

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**MESLEK ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE**  
**OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK**  
**ÖZELLİKLERİ VE OKULA BAĞLILIKLARI**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Engin GÖKMEN**

**İSTANBUL**

**Aralık 2021**

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**MESLEK ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE OKUL  
MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE  
OKULA BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Engin GÖKMEN**

**Tez Danışmanı**

**Dr. Öğretim Üyesi Ertuğrul ORAL**

**İSTANBUL**

**Aralık 2021**

## TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi bilim dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ORAL .....

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

Üye : Prof. Dr. Ali YILMAZ .....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.....

Prof. Dr. Metin TOPRAK

Enstitü Müdür

## BİLİMSEL ETİK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığım “**Meslek Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Okula Bağlılıkları Arasındaki İlişki**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan ve dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenden oluştuğunu beyan ederim.

.....

Engin GÖKMEN

## ÖN SÖZ

Araştırma tez konumun belirlenmesinde ve araştırmamdaki her aşamada değerli fikirleriyle yol gösteren ve bana yardımcı olan tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ORAL'a araştırmanın yapılması sürecinde katılımlarıyla destek veren tüm öğretmen arkadaşlara ve yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini benden esirgemeyen ve her daim yanımda olan sevgili eşim Nevşin GÖKMEN'e ve oğullarım Yusuf Tarık ve Selim Kenan'a teşekkürlerimi sunarım.

**Engin GÖKMEN**

**İstanbul-2021**

## ÖZET

# MESLEK ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE OKULA BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Engin GÖKMEN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ORAL

Aralık -2021 75 Sayfa

Bu araştırmada Meslek Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Okula Bağlılıkları Arasındaki İlişki ve buna bağlı olarak dönüşümcü liderlik alt boyutları ve örgütsel bağlılık alt boyutları çerçevesinde ve demografik-okul değişkenlerine göre incelenmesi temel amaç olarak belirlenmiştir. Araştırma evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılı İstanbul ili Bağcılar, Esenler, Güngören, Küçükçekmece ve Başakşehir ilçelerinde bulunan meslek liselerinde görev yapan 1100 meslek öğretmeni oluşturmaktadır. Literatür taraması yapıldıktan sonra araştırma için 293 meslek öğretmenine seçkisiz örnekleme yöntemiyle anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmada veri tabanını oluşturmak için katılımcılara “Kişisel Bilgiler Formu”, “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” ve “Okula Bağlılık Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırmada sonucunda ulaşılan veriler SPSS 25 Programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada yararlanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirliği hesaplanmıştır. Cronbach Alfa'ya göre, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu görülmüştür. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Okula Bağlılık Ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi, okul müdürünün dönüşümcü liderlik özelliklerinin meslek öğretmenlerin okula bağlılıklarına etkisi olup olmadığının ölçülmesinde regresyon analizi kullanılmıştır. Yine meslek öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve çalışma süresine, okullarında döner sermaye olup olmamasına, öğretmenin başarı belgesi alıp almamasına göre liderlik algıları ve okula bağlılıkları arasındaki ilişki incelemesi amacıyla istatistiksel testler uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen verilere yönelik tablolar oluşturulmuştur.

Yapılan analizler neticesinde okul müdürünün dnmc liderlik özelliklerindeki artışın öğretmenlerin okula balılıklarında artıa neden olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen veriler çerçevesinde öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dnmc liderlik, örgütsel bağlılık, meslek retmeni



## ABSTRACT

# THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FEATURES OF SCHOOL PRINCIPALS AND THEIR COMMITMENT TO THE SCHOOL ACCORDING TO VOCATIONAL TEACHERS' PERCEPTIONS

Engin GÖKMEN

MSc, Educational Administration

Thesis Advisor: Dr. Instructor Member Ertuğrul ORAL

December -2021 75 Page

In this study, the main purpose was to examine the Relationship between the Transformational Leadership Characteristics and School Commitment of School Principals According to the Perceptions of Vocational Teachers and, accordingly, within the framework of transformational leadership sub-dimensions and organizational commitment sub-dimensions and demographic-school variables.

The research population consists of 1100 vocational teachers working in vocational high schools in Istanbul province Bağcılar, Esenler, Güngören, Küçükçekmece and Başakşehir districts in the 2020-2021 academic year. After the literature review, 293 vocational teachers were surveyed with random sampling method for the research. In order to create the database in the research, "Personal Information Form", "Transformational Leadership Scale" and "School Engagement Scale" were applied to the participants. The data obtained as a result of the research were analyzed using the SPSS 25 Program. The reliability of the scales and sub-dimensions used in the research was calculated. According to Cronbach Alpha, the scales used were found to be reliable. Correlation analysis was used to examine the relationship between the Transformational Leadership Scale and the School Engagement Scale and its sub-dimensions, and regression analysis was used to measure whether the transformational leadership characteristics of the school principal had an effect on the school engagement of vocational teachers. Again, statistical tests were applied to examine the relationship between leadership perceptions and school commitment of vocational

teachers according to gender, age, education level and working time, whether there is a revolving fund in their schools, whether the teacher has a certificate of achievement or not. Tables were created for the data obtained from these tests. As a result of the analysis, it was concluded that the increase in the transformational leadership characteristics of the school principal caused an increase in the teachers' commitment to the school. Suggestions have been developed within the framework of the obtained data.

**Keywords:** Transformational leadership, organizational commitment, vocational teacher



## İÇİNDEKİLER

<b>TEZ ONAYI</b> .....	<b>i</b>
<b>BİLİMSEL ETİK BEYANI SAYFASI</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi .....	4
1.4. Varsayımlar .....	6
1.5. Sınırlılıklar.....	6
1.6. Tanımlar .....	6
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>7</b>
<b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	<b>7</b>
2.1. Liderlik Kavramı .....	7
2.2. Liderliğin Güç Kaynakları.....	8
2.3. Liderlik Yaklaşımları .....	9
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı .....	9
2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar .....	9
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	10
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	10
2.3.2.3. Sistem 4 Modeli .....	10
2.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi .....	10

2.3.2.5. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri .....	10
2.3.3. Durumsal Yaklaşımlar .....	11
2.3.3.1. Fiedler'in Liderlik Kuramı.....	11
2.3.3.2. Yol-Amaç Kuramı.....	12
2.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Kuramı.....	12
2.3.3.4. Vrom Yetton'un Karar Verme Kuramı .....	12
2.3.3.5. Modern(Çağdaş)Liderlik Yaklaşımları .....	12
2.4. Dönüşümcü Liderlik Kuramı.....	13
2.4.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları .....	14
2.4.3.1. İdealleştirilmiş Etki veya Karizma .....	14
2.4.3.2. İlham Verici Motivasyon.....	14
2.4.3.3. Bireysel Düzeyde İlgi .....	15
2.4.3.4. Entelektüel Uyarım.....	15
2.5. Örgütsel Bağlılık .....	16
2.5.1. Örgütsel Bağlılık İle İlişkili Kavramlar .....	17
2.5.1.1. İtaat .....	17
2.5.1.2. Sadakat .....	17
2.5.1.3. Özdeşleşme.....	17
2.5.1.4. İş Doyumu .....	18
2.5.1.5. Performans.....	18
2.5.1.6. Katılım.....	18
2.5.1.7. Örgütsel Vatandaşlık .....	19
2.5.1.8. Örgütsel Kültür .....	19
2.6. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	19
2.6.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	19
2.6.1.1. Kanter'in Yaklaşımı .....	19
2.6.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı .....	20

2.6.1.3. Q'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	20
2.6.1.4. Penley ve Gold'un Yaklaşımı .....	21
2.6.1.5. Ellen Mayer'in Yaklaşımı .....	21
2.6.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları .....	22
2.6.2.1. Becker'in Yan-Bahis Yaklaşımı.....	22
2.6.2.2. Salancik'in Yaklaşımı .....	23
2.6.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	23
2.7. Örgüte Bağlılığın Sonuçları.....	24
2.8. Okulda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık.....	24
2.9. İlgili Çalışmalar .....	26
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>28</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>28</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	28
3.2. Evren ve Örneklem.....	28
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları .....	30
3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	32
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>36</b>
<b>ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve YORUMLARI .....</b>	<b>36</b>
4.1. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları .....	36
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>56</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>56</b>
5.1. Sonuç ve Öneriler .....	56
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>62</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>68</b>

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1. : Araştırmaya Katılan Meslek Öğretmenlerinin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	28
Tablo 3.2. : Araştırmaya Katılan Meslek Öğretmenlerinin Okullarına Ait Bilgilerin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	29
Tablo 3.3. : Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Madde Numaraları ve Alt Boyutları ....	31
Tablo 3.4. : Okula Bağlılık Ölçeğinin Madde Numaraları ve Alt Boyutları.....	32
Tablo 3.5. : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	33
Tablo 3.6. : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri .....	33
Tablo 3.7. : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Normallik Analizi Sonuçları .....	34
Tablo 4.1. : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	36
Tablo 4.2. : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Yaşına Göre Karşılaştırılması.....	37
Tablo 4.3. : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	39
Tablo 4.4. : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	41
Tablo 4.5. : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Unvanlarına Göre Karşılaştırılması .....	44
Tablo 4.6. : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Okulda Döner Sermaye Bulunma Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	45
Tablo 4.7. : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Proje Okulu Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	46

Tablo 4.8. : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Müdür Görev Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	47
Tablo 4.9. : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Müdür Cinsiyetine Göre Karşılaştırılması .....	48
Tablo 4.10. :Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Müdürlerin Branşına Göre Karşılaştırılması.....	50
Tablo 4.11. : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Başarı Belgesi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması .....	51
Tablo 4.12. : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki Düzeyleri .....	53
Tablo 4.13. :Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Regresyon Analizi.....	55

## KISALTMALAR LİSTESİ

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

DÖL :Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

ÖBÖ :Okula bağlılık Ölçeği

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi)



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Günümüzde teknoloji ve iletişimdeki hızlı değişimler insanlar arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Hızla değişen bu süreçlerin idare ve kontrol edilebilmesi bilinen yöneticilik davranışlarının dışında günümüze uygun bazı yönetim yeteneklerini gerekli kılmaktadır. Kişileri ya da kurumları yönetmek artık klasik yöntemlerle pek mümkün görünmemektedir. Kişide bulunması gereken bu yönetimle ilgili yetenekler liderlik kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik insanların bir şekilde bir araya geldiği siyaset, eğitim, spor, sanat vb. birbirinden farklı birçok disiplin tarafından incelenmektedir. Çünkü bu disiplinleri başarıya ulaştıracak olan liderliktir. Literatürde birçok liderlik tanımı ve stili vardır. Bu liderlik stillerinden birisi de dönüşümcü liderliktir (Bozkurt, 2020: 2).

