkin çalışanların önemsenmesi ekinde görüş bildirmişlerdir. Bu konu hakkında yöneticilerden biri;

*“Okul müdürü olarak ben ö retmenlerimi daima dinler ve kararları en sonunda alırım. Bu çalı anların önemsemi imin belirtisidir. Çalı anlar da önemsendi i zaman örgüte ba lanırlar.”Y.9* ekinde görü ifade etmi tir.

Yöneticilerin 2 tanesi de (%5,3) dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı nı etkilemesine ili kin kuruma ba lılıkları konusunda bilgi vermi lerdir. Bu konu hakkında bir yönetici;

*“Dönü ümsel liderlik özelli inin ço una sahip oldu umu dü ünüyorum. Bu özelli imi kullanırken ö retmenlerin kuruma ba lı olmalarını sa lamaya çalı ırım. Çünkü kuruma ba lı olan ö retmenlerin örgütsel ba lılı ı da geli mi olur.”Y.1* ekinde görü beyan etmi lerdir.

Yine aynı oranda yönetici (f=2, %5,3) dönü ümsel liderlik davranı ları ö retmenlerin örgütsel ba lılı nı etkilemesi için etkili ve verimli davranmak konusunda görü belirtmi lerdir. Bu konu ile ilgili;

*“Ö retmenlerimden daima örgütsel ba lılı ı sergilerken okulda etkili ve verimli davranmasını beklerim. Aynı ekilde ben de okulda etkili ve verimli davranarak onlara iyi bir örnek oldu umu dü ünüyorum.”Y.12* ekinde görü bildirmi lerdir.

Yine 2 tane yönetici (%5,3) dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı nı etkilemesine ili kin okulun vizyonunu belirlemek konusunda görü belirtmi lerdir. Bu konu hakkında yöneticilerden biri u ekilde bahsetmi tir;

*“Yöneticilerin tutum ve davranı ları. Okul vizyonuna verdi i önem ile okul vizyonunun geli tirilmesi ve çalı anlarına ne derece önem verdi ini gösterir.”Y.5*

Yine aynı oranda yönetici (f=2, %5,3) dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı nı etkilemesi hakkında ö retmenleri karara katma konusunda görü belirtmi lerdir. Bu konu ile ilgili;

*“Çalı anlarımı da alınacak kararlara dahil ederek onların örgütsel ba lılıklarını sa lamaya çalı ırım.”Y.10*

1 yönetici (%2,6) dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı nı etkilemesi için performanslarını artırmak gerekti inden bahsetmi tir. Bu görü ü ise u ekilde belirtmi tir;

*“Ö retmenlerin örgütsel ba lılıkları onların okul içi performansları ile do ru orantılıdır. Performanslarını ne derece artırırsam örgütsel ba lılıkları da o derece artar ekinde dü ünüyorum.”Y.8*

Yine aynı oranda yönetici (f=1, %2,6) dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı nı etkilemesi konusunda ö retmenleri takdir etmenin öneminden söz etmi tir. Bu konuyu u ekilde belirtmi tir:

*“Ö retmenleri yaptıkları olumlu i lerde ne derece takdir edersem ö retmenlerin de örgütsel ba lılı ı o derece geli mi olur.”Y.7*

Yine 1 (%2,6) yönetici, dönü ümsel liderlik davranı ları ö retmenlerinin örgütsel ba lılı nı etkilemesine ili kin ö retmenlere kendini gerçekle tirme olana ı tanımaktan geçti i konusunda görü belirtmi tir. Bu konu hakkında u sözleri söylemi tir:

*“Dönü ümsel liderlik özelli i sergilerken ben ö retmenlerime okulda kendilerini gerçekle tirme olana ı tanıyorum.”Y.1*

1 yönetici(%2,6) dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı nı etkilemesine ili kin adaletli olmalarından geçti i ekinde görü belirtmi lerdir. Yönetici konuyu ile ilgili u ekilde belirtmi tir:

*“ nsanları adaletli bir ekilde yönetirsen onların sana olan güveni artar. Bu güven ili kisinde de ö retmenlerin örgütsel ba lılı nı artırır.”Y.6*

Yine 1 (%2,6) yönetici, dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı nı etkilemesi konusunda ahlaki de erlere önem vermeleri ile sa landı ndan bahsetmi lerdir. Yönetici bu konu hakkında u sözleri söylemi tir:

*“Yöneticiler kar ısındakilere ahlaki de erler çerçevesinde yakla ır ve davranırsa kar ısındakinin örgütsel ba lılı ı artar.”Y.11*

1 yönetici (%2,6) dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı mı etkilemesi için okulda birlik ve beraberli i sa lamanın öneminden bahsetmi tir. Bu görü ü ise u ekilde belirtmi tir;

*“Her zaman ben bilirim, ben yaparım mantı ndan uzak biz varız. Birlikte, birlik ve beraberlik içinde ba armalıyız mantı mı kullanmalıyız.”Y.3*

Yine aynı oranda yönetici (f=1, %2,6) dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı mı etkilemesi konusunda ö retmenleri ikna etmenin öneminden söz etmi tir. Bu konuyu u ekilde belirtmi tir:

*“Okul içerisindeki toplantılarda ö retmenlerin ya ayaca ı olumsuz görü lerde bile onları ikna ederek yine karara katmak ve örgütsel ba lılıklarını sa lamak en önemli görevimizdir.”Y.4*

Yine 1 (%2,6) yönetici, dönü ümsel liderlik davranı ları ö retmenlerinin örgütsel ba lılı mı etkilemesine ili kin ö retmenlere ilham verilmesi ekinde görü belirtmi tir. Bu konu hakkında u sözleri söylemi tir:

*“Dönü ümsel lider olarak ben ö retmenlerime ilham vererek onların örgütsel ba lılı mı geli tirmeye çalı ırım.”Y.1*

1 yönetici(%2,6) dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı mı etkilemesine ili kin bireysel destek gerekti i ekinde görü belirtmi lerdir. Yönetici konu ile ilgili görü ünü u ekilde belirtmi tir:

*“Çalı anlara ne kadar yardımcı olursan onların örgütsel ba lılı mı da o kadar artırın. Burada bireysel destek çok önemlidir. Çünkü yardım bireysel olarak yapıldı ı zaman daha da etkili olur.”Y.10*

Yine 1 (%2,6) yönetici, dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı mı etkilemesi ile ilgili okulda bir güven ortamı olu turulmasından bahsetmi lerdir. Yönetici bu konu hakkında u sözleri söylemi tir:

*“Okulda olu turdu um güven ortamı ile ö retmenler daha mutlu bir ekilde çalı ırlar. Böylece örgütsel ba lılıkları da artar.”Y.9*

Yine aynı oranda yönetici (f=1, %2,6) dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı ını etkilemesi konusunda ö retmenlere kar ı e it ve adaletli olmasından söz etmi tir. Bu konuyu u ekilde belirtmi tir:

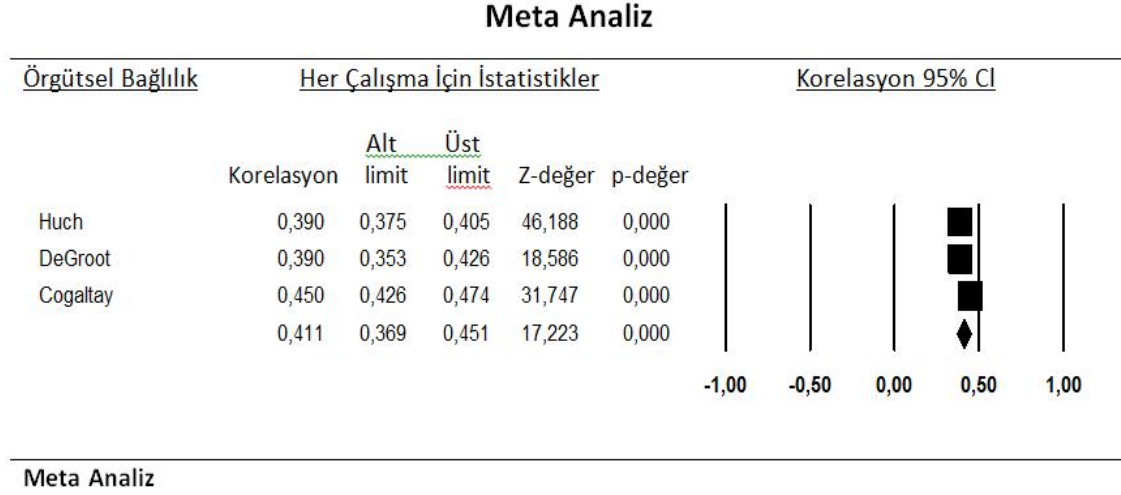
*“E it ve adaletli oldu um zaman okul içerisinde ö retmenler mutlu ve huzurlu bir ekilde görevlerini if a eder.”Y.12*

Ara tırmanın be inci boyutunda yöneticilerin dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı ını etkilemesine ili kin soru soruldu unda ö retmenler ve yöneticiler en çok motive edici olmasından söz etmektedirler. Çünkü motivasyon bireyleri daha fazla verimli olması için önemli bir etkidir. Ba lı bulundu u ortamda dönü ümsel liderlik özelli i sergileyen bir yönetici çalı anlar için önemli bir fırsattır. Onlara yaptı ı tavır ve davranı larla motivasyonlarının artmasına yardımcı olaca ı dü ünülebilir. Ayrıca motivasyonu yüksek bireyler ba lı buldukları örgüte kar ı olumlu tutum ve davranı lar sergileyerek olumlu örgütsel davranı sergiledi i sekinde yorumlanabilir.

#### **4.6. VI Boyut: Dönü ümsel liderli in örgütsel ba lılık üzerindeki etkisine ili kin bulgular.**

Ara tırmanın altıncı boyutu yöneticilerin dönü ümsel liderlik ile örgütsel ba lılık üzerindeki etkisine ili kin çalı malardaki kolerasyon de erlerine yer verilmi tir.

**Tablo 9:** Dönü ümsel liderlik ile örgütsel ba lılık arasındaki ili ki durumu.



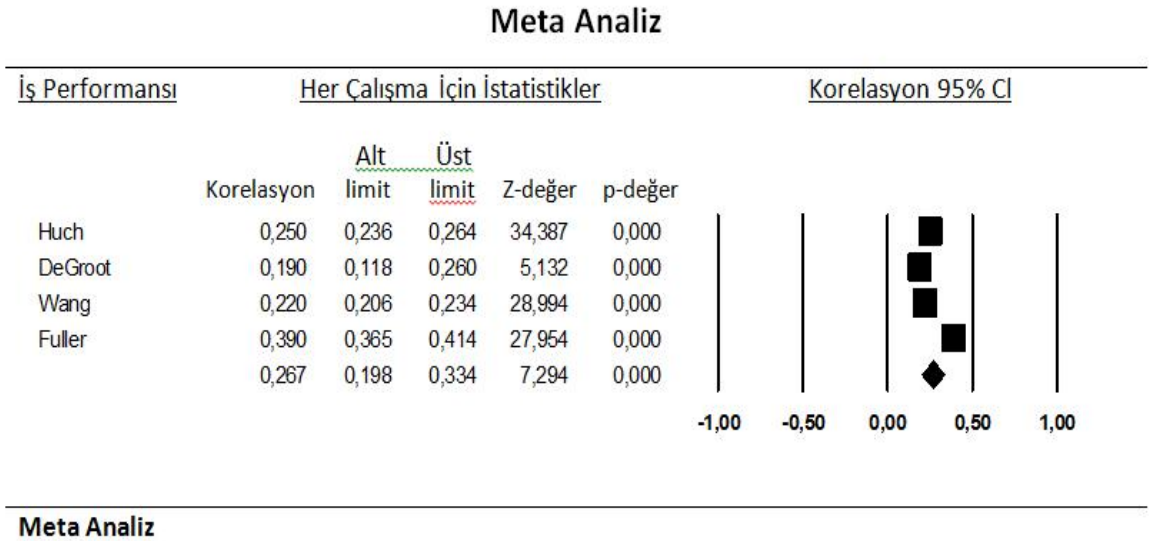
Tablo 9’da da görüldü ü üzere dönü ümsel liderli in örgütsel ba lılık arasındaki ili ki durumu ara tırılmı tır. Önceden yapılan meta analiz çalı maları incelendi inde, çalı maların 0,39 ile 0,45 arasında de i ti i tespit edilmi tir. Genel etki büyüklü ünü test etmek için rastgele etkiler modeli uygulanmı tır. Bu rastgele etkiler modeli sonucunda dönü ümsel liderli in örgütsel ba lılık üzerinde orta düzeyde(0,41) bir ili kisinin oldu u tespit edilmi tir.

