

# OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİLERİ

## EFFECTS OF LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL PRINCIPALS ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENTS OF TEACHERS

Prof. Dr. Ahmet ÜSTÜN

Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı/ Amasya/ Türkiye  
ORCID No: 0000-0002-2457-5381

Hürriyet ALKAN KARADUMAN

Milli Eğitim Bakanlığı'nda Öğretmen Samsun/ Türkiye  
ORCID No:0000-0002-5581-2466

**Cite As** Üstün, A. & Alkan Karadumanı H. (2021). "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:6, Issue:20, pp:65-76

### ÖZET

Değişmekte olan dünyamızda öğretmenlerin de çalıştıkları okulların müdürlerinin liderlik stillerinden beklentileri de değişmektedir. Artık geleneksel liderlik tarzlarının geride bırakılması gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkilerine dair ayrıntılı bir inceleme yapmaktır. Çalışma nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda "Öğretmenlerin görev yapmakta oldukları okullardaki müdürlerin liderlik stilleri nelerdir?", "Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkileri nelerdir?" ve "Okul müdürleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak için neler yapmalıdır?" sorularına yanıt aranmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu formal lise kademesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Öğretmenler, görev yapmakta oldukları okullardaki okul müdürlerinin liderlik stillerinin en çoktan en azaya doğru vizyoner, dönüştürücü ve işlemci lider olarak sıralanmışlardır. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığını kuruma aidiyet ve motivasyon faktörleri bakımından etkileri olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak için okul müdürlerinden beklentileri sırasıyla: adil olmalı, öğretmenin görüşünü almalı, öğretmene arka çıkmalı, iletişimi iyi olmalı, öğretmenlere değer vermeli, okulda değişimi ve gelişimi sağlamalı ve anlayışlı olmalı şeklinde sıralanabilir. Bulgular doğrultusunda araştırmacı vizyoner liderler ve dönüştürücü liderler ile çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu düşünüldüğünde, okul müdürleri bu liderlik stillerine göre göreve getirilebilir, işlemci lider konumunda olan okul müdürlerinin bulunduğu kurumlarda öğretmenlerin motivasyonunun ve örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu gözlemlendiğinden okul müdürlerine liderlik stilleri ve yönetim konusunda hizmet içi bir eğitim düzenlenebilir ve okul müdürlerinin öğretmenler arasında ayrımcılık yapmaması ve adaletli olması gereklidir gibi önerilerde bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel bağlılık, Liderlik stilleri, Motivasyon, Okul müdürleri

### ABSTRACT

In our world that has been changing, the expectations of teachers from the leadership styles of their principals with whom they are working have also been changing. It is thought that traditional leadership styles should be left behind from now on. The study has been carried out by means of a qualitative research method. The purpose of this study is to make a detailed examination on the effects of leadership styles of school principals on the organizational commitments of teachers. In line with this purpose responses have been sought to the questions "What are the leadership styles of the school principals where the teachers work?" "What are the effects of leadership styles of school principals on the organizational commitments of teachers?" and "What should school principals do to increase the organizational commitments of teachers?". The sample group of this study consists of teachers working at formal high schools. Data were collected by means of a semi-structured interview method. Teachers have listed the leadership styles of the school principals where they work as visionary, transformational and transactional leaders from the most to the least seen leadership styles. It has been understood that leadership styles of school principals have effects on the organizational commitments of teachers in terms of sense of belonging to the organization and motivation factors. What the teachers expect from their school principals to do in order to increase their organizational commitment can be listed as follows, respectively: school principals should be fair, they should ask the teachers' opinions, they should back the teachers up, they should communicate well with the teachers, they should appreciate the teachers, they should ensure the change and development at school and they should be understanding. In line with the findings of this study, the researcher has made recommendations as follows: when it is considered that the organizational commitments of teachers are much more when working with a principal who has visionary or transformational leadership style, school principals who have such type of leadership styles may be appointed to the schools from now on; since it is observed that the motivations and organizational commitments are of low level of teachers working with school principals applying transactional leadership style, school principals may be provided with in-service training on the matter of leadership styles and management; and school principals should not make discrimination among teachers and they should be fair.

**Keywords:** Organizational commitment, Motivation, Leadership styles, School principals.

## 1. GİRİŞ

Eğitim sisteminin sağlıklı işleyebilmesi bakımından okul yönetimi önem arz eden bir konudur. Güçlü'ye (1997) göre eğitim sisteminde iki önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar, okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Gürsel (1997) okulda öncelikli olarak okul müdürlerinin lider olarak görüldüklerini söylemekte ve müdürü

okuldaki amaçların gerçekleştirilebilmesi amacıyla okul personelini örgütleyen, okulda görev alan kişileri yönlendiren, eşgüdümleyen ve denetleyen kişi olarak tanımlanmaktadır. Okulun yöneticisi bütün faaliyetlerin başarı ile gerçekleştirilmesinde kilit rol oynamaktadır. Akçay (2003) okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etmelerinde, örgütün amaçları doğrultusunda ortak hareket etmeye yönlendirmede, öğretmenlerin okula adanmışlık duygusu kazanmalarında ve de eğitim-öğretim sürecinin daha iyi hale getirilmesinde liderlik etkilerini kullanmaları gerektiğini belirtmektedir. Okul yöneticisi farklı eğitim düzeyine, kültür düzeyine ve farklı beklentilere sahip öğretmen, personel, öğrenci, veli, yerel yöneticiler, çevre liderleri ve politikacılar ile ilişkiler kurmalı ve bu kişilerin beklentilerini bir arada tutarak yönetimini sürdürmelidir (Kaya, 1986). Buna göre de okul yöneticisinin bazı davranışlarda bulunması gerekmektedir. Gündüz ve Balyer (2012) müdürleri genel politikalar ve kanunlar dâhilinde eğitimin yerine getirilmesinden yükümlü kişiler olarak tanımlarken liderleri ise büyük değişimlerden ortaya çıkan fırsatları fark edebilen, belirsizlikler ve tehlikeler olmasına rağmen bu fırsatları örgütün daha iyi hale gelmesi için kullanabilen kişiler olarak tanımlamaktadırlar. Göka'ya (2011) göre ise lider ve yönetici arasındaki temel fark güçlerini ve otoritelerini aldıkları kaynaklardır. Liderler güçlerini kendilerini izleyen kişiler ile iletişimlerinin kalitesinden ve sıklığından almaktadırlar; yöneticiler ise güçlerini buldukları makamdan, statüden ve yasal dayanaklardan alırlar. Esneklik, yenilik ve uyum sağlama liderlerin önem verdiği konular iken yöneticilerin ilgilendiği konular işlerin nasıl yapılması gerektiği ve nasıl daha verimli performans elde edileceğidir. Kimileri iyi bir yönetici olmanın yanı sıra iyi bir lider de olurlar; kimileri iyi bir yönetici olup, iyi bir lider olamazlar; kimileri ise lider olup yönetici olamazlar. Uygun olan durum yöneticilerin lider de olmaları durumudur. Fakat yöneticilerin birçoğu liderlik özelliği taşımamaktadırlar (Şişman, 1997). Bir yöneticinin liderlik özellikleri de göstermesi ile okulunu daha iyi bir şekilde yöneteceğine dair araştırmalar bulunmaktadır. Okullar için lider arayışında bulunmak yerine yöneticileri çağdaş yönetim anlayışlarına uygun yetiştirmek gerekmektedir. Liderliğin ve okul liderliğinin gerektirdiği nitelikler iyi yönetici bulmada ya da mevcut yöneticileri iyi bir şekilde yetiştirmede bir yol göstericidir (Başaran ve Çınkır, 2013). Geçmişte yapılan çalışmalar çalışanların örgütsel bağlılığının olumlu bir işbirliği atmosferinin içinde bulunduğu kültür, iklim ve etkili bir liderlik tarzından etkilendiğini ve bu unsurlar ile çalışanların davranışlarının daha tutarlı hale geldiklerini göstermektedirler (Lok & Crawford, 2004; Ogbonna & Harris, 2000). İyi bir yöneticinin sahip olması gereken liderlik stilleri nelerdir? Örgütsel bağlılık nedir ve bu liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri nelerdir?