Günümüzde devamlı değişim ve dönüşümün olması nedeniyle örgütlerde değişime ve yeniliğe yönelik olan ihtiyaç dönüşümcü liderliğin incelenmesini bir kat daha arttırmıştır. Dönüşümcü liderlerin çalışanların organizasyonlarına duygusal yönden olumlu tutumlar beslemesinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu tutumların en önemlilerinden birisi ise sağlanabilecek örgütsel bağlılıktır. Örgüt üyesinin örgütle özdeşleşmesi, örgütle arasında özel bir bağ kurması, örgütün bir parçası olduğunu hissetmesi önemlidir (Güngör, 2018: 48). Örgüt üyelerinin örgüte bağlılığını gerçekleştirecek olan kişi lider olarak ifade edilir ve bu okulda okul müdürüdür.

Eğitim sistemimizde mesleki eğitim veren okullar çok önemlidir. Bu okullar ülkemizin geleceğinde söz sahibi olacak gençlerimizi yetiştiren ve ülkenin birçok sektörü ile iç içe olan okullardır. Bu okulların değişim ve dönüşüme çok çabuk uyum sağlaması gerekir. Mesleki eğitimin yapısı ve iş piyasası ile ilişkisi; ülkelerin ekonomik yapıları, gelişmişlik seviyeleri ve teknolojik durumları ile ilişkili olarak kurgulanmış ve yine bu ilişkiler üzerinden zamanla dönüşüme uğramıştır (Özer, 2020: 18). Dönüşüm gerçekleşmez ise mesleki eğitim veren bu okullar varlıklarını sürdürmez. Bunu sağlamada anahtar role sahip kişiler bu okulların müdürleri ve meslek öğretmenleridir.

Bu bölümde; “Meslek Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Okula Bağlılıkları Arasındaki İlişki” ile ilgili yapılan çalışmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve tanımları ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

## 1.1.Problem Durumu

İşletmeler, örgütler, organizasyonlar okullar vb. için liderlik günümüzde çok önemli hale gelmiştir. Liderlik hemen hemen toplum ve insanla ilgili olan tüm disiplinler tarafından araştırma konusu yapılmıştır. Bu farklı alan ve disiplinlerin incelemelerine ve araştırmalarına konu olması nedeniyle de alan yazında liderlik ile ilgili çok sayıda tanımı elde etmek mümkündür. Bu tanımlarda da farklı hususların ön plana çıktığı görülmektedir. Liderde bulunması gereken özellikler tanımlama yapan her yazar tarafından farklı şekilde belirtilmiştir. Ancak bütün çalışma teori ve yaklaşımlara ve uygulamalı araştırmalara rağmen, henüz liderlik olayını tam olarak anlamamıza yarayacak kapsamlı bir teori ve yaklaşım bulunmamaktadır (Koçel, 2020: 592).

Zamanda dünyada var olan değişim ihtiyaca ve şartlara göre yeni liderlik tarzlarını ortaya çıkarmıştır. Günümüzde hemen hemen bütün sektörler dönüşümcü liderliğe ihtiyaç duyarlar. Çünkü günümüzde çok hızlı bir değişim dönüşüm yaşanmaktadır ve bu nedenle bunun iyi yönetilmesi gerekir. Ülkemiz bu anlamda hedefleri büyük olan ve potansiyel barındıran bir ülkedir. Bu nedenle dönüşümcü liderlik önem kazanmaktadır. Dünya değişmekte ve bildiğimiz birçok şey kısa sürede anlamını yitirmektedir (Eraslan, 2004: 29).

Dönüşümcü lider örgüt içerisinde çalışanlara ilham veren, vizyon sahibi ve idealist bir lider olarak bilinmektedir. Bu doğrultuda dönüşümcü liderler örgüt çıkarları çerçevesinde hareket eden, yenilikçi ve örgütlerde karar verme sürecini iyi bir şekilde yönetmeyi amaçlar. Yani bu liderlik anlayışı değişme ve yeniliğe odaklı bir tarz benimsemektedir. Bununla birlikte dönüşümcü liderler çalışanlarının örgüt içerisindeki performanslarının en yüksek düzeye çıkmasını amaçlamaktadır. Çalışan performansının yüksek düzeyde olmasında en büyük etken ise örgütsel bağlılıdır (Çankır, 2019: 155).

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri olumlu duyguları, sadakati ve işine olan psikolojik bağlılığı ifade eder. Örgütsel bağlılık sağlandığında örgütün bir parçası olma duygusu yüksek düzeyde gerçekleşir

Eğitim kurumları bireyin gelişmesi ve istenen hali alması için önemlidir. Bu nedenle bu kurumların gelişmesi için hem insan kaynağı hem de diğer unsurlar için çokça araştırmalar yapılmaktadır.

Ülkemizdeki okullar genellikle merkeziyetçi bir yapıya sahiptir. Okullarda demokratik bir yönetim anlayışı oluşturmak ve öğretmenlerin yönetime katılmasını sağlayarak örgütsel bağlılık ve bunun sonucunda kalite artırılabilir.

Okullarda lider olarak ifade edebileceğimiz kişiler okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerdir. Burada okul müdürleri örgütünde bulunan bütün unsurları yöneterek belirlenen hedefe ulaşmaya çalışır. Bu nedenle okullarda da iyi lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Okullarda müdür olacak kişilerin toplumun geleceğini hazırlama görevine önderlik ediyor olmalarından dolayı onları çok daha önemli ve kilit hale getirmektedir. Bir dönüşümcü okul müdürü ile dönüşümcü olmayan okul müdürünün topluma katkısı çok farklı olacaktır. Dönüşümcü olmayan okul müdürü değişen şartlarda problemleri çözmekte zorlanırken, dönüşümcü okul müdürü değişen şartlara göre çözüm şekli ortaya koyar ve problemlerin çözümünde daha etkindir. Okullarda dönüşümü başarıyla gerçekleştirecek kişiler müdürlerdir (Toksöz, 2010: 1). Bu dönüşüm aynı zamanda okuluna bağlı öğretmenler ile gerçekleştirilecektir.

Mesleki eğitim veren okullar bir ülkenin her anlamda gelişmesi için önemli görevler üstlenmektedir. Ülkemizde Covit-19 pandemi döneminde birçok meslek lisesi bu ani gelişme karşısında maske ve dezenfektan gibi ürünler üretmiş ve bu alanda ihtiyaç duyulan malzemeleri temin etmiştir (Özer,2020: 200).

Eğitimle ilgili günümüzdeki hızlı değişim ve dönüşümler, eğitim sistemlerini ve bu sistemleri yöneten kişilerin davranış ve rollerini etkilemektedir (Kılınç, 2013: 30). Okul yöneticilerinin bu değişime karşı bilgili ve istekli olmaları gerekir. Okulların gelişimi bu değişimin ancak planlı yapılması ile gerçekleştirilir. Bu yapılmazsa okul varlığını geleceğe taşıyamaz.

Okullarda iyi bir değişim ve dönüşümün gerçekleştirebilmek için bu değişim ve dönüşümden etkilenenleri sürece dâhil etmek gerekir. Bu dönüşüm sürecinin iyi yönetilmesiyle başarılı değişim sağlanır. Bu nedenle değişim ve dönüşümü yöneten okul müdürlerinin kontrolü altında bulunan personeli sürece dâhil ederek hareket etmesi gerekir.

Eğitim sektörünün dünyada ve ülkemizde meydana gelen değişimlere ayak uydurması gerekir. Mesleki eğitim kurumlarının diğer eğitim kurumlarına göre bu değişim ve dönüşümde öncü olması beklenir. Çünkü meslek okulları üretimle, ticaretle, turizmle vb. iç içedir. Bu okulların kendi alanlarındaki değişimleri iyi takip etmesi

değişikliklere çabuk uyum sağlaması gerekir. Bunu sağlayacak olan dönüşümcü liderdir. Bu okullarda görev alacak müdürlerin değişim ve dönüşümü takip eden, hedefleri gerçekleştirmek için kaynakları uygun olarak kullanabilen, öğretmenlerin ve öğrencilerin örgütsel bağlılığını en üst seviyede gerçekleştirebilecek kişiler olması gerekir.

### **1.2.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmayla meslek öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve okula bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmıştır.

1. Meslek öğretmenleri algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyi meslek öğretmenlerinin cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, kurumdaki unvanı, okulda döner sermaye işletmesi olup olmaması, okulun proje okulu olup olmaması, okul müdürün kadro durumu, okul müdürün cinsiyeti, okul müdürünün branş durumu, öğretmenin başarı belgesi alıp almasına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. Meslek öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları, meslek öğretmenlerinin cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, kurumdaki unvanı, okulda döner sermaye işletmesi olup olmaması, okulun proje okulu olup olmaması, okul müdürün kadro durumu, okul müdürün cinsiyeti, okul müdürünün branş durumu, öğretmenin başarı belgesi alıp almasına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranış özellikleri ile meslek öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki ne düzeydedir?

### **1.3.Araştırmanın Önemi**

Eğitim tüm alanlarda olduğu gibi değişim dönüşüm içindedir. Bu değişim ve dönüşümde problemlerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu problemlerin mümkün olduğunca az olmasında en etkili olan kişiler okul müdürleridir. Eğitim kurumlarının başarıya ulaşmasında öğretmenlerin okula duydukları bağlılık önemli bir yere sahiptir. Bu bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden birisi de yine okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarıdır. Okul yöneticilerinden yaratıcılık, vizyon, motivasyon unsuru, problemleri çözebilmek, iletişimi kuvvetli olması beklenmektedir. Bunun yanı sıra etkili okul yöneticilerinden beklenen, sadece işi doğru yapmaları

değil, doğru işleri de yapmalarıdır. Bu da dönüşümün, değişimin ve gelişimin öneminin farkında olan okul yöneticilerinin varlığıyla mümkündür.

Ülkenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağını yetiştiren kurumların başında bulunan kişiler okul yöneticileridir. Bu nedenle okul yöneticilerinin belirlenmesi işi önemli bir husustur.

Okullarda başarı sağlayabilmek için öğretmenlerin motivasyonu, özgüvenini, mesleki donanımını, kişisel gelişimini arttırmak gerekir. Okullarda bunu sağlayacak kişiler okul yöneticileridir. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin bağının kuvvetlenmesi başarıyı kendiliğinden getirecektir (Didin, 2014: 5).

Değişim ve yenileşmenin tam olarak gerçekleşmesi okul müdürlerinin değişim ve yenileşmeye katkı sunması ile gerçekleşebilir. Okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmalı, değişim ve yenilik konusunda istekli olmaları gerekir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin ne derece gösterebildikleri ve örgütsel yenileşme özelliklerini ne kadar ortaya koyabildiklerinin araştırılması eğitim kurumlarının amaçlanan dönüşüm, yenileşme ve değişimi açısından zorunlu olduğu düşünülmektedir. Çünkü başarı için bütün ayrıntıların değerlendirilmesi ve üzerinde çalışılması ve eksikliklerin giderilmesi gerekir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ve dolayısıyla okullarda akademik başarıyı sağlayabilmenin yollarından bir tanesi, okul yöneticilerinde kendilerinden ne istendiği konusunda bilgi sahibi olmalarıdır (Demirtaş & Özer, 2014: 5).

Meslek okullarında verilen eğitim ülkenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağını yetiştirerek ülkemizin ekonomik olarak ileriye gitmesine katkı sunmaktadır. Dolayısıyla bu okullardaki başarı çok önemlidir. Bunun sağlanabilmesi için bu okullarla ilgili bütün unsuların incelenip analiz edilmesi gerekir.

Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisini incelemeye yönelik pek çok çalışma yapıldığı görülmüştür. Ancak mesleki eğitimde istenen başarıya ulaşılabilmesi için çok önemli bir yere sahip olan meslek öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışma yapılmadığı görülmüştür.

#### 1.4.Varsayımlar

Yapılan çalışmada örneklemin evreni temsil ettiği ve kullanılan ölçeklerin çalışma amacına kapsamına uygun veriler elde edeceği, katılımcıların anket sorularını samimi, doğru ve gerçekçi bir şekilde cevaplandıkları varsayılmıştır. Bunlara ek olarak, çalışma verileri Covid-19 pandemisi süresince toplanmıştır. Bu nedenle verilerin tamamı çevrimiçi ortamda Google form üzerinden hazırlanıp öğretmenlere gönderilmiş ve geri alınmıştır.

#### 1.5. Sınırlılıklar

Çalışma 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinde Bağcılar, Esenler, Güngören, Esenler, Küçükçekmece, Başakşehir ilçelerindeki mesleki ve teknik anadolu liselerinde çalışan meslek öğretmenleri ile sınırlıdır. Mevcut çalışmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve meslek öğretmenlerinin okula bağlılıkları, meslek öğretmenlerinin algıları üzerinden ve kişisel bilgileri üzerinden değerlendirilmiştir. Başka bir ifadeyle bu çalışma için toplanan veriler ve analizler meslek öğretmenlerinin algılarıyla kişisel bilgileriyle sınırlıdır.

#### 1.6.Tanımlar

**Liderlik:** Belli koşullar altında kişi ya da belli bir topluluğun bir amacı gerçekleştirebilmek için bir kişinin diğerlerinin etkinliklerini belirlemesi ve yönlendirme sürecidir (Koçel, 2020: 586).

**Dönüşümcü Liderlik:** Dönüşümcü lider kontrolü altındaki kişileri değişim konusunda isteklendiren, onlara dönüşüm konusunda coşku ve heyecan oluşturan liderdir (Genç, 2017: 50).

**Örgütsel Bağlılık:** Örgütün içerisinde bulunan kişilerin bulunduğu örgüt amaçlarına ve hedeflerine karşı inançlı olmaları ve örgütün değerlerini benimsemesini ifade eden karmaşık bir bağlılık duygusudur (Bolat & Bolat, 2008: 76).

**Okul Müdürü:** Görevli olduğu okulu kanun ve yönetmelikler ile çizilmiş sınırlar içerisinde insan kaynaklarını ve diğer kaynakları yöneten kişidir.

**Meslek Öğretmeni:** Meslek eğitim veren okullarda alan ve dal derslerini veren işletmelerde beceri eğitim, staj, üretim ve araştırma gibi hizmetlerin yerine getirmekle görevli öğretmenlerdir

## İKİNCİ BÖLÜM

### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1.Liderlik Kavramı

XX. yüzyılda sanayi devrimi ile birlikte üretim ve tüketim artmış. Daha sonra teknolojiye meydana gelen gelişmeler sonucunda örgütler, yapı olarak büyümüş, sosyal ve ekonomik ilişkiler karmaşık şekle gelmiş ve iç içe bir durum ortaya çıkmıştır. Eldeki kaynakların gün geçtikçe daha kıt hale gelmesi ve bunların etkin kullanımını gerçekleştirebilmek için yapılması gerekenler yönetimle ilgili kavramları önemli hale getirmiştir. Örgüt bünyesinde bulunan yöneticilerin var olan yetenekleri, deneyimleri, insan ilişkileri becerileri, örgütlerin başarısını doğrudan şekillendirmeye başlamıştır (Uğur & Uğur, 2014: 123).

Konfiçyüs bundan iki bin beş yüz sene evvel “Lider olmak için önce insan olmak gerekir” diyerek liderliği bilgelikle ilişkilendirmiştir (Senge, 2018: 363). Liderlik, kontrolü altında olan kişileri başarıyla yönetebilme, kişiler arasında iyi işbirliği ve kişiler arasındaki çatışmayı azaltarak bireylerin elinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlama, bu yaparken kişilerin grubun ihtiyaçlarını, hedef ve değerlerini anlayabilmesini sağlamadır. Liderlik, kişinin herhangi bir yasal güç olmadan insan ilişkilerini yönetme, onları motive etme, yeteneklerini ortaya çıkarma ve bundan maksimum seviyede yararlanma becerisidir. Liderler öncelikle insanın gönlünü kazanır. Onlar yardım istemeden bunu yapar. İnsanların duygularını harekete geçirmedikçe onları etkilemek imkânsızdır (Güney, 2011: 352). Liderlik beşeriyet için önemlidir. Belli bir hedef için toplanmış insanlar bu hedefe ulaşabilmek için kendilerine örnek olacak, yollarını aydınlatacak lidere ihtiyaç duyarlar (Dalğalı, 2020: 10).

“Lider, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir” (Didin, 2014: 11). Etkinliklerde belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde birinci derecede sorumlu olan kişidir. Burada liderin en önemli sorumluluğu etkisi altındaki kişilerin tüm engelleri ve sorunlarını ortadan kaldırmaktır. Ayrıca altındaki kişilerle olumlu ilişkiler geliştiren, kişilere kendilerini önemli hissettiren, onların beklentilerini karşılayan liderler kurumun karşılaştığı problemleri çok kısa sürede çözebilmektedir. Çünkü problem durumunda tüm personeli onun yanında olacaktır ve destekte bulunacaktır.

Aksine, personeli cezalandıran, dinlemeyen ve ihtiyaçlarını karşılamayan bir lider olursa örgütteki faaliyetler nefret ve çatışmalarla devam eder. Bu da örgüt üzerinde olumsuz etki yapar.

Liderliğin oluşması için formal bir organizasyona, resmi yetkilerle donatılmasına gerek yoktur (Koçel, 2020: 589). Ayrıca liderlik geleceğe yatırım yapmaya benzer. Bir kişi bir günde lider olamaz. Bazı insanlar doğuştan liderlik özelliklerine sahip olabilir ama bunun sürdürülebilmesi için belirli süreçlerden geçmesi gerekir (Güney, 2011:350).

Liderler tek başına başarılı olamaz. Liderlerin desteğe ihtiyaçları vardır. Liderler kendilerine yardım edecek ekip kururlar.

## **2.2. Liderliğin Güç Kaynakları**

Lider amacına ulaşmak için bireyler üzerinde güç kullanmaktadır. Frenc ve Raven liderlerin bireyleri, toplulukları etkileyebilecekleri güç kaynaklarını 5 şekilde ele almışlardır.

1. Zorlayıcı Gücü: Zorlayıcı gücün arkasında korku bulunmaktadır. Bu güç fiili güç kullanımından işe son verme gibi davranışlardır. Ceza verme şeklinde ortaya çıkar (Koçel, 2020: 572).
2. Yasal Gücü: Liderin örgütteki pozisyonundan kaynaklanan resmi gücüdür. Temel olarak hiyerarşiden kaynaklanan güçtür. Asıl olarak otoriteyi ifade eder (Doğan, 2019: 3).
3. Ödüllendirme Gücü: Bireyin kendisinden beklenen davranışı sergilemesi sonucunda elde ettiği ödüldür. Kişinin örgüte katkısını arttırmak için kullanılan önemli bir araçtır. Bu güç, terfi, maaş artırımını olabileceği gibi teşekkür yazısı şeklinde olabilir (Gün, 2020: 15).
4. Uzmanlık Gücü: Bu güç de astlar lideri tecrübeli ve bilgili olarak algırlarlar. Çalışanlar örgütte liderin bu özelliğine ne kadar çok güvenirlerse lider de kişileri ok kadar çok etkiler. Astlar liderlerini herhangi bir konuda yeterli görüyorlarsa, o liderden rahatlıkla etkilenir (Kılınç, 2013: 8).
5. Karizmatik Gücü: Doğrudan liderin kişiliği ve iletişim becerisi ile ilgilidir. Liderin kendisine has özellikleridir. Bağlılık, saygınlık, duyarlılık ve güvenli ortam yaratma ve çalışkanlıkla ve başarı ile ilgili kişisel özellikleridir (Dalğalı, 2020: 28).

### **2.3.Liderlik Yaklaşımları**

20.yüzyılın başlarında liderlerin kişisel özelliklerini merkeze alan özellikler yaklaşımı üzerinde durulurken; 1940 ve 1960 arası davranışsal yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. 1960'lı yıllardan 1980'lere kadar, davranışların yanında bu davranışların hangi durumlarda ortaya koyulacağı ve etkili olacağı konusu üzerinde durulmuş ve durumsal yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. 1980'li yıllardan günümüze kadar ise modern liderlik yaklaşımları benimsenmiştir.