Ara tırmanın altıncı boyutunda yer alan dönü ümsel liderli in örgütsel ba lılık üzerindeki etkisine bakıldı nda aralarında orta düzeyde bir etkinin oldu u görülmektedir. Etki düzeyi bakımından bakıldı nda dönü ümsel liderlik ile örgütsel ba lılı n birbirini tamamen olmasa da birbirlerini hafife alınmayacak düzeyde etkiledi i görülmektedir. Bunun nedeni olarak dönü ümsel liderlerin ö retmenlerine kar ı model olmaları ve onları motive etmeleri örgütsel ba lılıklarını etkiledikleri dü ünülebilir.

#### 4.7. VII Boyut: Dönü ümsel liderli in i performansı üzerindeki etkisine ili kin bulgular.

Ara tırmanın yedinci boyutu yöneticilerin dönü ümsel liderlik ile çalı anların i performansları üzerindeki etkisine ili kin çalı malardaki kolerasyon de erlerine yer verilmi tir.

**Tablo 10 :** Dönü ümsel liderlik ile i performansı arasındaki ili ki durumu.



Tablo 10’da da görüldü ü üzere dönü ümsel liderlik ile i performansı arasındaki ili ki durumu ara tırılmı tir. Önceden yapılan meta analiz çalı maları incelendi inde, çalı maların 0,19 ile 0,39 arasında de i ti i tespit edilmi tir. Genel etki büyüklü ünü test etmek için rastgele etkiler modeli uygulanmı tir. Bu rastgele etkiler modeli sonucunda dönü ümsel liderli in i performansı üzerinde küçük düzeyde(0,27) bir ili kisinin oldu u anla ılmı tir.

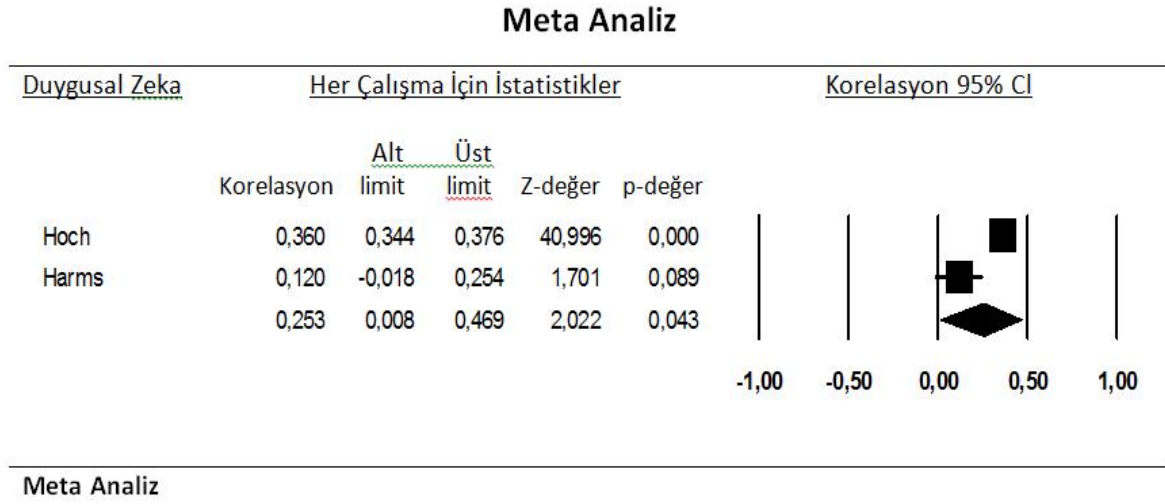
Ara tırmanın yedinci boyutunda yer alan dönü ümsel liderlik ile i performansı açısından etkisine bakıldı nda aralarında küçük düzeyde bir etkinin oldu u görülmektedir. Etki düzeyi bakımından bakıldı nda dönü ümsel liderlik ile i performansı bakımından birbirini az bir düzeyde etkiledi i görülmektedir. Bunun nedeni ise liderin özelli i ne olursa olsun ö retmenler sınıfa girdi inde liderin fazla bir etkisinin olmadı ndan dolayı sergiledikleri performansda da az bir etkisi oldu u dü ünülebilir.



#### 4.8. VIII Boyut: Dönü ümsel liderli in duygusal zeka üzerindeki etkisine ili kin bulgular.

Ara tırmanın sekizinci boyutu yöneticilerin dönü ümsel liderlik ile çalı anların duygusal zekaları üzerindeki etkisine ili kin çalı malardaki kolerasyon de erlerine yer verilmi tir.

**Tablo 11 :** Dönü ümsel liderlik ile duygusal zeka arasındaki ili ki durumu.



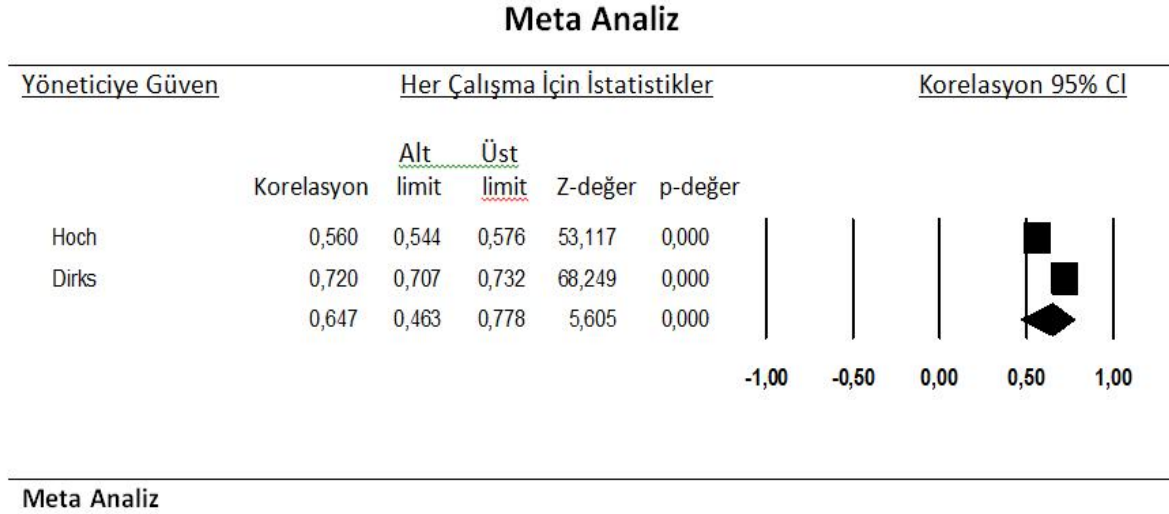
Tablo 11’de de görüldü ü üzere dönü ümsel liderlik ile duygusal zeka arasındaki ili ki durumu ara tırılmı tir. Önceden yapılan meta analiz çalı maları incelendi inde, çalı maların 0,12 ile 0,36 arasında de i ti i tespit edilmi tir. Genel etki büyüklü ünü test etmek için rastgele etkiler modeli uygulanmı tir. Bu rastgele etkiler modeli sonucunda dönü ümsel liderli in duygusal zeka üzerinde küçük düzeyde(0,25) bir ili kisinin oldu u bulunmu tur.

Dönü ümsel liderlik ile duygusal zeka arasındaki ili ki durumu ara tırılmı ve aralarında küçük düzeyde bir ili ki oldu u ortaya çıkmı tir. Duygusal zekanın faktörleri: Kendini tanıma, kendi kendini ayarlama, motivasyon, ba kalarının fikir ve duygularıyla ilgilenme ve sosyal becerileridir(Bayraktar, 2017). Duygusal zeka boyutlarına baktı ımız zaman yöneticinin fazla bir etkisi olamadı ı, daha çok bireyin duygusal zekasını kendisinin etkileyece i kanısındaım. Bu da buradaki duygusal zekayı küçük düzeyde etki etti i bulgusunun nedeni oldu u ekinde yorumlanılabılır.

**4.9. IX Boyut:** Dönü ümsel liderli in yöneticiye güven üzerindeki etkisine ili kin bulgular.

Ara tırmanın dokuzuncu boyutunda yöneticilerin dönü ümsel liderlik ile çalı anların yöneticiye güvenleri üzerindeki etkisine ili kin çalı malardaki kolerasyon de erlerine yer verilmi tir.

**Tablo 12 :** Dönü ümsel liderlik ile yöneticiye güven arasındaki ili ki durumu.



Tablo 12’de de görüldü ü üzere dönü ümsel liderlik ile yöneticiye güven arasındaki ili ki durumu ara tırılmı tir. Önceden yapılan meta analiz çalı maları incelendi inde, çalı maların 0,56 ile 0,72 arasında de i ti i tespit edilmi tir. Genel etki büyüklü ünü test etmek için rastgele etkiler modeli uygulanmı tir. Bu rastgele etkiler modeli sonucunda dönü ümsel liderli in yöneticiye güven üzerinde orta düzeyde(0,65) bir ili kisinin oldu u tespit edilmi tir.

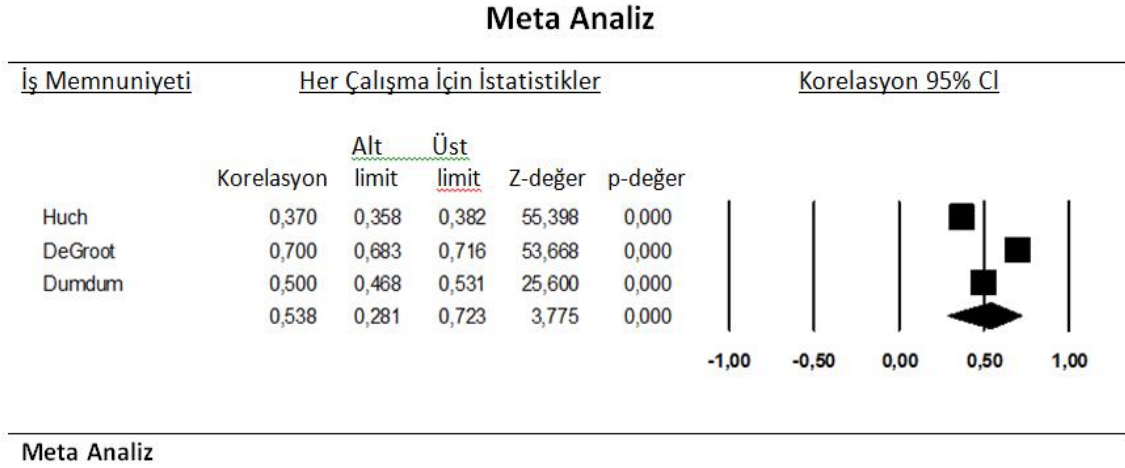
Ara tırmanın dokuzuncu boyutunda dönü ümsel liderlik ile yöneticiye güven arasındaki ili ki durumu ara tırılmı ve orta düzeyde bir etki büyüklü ü tespit edilmi tir. Dönü ümsel liderli i gösteren yöneticilik özellikleri arasında en fazla öne çıkan e itlik ve adalet oldu u bulgusuna ula ılmı tı. Bu iki bulgunun birle tirilmesi sonucunda birbirlerini

etkiledikleri görülmektedir. Meta analizdeki sonuca da dayanarak aralarındaki ili kinin orta düzeyde bir ili ki oldu u görülmekte ve birbirlerini etkilemektedirler. Bu bulgudan yola çıkarak insanlar e it ve adaletli olan ki ilere güvenebilirler. Buradaki meta analiz bulgusu da nitel ara tırma bulgularını destekler nitelikte oldu u söylenilebilir.