## 1. Liderlik Stilleri

İnsanların gruplar halinde buldukları her yerde liderler de vardır. Liderlik tarihinin kökeni insanlık tarihine kadar uzanmaktadır. Birçok iş tek başına yapılamaz. İnsanların bu işleri yapmaları, amaçlarına ulaşmaları, başarılı ve etkin olabilmeleri için aralarında bir işbirliğine sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle söz konusu işbirliğini sağlayabilecek, kendilerini amaçları gerçekleştirmek üzere çalışmaya sevk edecek liderlere gereksinim duymaktadırlar (Ceylan, 1997). Yukl (1989), araştırmacıların birçoğunun liderliğin yalnızca tek yönünü ele alarak çalışmalarından dolayı birbirlerinden farklı çeşitli liderlik stillerinin ortaya çıktığını ifade etmiştir. Bu çalışmada üç liderlik stili incelenmiştir. Bunlar; Vizyoner Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderliktir.

### 1.1. Vizyoner Liderlik

Çelik'e (1997) göre vizyoner liderin örgütlerde yaşanabilecek geleceğe dair belirsizlikleri ortadan kaldırmada başarılı olması kendisine atfedilen önemin kaynağını oluşturmaktadır. Örgütlerde yaşanan hızlı değişimler, örgütlerde geleceğe dair alınacak kararları da etkilemektedirler. Böyle bir hızlı değişim sürecinde vizyoner liderler örgütlerini ortak bir vizyon ile geleceğe taşırlarsa ve örgütsel körlük durumunu ortadan kaldırırlarsa, bu liderler geleceğin liderleri olarak görülürler. Vizyoner liderler kendilerini izleyenleri bir arada toplamak isterler ve bunun için düşünme güçleri olması gerekmektedir; bu liderlerin şüphe duyulan bilgileri analiz edebilmeleri; bir problem ile karşılaşma durumunda yeni düşünceler üretebilmeleri ve mevcut olanakları arttırabilmeleri beklenir (Wallace & Ridgeway, 1996). Genel olarak vizyoner liderlerin temel özellikleri incelendiği zaman bu tür liderler bir yargıya varabilme ve analiz edebilme, stratejik bir şekilde düşünebilme, olasılıklara dair bilgi sahibi olma, sezgileri kuvvetli, dürüst ve adil, zaman yönetimi konusunda iyi ve buna uygun şekilde çalışan rekabet ruhuna sahip, yenilikçi, sürekli öğrenmeye yönelen, olaylara karşı farklı bakış açısına sahip olabilme yetisine sahip, iletişimi kuvvetli, kendine güvenen ve sürekli gelişim içinde olan, başarısızlığı düşünmeyen ve risk almaktan çekinmeyen, değişimin gözünü korkutmasından ziyade değişimi öğrenme aracı olarak gören ve bu durumlarda da alçakgönüllülüğünü muhafaza edebilen kişiler olduğu görülmektedir (Bulut ve Uygun, 2010). Vizyoner liderler yolu görürler, yolda yürürler ve yol olurlar (Çelik, 1997).

## 1.2. Dönüşümcü Liderlik

Eraslan (2006), liderlik olgusunun gelişmekte olan teknoloji, değişen koşullar, giderek artmakta olan bilgi düzeyleri ile sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşümler ile değişmekte olduğunu; bunun da çağımıza uygun liderlik rol ve davranışlarının ortaya çıkmasına neden olduğunu belirtmiştir. Çağımızda “dönüşümcü liderlik” modeli yeni bir liderlik anlayışıdır. Okullarda dönüşümcü liderler, öğretmenleri entelektüel olarak teşvik eden, öğretmenlere dönüşümün coşkulu ve heyecanlı duygusunu yansıtan kişilerdir. Liderler eğitimde temel dönüşümler gerçekleştirmektedirler ve bu yönleri ile kendilerinden ilham kaynağı olmaları ve karizmatik davranışlar göstermeleri beklenmektedir. Liderliğin eğitimde yenilenme sürecinde eğitimde yer alan tüm personeli güçlü bir şekilde yönlendirmesi gerekmektedir. Eğitimde etkili dönüşümcü liderlik davranışı değişim ve dönüşüme uyum sağlama için gereklidir (Çelik, 2007). Eryılmaz’a (2006) göre okullarda dönüşümcü lider olan okul müdürü öğretmenleri değişimin gerekli olduğuna dair ikna edebilmeli ve herkesçe paylaşılabilir bir vizyon ortaya koyabilmelidir. Ayrıca söz konusu müdür, öğrenen bir okul oluşturma yönünde öğretmenleri teşvik etmeli ve bu doğrultuda hareket etmelerini sağlamalıdır.

## 1.3. İşlemci Liderlik

İşlemci liderlik tarzında geçmişe ve geleneklere bağlılık söz konusudur. Kendilerini izleyenlerin geçmişten beri sürdürdükleri çalışma etkinliklerini liderler daha verimli bir hale getirirler ve işlerin izleyenler tarafından bu şekilde yapılmasını sağlarlar (Ulukan, 2006). Bu liderler mevcut kurallar, prosedürler ve normlar ile örgüt kültürünü oluştururlar (Eren, 2001). Özkan (2014) bu liderlik yaklaşımının olduğu yerde duran, gelişimin ve yeniliğin görülmediği örgütlerde gözlemlendiğini; böyle bir yaklaşımın lider ve izleyenleri arasındaki etkileşimden ortaya çıktığını belirtmektedir. Korkmaz’ a (2005) göre işlemci lider çalışanlarına kendilerine önceden verilen görevleri tamamlamaları ve bir problem ile karşılaşıldığında bunun üstesinden gelme aşamasında grubun diğer üyeleri ile çalışmalarını hususunda yol gösterir. İşlemci liderler için görevin yaptırılması ve altındaki kişilerin kendisine itaat etmesi önemlidir; söz konusu kişilere performanslarına göre ödül verir; katı bir ödül-ceza sistemi vardır (Okçu, 2014).