#### **2.3.1.Özellikler Yaklaşımı**

Liderliği açıklamak için geliştirilen ilk yaklaşımdır. Kişilik yaklaşımı olarak da ifade edilir. Bu yaklaşım, Birinci Dünya Savaşı döneminde, ABD ordusu için subay seçim süreçlerindeki ihtiyaçlara göre ortaya çıkmıştır (Doğanbaş, 2017: 13). Bu yaklaşıma göre liderin dış görünüşü ve kişilik özellikleri açısından onu takip edenlerden farklı ve fazla olması beklenir (Koçel, 2020: 594).

Yapılan birçok araştırma sonucuna göre yöneticilerin; “işini iyi bilen, dürüst, güvenilen, motive eden, kendine güvenen, vizyon sahibi, realist, mücadeleden kaçınmayan” gibi özelliklerle sahip olması istenir (Altıntaş, 2020: 8).

Liderlik sürecini sadece kişisel özelliklere göre araştıran bu yaklaşım verimli olmamıştır. Yapılan araştırmalardaki sorun liderin özelliklerini tespit edecek tanımlamaların güçlüğüdür (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016: 210).

#### **2.3.2.Davranışsal Yaklaşımlar**

Liderlerin kişisel özelliklerinin ölçüm ve gözlemden uzak olması sebebiyle, liderliğin ölçülebilen ve gözlemlenen faaliyetleri üzerinde durulması düşüncesiyle 1960'lardan sonra ortaya çıkmıştır (Gün, 2020: 18). Özellikler yaklaşımını reddeden bu yaklaşıma göre liderin etkin, verimli ve başarılı olmasını sağlayan unsur kişisel özellikleri değil, liderlik yaparken gösterdiği davranış biçimi ve grup ile arasındaki ilişkidir. Bu davranış biçimi liderin ne yaptığını ve nasıl davrandığını incelemektedir. Liderlerin astlara karşı iletişim biçimi, yetki devri, planlaması ve kontrol biçimi, hedefleri kararlaştırma biçimi gibi davranışlar liderlerin etkinliğini belirleme konusunda önemli etkenler olarak ele alınmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 4). Lider ile onun etkisi altında olanlar arasında bir ilişki vardır. Lider bulunduğu ortamdan bağımsız değildir. Lider bir gruba rehberlik eder, amaçlara ulaşma doğrultusunda gruba yön verir ama aynı zamanda gruptan etkilenir.

Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Sistem 4 Modeli, Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi, Mc Gregor'un X ve Y Teorileri bu alanda yapılmış önemli çalışmalardır.

### **2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Ohio State Üniversitesinin yaptığı çalışmada liderlik davranışlarını etkileyen kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme şeklinde iki değişken tespit edilmiştir. Liderin izleyiciler üzerinde güven ve saygı oluşturur, onlarla arkadaşlık geliştirir. Lider gerçekleştirilmesi istenen işi planlar ve onlarla ilgili talimat verir (Koçel, 2020: 596).

### **2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Michigan Üniversitesi yaptığı çalışmada etkili ve etkili olmayan lider arasındaki farkları bulmaya çalışmıştır. Liderin davranışları ya çalışana yöneliktir ya da işe yöneliktir. İş merkezli davranışlarda lider astlarının davranışlarıyla yakından ilgilenir ve işin kurallarını açıklar. Çalışana yönelik davranışlarda iş görenlerin yaptıkları işten tatmin olmasıyla ilgilenir (Didin, 2014: 15).

### **2.3.2.3. Sistem 4 Modeli**

Rensis Likert tarafından lider davranışlarının açıklanması için liderlik davranışlarını gruplara ayırarak Sistem-1, Sistem-4 Modeli geliştirilmiştir. Sistem-1; istismarcı otokratik yönetim tarzı, Sistem-2; yardımsever otokratik yönetim tarzı, Sistem-3; katılımcı yönetim tarzı, Sistem-4; demokratik yönetim tarzı olarak kabul edilir.

### **2.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi**

Liderlik davranışlarını üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkiler arası olarak iki boyuta ayırmıştır. Ayrıca her boyut bu faktörlerle ilgi durumlarını gösteren dokuz bölüme ayırmıştır. Bu modelin en önemli yararı liderlerin gösterdikleri davranışların kavramsallaştırılmasını sağlamıştır. Böylece lideri yönetim tarzının ne olduğunu hangi eğitim ve geliştirme ile bu tarzda değişiklik yapabileceğini tespit edebilecektir (Koçel, 2020: 599).

### **2.3.2.5. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri**

Mc Gregor insan davranışlarını iki zıt gruba ayıran X ve Y varsayımını geliştirmiştir. X varsayımında insanın çalışmayı sevmeyeceği, sorumluluk üstlenmeyeceği, insanları çalıştırmak için onları zorlamak ve cezalandırmak gerektiği vardır. Y varsayımında kişi için iş oyun ve dinlenme gibi doğal olduğu, kişinin doğuştan tembel olmadığı,

kendini kontrol ederek çalıştığı, Potansiyeli seviyesinde sorumluluk üstelendiği ve yöneticinin yapması gereken amaçları doğrultusunda bunları kullanmaktır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016: 21).

### **2.3.3. Durumsal Yaklaşımlar**

Liderlik kavramının karmaşık yapısı gereği, özellikler ve davranışsal yaklaşımların zamanla yeterli olmadığı görülmüştür. Zaman içinde yapılan çalışmalar, bu iki yaklaşımdan öte daha gerçekçi ve kapsamlı bir yaklaşıma ihtiyaç duyulduğunu göstermiştir. 1970'li yıllarda yapılan araştırmalarla birlikte ortaya çıkan durumsal liderlik kavramı temel olarak koşullara bağlıdır. Bu teoriye göre liderler bulunduğu koşullara göre farklı liderlik tarzları geliştirmelidir. Bu yaklaşım liderlik sürecini lider, grup üyeleri ve koşullar arasında ilişkilendirir (Altıntaş, 2020: 9). Durumsal liderlik yaklaşımı en elverişli liderlik tutumunun şartlara ve duruma göre değişeceğini savunmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 5). Bu liderlik yaklaşımında en iyi olarak gösterilebilecek bir yönetim tarzı bulunmamaktadır. Liderlik tarzlarının sadece belirli koşullarda etkili olduğunu savunmaktadır. Durum ve ortama göre değişkenlik gösterebilir.

Fiedler'in liderlik kuramı, Amaç-yol kuramı, Hersey ve Blanchard'ın modeli, Vroom ve Yetton'un karar verme kuramı bu yaklaşımdaki önemli çalışmalardır.

#### **2.3.3.1. Fiedler'in Liderlik Kuramı**

Fiedler'in liderlik kuramında temel olarak kişileri istekli hale getirme, yönlendirme, onları kontrol etme, amaca ulaşmak için onlara yardımcı olma gibi özellikler yer almaktadır. Bu kuramda liderin davranış biçimi her koşul için geçerli değildir. Bu yaklaşımda lider çalışan ilişkisi önemlidir. Liderler ile izleyici arasında iyi ilişkiler var ise izleyiciler liderine saygı ve güven duyarak lidere daha fazla yardımcı olurlar.

Fiedler modeline göre liderin davranışlarının gücünü belirleyen üç önemli değişken vardır. Birincisi lider ile izleyiciler arasındaki ilişkidir. Bu liderin izleyiciler tarafından sevilip sevilmediğini ve lidere olan güven ve bağlılığı ifade etmektedir. İkicisi başarılacak işin niteliğidir. Bazı işler daha önceden planlanmıştır bazıları planlanmamıştır. Planlı işlerin nasıl yapılacağı bellidir. Bu nedenle bu işler liderlik için olumlu olarak düşünülür ( Koçel, 2020: 602).

### **2.3.3.2.Yol-Amaç Kuramı**

Bu kuramda kişi davranışlarını elde edeceği çıktıya göre yani beklentiye göre sağlayacağı fayda ve tatmine göre belirlediği varsayılmaktadır. Burada liderler çalışanların beklentilerine değer vererek onlardan daha çok verim elde etmektedirler.

Burada liderin yapması gereken, çalışanların iş amaçlarını ve düşüncelerini öğrenmek, uygun ödülleri tespit etmek ve amaçların ve ödüllerin nasıl alınacağını açıklamaktır (Tikici, 2005: 421).

### **2.3.3.3.Hersey ve Blanchard'ın Kuramı**

Bu kuramda görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel kavram üzerinde durulmuştur. Görev davranışı, liderin takipçilerine yapması gerekenleri tanımlaması, organize etmesi ve kişiye yapacaklarını açıklamasıdır. İlişki davranışı ise liderin takipçilerine yakın bir kişisel ilişki içerisinde olmasıdır. Burada kişiler açık bir iletişim ve psikolojik duygusal destek vardır (Ertürk, 2007: 29).

### **2.3.3.4.Vrom Yetton'un Karar Verme Kuramı**

Liderlik modelinde tüm durumlar için geçerli olan bir liderlik türü yoktur. Farklı durumlarda farklı liderlik süreçlerinin izlenebileceğini varsaymıştır (Tikici, 2005: 423).

### **2.3.3.5.Modern(Çağdaş)Liderlik Yaklaşımları**

1978 yılından itibaren J.M. Burns ve B.M. Bass'ın yaptıkları çalışmalarla liderlik konusuna etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkâr liderlik şeklinde yeni yaklaşımlar getirmiştir. Modern liderlik yaklaşımları olarak bilinen yaklaşımlar liderliğe yeni boyutlar kazandırmaya başlamıştır (Bektaş, 2016: 45).

Bu yaklaşımda karizmatik liderlik, hizmetkâr liderlik, koç stili liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik şeklinde beş farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Bu tarzların ortak özelliği sembole, duyguya, öz-yönetime, yetki vermeye, güçlendirme ve katılıma değer vermektedirler (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016: 217). Yine bu tarzların en göze çarpan özelliği, izleyici ve lider arasındaki iletişimi ön plana çıkarıyor olmalarıdır.