#### 4.10. X Boyut: Dönü ümsel liderli in i memnuniyeti üzerindeki etkisine ili kin bulgular.

Ara tırmanın onuncu boyutu yöneticilerin dönü ümsel liderlik ile çalı anların i memnuniyeti üzerindeki etkisine ili kin çalı malardaki kolerasyon de erlerine yer verilmi tir.

**Tablo 13 :** Dönü ümsel liderlik ile i memnuniyeti arasındaki ili ki durumu.



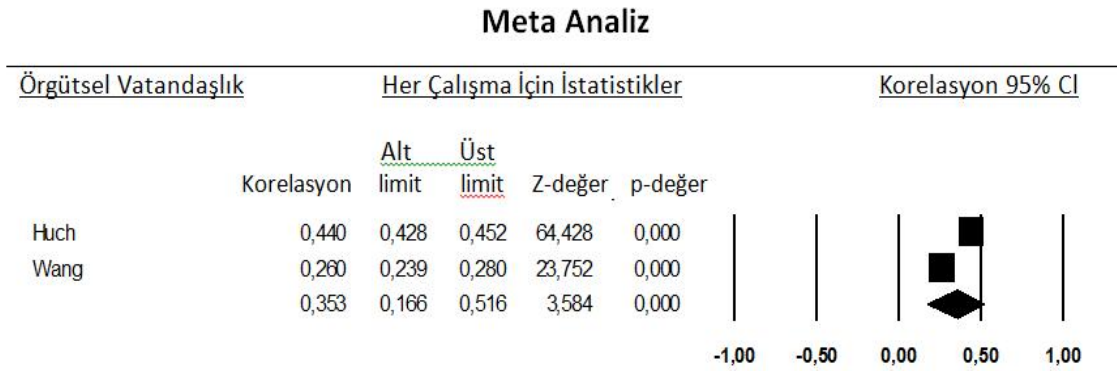
Tablo 13'te de görüldü ü üzere dönü ümsel liderlik ile i memnuniyeti arasındaki ili ki durumu ara tırılmı tir. Önceden yapılan meta analiz çalı maları incelendi inde, çalı maların 0,37 ile 0,70 arasında de i ti i tespit edilmi tir. Genel etki büyüklü ünü test etmek için rastgele etkiler modeli uygulanmı tir. Bu rastgele etkiler modeli sonucunda dönü ümsel liderli in i memnuniyeti üzerinde orta düzeyde(0,54) bir ili kisinin oldu u ortaya çıkmı tir.

Dönü ümsel liderlik ile i memnuniyeti arasındaki ili ki durumu ara tırılmı ve aralarında orta düzeyde bir ili ki tespit edilmi tir. Dönü ümsel liderlik davranı ları çalı anları hem motive edici, hem de destekleyici davranı lar sergilemektedir. memnuniyeti açısından önemli unsurları elinde bulunduran dönü ümsel lider, yanında bulunan çalı anları i memnuniyeti açısından birbirlerini etkiledi i dü ünçesinden yola çıkarak aralarındaki ili ki durumunun orta düzeyde olması, etkili in oldu unu gösterdi i ekinde yorumlanılabılır.

**4.11. XI Boyut:** Dönü ümsel liderli in örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisine ili kin bulgular.

Ara tırmanın on birinci boyutunda yöneticilerin dönü ümsel liderlik ile çalı anların örgütsel vatandaşlı ı üzerindeki etkisine ili kin çalı malardaki kolerasyon de erlerine yer verilmi tir.

**Tablo 14 :** Dönü ümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ili ki durumu.



Meta Analiz

Tablo 14'te de görüldü ü üzere dönü ümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ili ki durumu ara tırılmı tir. Önceden yapılan meta analiz çalı maları incelendi inde, çalı maların 0,26 ile 0,44 arasında de i ti i tespit edilmi tir. Genel etki büyüklü ünü test etmek için rastgele etkiler modeli uygulanmı tir. Bu rastgele etkiler

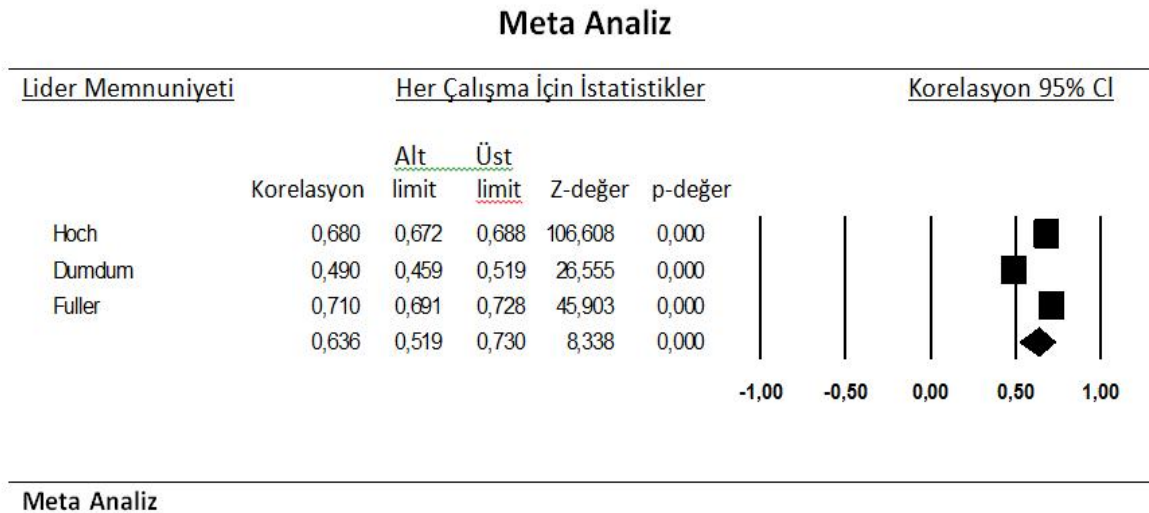
modeli sonucunda dönü ümsel liderli in örgütsel vatandaşlık üzerinde küçük düzeyde(0,35) bir ili kisinin oldu u tespit edilmi tir.

Dönü ümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ili ki durumu ara tırılmı ve aralarında küçük bir etki büyüklü ü oldu u ortaya çıkmı tır. Dönü ümsel liderlik tarzları ö retmenlerin örgütsel vatandaşlıkları küçük düzeyde etki etmesinin ö retmenlerin görevleri ve çalı ma saatleri ö retmenler yasında açık ve net bir biçimde belirlenmi olmasından ve ö retmenlerin büyük bir ço unlu unun saat birden sonra sosyal faaliyet ve ikinci i lerinin olmasından dolayı aralarında küçük düzeyde bir etkinin oldu u dü ünülebilir.

**4.12. XII Boyut:** Dönü ümsel liderli in lider memnuniyeti üzerindeki etkisine ili kin bulgular.

Ara tırmanın on ikinci boyutu yöneticilerin dönü ümsel liderlik ile çalı anların lider memnuniyetleri üzerindeki etkisine ili kin çalı malardaki kolerasyon de erlerine yer verilmi tir.

**Tablo 15 :** Dönü ümsel liderlik ile lider memnuniyeti arasındaki ili ki durumu.



Tablo 15'te de görüldü ü üzere dönü ümsel liderlik ile lider memnuniyeti arasındaki ili ki durumu ara tırılmı tır. Önceden yapılan meta analiz çalı maları incelendi inde, çalı maların 0,49 ile 0,71 arasında de i ti i tespit edilmi tir. Genel etki büyüklü ünü test etmek için rastgele etkiler modeli uygulanmı tır. Bu rastgele etkiler modeli sonucunda dönü ümsel liderli in lider memnuniyeti üzerinde orta düzeyde(0,64) bir ili kisinin oldu u ortaya çıkmı tır.

Ara tırmanın on ikinci boyutunda dönü ümsel liderlik ile lider memnuniyeti arasındaki ili ki durumu ara tırılmı ve aralarında ise orta düzeyde bir ili ki oldu u ortaya çıkmı tır. Dönü ümsel lider etik ve insani açılardan önemli ki ilik özellikleri ta ımaktadır. Bu ki ilik özellikleri bakımından dönü ümsel liderlerden ö retmenler memnun olmaktadırlar. Bu da dönü ümsel liderlik ile lider memnuniyeti açısından ili ki ldu unu göstermektedir. Bu ili kinin orta düeyde çıkması da ö retmenleri etkiledi i ama çok fazla da etkisi altında bırakmadı ı anlamına geldi i söylenilebilir.

## BÖLÜM V

### TARTI MA

#### 5. TARTI MA

##### 5.1. Nitel Bulguların Tartı ması

**5.1.1. I.Boyut:** Ö retmenlerin ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin dönü ümsel liderlik özelliklerini tanımlamalarına ili kin tartı ma.

Ara tırmanın birinci boyutunda ö retmenlerin ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin dönü ümsel liderlik özelliklerini tanımlamalarına ili kin bulgular yer almaktadır. Yöneticilerin dönü ümsel liderlik özellikleri hakkında ö retmen ve yönetici görü leri irdelenmi tir. Burada ö retmenlerin 39 tanesi, yöneticilerin ise tamamı(n=12) okullardaki mevcut yöneticilerin dönü ümsel liderlik özelli i sergiledikleri görü ünü savunmu lardır. 3 ö retmen ise okullarında görev yapan yöneticilerinin dönü ümsel liderlik özelliklerini sergilemedikleri görü ünü savunmu lardır.

Yöneticilerinin dönü ümsel liderlik özelli i ta ıdı ı görü ünü savunan ö retmen ve yöneticilerin büyük bir kısmı yöneticilerin dönü ümsel liderli i e it ve adaletli oldukları zaman sergilediklerini savunmaktadır. Katılımcıların ço unun e it ve adaletli oldukları zaman okul yöneticilerinin dönü ümsel liderlik özelli i sergilediklerini savunmaktadırlar. Sarros, Cooper ve Santora (2008), Okçu'nun (2014) ile Dulkadir(2017) yapımı oldukları ara tırmalarda e itli in örgütsel ba lılık üzerindeki etkisi hakkında bulgulara ula ılımı tir. Ayrıca Arslanta ve Pekdemir'in (2007) yapımı oldu u ara tırmada dönü ümsel liderlik özelli i sergileyen yöneticilerin örgütsel adalet sa ladıkları bakımından yüksek düzeyde bir ili ki vardır ekindeki bulgu burada ula ılan sonucu destekler niteliktedir. Bu da burada ula ılan bulguyu destekler niteliktedir. Okullarda görev yapan yöneticiler görev da ılımı yaparken e itlik ve adalet ilkesine aykırı davranırlarsa dönü ümsel liderlik özelli i sergileyemezler. Örne in okullardaki mevcut ders da ılımındaki e itsizlik, nöbet da ılımlarındaki e itsizlik, okullarda yapılan törenlerdeki i da ılımlarındaki e itsizlik ve

tüm bunların birleşmesi ile oluşan adaletsizlik öğretmenlerin kurumu sahiplenme duygusunu da zedelediği gibi yöneticinin de dönüşümsel liderlik özelliği taşımadığı anlayışını ön plana çıkartır düşüncesindeyim. Tüm bu sorunlar varken okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik sergilemeleri etik ve adalete dayalı olduğu görüşü ön planda olduğu düşüncesindeyim.