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Ergun’a (1975) göre bağlılık duyguların en yüksek derecede olanıdır. Kiesler’e (1971) göre örgütsel bağlılıkta kişi belli davranışları yerine getirirken belli bir hareket tarzına ve çevresinde bulunan kişilere bağlılık duyar ve bu şekilde sorumluluk alır. Schwenk’e (1986, akt: Balay, R.,2014) göre örgütsel bağlılık kişinin ödül ya da ceza kavramlarına bakmaksızın yaptığı işi severek yapma ve bunu yapmayı sürdürme isteğidir. Gaertner & Nollen’a (1989) göre örgütsel bağlılıkta kişi örgütte kalmayı ister; ilk amacı maddi değildir; kişi içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini özümseyerek hareket eder. Örgütsel bağlılıkta kişi örgütün amaç ve değerlerini kabul etmiş ve bunlara ulaşılması için çalışarak örgütün bir üyesi olmaya devam etme gayesi içindedir. Bu bakımdan örgütsel bağlılık şu faktörlerden oluşmaktadır: kişi örgütün amaç ve değerlerine içten inanır ve bunları kabullenir; kişi örgüt için elinden gelenin en iyisini yapmaya isteklidir ve örgütte mevcudiyetini devam ettirebilmek için kişi güçlü bir irade sergiler (Swales, 2002). Örgütsel bağlılık örgütler ve çalışanlar bakımından önemli faydalara sahiptir. Örgütlerin önemli gördükleri yönetsel amaçlardan biri de çalışanlar arasında bu örgütsel bağlılığı yüksek oranda sağlamaktır (Tan ve Akhtar, 1998).

O’Reilly- Chatman (1986, akt: Balay, R.,2014) örgütsel bağlılığı 3 boyutla tanımlamaktadır. Bunlar; uyum bağlılığı, özdeşleme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığıdır. Uyum bağlılığında örgütün üyesi olan kişi kendi değerlerinden ziyade örgütün değerlerine ve başarılarına önem verir ve içinde bulunduğu grupta yer aldığı için kendisi ile gurur duyar. Zaman içinde örgüt üyesinin ve örgütün değerleri aynı hale gelmeye başlar. Bu uyum bağlılığını ortaya çıkarır ve zamanla örgütün amaçlarına göre örgüt üyelerinin davranışları standart hale gelir. Özdeşleme bağlılığında ise örgüt üyesi örgütün bir parçası haline gelmek için çabalar. Bunun için tutum ve davranışlarını örgütün diğer grupları ile iletişime geçerek değiştirir. İçinde bulunduğu grubun fikirlerini kendine fikir edinir ve bunları benimser. Bu grubun üyesi olmak kendisine gurur verir. İçselleştirme bağlılığında örgütün değerleri ile örgüt üyesi kişinin kişisel değerleri birbirleri ile uyumludur. Kişinin örgütteki bir davranışa, görüşe ya da kurala uymasının sebebi kişisel olarak da gerçekten buna inanması ve bunu benimsemesidir.

Örgütsel bağlılık çok boyutludur; bunun nedeni ise pek çok faktörden etkileniyor olmasıdır. Bu faktörler yaş, maaş, geçmiş yaşantı, cinsiyet, medeni hal, beklentiler, kültür, ödüller, liderlik stilleri ve adalet olarak sıralanabilir (Balay, 2000; Cohen, 1993; Erdem, 2007; Hrebiniak-Alutto,1972; İnce-Gül,2005; Mathieu - Zajac 1990; Northcraft-Neale, 1990; Oliver, 1990).

### 3. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmada, okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- ✓ Öğretmenlerin görev yapmakta oldukları okullardaki müdürlerin liderlik stilleri nelerdir?
- ✓ Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkileri nelerdir?
- ✓ Okul müdürleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak için neler yapmalıdır?

### 4. YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma bir olguya dair nasılı, ne zamanı, nedeni merak etmekte yani olgunun bulunduğu ortamı betimlemektedir (Berg, vd. 2015). Fraenkel ve Wallen (2006) nitel araştırmaları ilişkilerin, olayların, durumların veya materyallerin ayrıntıları ile anlaşılmasına çalışıldığı çalışmalar olarak betimlemiştir. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve belge analizi gibi çeşitli veri toplama teknikleri ile bir konu hakkındaki algıların ve durumların kendilerine özgü ortamda gerçeği yansıtmak ve bütün bir şekilde açıklanabilmesi için izlenen bir süreçtir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu araştırma yönteminde kişi kendi yaşantısında karşılaştığı bir problemi hissederek ve bu problemi doğal ortamında gözlemler, inceler ancak bu probleme dair herhangi bir müdahalede bulunmaz. Bu araştırma yöntemi, kişinin kendi içinde hissettiklerine ışık tutmak ve biçimlenmesine katkıda bulunduğu toplumsal sistemleri derinlemesine incelemek amacıyla oluşturduğu yeni bilgiler elde etme yöntemlerinden birisidir (Özdemir, 2010). Nitel teknikler hem araştırmayı yapan kişilerin anlayışlara ve algılara dair bir fikir oluşturmalarına hem de insanların günlerini nasıl yapılandırıp anlamlandırdıklarını ortaya çıkarmalarında yardımcı olmaktadır. İnsanların bilgileri nasıl edindikleri ve bunları nasıl anlamlandırdıkları konusunu incelemek üzere araştırmacılar bu yönteme başvurmuşlardır. Bir topluluk hakkında ne kadar çok şey bilerseniz o topluluğa ait nitelikleri o kadar iyi anlarsınız (Bruce L. Berg ve Howard Lone, 2020).

### 5. ARAŞTIRMA DESENİ

Araştırma nitel araştırma desenlerinden olan olgubilim (phenomenology) deseni kullanılarak düzenlenmiştir. Olgubilim çalışmalarında bir olgunun varlığını fark etmişizdir fakat o olgu ile ilgili derin ve ayrıntılı bir anlayışımız yoktur. (Crosley, 2002). Bu tür çalışmalarda genel olarak kişilerin bir olguya dair kişisel algılarının ne olduklarının ortaya çıkarılması ve bu algıların yorumlanması amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Olgubilim yaklaşımında amaç olguyu kendine özgü koşullar içerisinde anlamak; kişinin kendince deneyimlenmişçesine yaşam deneyimini betimlemeye olanak sağlamaktır (Bentz ve Shapiro, 1998). Olgubilim “bu tarz bilgi alma şekillerini hafife alan varsayımları ortaya çıkararak yaşanmış deneyimlere dair daha derinlemesine bir anlayışı içermektedir ve kişisel deneyimler yakından incelenerek çözümleme (analiz) aracılığıyla ortak özellikler, olaylar ve anlamlar ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Starks ve Trinidad, 2007). Olgubilim deseni “Gerçek nedir?” sorusuna cevap aramaktadır. Olgubilim deseninde olguları tanımlamak önem taşır; genelleme amacı yoktur (Akturan ve Esen, 2008). Bundan dolayı araştırmacı Samsun’un çeşitli ilçelerinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkilerine dair görüşlerini belirlemek amacıyla yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile verilerini elde etmiştir.