Bu yaklaşımlar içinde günümüzde dönüşümcü liderlik ve örgütler açısından stratejik liderlik rekabetin artması stratejik yönetimin önemli hale gelmesiyle ön plana çıkmıştır (Bektaş, 2016: 49).

#### **2.4.Dönüşümcü Liderlik Kuramı**

Yeni yönetim tarzları, değişen dünya, rekabet ortamı, yeniden yapılanma ve küreselleşme gibi etkenlerle birlikte yeni bir liderlik yaklaşımı arayışına başlanmıştır (Altıntaş, 2020: 13). Bernard Bass tarafından yaygınlaştırılan Dönüşümcü Liderlik kavramı ilk defa 1978 yılında James Mc Groger Burns tarafından geliştirilmiştir. Burns liderliği, liderin ve takipçilerin birlikte moral ve motivasyonlarını üst seviyeye yükseltme sürecidir şeklinde tanımlamıştır.

Dönüşümcü lider etkisi altında bulunan kişilerin inanç ve değerlerini değiştiren kişidir (Koçel, 2020: 609). Günümüzde dönüşümcü liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi kavramları sık kullanarak etrafına insanları toplarlar ve bu kabiliyetlerle dönüşümü gerçekleştirir. Kişi, örgüt ya da kurumun vizyonunu gerçekleştirmek için elemanlarının yetkilendirme ve bu yetkileri eylem birliğine dönüştürüp güç oluşturmaz. Çalışanları geliştirmek için onları teşvik eder, yeteneklerini bulur, onları onurlandırır, yeni fikirlere açık hale getirir. Dönüşümcü lider, yüksek özgüven, büyüleyici özellik ve özgür iradeye sahiptir. Bunları kullanarak personelin kapasitesini artırır (Kurt, 2009: 56).

Dönüşümcü lideri diğer liderlerden farklı kılan değişimleri kurumsallaştırmasıdır. Personelini teşvik ve özendirerek davranış şekillerini değiştirir (Eren, 2009: 522). Çalışanların bağlılığını sağlayan şey para değil takdirdir. İyi lider bu bakış açısıyla hareket eder (<https://hrdergi.com/gelecegin-isini-yonetecek-lider-nasil-olmalı>) [14.06.2021].

Örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmesi ve çevrede meydana gelen değişimlere adapte olabilmesi, örgütün dönüşüm yeterliliğini geliştirmesine bağlıdır. Çok hızlı değişimin olduğu günümüzde bilindik liderlik yöntemleriyle değişim sürecine adapte olabilmek pek mümkün değildir. Bu hızlı değişime en çok dönüşümcü liderlerin ayak uydurabileceği düşünülmektedir. Nedeni de dönüşümcü liderliğin amaçları yüksek, çalışanları monoton işlerden kurtaran ve faydacı amacı bulunmaktadır (Cömert, 2004: 1).

#### **2.4.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Literatürde dönüşümcü liderliği kavramsal olarak ifade eden dört alt boyutu bulunmaktadır. Burns'a göre bunlar karizma, ilham verme ve motivasyon, bireysel düşünce- ilgi, zihinsel (entelektüel) uyarıdır.

##### **2.4.3.1. İdealleştirilmiş Etki veya Karizma**

Karizma, kişinin doğuştan getirdiği ve diğer insanları etkileme durumu ya da karşıdaki kişinin etkilenme durumudur. İnsanların harekete geçebilmesi için onları etkileyebilecek güçlü bir duygusal bağa ihtiyaç vardır. Bu nedenle liderlikte karizma ilk olarak ele alınmaktadır (Aslan, 2013: 134).

Lider olağanüstü özelliklere sahip olarak görülür. Bu özelliği ile ilgi çekicilik, yüksek düzeyde ikna ve etkileme gücü vardır. Liderin bu karizması genellikle kriz zamanlarında, cesaret gerektiren, güçlü güven ve motive gerektiren durumlarda kendini göstermektedir.

Bu boyut örgütle ilgili vizyona ve misyona sahip olmayı, güvenme, saygı duymayı, örnek olmayı barındırır. İzleyenler liderlerini olağanüstü nitelikli ve başarılı kişiler olarak kabul eder (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016: 227).

##### **2.4.3.2. İlham Verici Motivasyon**

Liderler belirlenen hedeflere ulaşabilmek için örgüt kültürü oluşturur. Bunun için personeli sürekli destekler, başarıya duygusunu tattırır ve motivasyonla çalışabilecekleri bir ortam oluşturmaya gayret eder (Çelik & Eryılmaz, 2006: 213). Lider gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıran bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlık gösterir.

Liderin bu özelliği onun daha çok örnek olma durumuyla ilgilidir. Bu özelliği ile etkisi altındaki kişileri iş yapma konusunda isteklendirir.

Dönüştürücü liderlerin duygu ve düşünceleri takipçilerinin duygu ve düşünceleriyle aynıdır. Bu nedenle takipçiler liderin hedeflerine kolaylıkla yönlenebilmektedir (Bektaş, 2016: 43).

Dönüşümcü liderlerin kurum içerisinde değer kazanmasının nedenlerinden biri izleyenlere ilham vermesidir. Lider, kurum içerisinde izleyenlerin iyi bir performans sergileyebilmeleri için onları motive eder. Bu tip liderlerin iletişim yeteneği oldukça kuvvetlidir. Çalışanlarıyla herkesin anlayabileceği şekilde basit bir düzeyde iletişim

kurar. Liderin izleyenlerle kurduğu iletişimde olumlu tutum sergilemesi izleyenlere teşvik ve güven vermesi onun amaçlarına ulaşmasına yardım etmektedir (Altıntaş, 2020: 16).

Liderin asıl amaçlarından birisi kuruma olan güveni arttırmaktır. Çünkü kurum ürettiği ürün onun sermayesidir. Bu nedenle güven sağlayamayan kişi lider olamaz (Kozlu, 2012: 121).

Bu özellik liderlerin mevcut ya da ani gelişmeler karşısında öncelik almalarını ve böylece durumu kontrol etmelerini sağladığı gibi olumsuzluklar karşısında kararsızlığa ve ümitsizliğe kapılmayarak ortaya çıkan fırsatları değerlendirirler (Güney, 2011: 355).

#### **2.4.3.3. Bireysel Düzeyde İlgi**

Lider astlarının bireysel gereksinmelerini dikkate alır ve astların temel gereksinmelerinden daha üst düzeyde gereksinmelerini karşılamak için çaba gösterir ve örgüt için değerli olduklarını hissettirerek performanslarının artmasına yardımcı olur (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016: 228).

Dönüştürücü liderler etki altında tuttıkları kişileri yakından izler ve onların bireysel beklentilerini öğrenip yerine getirmeye çalışır. Grubun gözünde ekibin bir parçası olarak hareket eder.

Bu yöntemi benimseyen yöneticiler kontrolü altında olanların kişisel ihtiyaçlarına yönelikler ve onlarla birebir ilişki kurup empatik davranırlar. Kendilerini belli etmeden onlara yardım ederler.

#### **2.4.3.4. Entelektüel Uyarım**

Liderin etkisi altında tuttıkları kişileri uyarma sürecidir. Bu boyutta, yaratıcılık yoluyla farklı fikirler geliştirilir, yenilikler ve bunun sonucunda değerimler ortaya çıkarılır (Kaygın & Kaygın, 2012: 32).

Dönüştürücü liderin katılımcılardan beklentisi problemleri çözmek için herkesin yeni fikirler ve yeni bakış açıları ortaya koymalarıdır. Fikirlere değer vererek her kesin problemin çözümünde istekli hale getirir (Bektaş, 2016: 46).

Dönüştürücü liderlik te yaratıcı düşünce, daha önceden bağlantı noktaları keşfedilmemiş nesnelere arasında ilişki kurulmasıdır. Yen yöntemler yeni fikirler

barındırır. Doğru kullanıldığı zaman başarılı dönüşümün vazgeçilmezidir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016: 228).

Dönüşümcü liderler, altındaki kişileri teşvik eder, alışılmışın dışında işler yapmaları için onları yürekendirir.

## **2.5.Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık ya da örgütsel sadakat diğer bir deyişle çalışanların kurumlarına bağlılık duygusu, daha iyi bir örgütsel iklime, örgütte yüksek moral ve isteklendirmenin gerçekleştirilmesi yine bu bağlılığın yüksek olması, amaçların gerçekleştirilmesine büyük katkı sağladığından araştırmacıların ilgisini çekmiştir (Tikici, 2005: 308). Örgütsel bağlılık; bireyin kurumsal hedefleri ve inançları kabul etmesi bu hedeflere ulaşılması yönünde emek vermesi ve kurumda kalmaya devam etme isteğidir (Durna & Eren, 2005: 210). Örgütte bulunan kişinin örgütle özdeşleşmesi ve bütünleşmesidir (Sağlam Arı, 2003: 8).

Örgütsel bağlılık çalışanın yaşam kalitesini arttıran unsurlar içerir. Stresi iş ve aileden kaynaklanan çatışmaları azaltır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016: 71). Örgütsel bağlılık sonucunda, performans ve verimlilik artışı olduğu için örgütler oldukça önemli bir unsurdur (Özen, 2019: 32).

Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır (Gül, 2002: 37). Günümüz insanı hem işine hem de bulunduğu kuruma daha çok kişiliğini katmak istemektedir. Örgütsel başarıya ulaşmada en kritik unsur çalışanların aidiyetidir. Kendisini çalıştığı örgütün temel bir parçası olarak gören ve kendi hedeflerini örgütün hedeflerini gerçekleştirdiğinde ulaştığını düşünen çalışan örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gayret içerisinde olacaktır (Güney, 2011: 275).

Örgütsel Bağlılıkların düşük olduğu örgütlerde üyelerin sürekli değişim içinde olması örgüte maddi ve manevi anlamda zarar vermektedir. Bu durumda örgütte örgüt kültürünün oluşması zorlaşmaktadır. Örgütsel bağlılığı az olan birey aynı kendini örgüte ait hissetmez ve tam kapasite ile çalışması mümkün değildir.

Günümüzde iş hayatındaki en büyük problemlerden birisi çalışanların işten ve işyerinden duydukları memnuniyetsizliktir. Çalışanların işlerinden memnun olmasını

sağlamak artık mal ve hizmeti üretmek gibi asli bir görevdir. Bunu da sağlayacak olan örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık örgütteki en önemli davranış şeklidir (Gül, 2002: 51).