Araştırmanın birinci boyutunda dikkat çeken en önemli unsurlardan biri ise öğretmenlerin verdikleri olumsuz görüşlerdir. Burada verilen olumsuz görüşler nitel araştırmalardaki avantaj olan olayın derinine inmeden yararlanılarak yapıldığı ve ortaya çıkan sonuçları ağırdaki gibidir:

Bir olumsuz görüş belirten öğretmenin okulundan başka öğretmenler ve yönetici görüşüne katılmak istemedi. Görüş belirten öğretmen ise yönetici arasında problem olması belirttiği görüşü zayıflatır niteliktedir. Fakat okuldaki diğer öğretmenlerden bir tanesi yöneticileri hakkında olumsuz görüş belirtmemek için yönetici anketlerini doldurmadıkları şeklinde görüş belirtmiştir. Ayrıca belirtecekleri görüşün ortaya çıkma ihtimali bile onların görüş vermeme sebebi olarak ifade etmişler ve görüş belirtmemişlerdir. Bu okulda olumsuz görüş belirten öğretmen yöneticinin etik ve adaletli olmamasından bahsetmişlerdir. Bunu da kendisine yapılan etiketsizliklerden dolayı ortaya çıkan adaletsizlikten bahsederek açıklamıştır. Sarros, Cooper ve Santora (2008), Okçu (2014) ile Arslantaş ve Pekdemir'in (2007) yaptıkları araştırmalarda etiklin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi hakkında bulgulara ulaşılmıştır. Burada var olan etiketsizlik de etik davranarak adalete ulaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ne derece önemli olduğu bulgusunu destekler niteliktedir. Yukarıda bahsi geçen olayı, etik ilkeler açısından katılımcı öğretmenin kim olduğunun ortaya çıkmaması için aktaramıyoruz.

Diğer iki olumsuz görüş bildiren kişiler aynı okulda ve belirtilen olumsuz görüşlerinde ise örtülme görülmektedir. Fakat aynı okulda yapılan üç öğretmen ise okul yöneticisinden memnun olduğu görülmektedir. Olumsuz görüş bildiren öğretmenlerin örtülme konuları; ders saatlerinde etiketsizlik ve dolaylı olarak adaletsizlik, okul içerisindeki baskın güç olan grubun isteklerini yapma bilimi, okul içerisinde isteklerini yapmak için



bireysel söylenen yalanlar ve çatı ma çözümede yetersizdir. Bu görüşlerin örtü mesi sonucunda bu okuldaki liderin dönü ümsel liderli i ise dü ündürücüdür.

**5.1.2. II.Boyut:** Okul yöneticileri ve ö retmenlerinin, okul yöneticilerinin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için okullarda yaptıkları etkinliklerle ili kin tartı ma.

Ara tırmanın ikinci boyutunda okul yöneticileri ve ö retmenlerinin, okul yöneticilerinin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için okullarda yaptıkları etkinliklerle ili kin bulgular yer almaktadır. Burada dönü ümsel liderlik özelli i sergileyen yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sa lamak veya geli tirmek için okullarda yaptı ı etkinlikler irdelenmi tir. Ö retmenlerin büyük bir ço unlu u toplantılar yaparak bilgilendikleri takdirde örgütsel ba lılıklarının ortaya çıkıp geli ti i hakkında görüş bildirmi lerdir. Kirel'in (2001) yapmı oldu u ara tırmada ileti imin sa lanıp örgütü daha ileriye götürebilmek için toplantılar yaptıklarından bahsedilmi tir. Ayrıca Kaygısız (2012) yapmı oldu u ara tırmada; yöneticilerin ö retmenleri toplantılar yaparak karara katmaları, örgütsel ba lılı ı geli tirdi i sonucuna ula mı tir. Buradaki bulguyu destekler nitelikte olan bu bulgu toplantıların örgüt içindeki önemini vurgulamaktadır. Bunun nedeni toplantılara katılan ö retmenler görüş bildirmekte, oylama yapmakta ve alınan kararların bir nevi payda ı olmaktadır. Bu da bireyleri örgütte yapılacak olan her türlü olayı sahiplenmesini getirir. Sahiplenme ise örgütsel ba lılı ı sa layıp, geli tirebilir. Ayrıca toplantılar sayesinde yöneticiler de örgütün ne derece ileriye do ru gitti ini görebilir. Bu boyutta yöneticiler ö retmenlerden farklı olarak, ö retmenlerin örgütsel ba lılı ını sa larken en çok sosyal faaliyetlerde zaman geçirdiklerinden bahsetmi lerdir. Sosyal faaliyet ve etkinlikler ile ö retmenler arasındaki ba ı geli tirmeye çalı an yöneticiler bu tip etkinlikler ile ö retmenleri kenetlemeyi hedeflemekte oldu unu dü ünüyorum. Ö retmenler arasındaki ba ne kadar güçlü olursa örgüte de o kadar ba lanacakları kanısındayım. Arslan ve Günay'ın (2015) beden e itimi ö retmenleri üzerinde yapmı oldu u ara tırmalarda elde etti i bulgular arasında ö retmenlerin okul dı nda sosyal faaliyetlerinin oldu undan bahsetmi tir. Bu bulgu ara tırmada ula ılan sosyal faaliyetlerde zaman geçirdikleri bulgusu ile paralel bir görüş içersindedir. Sosyal faaliyetleri beraber gerçekle tirdikleri takdirde bireyler arasındaki ba ın güçlenece i dü üncesindeyim.

**5.1.3. III.Boyut:** Ö retmenlerin ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin örgütsel ba lılı ı sergileme durumları hakkındaki tanımlamalarına ili kin tartı ma.

Ara tırmanın üçüncü boyutunda ö retmenlerin ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin örgütsel ba lılı ı sergileme durumları hakkındaki tanımlamalarına ili kin bulgular yer almaktadır. Hem ö retmenler hem de yöneticiler, yöneticilerin örgütsel ba lılı ı sergileme durumu hakkında; okula ba lı olmaları ekinde görü belirtmi lerdir. Burada dı tan bakan gözler için örgütsel ba lılı ın en belirgin özelli i okulu sahiplendikleri, fazladan efor harcadıkları ve okul için elinden geleni yaptıkları için olabilir. Meyer ve Allen (1991) ile Ço altay, Karada ve Öztekin'in (2014) yapımı oldu u ara tırmalardaki bulgular da burada ula ılan bulguyu destekler niteliktedir. Bunun nedeni de okullarımız her ne kadar merkezi yönetim olsa da KKTC'de 123 ilkokul bulunmaktadır. Bu da ülke nüfusuna göre küçük sayıda çok fazla ilkokul var demektir. 15 ve daha az ö retmenli 86 ilkokul bulunmaktadır(MEB, 2018). Ö retmen sayısı az olan okullarda genelde yönetici ve ö retmenler bir aile ekinde olurlar. Bu da okullarda sahiplenmeyi artırıp örgütsel ba lılı ı sa ladı ı dü üncesindeyim.

**5.1.4. IV. Boyut:** Ö retmenlerin ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmelerine ili kin tartı ma.

Ara tırmanın dördüncü boyutunda ö retmenlerin ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin okullardaki örgütsel ba lılı ı geli tirmelerine ili kin bulgulara yer verilmi tir. Yöneticilerin okullarındaki örgütsel ba lılı ı geli tirmelerine ili kin yaptıkları davranı lara ili kin soruya ö retmenler, en çok yönetici e it ve adaletli oldu u zaman örgütsel ba lılı ının geli ti inden bahsetmi tir. Santora (2008), Okçu'nun (2014) ile Dulkadir (2017) da yapımı oldu u ara tırmalarda benzer bulgular bulunarak ö retmenlerin görü lerini destekler niteliktedir. Yöneticiler ise en çok ö retmenlerin görü lerine önem verdikleri zaman örgütsel ba lılı ın geli ti inden bahsetmi tir. Jantzi ve Leitwood 1996 yılında e itim alanındaki dönü ümsel liderlik davranı larını 6 boyutta inceledi ini aktaran Çelik (1998), bu boyutlardan birinde ö retmenlerin bireysel ihtiyaçlarına önem vermeden

bahsetmi tir. Bunu da onların görü leri do rultusunda önem kazandı ı üzerinde vurgu yapmı tir. Bu söylem ile ara tırmada varılan sonuç da birbiri ile örtü ür vaziyettedir. Buradaki çeli kinin kayna ı yöneticiler olaylara ö retmenlerin gözü ile bakamadı ından dolayı sadece ö retmenlerin fikirlerine önem verdikleri zaman örgüte ba lanacaklarını dü ündüklerinden kaynaklanabilir. Halbuki ö retmenler e itlik ve adaletin oldu u zaman örgütsel ba lılı ın geli ti inden bahsediyor. Çünkü e itlik ve adalet oldu u zaman demokrasi olur. Demokratik bir ortamda ise ö retmenlerin fikirlerine de önem verildi inden ikisi de birbiri ile ba lantılıdır denilebilir.

**5.1.5. V.Boyut:** Okul yöneticileri ve ö retmenlerinin, okul yöneticilerinin dönü ümsel liderlik davranı ları ö retmenlerin örgütsel ba lılı ını etkilemesine ili kin tartı ma.

Ara tırmanın be inci boyutunda okul yöneticileri ve ö retmenlerinin, okul yöneticilerinin dönü ümsel liderlik davranı ları ö retmenlerin örgütsel ba lılı ını etkilemesine ili kin bulgular yer almaktadır. Yöneticilerin dönü ümsel liderlik davranı larının ö retmenlerin örgütsel ba lılı ını etkilemesine ili kin soru soruldu unda hem ö retmenler hem de yöneticiler en çok motive edici olmasından bahsetmi tir. Korkmaz (2011), Dunn, Dastoor ve Sims (2012), Thamrin (2012), Ço altay, Karada ve Öztekin (2014), Gündüz'ün (2015) ile Dulkadir (2017) yapmı oldukları ara tırmalarda motivasyonun örgütsel ba lılık ile anlamlı bir ili ki içinde oldu u ve birbirini do ru orantılı olarak etkiledi i bulgusuna ula ılmıştır. Ayrıca Çelik (1998) yapmı oldu u ara tırmada dönü ümsel liderlik özelli i ta ryan yöneticilerin çalı anlardan yüksek düzeyde bir performans (motivasyon) beklediklerini belirtmi tir. Tüm bu ara tırmalardaki bulgular yapılan ara tırmadaki bulguları destekler niteliktedir. Çünkü motivasyon bireyleri daha fazla verimli olması için önemli bir etkidir. Ba lı bulundu u ortamda dönü ümsel liderlik özelli i sergileyen bir yönetici çalı anlar için önemli bir fırsattır. Onlara yaptı ı tavır ve davranı larla bir yönetici, bir aile üyesi veya bir arkada ekinde yakla ıp çalı tı ı ortamda daha mutlu ve huzurlu olmalarını sa lar ve buna paralel olarak motivasyonlarının artmasına yardımcı olaca ı dü üncesindeyim. Ayrıca motivasyonu yüksek bireyler ba lı buldukları örgüte kar ı olumlu tutum ve davranı lar sergileyerek olumlu örgütsel davranı sergiledi i kanısındayım.

## 5.2. Meta-analiz Bulguların Tartılması:

Çalışmadaki meta analiz bulgularına göre dönüşümsel liderlik; örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, lider memnuniyeti ve yöneticiye güven boyutları ile arasında orta düzeyde bir etki büyüklüğü mevcuttur. Dönüşümsel liderlik ile iş performansı, duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık arasında ise küçük düzeyde bir etki büyüklüğü görülmektedir.