### 6. ÇALIŞMA GRUBU

Araştırmanın çalışma grubunu Samsun ilinin çeşitli ilçelerinde bulunan liselerde görev yapan 12 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenler amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme (MVS) tesadüfi olmayan bir örneklemedir. Bu örnekleme çeşidi rastgele seçimden ziyade amaçlı bir seçime dayanır ve bir veri kümesindeki farklı veri göstergelerini temsil edecek özel bir örnekleme belirlemeye çalışır (Patton, R. vd., 2011) Patton’a göre (1990) göre amaçlı örnekleme için bu strateji büyük ölçüde veri varyasyonunu geçen ana temaları ya da esas sonuçları yakalamayı ve tanımlamayı amaçlar. Bu yaklaşım ile derinlemesine araştırma yapma olanağımız olur. Bu örnekleme tekniğinde araştırmacı tarafından seçilen örnek olay ile ilgili olarak hiçbir çeşitlilik kalmayınca dek örnek olay bulunmaya çalışılır (Neuman, 2007). Maksimum çeşitlilik yöntemi, çeşitliliklerin ana hatlarını belirleyerek ve daha sonra birbirlerinden mümkün olduğunca farklılık gösteren olayları bularak oluşturulur. Bu örnekleme şu sonuçları vermektedir:

- ✓ Özgünlüğü belge haline getirmek için gerekli olan her bir olaya dair yüksek kaliteli, ayrıntılı betimlemeler.
- ✓ Olaylar ile kesişen ve önemini çeşitlilikten alan mühim desenler (Patton, M.Q., 1990).

Farklı çalışma niteliklerinin bir olgunun farklı yönlerine ışık tutabileceği farz edildiğinde, maksimum çeşitlilik örnekleme pek çok farklı boyutta çalışma desenleri bakımından farklılık gösteren çalışmaları sentezleyerek bir olguya dair bütünsel bir anlayış oluşturulması amacıyla kullanılabilir (Suri H., 2011). Maksimum çeşitlilik örnekleme durumdan etkilenen bireylerin çeşitliliğin en yüksek oranda yansıtılması temeline dayanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu çalışmada da çeşitlilik farklı okullardan öğretmenlerin araştırmaya dâhil edilmeleri ile sağlanmıştır. Araştırmaya 4 erkek ve 8 kadın öğretmen katılmıştır ve katılımcıların kimlikleri gizli tutulmuştur. Katılımcılar öğretmeni cinsiyetlerine göre ifade edecek şekilde E1, E2, E3, E4 ve K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12 olarak kodlanmıştır. Öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplar alıntılar şeklinde bulgular kısmında verilmiştir. Katılımcılara dair demografik bilgiler tablosu (Tablo-1) aşağıdaki gibidir:

Tablo: 1. Katılımcılara dair demografik bilgiler

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Katılımcı sayısı              | 12  |
| Cinsiyeti                     | 4 Erkek 8 Kadın   |
| Meslekte geçirmiş olduğu süre | 1-5 yıl (1 kişi), 6-10 yıl (7 kişi), 11-15 yıl (3 kişi), 16-20 yıl (1 kişi)   |
| Çalışmış olduğu okul sayısı   | E1 (5), E2(3), E3 (3), E4 (5), K1 (2), K2 (3), K3 (3), K4 (3), K5(2), K6 (3), K7 (3), K8 (2)  |
| Öğretmenlik yaptığı okul türü | Endüstri Meslek Lisesi (K1), (K6)<br>Anadolu Lisesi (E2, K1, K2, K4, K5, E4, K8)<br>Ticaret Meslek Lisesi (E3, K7)<br>Özel Eğitim Lisesi (K3) |

## 7. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, analiz için zengin bir veri kümesi elde etmede hem esnek hem de yapılandırılmış bir yöntem sağladıkları için veri toplama yöntemi olarak seçilmişlerdir (Easterby-Smith, Thorpe ve Jackson, 2008). Ayrıca bu yöntem görüşme yapılan kişilerin deneyimlerini ve hislerini paylaşmasına da olanak verdiği için ilgilenilen olguya dair daha derin bir anlayış elde etmemizi de sağlamaktadır (Deeter-Schmelz, Goebel and Kennedy 2008; Fontana ve Frey, 1994). Bu teknik araştırmacıya daha sistematik ve mukayese edilebilir bilgiler sunmaktadır. Bu teknik ile araştırmacı daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgiler elde eder. Bunun nedeni ise araştırmacının görüşme öncesi bir protokol hazırlaması ve görüşme sırasında bu protokolü takip etmesidir; böylece araştırmacının çalışması kolaylaşır (Yıldırım ve Şimşek,1999). Soruların hazırlanmasında kolay anlaşılabilir olmalarına, yönlendirici sorular olmamalarına ve soruların çok boyutlu olmamalarına özen gösterilmesi gerekmektedir (Altunay vd., 2014). Bu çalışmada da sorular oluşturulurken literatür taraması yapılmış, uzman görüşü alınmış, pilot olarak iki öğretmen ile görüşülmüş ve soruların anlaşılabilir ve anlaşılmadıklarına dair sorular kontrol edilmiştir. Bu şekilde görüşme sorularına son hali verilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşmeler telefon üzerinden katılımcıların uygun oldukları saatte gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 25 - 30 dakika sürmüştür. Görüşme esnasında yönlendirici sorular sorulmamıştır. Katılımcılardan izin alınarak sesleri kaydedilmiş ve daha sonra vermiş oldukları yanıtlar hiçbir değişiklik yapılmadan word belgesine aktarılmıştır.

Elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Betimsel analizde verileri görüşme yaptığımız kişilerden elde ederiz ve söz konusu kişilerin vermiş oldukları yanıtları değiştirmeden alıntı şeklinde aktarırız. Betimsel analiz dünyayı ya da bir olguyu nitelendirir; kim, ne, nerede, ne zaman ve ne ölçüye kadar gibi soruları yanıtlamak üzere verilerdeki desenleri belirler (Loeb, S. vd, 2017). Söz konusu analiz bir nitel veri analizi türüdür ve bu analiz yönteminde farklı veri toplama araçları ile elde edilen veriler temalara bakılarak özetlenmekte ve yorumlanmaktadır. Bu yöntemde asıl ulaşılmak istenilen verileri okuyuculara özetleyerek ve yorumlayarak sunmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2003). Bazen olgu verilerden ortaya çıkar bazen bir deneyimden ya da anektottan ortaya çıkar; bazen de mevcut araştırmadaki boşluklardan ortaya çıkar. Tüm olgular ya da olguya dair sorular iyi bir şekilde ifade edilmemiş olabilirler ya da eldeki mevcut ya da toplanmış veriler ile bunlara cevap bulunamıyor olunabilir ve bunlar iyi ifade edilmiş, kavramsal açıdan net ve yöntemsel olarak uygulanabilir hale gelene kadar araştırmacının sık sık çalışma sorusunu yeniden düşünmesi, yeniden gözden geçirmesi ve yeniden değerlendirmesi gerekmektedir.