### **2.5.1. Örgütsel Bağlılık İle İlişkili Kavramlar**

Örgütsel bağlılıkla ilişkili bazı kavramlar şunlardır.

#### **2.5.1.1. İtaat**

Kişinin muhtemel ortaya çıkabilecek sorunları ortadan kaldırabilmek için örgüte uyum sağlamasına itaat denir. İtaat emre dayalıdır ve çoğunlukla bireyin dışından verilen emir sonucunda oluşur. Bireyler çoğunlukla yaptırım ve cezalardan korktukları için itaat ederler. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere itaat daha çok dış çevre kaynaklıdır. Bağlılık ise daha çok içsel bir görev duygusunun getirdiği bir durumdur (Bozkurt, 2020:23).

#### **2.5.1.2. Sadakat**

Örgütsel sadakat, bireyin ait olma duygusuyla örgütüne bağlılığını dışa vurulması şeklinde ortaya çıkar. Sadakat kavramı gelecekle ilgili bir durumu yansıtır. Kişinin kariyer ve gelecek beklentilerine olumlu olarak yansır. Bu gelecek ve kariyer beklentisi örgüte devamlılık olarak yansır. Örgütün değerlerini kabul etme ve inanma, emeklere ulaşmak için çaba sarf etme ve örgütte bulunmayı sürdürme isteğidir (Güney, 2011: 278). Netice itibariyle sadakatle devam bağlılığı arasında sıkı bir ilişkinin olduğunu düşünmek doğru bir varsayımdır (Çetinel, 2008: 50).

#### **2.5.1.3. Özdeşleşme**

Örgüt içerisinde kabul edilen kararların örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesinin sonucunda kişinin bireysel davranışları ile örgüt içinde ortaya çıkan davranış biçimleri birbirine benzerlik göstermeye başlar. Hedeflere ulaşma açısından özdeşleşme çok önemlidir.

Kişi örgütte bulunan diğer kişilerle iletişim kurarken kendini anlatabilmek için onlarla kendini ilişkilendirir. Kişi örgütün inançlarını kabul eder ve bunlarla kendini bir tutar. Böyle bir durum örgütsel bağlılık bir bakıma kişinin kendisini benzetme ve kabul etme halidir.

Bireyin diğer örgüt üyeleriyle yakın ilişkiler kurarken, tutum ve davranışlarını, kendini anlatabilmek ve kendini tatmin etmek için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirir. Birey

örgütü hedeflerini, inançlarını ve özelliklerini kabullenir ve bunlarla özdeşleşir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini onaylama ve kendine uyarlama düzeyini göstermektedir (Çetinel, 2008: 54).

Çalışanların örgütüyle özdeşleşmeleri yaptıkları işi daha anlamlı hale getirir. Kişilerin örgütte bulunma isteklerini artırır. Kendisine örgüte yabancı hissetmez ve örgütü için gönüllü çaba sarf eder. Özdeşleme örgütsel bağlılığa göre daha fazla örgütle bütün olma hissi barındırmaktadır. Bağlılık örgütle kişi arasındaki ilişkiyken özdeşleşme ise kaderin paylaşılmasını ifade eder (Kasar, Yılmaz, & Yürür, 2009: 51).

#### **2.5.1.4. İş Doyumu**

Örgütün bir takım nitelikleri ve bazı özelliklerin bulunması ya da bulunmaması kişiyi çalıştığı kuruma ilişkin tutumlarını ve çalışanın kurumuna karşı bağlılığını etkiler. İş tatminini ve örgütsel bağlılık sıkı sıkıya ilişkili durumdur. Kişinin iş tatmini yoksa örgütsel bağlılığı da yoktur. Ancak ikisinin ayırt edici durumlar da bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, iş tatminini belirleyici bir durumda yer alırken aynı zamanda ondan etkilenen bir pozisyondadır. . Bu durum örgütsel bağlılıkla iş tatminini birbirinden ayırmayı zorlaştıran bir durum olarak görünmektedir (Çetinel, 2008: 48).

#### **2.5.1.5. Performans**

Örgütsel bağlılığı iyi olan örgüt elemanlarının, bağlılığı olmayan örgüt elemanlarına göre, örgüte ve verimleri, katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir başarı gösterdikleri ortaya konmuştur. Bu nedenle iş görenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek ve bağlılıkları artırılarak maksimum düzeyde verim almayı hedeflenmektedir. Çalışanların bağlılık duygusu örgütte olumlu hava oluşmasına, motivasyonun artmasına iş performansının artmasına yardımcı olur. Ayrıca örgütsel bağlılığını yüksek olmamı çalışanların kendi aralarında iyi ilişkiler kurmasını sağlamakta ve iş tatmin düzeylerini yükselmektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılığını bulabilmek, örgütler için önem arz eden bir durumdur (Yalçın & İplik, 2005: 396).

#### **2.5.1.6. Katılım**

Her örgüt üyesinin örgütte üzerine düşeni yapmasıdır. Alınan kararlarda katılım arttıkça örgütsel bağlılıkta artacağı düşünülür. Astların karar süreçlerine katılımını etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Burada liderin tavrı katılım konusunda çok belirleyicidir.

### **2.5.1.7.Örgütsel Vatandaşlık**

Örgütte bulunan kişinin yazılı görev tanımında olmamasına ve yerine getirmemesi halinde her hangi bir yaptırımla karşılaşmadığı halde yardımda bulunma, destek olma, tespit ettiği problemi çözmek için gayret gösterme şeklinde gönüllü olarak davranışta bulunmaktır (Koçel, 2020: 470).

### **2.5.1.8.Örgütsel Kültür**

Bir örgütü diğerlerinden farklı kılan, eylemlerin gerçekleştirilmesinde bireylere yol gösteren, örgüt üyelerinin benimsedikleri, değerler, kriterler ve inançlardır. Çatışmayı azaltma, bütünleştirme, motivasyonu artırma ve rekabeti avantaja dönüştürme işlevi vardır (Uzun, 2020: 32).

“Örgüt kültürünün temel öğeleri değerler, normlar ve varsayımlardır. Diğer yandan, örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri arasında; seremoniler ve törenler, adetler (ritüeller), hikâyeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar sayılabilir” (Güçlü, 2003: 1550).

Liderlerin değerlerine ve sergilediği tutumlara bakarak örgütün kültürünü anlayabiliriz. Liderin iyi niyet ve disiplin anlayışı örgüte de yansır (Tikici, 2005: 214).

## **2.6.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Literatürde örgütsel bağlılığı açıklayan yaklaşımlar, tutumsal bağlılık yaklaşımları, davranışsal bağlılık yaklaşımları ve çoklu bağlılık yaklaşımlar şeklinde sınıflandırılmıştır.

### **2.6.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları**

Tutumsal bağlılığı açıklayan; Kanter’in yaklaşımı, Etzioni’nin yaklaşımı, Q’Reilly ve Chatman’ın yaklaşımı, Penley ve Gold’un yaklaşımı, Ellen Mayer’in yaklaşımı olmak üzere beş yaklaşım bulunmaktadır.

#### **2.6.1.1.Kanter’in Yaklaşımı**

Kanter’e (1968) göre örgütsel bağlılık örgütte bulunan kişilerin kapasitelerini ve bağlılıklarını örgüte vermeye hazır olmaları ve kişiliklerini örgütle birleştirmeleri gerekir. Örgütlerinde diğer sistemler gibi amaçları, ihtiyaçları ve gelecekle ilgili beklentileri vardır. Çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olduklarını bilmelidir. Kanter’e göre kişi örgüte üç şekilde bağlanır. Birincisi Devam bağlılığında, çalışanın örgütten gitmesinin maliyeti, kalmasının maliyetinden daha fazladır. Devam

bağlılığı, duygusal bağlılığı değil zihinsel bağlılığıdır. Yani çalışan örgütte durmayı faydalı bulduğu sürece, örgüte bağlanmaktadır ve örgütte kalıcılığını sağlamak için kendini feda etmektedir. Bu bağlılık türünde örgütte bulunma oranı daha fazladır. İkincisi kenetlenme bağlılığı birleşme olarak da ifade edilmektedir. Kenetlenme bağlılığı, bireyin bir topluluğa veya topluluktaki kişilere aidiyet içerisinde olmasıdır. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı pozitif duygusal yaklaşımları içerir. Grup içerisinde yer alan her üyeye yakın davranmak, onunla ilişki kurmak, ana grubun bir parçası olduğunu hissettirmek kişiyi duygusal açıdan tatmin edecektir. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne tutkulu hale getirecektir (Gül, 2002: 42). Çalışanlara mücadele ruhu aşılama örgütsel bağlılığı artırır. Çalışanlar arasında rekabet ve yarışma işlerine olan bağlılığı artırır (Güney, 2011: 282). Üçüncüsü kontrol bağlılığı; Örgüt üyesinin davranışlarını örgüt içindeki kurallara göre düzenlemesidir. Kişi örgütün kurallarıyla kendi davranışını özdeşleştirir buda onun bağlılığını artırır.

#### **2.6.1.2.Etzioni'nin Yaklaşımı**

Etzioni örgütsel bağlılığı, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşması nedeniyle oluştuğunu iddia etmektedir (Gül, 2002: 43). Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından ahlaki açıdan yaklaşma, çıkarı dayalı yaklaşma ve yabancılaştırıcı yaklaşma şeklinde üçe ayırmıştır. Ahlaki açıdan yaklaşma: Çalışanların örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını benimsemesi aynı zamanda örgütüne karşı yapıcı bir his beslemesidir (Altıntaş, 2020: 23). Çıkara dayalı yaklaşma: Kurum ile çalışan arasındaki ilişki çıkarı dayanmaktadır. Çalışanlar elde edeceği faydayı düşünerek hareket ederler. Yabancılaştırıcı yaklaşma: kişinin hareketlerinin ciddi şekilde daraltıldığı hallerde ortaya çıkan, örgüte negatif yönelmeyi ifade eder. Örgüt cezalandırıcı ve zararlı tanımlandığında bu bağlılık gerçekleşmektedir.