**5.2.1. VI Boyut:** Dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin tartışılmalıdır.

Dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki durumu araştırılmıştır. Dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık üzerinde orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak DeGroot, Kiker, ve Cross (2000) 0,39 ile Hoch, Bommer ve Wu (2016) 0,39'lük korelasyon değerleri ile araştırmalarında küçük düzeyde bir etki büyüklüğü bulgusuna ulaşmışlardır. Çelik'in (1998) yaptığı çalışmada da dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Ulaşılan sonuçlar araştırmada ulaşılan bulgudan farklı olmasına rağmen Çoaltay, Karadağ ve Öztekin (2014) 0,45'lik bir korelasyon değeri tespit ederek araştırmada ulaşılan bulguya paralel bir şekilde orta derecedeki ilişkinin olduğu tespit etmiştir. Bulunan bu bulgu ise araştırmadaki bulunan bulguyu destekler niteliktedir. Araştırmanın nitel bölümünde de yöneticilerin dönüşümsel liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılığını olumlu bir şekilde artırdığını söyleyebiliriz.

**5.2.2. VII Boyut:** Dönüşümsel liderlik ile iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin tartışılmalıdır.

Dönüşümsel liderlik ile iş performansı arasındaki ilişki durumu araştırılmıştır. Dönüşümsel liderlik ile iş performansı arasında küçük düzeyde etki tespit edilmiştir. Hoch ve arkadaşları (2016) 0,25, DeGroot ve arkadaşları (2000) 0,19, Fuller ve

arkadaşları(1996) 0,39 ve Wang, Courtright ve Colbert (2011) 0,22 düzeylerindeki etki büyüklükleri de küçük düzeyde etki büyüklüğü olması ara tırma bulgularına paralel bir sonuç ortaya çıkmıştır. Ara tırmada dönü ümsel lider ile öğretmenlerin memnuniyeti arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenler dönü ümsel lider ile iletişimde olduklarından memnuniyeti açısından daha fazla etki gösterebilir. Fakat performansına bakıldığında zaman zaman bu etkinin daha az olduğu görülmektedir. Çünkü öğretmenleri gereği zaten okulda farklı yönetim tarzı olsa da belli bir performans sergilemek durumundadır. Burada dönü ümsel liderlik tarzına sahip bir yönetici olması durumunda fazla bir etkiye sahip olmadığından dolayı olabilir.

**5.2.3. VIII Boyut:** Dönü ümsel liderliğin duygusal zeka üzerindeki etkisine ilişkin tartışma.

Dönü ümsel liderlik ile duygusal zeka arasındaki ilişki durumu araştırılmıştır. Burada dönü ümsel liderlik ile duygusal zeka arasında küçük düzeyde olduğu bir etki büyüklüğü ortaya çıkmıştır. Hoch ve arkadaşları (2016) 0,36 ile yine buradaki bulgu gibi küçük düzeyde bir bulguya ulaşıırken, Harms ve Crede (2010) 0,12 etki büyüklüğü ile önemsiz düzeyde bir bulgu ara tırma bulgusuna karşı bir sonuç görülmektedir. Duygusal zekanın faktörleri: Kendini tanıma, kendi kendini ayarlama, motivasyon, bakış açılarının fikir ve duygularıyla ilgilenme ve sosyal becerileridir(Bayraktar, 2017). Duygusal zeka boyutlarına baktığımız zaman yöneticinin fazla bir etkisi olmadığı, daha çok bireyin duygusal zekasını kendisinin etkileyeceğini kanıslıdır. Bu da buradaki duygusal zekayı küçük düzeyde etki ettiği bulgusunun nedeni olabilir.

**5.2.4. IX Boyut:** Dönü ümsel liderliğin yöneticiye güven üzerindeki etkisine ilişkin tartışma.

Dönü ümsel liderlik ile yöneticiye güven arasındaki ilişki durumu araştırılmıştır. Burada dönü ümsel liderlik ile yöneticiye güven arasında orta düzeyde bir etki büyüklüğü tespit edilmiştir. Hoch ve arkadaşları (2016) 0,56 ile Dirks ve Ferrin (2002) 0,72 bulgularına ulaşılmıştır. Her iki bulguda da orta düzeyde etki olduğu görülmektedir.

Ara tırmadaki bulguyu destekler niteliktedir. Dönü ümsel liderli i gösteren yöneticilik özellikleri arasında en fazla öne çıkan e itlik ve adalet oldu u bulgusuna ula ılmı tı. Bu bulgudan yola çıkarak insanlar e it ve adaletli olan ki ilere güvenebilirler. Buradaki meta analiz bulgusu da nitel ara tırma bulgularını destekler nitelikte oldu u dü ünülebilir.

**5.2.5. X Boyut:** Dönü ümsel liderli in i memnuniyeti üzerindeki etkisine ili kin tartı ma.

Dönü ümsel liderlik ile i memnuniyeti arasındaki ili ki durumu ara tırılmı tır. Burada dönü ümsel liderli in i memnuniyeti üzerinde Hoch ve arkadaş larının (2016) 0,37 ile küçük düzeyde bir ili ki tespit edilmi ve ara tırmadaki bulgudan daha küçük bir ili ki oldu u bulgusuna ula mı olmasına ra men, Dum Dum, Lowe ve Avolio (2002) 0,50 ile DeGroot ve arkadaş ları (2000) 0,70 verilerine ula arak orta düzeyde bir etki bulmu lardır. Bu iki ara tırmadaki bulgular da buradaki bulguyu destekler niteliktedir. Dönü ümsel liderlik davranı ları çalı anları hem motive edici, hem de destekleyici davranı lar sergilemektedir. memnuniyeti açısından önemli unsurları elinde bulunduran dönü ümsel lider, yanında bulunan çalı anları i memnuniyeti açısından etkili rol oynadı ndan olabilir.

**5.2.6. XI Boyut:** Dönü ümsel liderli in örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisine ili kintartı ma.

Dönü ümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ili ki durumu ara tırılmı tır. Burada dönü ümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında yine küçük bir etki büyüklü ü oldu u ortaya çıkmı tır. Wang ve arkadaş ları (2011) da 0,26'lık kolerasyon katsayısı ile küçük düzeyde bir etki büyüklü ü ortaya koyarak buradaki bulguyu destekler nitelikte olurken, Hoch ve arkadaş ları (2016) 0,44'lük kolerasyon katsayısı ile orta düzeyde bir etki büyüklü ü ile bulunan bulgu ile ters dü en bir bulguya ula mı tır. Ayrıca Arslanta ve Pekdemir (2007) 0,80'lik bir kolerasyon katsayısı ile çok yüksek düzeyde bir ili kiye sahip oldu u bulgusuna ula mı tır. Bu da buradaki meta analiz bulgusuna ters dü en bir bulgudur. Çalı anların örgütsel vatandaşlıkları tanımlanan rollerin üzerinde bir performans

sergilemeleri ile meydana gelir (Arslanta ve Pekdemir, 2007). Dönü ümsel liderlik tarzları ö retmenlerin örgütsel vatandaşlıkları küçük düzeyde etki etmesinin ö retmenlerin görevleri ve çalışma saatleri ö retmenler yasasında açık ve net bir biçimde belirlenmiş olmasından ve ö retmenlerin büyük bir ço unlu unun saat birden sonra sosyal faaliyet ve ikinci i lerinin olmasından dolayı olabilir.

**5.2.7. XII Boyut:** Dönü ümsel liderli in lider memnuniyeti üzerindeki etkisine ili kin tartışma.

Dönü ümsel liderlik ile lider memnuniyeti arasındaki ili ki durumu ara tırılmıştır. Dönü ümsel liderlik ile lider memnuniyeti arasında orta düzeyde bir ili ki bulunmu tur. Dum Dum ve arkadaşları (2002) 0,49, Hoch ve arkadaşlarının (2016) 0,68 ve Fuller, Patterson, Hester, ve Stringer (1996) 0,71 bulgularına ula mışlardır. Üç ara tırmada da orta düzeyde etki büyüklü ü bulunmu tur. Bu bulgu ara tırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Dönü ümsel lider etik ve insani açılardan önemli ki ilik özellikleri ta ımaktadır. Nitel ara tırmada da ö retmenler ve yöneticilerin verdikleri örnekler arasında ö retmen sorunları ile ilgilenme, yol gösterici olma, örnek davranı larında bulunma gibi davranı lar ö retmenlerin liderlerinden memnun olmasını getirir. Bu da meta analizde bulunan bulgu ile nicel ara tırma verileri arasında bir ba oldu unu ortaya koyar nitelikte bir bulgu oldu u dü ünülebilir.

## BÖLÜM VI

### 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde ara tırma bulguları ı ı ında ula ılan sonuçlar, sonuçları ı ı ında ise yönetici ve ba lı bulundu umuz Milli E itim Bakanlığı na öneriler sunulmu tur.

#### 6.1. SONUÇ

Sonuç bölümünde KKTC Milli E itim Bkanlı ına ba lı devlet ilkokullarında görevli ilkokul müdürleri ve ö retmenlerinin görü leri ile olu turulan ara tırma bulgularından elde edile sonuçlar ve yapılan meta analiz bulgularından elde edilen bulgulara yer verilmi tir.

##### 6.1.1. Nitel Verilere li kin Sonuçlar:

**6.1.1.1 I.Boyut:** Ö retmenlerin ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin dönü ümsel liderlik özelliklerini tanımlamalarına ili kin sonuçlar.

Okul yöneticilerinin dönü ümsel liderlik özelliklerini tanımlamalarına ili kin ö retmenler ve yöneticiler e it ve adaletli bir e kilde davranmanın önemi konusunda hemfikir olduklarını ifade etmi lerdir.

KKTC ilkokullarındaki sistem nedeni ile yöneticiler e itlik ve adalette sıkıntı ya amaktadırlar. Mevcut ders sayılarındaki adaletsizlik, ö retmen ücretlerindeki adaletsizlik v.b. nedeni ile yöneticilerin ellerinden geldikleri kadar adaletli olmaları gerekti inden dolayı bu adaletsizlikler mevcut sistemde varken yönetici ve ö retmenler en çok adaletli olma ile dönü ümsel liderlik özelli i sergileyebilecekleri e klinde görü bildirmi olabilir dü üncesindeyim.



**6.1.1.2 II.Boyut:** Okul yöneticileri ve öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin örgütsel bağlılığı sağlamak veya geliştirmek için okullarda yaptıkları etkinliklerle ilgili sonuçlar.

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılığı sağlamak veya geliştirmek için okullarda yaptıkları etkinlikler konusunda öğretmenler, toplantılar yapıp bilgilendirmek konusunda görüş belirtirlerken, yöneticiler ise sosyal faaliyetlerde zaman geçirmek konusunda ifade bildirmişlerdir.

Öğretmenler, yöneticilerin toplantılar yapıp bilgi verip fikirlerini sorduklarında kendilerini o okula daha bağlı hissetmelerinin nedeni onların yönetici tarafından önemsendiği ve kurum için önemli bir paydaş olduğu hissini verilmesinden dolayı olabilir. Yöneticiler ise öğretmenlerin sosyal faaliyetlerde zaman geçirmesi konusunda okul dışında toplanarak bir aidiyet hissi hissetmeleri ve arkadaşlıklarının pekiştirilmesiyle örgütsel bağlılığın da buna paralel olarak ilerleyeceği konusunda görüş bildirmiş olabilir.

**6.1.1.3 III.Boyut:** Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, yöneticilerin örgütsel bağlılığı sergileme durumları hakkındaki tanımlamalarına ilişkin sonuçlar.

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılığı sergileme durumlarına ilişkin hem öğretmenler, hem de yöneticiler en çok okula bağlı olmaları konusunda görüş bildirdikleri görülmektedir.