Bu soru nasıl hayata geçirilirse geçirilsin kullanılacak verilerden ve yöntemlerden bağımsız olarak sorular ve bu soruların önemi kesin ve kolay anlaşılabilir olmalıdır. Araştırmacının söz konusu olguyu ve onun merkezinde bulunan kavramları anlaması gerekmektedir. Betimsel araştırma verileri tanımlamaz, sosyal olarak önemli olgulara dair sahip olduğumuz anlayışı belirlemek ve geliştirmek amacıyla dünyayı tanımlamak üzere verileri kullanır (Loeb, S. vd, 2017). Çalışmak istenilen olgular ve olaylar ile ilgili özet bilgi edinilmesi arzulandığında araştırmacılar bu yönetime başvururlar (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008).

## 8. BULGULAR VE YORUM

Bu çalışmada elde edilen bulgular alt problemlere göre açıklanmıştır. Birinci soru olan “Öğretmenlerin göre yapmakta oldukları okullardaki müdürlerin liderlik stilleri nelerdir?” sorusuna dair öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtlar analiz edildiğinde sırasıyla vizyoner lider, dönüşümcü lider ve işlemci lider yanıtları alınmıştır. Öğretmenlerin % 67’si vizyoner lider ile çalıştığını, % 25’i dönüşümcü lider ile çalıştığını ve %8’i ise işlemci bir lider ile çalıştığını belirtmişlerdir. Bu verilere ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo: 2. Öğretmenlerin bugüne kadar görev yapmakta oldukları okullardaki müdürlerin liderlik stilleri nelerdir?

| Tema      | f  | %    | Örnek cümle  |
|-----------|----|------|--|
| Vizyoner  | 8  | %67  | “Çalıştığım okulun müdürünü vizyoner olarak görüyorum.” (K1)   |
| Dönüşümcü | 3  | %25  | “Ama bu üçüncü çalıştığım müdürümüz özellikle dönüşümcü dediğimiz sisteme biraz daha yakın. Kendisi bir dönüşümün lideri olmak istiyor. Ona ön ayak olmak istiyor. Kendisinde öyle bir gayret var. Bir şeyleri olumlu anlamda değiştirmek, dönüştürmek istiyor. Ama o dönüşüme kendisinin öncülüğünde gidilmesini istiyor.” (E2) |
| İşlemci   | 1  | %8   | “Çalışmış olduğum tüm okullarda işlemci müdürler vardı. Bu yüzden hiçbir okula kendimi ait hissetmedim. Şu anki okulumda da müdür biz öğretmenlerin fikrini almıyor ve yalnızca kendisinin amirleri ne diyorsa onu yaptırmaya çalışıyor.” (E3)   |
| Toplam    | 12 | %100 |  |

Çalışmaya katılan öğretmenlerden biri görev yapmakta olduğu okulun müdürünün liderlik stiline ilişkin şu açıklamada bulunmuştur:

“Çalıştığım okulun müdürünü vizyoner olarak görüyorum. Belirsizlik yok veya hemen ayak uydurma, açıklama onu hemen çözme bence o anlamda şu anki çalıştığım okul vizyoner bir lidere bağlı.” (K1)

Bu görüşü destekleyecek şekilde bir diğer öğretmen ise şu açıklamayı yapmıştır:

“Vizyonerdi. Herkesin fikirlerine önem veren, birlikte düşünen, birlikte karar alan müdür tipi idi. Bağlılığımı sağlıyordu.” (K3)

Bir diğer öğretmene ait görüş ise şu şekildedir:

“Dönüşümcü müdürdü. Değişimden yanaydı hem de çok vizyonerdi. Birçok şeyi de eyleme dökmüş ilk kendisi yapmış sonra okuluna getirmiş mesela. Hiç işlemci bir lidere denk gelmedim.” (K5)

Araştırmada ikinci olarak “Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkileri nelerdir?” sorusuna ilişkin verilen yanıtlar analiz edildiğinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerinin 1) çalıştığı kuruma aidiyet, 2) motivasyon hususlarında etkili olduğu şeklinde sıralandıkları görülmüştür.

Öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlar analiz edildiğinde okul müdürlerinin liderlik stiline kendilerinin örgütsel bağlılığını çalıştığı kuruma aidiyet ve motivasyon konusunda etkilediği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin % 67’si okul müdürlerinin stiline aidiyet duygusu bakımından etkili olduğunu, % 33’ü ise motivasyon konusunda etkili olduğunu düşünmektedir. Bu görüşlere ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo: 3. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkileri nelerdir?

| Tema                     | f  | %    | Örnek Cümle  |
|--------------------------|----|------|--|
| Çalıştığı kuruma aidiyet | 8  | %67  | “Vizyonerdi. Herkesin fikirlerine önem veren, birlikte düşünen, birlikte karar alan müdür tipi idi. Bağlılığımı sağlıyordu.” (K3)<br>“Dönüşümcü lider. Okula kendimi dönüşümcü liderin olduğu okulda biraz daha bağlı hissediyordum ama biraz daha ama yine tam anlamıyla değil.” (K4)<br>“Çalışmış olduğum tüm okullarda işlemci müdürler vardı. Şu anki okulumda da müdür biz öğretmenlerin fikrini almıyor ve yalnızca kendisinin amirleri ne diyorsa onu yaptırmaya çalışıyor. Bu yüzden hiçbir okula kendimi ait hissetmedim.” (E3) |
| Motivasyon               | 4  | %33  | “Hiçbir baskı altında kalmadan tamamen isteğimle bunu gerçekleştiriyordum.” (E1)   |
| Toplam                   | 12 | %100 |  |

Okul müdürlerinin liderlik stillerinin kendi örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini aidiyet ve motivasyon kavramları üzerinden aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

*“Daha önce iki okulda çalıştım. Oradaki müdürlerim işlemci müdür dediğimiz tarzdaydılar. Ama bu üçüncü çalıştığım müdürümüz özellikle dönüşümcü dediğimiz sisteme biraz daha yakın. Kendisi bir dönüşümün lideri olmak istiyor. Ona ön ayak olmak istiyor. Kendisinde öyle bir gayret var. Bir şeyleri olumlu anlamda değiştirmek, dönüştürmek istiyor. Ama o dönüşüme kendisinin öncülüğünde gidilmesini istiyor. O yüzden son müdürümü dönüşümcü lider kısmında değerlendirmek isterim. Bu da okula yüzde yüz bağlı olmamı sağlıyor. Daha da hatta bizi motive ediyor. Öyle ki mesela derslerde daha bir böyle şevkleniyor insan ister istemez. Yani sonuçta bir hedef var ortada o hedefe çalışmak, okuldaki değişimi görmek her anlamda değişimi görmek mesela işte Atatürk büstünün altındaki herhangi bir harfin eksikliği bu zamana kadar göz ardı edilmiş işlemci müdür tarafından ama okula gelir gelmez dönüşümcü müdür o harfi oraya yerleştiriyor. Basit bir harf gibi görünebilir ama bizi inanılmaz bir şekilde olumlu anlamda etkiliyor o harfin oraya yerleştirilmiş olması benim görev bilincimi ya da görev sorumluluğumu sanki iki kat daha artırıyor gibi.” (E2)*