Burada her iki taraf da okul ile ilgilenildiği zaman örgüte bağlı olduğu hissini duyduğunu ve örgütsel bağlılığın sergilendiği şekilde duyulmuş olabilirler düşüncesindeyim.

**6.1.1.4 IV. Boyut:** Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin okullardaki örgütsel bağlılığı geliştirmelerine ilişkin sonuçlar.

Okul yöneticilerinin okullardaki örgütsel bağlılığı geliştirmelerine ilişkin öğretmenler, etik ve adaletli davranmadan söz ediyorlar. Yöneticiler ise en çok

ö retmenlerin fikirlerini alarak örgütsel ba lılı ı geli tirdi i konusundan söz ettikleri sonucuna ula ılmı tır.

Ö retmenler yöneticinin okulda adaletli ve e it bir ekilde davrandı ı zaman kendilerini daha mutlu ve huzurlu hissedeceklerinden, yöneticiye güveneceklerinden dolayı örgütsel ba lılıklarının geli eceklerinden söz etmi olabilirler. Ayrıca yöneticiler ise ö retmenlerin fikirlerini alarak onları da okuldaki i ve etkinliklerin payda ı yapaca ından dolayı okula daha fazla ba lı olaca ı görü ünde olabilece i söylenebilir.

**6.1.1.5 V.Boyut:** Okul yöneticileri ve ö retmenlerinin, okul yöneticilerinin dönü ümsel liderlik davranı ları ö retmenlerin örgütsel ba lılı ını etkilemesine ili kin sonuçlar.

Okul yöneticilerinin dönü ümsel liderlik davranı ları ö retmenlerin örgütsel ba lılı ını etkilemesine ili kin hem ö retmenler, hem de yöneticiler motive edici olmaları konusunda fikir beyan ettikleri sonucuna ula ılmı tır.

Dönü ümsel liderlik özelli i ta ıyan yönetici liderlik tarzı nedeni ile okuluna ve ö retmenlerine her zaman yakın ilgi gösterip, onlar ile hep birlikte hareket etmektedir. Bu da ö retmenlerin motivasyonunu artırıcı bir etkidir. Motivasyonu artan ö retmenler de buna paralel olarak örgütsel ba lılı ı olumlu olarak etkiledi i dü ünülebilir.

## **6.1.2. Meta-analiz Verilerine li kin Sonuçlar:**

**6.1.2.1. VI Boyut:** Dönü ümsel liderli in örgütsel ba lılık üzerindeki etkisine ili kin sonuçlar.

Yöneticilerden dönü ümsel liderlik özelli i sergileyenlerin çalı anların örgütsel ba lılık düzeylerini do rudan etkiledikleri bulgusundan yola çıkarak dünyada bu konu ile ilgili olarak daha önceki ara tırmaların etki büyüklükleri göz önünde bulundurulmu ve etki büyüklü ü orta düzeyde çıkmı tır.

Dönü ümsel liderlerin karakterleri nedeni ile ö retmenler ile yakından ilgilenmesi, e it ve adaletli bir ekilde yönetmesi, ayrıca ö retmenlere örnek olmaları nedeni ile ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarını etkiledikleri dü ünülebilir.

**6.1.2.2. VII Boyut:** Dönü ümsel liderli in i performansı üzerindeki etkisine ili kin sonuçlar.

Yapılan meta-analiz sonuçlarına göre dönü ümsel liderlik özelli i sergileyen liderlerin i performansı üzerinde küçük düzeyde bir etki büyüklü ü oldu u bulgusuna ula ılmı tır.

Ö retmenlerin i performansları genel itibarı ile sınıf içerisinde ve tek ba larına yaptıklarından dolayı liderlik tarzlarının i performansı açısından pek fazla bir etkisi olmadı ı dü üncesindeyim. Ayrıca ülkemizde ö retmenleri denetleyecek kurumda yeterli eleman olmamasından dolayı i performanslarının de erlendirilmesi yapılmamasından kaynaklandı ı söylenilebilir.

**6.1.2.3. VIII Boyut:** Dönü ümsel liderli in duygusal zeka üzerindeki etkisine ili kin sonuçlar.

Yapılan meta-analiz bulgusunda dönü ümsel liderlik ile duygusal zeka arasında küçük düzeyde bir etki büyüklü ü bulgusuna ula ılmı tır.

Duygusal zeka bireyin kendini iyi hissetmeleri, ya amdan zevk almaları ve birbirleri ile olan olumlu ili kileri olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutlar daha çok bireylerin kendi öz yeterlilikleri ile alakalı olarak görülmektedir. Burada liderlik boyutundan çok bireysel özellikler ön planda olmasından dolayı aralarında küçük düzeyde bir etkinin çıktığı dü ünülebilir.

**6.1.2.4. IX Boyut:** Dönü ümsel liderli in yöneticiye güven üzerindeki etkisine ili kin sonuçlar.

Buradaki meta analiz bulgusuna göre dönü ümsel liderlik ile yöneticiye güven arasında orta düzeyde bir etki büyüklü ü görülmektedir.

Dönü ümsel liderlerin özellikleri açısından açıklık ve çalı anlarına kar ı örnek davranı lar sergilemektedir. Bu da dönü ümsel lider davranı ları sergileyen yöneticilere, çalı anlar tarafından güvenilmesinden dolayı di erlerine göre daha fazla bir etki büyüklü ünün ortaya çıkmasının sebebi olarak yorumlanabilir.

**6.1.2.5. X Boyut:** Dönü ümsel liderli in i memnuniyeti üzerindeki etkisine ili kin sonuçlar.

Yapılan meta analiz sonucunda dönü ümsel liderli in i memnuniyeti üzerindeki etki büyüklü ü orta düzeyde oldu u tesbit edilmi tir.

Dönü ümsel liderli in ilham verici güdüleme boyutunda takipçileri ile dönü ümsel lider arasında örgütün vizyonunu daha ileriye götürecek bir ba olu turdu u bilinmektedir. Bu da çalı anların yaptıkları i ten memnun olmalarını getirdi i dü üncesini do urabilir.

**6.1.2.6. XI Boyut:** Dönü ümsel liderli in örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisine ili kin sonuçlar.

Yapılan meta-analiz bulgusunda ise dönü ümsel liderli in örgütsel vatandaşlık üzerindeki etki büyüklü ü küçük düzeyde oldu u bulgusuna ula ılmı tır.

Örgütsel vatandaşlık çalı anların örgütün ya amsal faaliyetlerinde gönüllü bir ekilde kendini vererek çalı ması biçiminde tanımlanabilir. KKTC'de ö retmenlerin sendikal ba lamda fazla hak kazanması ve büyük bir ço unlu unun 2. bir i te çalı ması örgütsel vatandaşlık düzeylerini dü ürdü ü dü üncesinden yola çıkarak, burada liderlik tipi ne olursa olsun çalı anların örgütsel vatandaşlık durumunu dü ürece i söylenebilir.

**6.1.2.7. XII Boyut:** Dönü ümsel liderli in lider memnuniyeti üzerindeki etkisine ili kin sonuçlar.

Meta analiz çıktısında ise dönü ümsel liderli in lider memnuniyeti üzerinde etki büyüklü ü orta düzeyde olarak bulunmu tur.

Bilir (2007) dönü ümsel liderli i kendinden önce ba lı bulundu u örgütün ve orda bulunan çalı anların çıkarlarını dü ünen bir lider olarak tanımlamı tı. Bu da dönü ümsel

liderleri kendilerinden önce örgütü ve çalışanları dü ündü ünü göstermektedir. Burada da çalışanların liderden memnun olmalarını getirdi i dü ünülebilir.

## 6.2. ÖNER LER

Ara tırma bulgularına göre dönü ümsel liderlik çalışanların örgütsel ba lılıklarının geli mesi açısından önemli rol oynamaktadır. Bu bulgular ı ı nda a a rdaki önerilerde bulunabiliriz.

### 6.2.1. Ara tırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler

- Yöneticilere e it ve adaletli olmaları ile ilgili gerekli hizmetiçi kurslar verilmeli ve e it ve adaletli oldukları zaman ö retmenler daha kolay yönetebilecekleri anlatılmalıdır.
- Okullarda örgütsel ba lılı ı sa lamak ve geli tirmek için tüm çalışanların okulun düzenleyece i sosyal faaliyetlerde zaman geçirilmesi sa lanmalıdır.
- Okullarda örgütsel ba lılı ı sa lamak ve geli tirmek için toplantılar yapılmalı ve ö retmenlerin okuldaki olaylar hakkında bilgilendirilmesi sa lanmalıdır.
- Örgütsel ba lılık için önce yöneticinin örnek olarak okula ba lı olması, ardından da ö retmenlerin okula ba lı olmaları beklenmelidir.
- Ö retmenlerin yöneticilerine güvenmeleri için yöneticilerin dönü ümsel liderlik davranı ı sergilemeleri gerekmektedir.
- Ö retmenlerin i ve lider memnuniyetlerini sa lamaları için dönü ümsel liderlik davranı ı sergilemeleri gerekmektedir.
- Yöneticilere dönü ümsel liderli in önemi hakkında hizmetiçi kurslar aracılı ı ile bilgi verilmelidir.
- Yöneticiler ö retmenlerin motivasyonlarını artırdıkları zaman örgütsel ba lılıklarını da artıracak bilincinde olup ö retmenlerin motivasyonlarını artırıcı etkinlikler düzenlemelidir.
- Yöneticilere kendilerini geli tirme imkanı tanınıp, Milli E itim Bakanlığı ı üniversiteler ile i birli i içinde yüksek lisans veya doktora yapmaları sa lanmalıdır.

- Ö retmenlere de kendilerini geli tirme imkanı tanınmalı ve onlara da yüksek lisans ve doktora yapma imkanı verilmelidir. Ayrıca ö retmenler bu konu hakkında te vik edilmelidir.
- Yöneticilerin dönü ümsel liderlik özellikleri MEB ba lı kurumlar tarafından tespit edilip eksik yönlerinin gidermeleri sa lanmalıdır.
- Ö retmenlerin örgütsel ba lılık düzeylerini belirleyip geli tirmek için MEB tarafından hizmet içi kurslar açılmalı ve kursları geli tirmelidir. Ayrıca gerekli birtakım önlemler alarak örgütsel ba lılı ı geli tirmelidir.
- MEB müfetti leri tüm okullardaki yöneticiler ile ileti im içerisinde olmalı ve onlara gerekli deste i vermelidirler.
- Yöneticiler meta analiz bulgularına göre; örgütsel ba lılık, i memnuniyeti, lider memnuniyeti ve yöneticiye güven boyutları bakımından çalı anlarına daha dikkatli ve özenli davranmalıdır.
- Yöneticiler meta-analiz bulgularına göre çalı anların; i performansı, duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık boyutlarını geli tirmelidir.

### **6.2.2. Ara tırmacılara Yönelik Öneriler**

- Ö retmenlerin örgütsel ba lılıkları di er liderlik kuramlarına da bakılarak ara tırılabilir.
- Dönü ümsel liderli in örgütsel ba lılık üzerindeki etkisi farklı kurumlarda da yapılabilir.
- Günümüzde yapılan ara tırmalara, ilerde yapılacak olan bir meta-analiz çalı masına olanak tanınması adına (r) kolerasyon katsayısını da eklemelidir.
- Ara tırma dönü ümsel liderli in etkiledi i di er boyutlar hakkında kısaca bilgi vermi tir. Bu boyutların da dönü ümsel liderlik arasındaki ili ki nitel verilerle ara tırılması sa lanabilir.
- Ara tırmada nitel boyut eylem ara tırması yöntemi ile yapılabilir. Verilen dönü ümsel liderlik ve örgütsel ba lılık ile ilgili kurslar sonucunda, ö retmen ve yöneticilerin konuya hakim oldu u daha bilgili cevaplar vermeleri ile aradaki benzerlik ve farklara bakılır.
- Bu ara tırmanın nitel boyutu ilkokullar ile sınırlı kalmı tir. Bu ara tırma orta e itime de uygulanabilir.

➤ Dönü űmsel liderlik ile i memnuniyeti, lider memnuniyeti, yöneticiye güven, i performansı, duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ili ki nitel olarak ara tırılabilir.

## 7. KAYNAKÇA

- Akar, A.(2006). *İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt iklimine Katkısı (Ankara 1 Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. [https://doi.org/10.1501/egifak\\_0000001322](https://doi.org/10.1501/egifak_0000001322)
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Adalet Yayınevi.
- Akı, T. Y. (2009). *Çimizdeki Lider, Bencilikten, Bencilikten ve Gidiş Yolculuğu*, CEO's Üst Düzey Yöneticilerin ve Yaşam Dergisi, Sayı: 60, s.14-17
- Arslan, F. ve Günay, M. (2015). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik Stilleri ile Adanmışlık Düzeylerinin İlişkisi*. Yaşam Bilimleri Dergisi. 5 (2). <https://doi.org/10.33689/spormetre.518167>
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). *Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri İncelemek Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma*. Sosyal Bilimler Dergisi. 07/1 <https://doi.org/10.17755/esosder.71721>
- Aslan, M. ve Bakır, A. A. (2015). *The Interaction of Distributed Leadership and Organizational Commitment in Schools: A Qualitative Study*. Electronic International Journal of Education, Arts, and Science: Vol: 1,2,1-30. Ohio, USS.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Başıyanık, H. (2017). *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Yönelik Öğretimsel Liderlik Algıları Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi. Gaziantep. <https://doi.org/10.29345/futvis.104>
- Bakan, . (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Pegem Akademi Yayınları.
- Balcı, A. ve Aydın, . P. (2003). *Eğitim yönetimi*. Milli Eğitim Basım Evi.
- Bass, B. M. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. European Journal Of Work And Organizational Psychology. 8.1, 9-32.



- Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior*. Binghamton, Newyork :Binghamton University. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Ba aran, E. . (2008). *Örgütsel Davranı : nsanın Üretim Gücü*.Ekinoks Yayıncılık.
- Ba aran, . E. (1992). *Yönetim*. Gül Yayınevi.
- Bayraktar, N. (2017). *Duygusal Zeka Nedir? Nasıl geli ir?*.<https://doi.org/10.14527/9786058008908.01>
- Bayram. L.(2008).*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Ba lılık*. Sayı tay Dergisi.(59). 125–139. Ankara.
- Benkhoff, B. (1997). *Disentangling Organizational Commitment.The Dangers of the OCQ for Research and Policy*. Personel Review, Vol: 26, No: 1/2, 114-13. <https://doi.org/10.1108/00483489710157823>
- Berber, A. (2000). Dönü ümsel ve Etkile imsel Liderlik Kavramı, Geli imi ve Dönü ümsel Liderli in Yönetim ve Organizasyon çerisindeki Rolü. *.Ü. letme Fakültesi letme ktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 11.36, 33-50. <https://doi.org/10.30626/tesamakademi.632664>
- Bilir, M. E. (2007). *Ö retmen Algularına Göre İkö retim Okul Yöneticilerinin Dönü ümcü Liderlik Özellikleri ile Ö retmenlerin Doyumu li kisinin ncelenmesi*. (Yayımlanmamı yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya. <https://doi.org/10.17755/esosder.527121>
- Bolat, O. . ve Bolat, A.(2008). *Otel letmelerinde Örgütsel Ba lılık ve Örgütsel Vatanda lık Davranı ı li kisi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(19),75-94. <https://doi.org/10.17218/husbed.21872>
- Burhanettin, D. (1998). *Sosyo Teknik Sistem Modeli Açısından Türkiye'nin De i me Çabaları ve Yöneticinin Konumu*. E itim Yönetimi. Yıl: 4, Sayı: 16. Pegem Yayıncılık. 503-512
- Can, H., A an Ö. ve Aydın E. M. (2006), *Örgütsel Davranı* . Arıkan Basın Yayın.
- Celep. C.(2000). *E itimde Örgütsel Adanma ve Ö retmenler*. Anı Yayıncılık.

Cengiz, A, A. (2000). *Enformasyon Ça ında Örgüt Ba lılı nı Geli tirmenin Yollarına Genel Bir Bakı* , Anadolu Üniversitesi. 16, Sayı:1-2, S.509-538. Eski ehir.

Çalık, T.(2003). *Performans Yönetimi*. Gündüz E itim Yayıncılık.

Çankaya, . H. ve Aküzüm, C. (2010). *İköretim Okullarında Ö retmenlerin leti im Kurma Düzeyleri ile Yöneticilerin Destekleyici Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki*. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp E itim Fakültesi Dergisi, 14, 49-57.  
<https://doi.org/10.14582/duzgef.1838>

Çarkınberk, A. ve E. T. Demirel. (2010). *Örgütsel Ba lılı nın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sa lık Çalışanları Üzerinde*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 10.24, 103-107. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.623061>

Çelik, V. (1998). *E itimde Dönü ümsel Liderlik*.E itim Yönetimi. 4, (16)

Çelik, V. (2013). *E itimsel liderlik*. Pegem Akademik Yayıncılık.

Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Ba lılık*. Nobel Yayın Da ıtım.

Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Ba lılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Olay*. Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.555471>

\* Ço altay, N., Karada E. ve Öztekin Ö. (2014). *Okul Müdürlerinin Dönü ümsel Liderlik Davranı larının Ö retmenlerin Örgütsel Ba lılık Üzerindeki Etkisi*. Bir Meta Analiz Çalışması. Kuram ve Uygulamada E itim Yönetimi 2014, Cilt 20, Sayı 4, ss: 483-500.  
<https://doi.org/10.14527/kuey.2014.019>

\* DeGroot, T., Kiker, D. S., ve Cross, T. C. (2000). *A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership*.Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 17: 356-372. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00234.x>

Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Ba lamında Lider Yöneticilik*, Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Diğer, S. (2014). *E itim Bilimlerinde Uygulamalı Meta-Analiz*. Pegem Akademik.

\* Dirks, K. T., ve Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*. *Journal of Applied Psychology*, 87: 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

Dulkadir, Ç. (2017). *Dönü ümsel Liderlik Davranı larının Çalı anların Tatmini Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamı yüksek lisans tezi). Ni anta ı Üniversitesi, stanbul.

Duman, F. (2011). *İletmelerde Personelin Motivasyonunu Sa lamak için Olu turulan Ödül Sisteminin Personel Açısından Beklenen ve Gerçeklesen Ödül Boyutunda De erlendirilmesi ve Bir Alan Ara tırması*. (Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas. <https://doi.org/10.46849/guiibd.657106>

\* Dumdum, U. R., Lowe, K. B., ve Avolio, B. (2002). *A Meta-Analysis Of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness And Satisfaction: An Update and Extension*. In B. J. Avolio ve F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*: 35-66. <https://doi.org/10.1108/s1479-357120130000005008>

Dunn, M. W., Dastoor, B., & Sims, R.L. (2012). Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 45-59.

Durmu , F. (2003). *Lise Yöneticilerinin Liderlik ve Yöneticilik Davranı larına li kin Özde erlendirmeleri*. Yayımlanmamı Doktora Tezi, stanbul: Marmara Üniversitesi E itim Bilimleri Enstitüsü.

Eraslan, L. (2004), *Liderlikte Post - Modern Bir Paradigma: Dönü ümcü Liderlik*, Uluslararası E itim Bilimleri Dergisi, ISSN: 1304-5134.

Eraslan, L. (2004). *Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*. Milli E itim Dergisi, 162. [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/162/eraslan.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm), internetten 05.09.2018 tarihinde indirilmi tir. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.2210>

- Erdal, M. (2007); *İletmelerde Dönü türücü Liderlik Davranı larının Analizi*. Kahramanmara Sütçü mam Üniversitesi, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmara . <https://doi.org/10.33437/ksusbd.558800>
- Erdo an, . (1997); *İletmelerde Davranı* , İletme Fak. Yayın No:272, İstanbul.
- Eren, E. (2003), *Yönetim ve Organizasyon: Ça da ve Küresel Yakla ımlar*, Beta Basım A. .
- Ertürk, M. (2012). *İletmelerde Yönetim ve Organizasyon*.Beta Basım A. .
- Field, A. P. (2001). *Meta-Analysis of Correlation Coefficients: A Monte Carlo Comparison Of Fixed-And Random-Effects Methods*. *Psychological Methods*, 6, 161-180. <https://doi.org/10.1037/1082-989x.6.2.161>
- \* Fuller, J. B., Patterson, C. E., Hester, K., ve Stringer, D. Y. (1996). *A quantitative review of research on charismatic leadership*. *Psychological Reports*, 78: 271-287. <https://doi.org/10.2466/pr0.1996.78.1.271>
- Goleman, D. (2004). *Lideri Lider Yapan Nedir?*, Çeviren: Nurettin Elhüseyni, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS 2.02, İstanbul.
- Gökçe, Z. (2000). *De i me Sürecinde Devlet ve E itim*. Eylül Yayınevi.
- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt Dönü ümünde Transformasyonel Liderli in ncelenmesi*. Yayınlanmamı Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze. (<http://ulusaltezmerkezi.com/orgut-donusumunde-transformasyonel-liderligin-incelenmesi/2/>)
- Göral, M. (2012). *"Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisinin Otel İlet-meleri Açısından De erlendirilmesi"*, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Ba lılık Üzerindeki Etkisi*, Eski ehir.
- Güllüo lu, Ö. (2011). *Örgütsel İletim: İletim Doyumu ve Kurumsal Ba lılık*. E itim Kitabevi. <https://doi.org/10.17680/erciyesiletisim.486754>

Gündoğdu, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara.<http://www3.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/tamergundogan.pdf> adresinden 08.09.2018 tarihinde alınmıştır.

Gündüz, Y. (2015). *Etkileşimsel ve Dönüştürsel Liderlik Tarzlarının İzleyicilerin Örgütsel Güç Algısı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. <https://doi.org/10.18657/yecbu.48089>

Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Harms, P. D. ve Crede, M. (2010). *Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis*. Leadership Institute Faculty Publications. 14. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>

\* Hoch, J. V., Bommer, W. H. ve Wu, J. H. D. D. (2016). *Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis*. Journal of Management. Vol. 20(10). <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>

<https://tr.wikipedia.org/wiki/Ödül> adresinden 18.7.2018 tarihinde elde edilmiştir.

Bicioğlu, H. (2000). *Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri*. Dokuz Eylül Üniversitesi, .B.F. Dergisi, 15, 1, 13-22.

Çiğdem, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi Yayınları.

Karasar, N. (1998). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karip, E. (1998). *Dönüştürücü Liderlik*. Gazi Üniversitesi. <http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/822-2012021117754-karip.pdf>

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1997). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.

Kaya, Ü. S. (2002). *İkinci sınıfta okuyan müdürlerinin yöneticilik-liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi*.Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kaygısız, A. G. (2012). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve karara katılma durumları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi; Eskişehir. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.555471>

Kılıç, T., D. (2013). *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönütümlü ve Etkiletilmiş Liderlik Stilleri Ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Üniversitesi. Mersin. <https://doi.org/10.17860/mersinefd.296254>

Kılınç, T. (2004). *Karizmatik Liderlik: Tanımları, Olumlu ve Olumsuz Yönleri*. <http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm>. adresinden 23.8.2017 tarihinde indirilmiştir.

Koç, S. B. (2013). *İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Etkiletilmiş ve Dönütümlü Liderlik Becerileri ile Empati Etkiletilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. <https://doi.org/10.17755/esosder.263221>

Koçel, T.(2010). *Okul Yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul.