Bir diğer öğretmenin verdiği cevap ise motivasyon bakımından aşağıdaki gibidir:

*“Her şeyden önce bana okulu evim gibi gösteriyorlardı veya ben bir sorun yaşadığımda herhangi bir sıkıntı yaşadığımda günlük hayatımla ilgili bu hayatımdaki sorunu çözmek için ellerinden geleni yapıyorlardı. Yani şöyle anlatabilirim, şöyle özet geçebilirim: Ben müdürüme karşı bir adım atıyorsam, müdürüm bana on adım atabiliyordu ve ben bunun bana verdiği cesaretle okulum için gereken her şeyi fazlasıyla maddi manevi her şeyi yapma isteğinde bulunuyordum. Hiçbir baskı altında kalmadan tamamen isteğimle bunu gerçekleştiriyordum.” (E1)*

Bir diğer öğretmen ise bağlılık bakımından okul müdürünün liderlik stiline örgütsel bağlılığına etkisini aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

*“Vizyoner olan müdürümde bağlılık daha çok hissediyordum onu söyleyebilirim. Toplantılarında herkesin düşüncesini alırdı, zaman gidiyor diye aman hadi toplantıyı bitirelim yapmazdı. Ya da bir konu hakkında herkesi toplamazdı. O konu kimi ilgilendiriyorsa onu toplardı. Görev dağılımı yapmasını çok seviyordum ben. Görev dağılımını eşit ve adaletli yapıyordu. Eşitlik ve adalet ayrı şeylerdir aslında bunu sen benden daha iyi bilirsin o konudaki dengeyi çok iyi koruyordu. Sorumluluğu birlikte alıyordu. İyi yaptığımızda ödüllendiriliyorduk ama bu ödüllendirme illa plaket filan değil göziünün içine bakma, bir araya gelme, aynı ortamda bulunma bunlar önemliydi. Aynı zamanda da hata yaptığımızda da bunu böyle yaptın ama hani ne olacak şimdi hadi düzelt demiyordu. Tamam oldu diyordu şimdi bunu ne yapabiliriz de düzeltiriz; böyle bir yol çiziyordu kesinlikle ve öğrencilerine karşı da ciddi ve samimi, sıcak hani ciddi mi seviyor mu sevmiyor mu o dengeyi öyle bir koruyordu ki çocuklar ondan çok korkuyordu ama çok seviyorlardı. Bu dengeyi sağlayabiliyordu. O yüzden bu bizim için önemli. Müdür böyle olunca öğretmene de sahip çıkar. Bize sahip çıkıyordu. Veli ya da öğrenci geldiği zaman ilk önce öğrenci ya da veliye sormuyordu. Hocam diyordu önce sen bir anlat sonra ben onları dinleyeceğim.” (K7)*

Araştırmada üçüncü olarak Okul müdürleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak için neler yapmalıdır? sorusuna verilen yanıtlar analiz edildiğinde, elde edilen sonuçlar sırasıyla 1) Adil olmalı, 2) Öğretmenin görüşünü almalı, 3) Öğretmene arka çıkmalı, 4) İletişimi iyi olmalı, 5) Öğretmene değer vermeli, 6) Okulda değişimi ve gelişimi sağlamalı ve son olarak 7) Anlayışlı olmalıdır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak için okul müdürlerinden beklentileri konusunda %25'i okul müdürünün adil olması gerektiğini düşünmekte, % 20'si okul müdürünün öğretmenin görüşünü alması gerektiğini düşünmekte, % 15'i okul müdürünün öğretmene arka çıkması gerektiğini düşünürken bir diğer %15'i okul müdürünün iletişiminin iyi olması gerektiğini düşünmektedir. Öğretmenlerin %10'u okul müdürünün okulda değişimi ve gelişimi sağlaması gerektiği görüşünde iken % 5'i anlayışlı olmasını beklemektedir. Bu görüşlere ait tablo aşağıda verilmiştir:

Tablo: 4. Okul müdürleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak için neler yapmalıdır?

| Tema                       | f | %   | Örnek Cümle  |
|----------------------------|---|-----|--|
| Adil olmalı                | 5 | %25 | <i>“Eşit davranması, adalet çok önemli. Adaletli olması lazım.” (K2)</i>   |
| Öğretmenin görüşünü almalı | 4 | %20 | <i>“Bir kere öğretmenlerin görüşünü alması en önemli şey herhalde. Öğretmenlerin görüşünü alıp o doğrultuda hareket etmesi en önemli şeydir.” (E2)</i> |
| Öğretmene arka çıkmalı     | 3 | %15 | <i>“Okul müdürü bir olay olduğunda her zaman önce öğretmenden yana olmalıdır bence.” (K5)</i>  |

|                                       |    |     |  |
|---------------------------------------|----|-----|--|
| İletişimi iyi olmalı                  | 3  | %15 | “Kesinlikle iyi bir dinleyici olması lazım. Sorunlar konusunda da sorunları büyüten veya bizi dikkate almayan bir müdür değil de bizimle iletişimde olan bizi dinleyen birisi olması lazım. Bence en önemlisi bu çünkü her sorun iletişimsizlikten çıkıyor.” (K1)  |
| Öğretmene değer vermeli               | 2  | %10 | “Yani bir ast üst ilişkisi değil de bir arkadaş bir abi şeklinde benimle konuşması, <b>benim düşüncelerime önem vermesi</b> beraberinde bir başarı yapıldığı zaman işte öğrencilerin ilçede yapılan denemelerde derece yapıldığı zaman <b>öğretmenini tebrik etmesi veya ona ödülleri vermesi</b> veya işte her Cuma İstiklal Marşı okunmadan önce öğretmeni alkışlatması veya birinci olan sınıfı <b>tebrik etmesi</b> şeklinde veya öğretmen arkadaşların arasında seni tebrik etmesi bunlar hep seni motive eden durumlardır.” (E4) |
| Okulda değişimi ve gelişimi sağlamalı | 2  | %10 | “Yani okul müdürü değişim ve gelişime öncülük yapmalı açıkçası bağlılığımı arttırmak için.(E1)”  |
| Anlayışlı olmalı                      | 1  | %5  | Orası resmi bir kurum ama sonuçta öğrenci ile uğraşıyorsun yani sevgi var işin içinde o yüzden anlayış da olmalı. Bizim yaptığımız iş sadece makineler ile değil insanla, öğrenciyle. (K3)   |
| Toplam                                | 20 | 100 |  |

Öğretmenlerden birisi örgütsel bağlılığının nasıl arttırılabileceği konusunda şu şekilde bir açıklama yapmıştır:

“Her şeyden önce arkamızda durmalı. Okulun değişip gelişmesini sağlamalı. Yani bunu zaten biz yapmak istiyoruz ama okula sürekli bir gelişim, okulda bir değişim, zaten 2020 yılındayız artık teknoloji çağındayız tüm dersler de uzaktan eğitim şeklinde oluyor. Her açıdan okulun gelişimini sağlamalı, öğrencilerin biz meslek lisesi olduğumuz için maalesef akademik anlamda zaten düşük bir okuluz ve öğrenciler maalesef tercih yaparken en son tercih olarak bizim okulumuzu tercih ediyor. Bunu olabildiği kadar yükseltilere çekmeli. Belki bunu atölyeleri geliştirerek yapabilir. Belki sportif etkinlikleri geliştirerek yapabilir. Belki etkinlikleri geliştirerek yapabilir. Bunlara öğretmenleri de dahil edebilir. Zaten bizler ne kadar sahiplenirsek de okul o kadar kendini geliştirir diye düşünüyorum. Yani okul müdürü değişim ve gelişime öncülük yapmalı açıkçası bağlılığımı arttırmak için.” (E1)

Bir diğer öğretmen ise düşüncelerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

“Tarafsız davranmalı öncelikle. Ders programlarını ayarlarken kişiye göre hareket etmemeli. Akademik olarak ilerleyen insanlara ayrı bir hak tanınmalı. Yani evli olana ya da evli olmayana farklı davranmak yerine bilgi edinmek için uğraşan insanlara karşı tavır daha farklı olmalı. İmkânlarını genişletmeli. Öğrencilerle ilgili çalışırken bazen böyle tiyatro vesaire gibi ya da kültür çalışması adı altında bir takım çalışmalarımız oluyor. Onlara destek vermesi gerekiyor. Siz halledin hocam tamam yapın hocam deyip başından savmaması lazım.” (K4)

Başka bir öğretmen ise bu konuda düşüncesini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bizim de mesela branş itibarıyla büyük bir okul olmamızdan dolayı çok fazla her bölümün fikri alınmıyor özellikle bir konuda karar verilmesi sürecinde meslek bölümleri daha çok dahil ediliyor ama bizim gibi diğer kültür öğretmenlerine çok fazla sorulmuyor bazı konularda. O yüzden buna dikkat edilirse mesela eminim kendimi o örgütün bir parçası olarak daha etkin bir parçası olarak hissedebileceğim. Fikirlerimizin bizim de alınması, okula bir şey yapıldığında ya da okulla alakalı bir durum olduğunda biz bunu ondan, bundan, başka öğretmenlerden ya da olduktan sonra duyuyoruz.” (K6)

## 9. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmadan elde edilen bulgular alanda yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir. Durukan (2006) “okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü” adlı çalışmasında vizyoner liderlerin eğitimde kaliteyi arttırabileceklerinden bunu da okullarındaki takım ruhunu harekete geçirerek dinamik bir yöntem ile başarabileceklerinden bahsetmiştir. Yılmaz ve Karahan (2010) “liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi” adlı çalışmalarında vizyoner liderliğin hedeflenen başarıya ulaşma konusunda işgören performansını teşvik etmekte olduğunu ifade etmişlerdir. Kantabutra & Avery (2011, akt; Güçlü ve Koşar, 2020) “followereffects in thevisionary leadershipprocess” adlı çalışmalarında örgüt yönetimine ve örgütte oluşturulan vizyona duygusal olarak bağlılık hisseden kişilerin daha verimli olduklarını ve örgüt olarak herkesin daha memnun bir tutum içinde olduğunu göstermektedir. Yıldırım (2006) ise “Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi” adlı yüksek lisans tezi çalışmasında öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik



stiline sahip olması gerektiğini düşündüğünü belirtmiştir. Alanda yapılan çalışmalar dönüşümcü liderliğin hem motivasyonu hem de yaratıcılığı arttırdığını göstermektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar da benzer şekilde olmuştur. Öğretmenler kendilerinin vizyoner ve dönüşümcü müdürler ile çalışırken daha istekli ve daha bağlı olduklarını belirtmişlerdir. İşlemci müdür ile çalışan öğretmenin ise hem motivasyonun düşük olduğu hem de örgütsel bağlılığının oluşmadığı gözlemlenmiştir. Korkmaz (2008) “Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma” adlı çalışmasında işlemci liderlerin buldukları okulda öğretmenin ve öğrenmenin yolunu açacak olan yeniliklere ve okulunun gelişimine engel olmakta olduklarını ya da bunları sınırladıklarını belirtmiştir.

Sonuç olarak vizyoner lider stiline ve dönüşümcü lider stiline sahip okul yöneticileri ile birlikte çalışan öğretmenler kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissetmekte böylece örgütsel bağlılıklarının artmakta ve motivasyonları da bu doğrultuda artmaktadır. İşlemci lider stiline sahip bir okul yöneticisi ile çalışan öğretmen ise örgütsel bağlılığa sahip değildir ya da örgütsel bağlılığı ve motivasyonu düşük düzeydedir. Örgütsel bağlılıklarının artması yönünde öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri adil davranmaları, öğretmenlerin görüşlerine önem vermeleri, öğretmenlerinin arkasında olduklarını hissettirmeleri, iletişim becerilerinin iyi olması, öğretmenlere değer vermeleri, okulda değişime ve gelişime olanak tanınmaları ve anlayışlı olmalarıdır. İlgili literatür incelendiğinde de yapılan diğer çalışmalarda benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Bu çalışmada öğretmenlerin genel olarak vizyoner ve dönüşümcü liderler ile çalışmakta oldukları ve birlikte görev yapmakta oldukları müdürlerin liderlik stillerinden dolayı örgütsel bağlılıklarının oluşmuş olduğu söylenilebilir. Ancak öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını daha da arttırmak için müdürlerin de dikkat etmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bu doğrultuda araştırmacı şu önerilerde bulunmaktadır:

- ✓ Vizyoner liderler ve dönüşümcü liderler ile çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu düşünüldüğünde, okul müdürleri bu liderlik stillerine göre göreve getirilebilir.
- ✓ İşlemci lider konumunda olan okul müdürlerinin bulunduğu kurumlarda öğretmenlerin motivasyonunun ve örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu gözlemlendiğinden okul müdürlerine liderlik stilleri ve yönetim konusunda hizmet içi bir eğitim düzenlenebilir.
- ✓ Okul müdürleri, öğretmenler arasında ayrımcılık yapmamalı ve adaleti sağlamalıdır.
- ✓ Okul müdürleri bir konuda karar alınırken bütün öğretmenlerinin fikirlerini almalıdırlar.
- ✓ Okul müdürü, her koşulda okulunda görev yapmakta olan öğretmenin arkasında duracağını hissettirmelidir.
- ✓ Okul müdürü, öğretmenler ile iyi bir iletişim içerisinde olmalıdır ve iletişimi sürekli kılmalıdır.
- ✓ Okul müdürlerinin öğretmenlerine değer verdiklerini göstermeleri gerekmektedir.
- ✓ Okul müdürlerinin değişime ve gelişime olanak vermeleri ve fırsatları yaratmaları öğretmenler tarafından beklenilmektedir. Okul müdürü bu doğrultuda değişim ve gelişim ile ilgili gelişmeleri takip etmelidir.
- ✓ Okul müdürlerinin öğretmenlere karşı anlayışlı bir tavır sergilemeleri gerekmektedir.