Korkmaz, M. (2011). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ve Örgütsel Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 17(1), ss:117-139. <https://doi.org/10.14527/kuey.2014.017>

Kurt, T. (2009). *Okul Müdürlerinin Dönütümlü ve Etkiletilmiş Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Kolektif Yeterliliği ve Öz Yeterliliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.309192>

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı (KKTCMEB). (2018). *İlköğretim Dairesine Bağlı Okullarımız*. Lefkoşa: <http://www.mebnet.net/> adresinden 10.08.2018 tarihinde edinilmiştir. <https://doi.org/10.14527/9786053184225.06>

Littel, H. J., Corcoran, J., ve Pillai, V. (2008). *Systematic reviews and meta-analysis*. Oxford University Press.

Madenolu, C., Uysal, A., Sarier, Y. ve Banoğlu, K. (2014). *Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla*

*li kisi*. Kuram ve Uygulamada E itim Yönetimi. Cilt 20, Sayı 1.  
<https://doi.org/10.14527/kuey.2014.003>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace*. Sage Publications.

Meyer, J.P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)

Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. CA: Sage Publications.

Okçu, V. (2014). *Ö retmenlerin algularına göre okul yöneticilerinin dönü ümsel ve i lemsel liderlik stilleri ile okuldaki farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ili ki*. Kuram ve Uygulamada E itim Bilimleri, 14(6), 2147-2174.  
<https://doi.org/10.14527/kuey.2014.020>

Ordun, G. (2001). *Ö rgütsel Tutumların Çalı an Davranı na Etkisinin ncelenmesi ve Analizine Yönelik Bir Çalı ma*. (Yayınlanmamı Doktora Tezi), stanbul Üniversitesi, stanbul.

Özdevecio lu, M. (2003). *Algılanan Ö rgütsel Destek le Ö rgütsel Ba lılık Arasındaki li kilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Ara tırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 113–130. <https://doi.org/10.18070/erciyesiibd.438231>

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010); *Ö rgütsel Davranı* , Ekin Basın Yayın Da ıtım.

Özmen, Ö. T., Özer, P. S. ve Saatçio lu, Ö. Y. (2005). *Akademisyenlerde Ö rgütsel ve Mesleki Ba lılı n ncelenmesine li kin Bir Örnek Ara tırma*. İ letme Fakültesi Dergisi, 6 (2), 1-14.

Pehlivan, . (2016). *Yönetmel Mesleki ve Ö rgütsel Etik*. Pegem Akademi Yayınları.

Sa lam, M. ve Yüksel, ., (2014). *E itimde Program De erlendirme*. Pegem A. Yayıncılık.

Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158. <https://doi.org/10.1177/1548051808324100>

Serin, M.K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* [Educational Administration: Theory and Practice], 18 (3), 435-459. <https://doi.org/10.14527/kuey.2014.020>

Shelby, L. B., ve Vaske, J. J. (2008). Understanding Meta-Analysis: A Review of The Methodological Literature. *Leisure Sciences*, 30, 96-110. <https://doi.org/10.1080/01490400701881366>

Ahın, B. (2009). Örgütsel Gelişimin Sağlanmasında Dönüştürücü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:11, Sayı:3, 97-118. <https://doi.org/10.16953/deusbed.46003>

İman, M. (2004). *Öğretmen Liderliği*. Pegem A Yayıncılık.

Tavancıl, E. ve Aslan, E. (2001). *Çerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. Epsilon Yayıncılık.

Tevrüz, S., Artan, . ve Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler(Örgütsel Yaklaşım)*, Beta Yayın, Nisan, s.189-219.

Thamrin, H.M. (2012). The influence of Transformational Leadership And Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal Of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566-572. <https://doi.org/10.7763/ijimt.2012.v3.299>

Tichy, N. M.; Devanna, M. A., (1990). Characteristics Of Transformational Leaders. John Wiley - Sons Publishing. 4, 271- 280.

Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Topaloğlu, I. G. (2010). *Öğretmenlerin Adalet Ve Etik Algular Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.616076>

Tunalı, A. (2006). *Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri (Türkiye'deki Kadın Kaymakamlar Örneği)*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.



Tunçer, P. (2011). *Örgütsel De i im ve Liderli i*. Sayı tay Dergisi, sayı 80. Ondokuz Mayıs Üniversitesi. Samsun. <https://doi.org/10.31671/dogus.2018.34>

Türkmen. F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranı larının Ö retmenlerin Ö rgütsel Ba lılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop li Ö rne i)*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi. Samsun.

Uygur, A. (2009). *Ö rgütsel Ba lılık ve e Ba lılık*. Barı Platin Kitabevi.

Uysal, F. (1997). *Amir-Yönetici – Lider Ü çgeni,21.yy. Liderlik Sempozyumu*. Deniz Harp Okulu-Tuzla,s.190

Ünsal, L., H. (2013). *Yalın Liderlik*.<http://embk.mmoizmir.org/wp-content/uploads/2016/04/embk2013-002.pdf> adresinden 05.09.2018 tarihinde indirilmi tir.

\* Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., ve Colbert, A. E. (2011). *Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 years of research*.*Group & Organization Management*. 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>

\* i areti ile belirtilen kaynakçalar meta analizde kullanılmı tır.

**“YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK DAVRANISLARINA  
YÖNELİK ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ  
DEĞERLENDİRİLMESİ”  
GÖRÜŞME FORMU**

Araştırmanın amacı, “dönüşümsel liderlik özellikleri taşıyan ilköğretim yöneticilerinin okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin değerlendirilmesi” öğretmen görüşleri açısından incelemektir. Görüşme iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise, görüşme soruları bulunmaktadır. Görüşme memur araştırmada herhangi bir şekilde kullanılmayacaktır. Araştırma raporunda isminiz kesinlikle yer almayacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederim.

**Dönüşümsel liderlik:** Öğretmenlerinin, birbirlerinin ahlak ve motivasyon düzeylerini arttırdıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümsel lider; etik, adalet, barın gibi idealler ve ahlaki değerler yolu ile astlarının bilinç düzeylerini yükseltmeye çalışır.

**(Dönüşümsel Liderlik Boyutları: Karizma, Zihinsel Özendirme, İham Verici Güdüleme, Bireysel İgi)**

**BÖLÜM – 1: Kişisel Bilgiler:**

- a) En son mezun olduğunuz okul :.....
- b) Cinsiyetiniz :..... d) Hizmet süreniz :.....
- c) Yaşınız :..... e) Okuldaki göreviniz :.....

**BÖLÜM – 2: Görüşme Soruları:**

- 1- Okul Yöneticinizin dönüşümsel liderlik özellikleri durumu hakkındaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

- 2- Dönüşümsel liderlik sergileyen yöneticiler, örgütsel bağlılığı sağlamak veya geliştirmek için okullarda ne gibi etkinlikler yapmaktadırlar? Örneklerle açıklayınız?

3- İkokullarda görev yapan okul müdürlerinin örgütsel ba lılık sergileme durumları hakkındaki d ncelerinizi açıklayabilir misiniz?

4- Yöneticiler okullarındaki örgütsel ba lılı ı geli tirmek için okullarında ne gibi davranı lar sergilemektedirler? D ncelerinizi açıklayabilir misiniz?

5- Dönü msel liderlik davranı ları sizin örgütsel ba lılı ınızı geli tirmedeki etkililik durumu hakkındaki d nceleriniz nelerdir? Açıklayabilir misiniz?

**“YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK DAVRANISLARINA YÖNELİK ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ”  
GÖRÜLME FORMU**

Araştırmanın amacı, “dönüşümsel liderlik özelliği taşıyan ilköğretim yöneticilerinin okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin değerlendirilmesi” öğretmen görüşleri açısından incelemektir. Görülme iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise, görüşme soruları bulunmaktadır. Görüşme araştırmada herhangi bir şekilde kullanılmayacaktır. Araştırma raporunda isminiz kesinlikle yer almayacaktır. Katılarınız için teşekkür ederim.

**Dönüşümsel liderlik:** Öğretmenlerinin, birbirlerinin ahlak ve motivasyon düzeylerini arttırdıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümsel lider; etiklik, adalet, barın gibi idealler ve ahlaki değerler yolu ile astların bilinç düzeylerini yükseltmeye çalışır. (Dönüşümsel Liderlik Boyutları: Karizma, Zihinsel Özendirme, İham Verici Güdüleme, Bireysel İgi)

**BÖLÜM – 1: Kişisel Bilgiler:**

- d) En son mezun oldu unuz okul  
:.....
- e) Cinsiyetiniz :..... d) Hizmet süreniz  
:.....
- f) Yaşınız :..... e) Okuldaki göreviniz  
:.....

**BÖLÜM – 2: Görüşme Soruları:**

1- Siz okul yöneticisi olarak, dönüşümsel liderlik özelliklerini ne kadar sahip olduğunuz hakkındaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

2- Siz okul yöneticisi olarak dönüşümsel liderlik sergilerken, örgütsel bağlılığı sağlamak veya geliştirmek için okullarda ne gibi etkinlikler yapmaktasınız? Örneklerle açıklayınız?

3- Siz ve di er okul yöneticilerinin örgütsel ba lılık sergileme durumları hakkındaki d ncelerinizi açıklayabilir misiniz?

4- Siz yöneticiler okullarındaki örgütsel ba lılı ı geli tirmek için okullarında ne gibi davranı lar sergilemektedirsiniz? D ncelerinizi açıklayabilir misiniz?

6- Sizin dönü msel liderlik davranı larınız,  retmenlerin örgütsel ba lılı mı geli tirmedeki etkililik durumu hakkındaki d nceleriniz nelerdir? Açıklayabilir misiniz?



**BİLİMSEL ARA TIRMALAR ETİK KURULU**

07.08.2019

Sayın Fahri Tümkan

Bilimsel Ara tırmalar Etik Kurulu'na yapımı oldu unuz YD/EB/2019/123 proje numaralı ve **“Yöneticilerin Dönü msel Liderlik Davranı larına Yönelik rgtsel Ba lı lıklarının De erlendirilmesi”** ba lıklı proje nerisi kurulumuzca de erlendirilmi olup, etik olarak uygun bulunmu tur. Bu yazı ile birlikte, ba vuru formunuzda belirtti iniz bilgilerin dı na çıkmamak suretiyle ara tırmaya ba layabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Ara tırmalar Etik Kurulu Raportörü

**Not:** E er bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Do u niversitesi Bilimsel Ara tırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile ba vurup, kurulun ba kanının imzasını ta ryan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.



KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ  
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI  
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : İÖD.0.00-006-18-E.1270

6 Nisan 2018


Konu : Anket çalışma izni hk.

Sayın Fahri TÜMKAN

Müdürlüğümüze bağlı okullardaki yönetici ve öğretmenlere uygulamak istediğiniz "*Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığı Etkileme Düzeyi*" konulu çalışması, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür. Ancak

Öğrencilerin öğretmenlerin ve ailelerin; okul idarecilerinin gözetiminde, çalışmanın amacı ve uygulama süreci hakkında bilgilendirilmesine dikkat edilmelidir. Bu bağlamda; uygulama için gerekli etik ilkeler, yazılı olarak kurum yöneticilerine ve katılımcılara iletilmelidir.

Çalışma uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve tamamlandıktan sonra da sonuçların Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesinin yasa gereği olduğunu bildirir, gereğini saygı ile rica ederim.

 e-imzalıdır

İlkşen VAROĞLU ATİK  
Müdür

Not: 93/2007 sayılı Elektronik İmza Yasası'nın 6.maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Doğrulama Kodu : ZMBYTYRFAHYVSSIFENYH Evrak Takip Adresi: <http://dogrulama.cbys.gov.ct.tr>  
Şht. Mehmet Hasan Tuna Sokak. No.5 Yenişehir 99010 LEFKOŞA  
Tel: 2286893  
Faks: 2287158

Bilgi için:Funda BİSTAN  
Sekreter