Bu çalışma nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirildiğinden dolayı bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma yalnızca Samsun ilinde görev yapan öğretmenleri kapsadığından dolayı öğretmen sayısı sınırlıdır ve elde edilen bulgular genelleştirilemez. Bulguların genel hale getirilmesi nicel araştırma yönteminin uygulandığı ve nicel araştırmanın doğası gereği daha fazla katılımcının ve farklı illerde görev yapan daha fazla sayıda öğretmenin yer almasının mümkün olacağı bir çalışma yapılmalıdır. Bu çalışmada veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla elde edilmiştir. Daha sonra yapılacak çalışmalarda veriler daha farklı yöntemler ile toplanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu?.*Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 157.
- Balay, R. (2000)*Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı: Ankara ili örneği*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Balay, R. (2014) *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara. Pegem Akademi
- Balyer, A.,ve Gündüz Y. (2012) Okul Müdürlerinin Etkili Liderlik Davranışlarının İncelenmesi,2012 AKU, *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi - Journal of Theoretical Educational Science*, 5(2), 237-253

- Başaran, İ.E. veÇınkır, S. (2013) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*.Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bentz, V.M. &Shapiro, J.J. (1998). *Mindful Enquiry in Social Research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Berg, B. L.&Lune, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (H. Aydın. Çev.). Konya: Eğitim Yayıncılık
- Berg, B. L.&Lune, H. (2020), *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (çeviri editörü Prof. Dr. Asım Arı, & editör Yusuf Yavuz). Konya.
- Bulut, Y. V. ve Uygun S.V.(2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29-47.
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe kurumsal yaklaşımlar. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997-İstanbul) Bildiriler Kitabı, Cilt:2, İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Cohen, A. (1993).“Age and Tenure in Relationto Organizational Commitment: A Meta- Analysis”. *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2),143–159.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465-474.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Deeter-SchmelzDawn R.,Goebel Daniel J., & Kennedy Karen Norman. (2008). What Are The Characteristics of an Effective Sales Manager? An Exploratory Study Comparing Salesperson and Sales Manager Perspectives. *TheJournal of Personal Selling and Sales Management*, 28(1), 7–20. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280101>
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 277-286.
- Easterby-Smith M.,Thorpe, R., & Jackson, P.R. (2008) *Management Research*. 3rd ed. London: Sage.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *International Journal of Human Sciences*, 1 (1), 1-30.
- Erdem, R. (2007) “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: BetaYayınevi.
- Ergun, T. (1975) Uluslararası örgütlerde bağlılık kavramı. *TODAİE. Amme İdaresi Dergisi*, 8,4: 97-106.
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Fontana, Andrea, & James H. Frey (1994), "Interviewing," in *Handbook of Qualitative Research*, Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, eds.. Thousand Oaks, CA: Sage, 361-376.
- Fraenkel, R.M. &Wallen, N.E. (2006). *How to design and evaluate research in education* (6th ed.). New York: McGraw-Hill International Edition.
- Gaertner, K.N. &Nollen, S.D. (1989) Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to theorganization. *Human Relations*, 42, 11: 975-991.
- Göka, E. (2011) *Türklerde liderlik ve fanatizm*. İstanbul:Timaş
- Güçlü, N. (1997). Eğitim lideri olarak okul yöneticileri. *Milli Eğitim Dergisi*. (134), 50-55.
- Güçlü, N.;Koşar, S. (2020) *Eğitim Yönetiminde Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Gürsel, M.(1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro Yayınları
- Hrebiniak, L.G.&Alutto, J.A. (1972) “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*. 17(4), 555–573.
- İnce, M., ve Gül, H. (2005)*Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi:Konya.

- Kantabutra, S.&Avery, G.C. (2011). Follower effects in the visionary leadership process. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 4 (5), 57-66 içinde Güçlü, N.;Koşar, S. (2020) Eğitim Yönetiminde Liderlik. Ankara: Pegem Akademi.
- Kaya, Y.K. (1986). Eğitim yönetimi. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kiesler, C.A. (1971). The psychology of commitment: Experiments linking behaviour to belief. New York and London: Academic Press içinde Balay, R. (2014) Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Pegem Akademi.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43, 401- 422
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14 (1), 75-98.
- Loeb, S., Morris, P., Dynarski, S., McFarland D., Reardon, S.,&Reber, S., *Descriptive analysis in education: A guide for researchers*, 02.12.2020 tarihinde <https://ies.ed.gov/ncee/pubs/20174023/> adresinden alındı.
- Lok, P.;Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadershipstyle on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison, *Journal of Management Development*, 23(4)
- Mathieu, J. E.&Zajac, D. M., (1990) "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194
- Neuman, L. W. (2007). Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel yaklaşımlar(S. Özge, Çev.). İstanbul: Yayın Odası Yayıncılık
- Northcraft, G. B.&Neale, M. A. (1990). Organizational Behavior: A Management Challenge, The Dryden Press: Chicago
- Ogbonna, E.,& Harris, L. C. (2000). Leadershipstyle, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4)
- Okçu, V. (2014) Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel ve işlemsel liderlik stilleri ile okuldaki farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14 (6), 2147-2174.
- Oliver, N. (1990) "Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in An Employee Owned Firm: Evidence From The U.K", *Human Relations*, 43(6), 513-526.
- O'Reilly, C. A.& Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492. İçinde Balay, R. (2014) Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara. Pegem Akademi.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özkan, Y. (2014). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların etkililik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Patton, M.Q.(1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Second Edition. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Patton, R.,Beaver, J.&, Potok, T. (2011). "Classification of Distributed Data Using Topic Modeling and Maximum Variation Sampling," in *2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2011)*, Kauai, HI, 2011 pp. 1-5.doi: 10.1109/HICSS.2011.101
- Schwenk, C.R. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11, 2: 298-310 içinde Balay, R. (2014) Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara. Pegem Akademi.
- Starks, H. & Trinidad, S.B. (2007). Choose Your Method: A Comparison of Phenomenology, Discourse Analysis and Grounded Theory. *Qualitative Health Research*, 17:1372-1380.
- Suri H. Purposeful sampling in qualitative research synthesis. *QualRes J.* 2011;11:63–75

- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4, Iss. 2, 155-178
- Şişman, M. (1997). “Geleceğin Liderlerinin Yetistirilmesi ve Eğitimde Liderlik”, *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu. İstanbul
- Tan, D.S.K. & Akhtar, S. (1998). Organizational commitment and experienced burnout:An exploratory study from a chinese cultural perspective, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 6, No. 4, (October), 310-333.
- Ulukan, M. (2006). *Futbolcuların kulübe bağlılıklarında antrenörlerin liderlik özelliklerinin rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldırım, A.ve Şimşek, H. (1999). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara:Seçkin Yayınevi
- Yıldırım, A.ve Şimşek, H. (2003). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara:Seçkin
- Yıldırım, A.ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Baskı).Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. G.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Yılmaz, H.ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2) 145-158.
- Yukl, G.A. (1989). Leadership in organization. India: PearsonEducation.
- Wallace, B.& Ridgeway, C. (1996). Leadership for strategic change. Great Britian: The Short Run Press, Exeter.