#### **2.6.1.3.Q'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması düşünmüştür. Bu iki araştırmacı örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üç bölüme ayırmıştır. Uyum, örgütsel bağlılığın birinci boyutunu oluşturur ve burada asıl hedef, belirli çevresel ödüllere sahip olmaktır. Özdeşleşme: Bireyin diğer çalışanlarla ilişki kurması veya aralarındaki ilişkiyi devam ettirmesi için oluşan bir bağlılıktır. Bu durumda çalışanlar buldukları grubun üyesi olmaktan gurur duyarlar.

İçselleştirmenin ortaya çıkabilmesi için kişisel ve örgütsel değerler arasında uyum olması gerekir. Örgütsel bağlılığın içselleştirme benimsenmesinin son aşaması kişinin tutum ve davranışlarını örgütteki diğer insanlarla uyumlu hale getirmesi ile meydana gelmektedir.

#### **2.6.1.4. Penley ve Gold'un Yaklaşımı**

Penley ve Gould örgütsel bağlılığı üç şekilde tanımlamıştır. Bunlar ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak ifade edilir. Ahlaki bağlılık; Kişinin örgütün amaçlarını kabul etmesiyle oluşan bağlılıktır. Kişi burada kendini örgüte adar ve başarısızlıktan kendini sorumlu tutar. Çıkarıcı bağlılık; birey ile örgüt arasında menfaat ve alışveriş ilişkisine dayanır. Yabancılaştırıcı bağlılık; Bireyin örgütün içerisinde kontrol durumunun olmadığı ve farklı iş ve olanakların olmadığı, bireyin örgütsel koşullar üzerinde kontrolünün olmadığı durumlarda meydana gelen bağlılık şeklindedir (Gül, 2002: 44). Örgüte bu şekilde bağlanan bir insan, örgütteki mükâfat ve yaptırımların yapılan özelliğinden farklı olarak rastgele aldığı varsayılmaktadır.

#### **2.6.1.5. Ellen Mayer'in Yaklaşımı**

Meyer ve Allen tarafından oluşturulan tutumsal bağlılık yaklaşımı üç boyutlu bağlılık modelini belirleyerek birçok araştırmaya yol gösterici olmuşlardır (A.g.e.: 45). Bu modele göre örgütsel bağlılığın üç boyutu duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Duygusal Bağlılık; Çalışanların gönüllüğüne dayalı olarak ve arzu istek sonucunda ortaya çıkan ve çalışanların değerlerinin ve örgütsel değerlerin örtüşmesi sonucu oluşan uyumun sonucudur (Taşkın & Dilek, 2010: 39). Bu bağlılıkta çalışanlar kurumu benimserler ve örgütü önemli bulurlar. Duygusal bağlılık yaklaşımında çalışan, örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ederek bunun gerçekleşmesi için emek verip gayret sarf ederler. Devam Bağlılığı; Algılanan maliyet ya da rasyonel bağlılık şeklinde ifade edilen devam bağlılığı yaklaşımı çalışanların kurumdan ayrılma durumunun getirebileceği maliyetin farkında olmasını ifade eder (Yüceler, 2009: 448). Bu bağlılık türünde duyguların bir önemi yoktur. Bir mecburiyet duygusu vardır. Bu bağlılık türünde örgütün özelliklerinden çok çalışanın bireysel tutumu devam davranışını ortaya çıkarır. Bireyin devam davranışına karşı geliştirdiği bu tutumlar bu davranışın devamını ve tekrarlanmasını sağlar (Gül, 2002: 48). Çalışanın ekonomik çıkarlarına dayanan bu bağlılık türünde çalışanlar örgüte yönelik yatırımlarını ve maliyetleri dikkate alarak örgütte çalışmaya devam etmeyi

gereklilik olarak görebilirler (Gümüştekin & Emet, 2007: 17). Normatif Bağlılık; Bu bağlılıkta sadakat ön plandadır. Çalışanın örgütte devam etme isteği maddi ve manevi faydasından bağımsızdır. Çalışan zamanla örgütsel bağlılığı bir ahlaki olgu olarak algılar (Kaya, Karakoç, & Karaa, 2007: 92). Bu yaklaşımda çalışanlar kendilerini bulunduğu örgüte karşı borçlu hissettikleri için örgüte bağlanmaktadır. Normatif bağlılık örgütün çalışana burs ya da eğitim maliyetlerini üstlenme gibi ödüller verme nedeniyle ortaya çıktıysa çalışanlar borçlarını ödeyene kadar örgütte devam etmeye kendilerini mecbur hissedebilir (Yıldız, 2013: 856). Normatif bağlılık psikolojik bir sözleşmeye benzer. Çalışanın bağlılığı kendi çıkarlarından ya da kişisel yararlarından dolayı değildir, kendisine verilen faydalar sonucunda şirkette kalmasının ahlaki olduğuna karar verir (Taşkın & Dilek, 2010: 40).

## **2.6.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları**

Davranışsal bağlılığı açıklayan; Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı şeklinde iki yaklaşım bulunmaktadır.

### **2.6.2.1. Becker'in Yan-Bahis Yaklaşımı**

Howard Becker yaptığı çalışmalarda çalışanların bazı yan bahislere girerek tutarlı bir tutum dizisini, o tutumlarla doğrudan bir bağı olmayan çıkarlarla ilişkilendirir. Becker, bireyin davranışlarına bağlılığının nedenini birbiriyle uyumlu davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu varsaymaktadır. Tutarlı davranışlar, çok uzun süreden beri olan farklı etkinlikler içerseler de aynı hedefi gerçekleştirmek için yapılanlardır. Birey bu davranışları tekrarlayarak amacına ulaşacağını düşünür (Gül, 2002: 48). Bu birbiriyle uyumlu davranışların devam etmesiyle bağlılık oluşmaktadır (Sürücü & Maşlakçı, 2018: 58). Kısaca Becker, çalışanların davranışlara olan bağlılığını tutarlılıkla ilgili olduğunu iddia etmektedir. Bu yaklaşımda birey, bulunduğu örgüte duygusal olarak ait olmaktadır, duygusal olarak bağlanmadı zaman aidiyetini yitireceğini düşünmektedir.

Bireyin davranışlarıyla ilgisi bulunmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, emek, mevki, ek kazanç gibi faydaları düşünür. Bireyin sergilediği davranışlar öncekilerle aynı olmazsa bahse konu olan faydaları yitirecektir. Bu da kişinin değer verdiği bir faydanın kaybolması demektir. Kişi faydasını kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sürdürmesi gerekir (Gül, 2002: 48). Kişinin örgüte bağlılık göstermesi, ayrıca toplumsal beklentileri karşılamak şeklinde, kanunu bir fayda

sağlamak, sosyal ilişkiler neticesinde bir yarar sağlamak gibi nedenlerle gerçekleşebilir.

### **2.6.2.2.Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'in yaklaşımı da örgütsel bağlılığı kişinin hareketlerine bağlayarak açıklamaya çalışmaktadır. Burada da Becker'in yaklaşımın da olduğu gibi birey daha evvelki hareketlerine bağlayarak hareketler ortaya koymaktadır. Salancik'e göre bağlılık; kişinin hareketlerine ve hareketleriyle etkinliklerini ve örgüte olan tutkusunu güçlendiren inançları bulunmaktadır. Salancik'in yaklaşımında tutumlar ile davranışlar arasında uyum vardır. Kişinin tutumlarıyla ve davranışları uyumlu olmadığı zaman kişi için gerilim ve stres ortaya çıkacaktır. Bu yaklaşımda örgüt üyeleri bağlı oldukları örgüte değil kendi davranışlarına bağlanır (Sürücü & Maşlakçı, 2018: 51). Tartışmaya neden olmayacak şekilde açık, kati ve tereddüt oluşturmeyen ve sürekli tekrarlanan başkalarının gözü önünde istekli bir şekilde sergilenen davranışlar bağlılık düzeyini etkiler. Salancik'in yaklaşımında davranışı devam ettirme ve tekrarlama isteğinin olması gerekir. Yani davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun olması gerekir (Cihangiroğlu, 2009: 35).

### **2.6.2.3.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Bu yaklaşımda farklı bağlılık kaynakları vardır. Kişiler örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine vb. bağlılık gösterebilir. Çoklu bağlılık yaklaşımında her kesin duyacağı bağlılığın farklı olabileceğini ifade eder. Bir kişinin örgüte bağlılığın kaynağı kaliteli ürün iken diğeri için çalışanların gösterdiği nezaket ilgi alaka olabilir.

## **2.7.Örgüte Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarına ulaşmasında hayati öneme sahip etkenlerin ilk sırasında gelmektedir. Örgütler bu nedenle üyelerinin bağlılık durumlarını arttırmak isterler. Bununla ilgili günümüz örgütleri, çok sayıda çalışmalar yaparak, örgütsel bağlılıkları arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar (Bayram, 2005: 136).

Örgüte bağlılığın sonuçları bağlılığın gerçekleşme durumuna göre iyi ya da kötü olabilmektedir. Örgütsel bağlılık az, normal, yüksek bağlılık şeklinde meydana gelebilir. Düşük örgütsel bağlılık; örgütte dedikodu, itiraz ve şikâyet ortaya çıktığında örgüt zayıflamaktadır (A.g.e.: 135). İlimli bağlılık, iş gören tecrübesinin fazla olduğu, fakat örgütsel aidiyet hissinin az ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. Bu

düzeydeki İş görenler, örgütün bütün değerlerini değil bazı değerlerini benimserler. Örgütün onlardan istediklerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kendine ait değerleri muhafaza ederler. Yüksek bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü bir şekilde eğitim ve bağlılık göstererek meslekte başarı gösterirler ve yüksek mevkilere çıkarlar. Örgütün amaçları kabul edilecek durumda değilse üyelerin var olan bağlılığı, örgütün çözülmesine bağlılığın olumsuz sonuçlanmasına neden olabilir.

İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi, çalışanların yetenek ve becerilerini arttırarak çalışanlardan yüksek düzeyde faydalanmayı ve işletmeye olan bağlılıklarını yükseltmeyi gerçekleştirmektir. Örgütsel bağlılığı iyi olan çalışanların, bağlılığı bulunmayan iş görenlere göre, hem örgüte hem de üretim miktarına da katılımları yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans sergiledikleri düşünülmektedir. Örgütte örgüt üyeleriyle iletişim içinde onların iş tatminleri daha yüksektir. Bunlar aynı zamanda örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerdir. Bu nedenle örgütsel bağlılık önemlidir (Yalçın & İplik, 2005: 402).

Örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin birey ve örgütte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarının incelenmesinde düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarının olduğu görülmektedir (Gözen, 2007: 79). Örgütsel bağlılığın düzeyinin sonuçları örgüt açısından, iyi ya da kötü olabilmektedir.

## **2.8.Okulda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık**

Yaşadığımız çağ bize kendini sürekli yenileyen, gelişen okulları gerekli kılmaktadır. Bunu yapabilmek için dönüşümcü liderlik uygulamaların sayısının mümkün olduğunca fazla olması gerekir.

Okullar kişinin dolayısıyla toplumun yetiştirilmesindeki önemi düşünüldüğünde değişimin öncüsü olması doğaldır. Başarılı bir okul için günün şartlarına uygun okul yönetimi ve okulun başarısı için okula inanmış, fazladan çaba gösteren, yeniliğe açık öğretmene ihtiyaç vardır.

Dönüşümcü liderliğin en önemli amacı okulu çağın şartlarına uygun hale getirmek yani okul yöneticilerin temel amacı dönüşümü gerçekleştirmek olmalıdır.

Okul müdürleri personel, öğrenci, eğitim, okulun maddi kaynakları gibi işlerle uğraşır (Sarpkaya, 2016: 122). Okullarda gelişimi sağlamak için okul müdürlerini mevzuatı takip eden, devamsızlıkları kontrol eden disiplin sağlayan rollerden kurtarmak gerekir.

Okul müdürleri, değişimleri okulun amaçları doğrultusunda harekete geçirmek ve okula verdiği olumsuz etkileri azaltmak görevi vardır. Bu nedenle günümüz okul müdürlerinin daha farklı yetkinliklere sahip olması gerekir (A.g.e.: 123).

Okullar toplumdaki mevcut durumu daha iyi hale getirmek, çağa uygun eğitim ğretim vermek, değişime uyum sağlamak zorundadır. Değişim beraberinde dönüşümü getirmektedir. Bu dönüşümü gerçekleştirmek öğretmenlerin çabaları ve etkili liderlik ile mümkün olabilir. Okul müdürün etkili liderlik davranışları öğretmenleri ve öğrencileri zihinsel olarak harekete geçirir.

Okulda lider olarak ifade edilebilecek kişi müdürdür. Okul müdürünün okuldan beklenenleri yapabilmesi için hem kendisi bazı davranışları yerine getirir hem de başkalarının bazı davranışları yerine getirmesini sağlar.

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının etki ettiği pek çok unsur vardır ancak bunların belki de en önemlisi öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisidir. Öğretmenlerin rgtsel bağlılığı varsa öğrencilere fazlasıyla zaman ayırabilir bu nedenle okul müdürünün bunu sağlaması birinci önceliği olmalıdır.

Yapılan araştırmalar dnşmcu liderliğin öğretmenlerin meslekleri ile ilgili doyumunu, sınıf yönetimlerini, okul koşullarını etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Yaman & Yıldıırım, 2020: 1936).

Okul müdürlerinin, düşünsel olarak uyaran, onlara değişimi ve dönüşüm ruhu veren, aynı zamanda bunu gerçekleştirerek örnek olan kişi olmalıdır.

Araştırmacılar genellikle okul yöneticilerinin davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olduğunu düşünmektedirler. Bu ilişkinin de pozitif ya da negatif yönlü oluşunun okulun etkililiğinde doğrudan etkili olduğu kanısına varmışlardır. Bu bağlamda öğretmenlerin algılarına dayalı olarak yöneticilerin dnşmcu liderlik stiline ve ğretmen bağlılığının etkili okullar oluşturmada doğrudan etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Güngör, 2018: 60). rgtne bağlı olan ğretmen işine de bağlı olur ve motive olur. Böyle bir durum okulun başarisında öğretmenin örgütsel bağlılığıyla önemli bir paya sahip olur.

Başarılı bir okul için dönüşüm dnşmcu lider ne kadar çok önemliyse aynı derecede dnşmcu ve okuluna bağlı ğretmen olmak da önemlidir. Okul müdürüyle birlikte okulu başarıya ulaştıracak olan öğretmenlerdir.

## 2.9. İlgili Çalışmalar

Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin hem eğitim alanında hem de diğer alanlarda sıkça araştırma konusu yapılmıştır. Eğitimle ilgili dönüşümcü liderliğe yönelik ilk araştırmalar, 1980 ve 1990 yıllarda başlamıştır. Bu tarihten itibaren günümüze kadar gerek yurt dışında gerekse yurtiçinde birçok çalışma yapılmıştır. Ülkemizde bu alanda son yıllarda yapılan araştırmalardan bazıları şunlardır;

Canbaz (2019) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin okul bağlılıkları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmış ve daha önceki araştırmacıların sonuçlarına benzer sonuçlar elde etmiştir.

Kiriş ve Aslan (2019) yaptıkları çalışma sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin mesleki benlik saygıları arasında pozitif yönlü, ılımlı ve anlam ifade eden bir durum olduğunu tespit etmişlerdir.

Dede (2019) yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığın boyutları üzerindeki etkisinde lidere olan güven değişkeninin aracı rolünü incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ancak devam bağlılığı ve normatif bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca lidere olan güvenin, dönüşümcü liderlik ve devam bağlılığı ilişkisinde aracı rolünün olduğu görülmüştür.

Kuğu, N. (2019) İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan resmi ve özel anaokullarında görev yapan yöneticiler üzerinde yaptığı çalışma ile dönüşümcü liderlik stillerinin problem çözme üzerindeki etkilerini araştırmış ve sonucunda dönüşümcü liderlik stili ve problem çözme becerileri arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Altın (2019) Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenileşme özellikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenler tarafından düzeyinde yaş açısından bir farklılık görülmemiş ancak branş açısından anlamlı farklılık görülmüştür.

Altıntaş (2020), yaptığı çalışmadan iletişim sektöründe dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmış dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etki yaptığı sonucuna ulaşmıştır. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri yüksek olarak ortaya çıkmaktadır.

Gün (2020) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin okula bağlılıkları konusunda öğretmen algıların yüksek seviyede olduğunu ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığa olumlu katkı sağladığı görülmüş, cinsiyet değişkeninin dönüşümcü liderlik özelliğine etki etmediği sonuçlarına ulaşmıştır.

Şahin (2020) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin pozitif yönlü olduğunu tespit etmiştir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel adanmışlığa doğrudan etki ettiğini tespit etmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça örgütsel adanmışlık düzeylerinin yükseldiği görülmüştür.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1.Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel bir araştırmadır. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeline dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasında nasıl bir ilişki olduğunu incelemeyi amaçlayan araştırmaları ifade etmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017). Araştırmada meslek öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve okula bağlılıkları arasındaki ilişki çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir.

#### 3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılında Bağcılar, Başakşehir, Esenler, Küçükçekmece, Güngören ilçesindeki 46 meslek liselerinde görev yapan 1100 meslek öğretmeninden oluşturmaktadır. Pandemi nedeniyle on-line form üzerinden öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmış ve rastgele örnekleme yöntemiyle 293 meslek öğretmeni ölçekleri doldurarak araştırmaya katılmıştır. Çalışma grubuna ait sosyo-demografik özelliklerini ve okullarına ait bilgileri içeren tablolar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 3.1: Araştırmaya Katılan Meslek Öğretmenlerinin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Değişkenler	n	%	
Cinsiyet	Kadın	165	58,7
	Erkek	116	41,3
Yaş	18-25	12	4,3
	26-30	104	37,0
	31-45	128	45,6
	46 ve üzeri	37	13,2
Eğitim	Lisans	259	92,2
	Yüksek Lisans	22	7,8

Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	65	23,1
	2 yıl	81	28,8
	3 yıl	13	4,6
	4 yıl ve üzeri	122	43,4
Unvan	Öğretmen	223	79,4
	Şef	58	20,6
<b>Toplam</b>		<b>281</b>	<b>100.0</b>

Tablo 3.1.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan meslek öğretmenlerinin %58,7'sinin kadın, %41,3'ünün erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde %4,3'ünün 18-25, %37'sinin 26-30, %45,6'sının 31-45 ve %13,2'sinin 46 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %92,2'sinin eğitim durumu lisans ve %7,8'inin yüksek lisans olduğu görülmektedir. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde, %23,1'inin 1 yıldan az, %28,8'inin 2 yıl, %4,6'sının 3 yıl, %43,45'ünün 4 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların %79,4'ünün öğretmen, %20,6'sının şef olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.2: Araştırmaya Katılan Meslek Öğretmenlerinin Okullarına Ait Bilgilerin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Değişkenler		n	%
Döner Sermaye İşletmesi	Var	99	35,2
	Yok	182	64,8
Proje Okulu	Evet	112	39,9
	Hayır	169	60,1
Müdür	Kadrolu	274	97,5
	Görevlendirme	7	2,5
Müdür Cinsiyet	Kadın	32	11,4
	Erkek	249	88,6
Müdür Branş	Meslek Öğretmeni	212	75,4

	Kültür Öğretmeni	69	24,6
Başarı Belgesi	Evet	39	13,9
	Hayır	242	86,1
<b>Toplam</b>		<b>281</b>	<b>100.0</b>

Tablo 3.2.'de araştırmaya katılan meslek öğretmenlerinin %35,2'sinin çalıştıkları kurumda döner sermaye işletmesi bulunurken, %64,8'inin bulunmamaktadır. Katılımcıların %39,9'unun çalıştıkları kurum proje okulu kapsamında ve %60,1'inin proje kapsamında olmadığı görülmektedir.

Katılımcıların %97,5'inin kurum müdürleri kadrolu, %2,5'inin görevlendirme olduğu görülmektedir. Katılımcıların %11,4'ünün kurum müdürü kadın ve %88,6'sının erkektir. Katılımcıların %75,4'ünün kurum müdürü branşı meslek öğretmeni, %24,6'sının kültür öğretmenidir. Katılımcıların %13,9'unun kurum müdürleri tarafından başarı belgesi ile ödüllendirildiği, %86,1'inin ödüllendirilmediği görülmektedir.

### 3.3.Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırma anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket; katılımcılara ait kişisel bilgileri ve okul bilgilerini içeren form, dönüşümcü liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinden oluşmaktadır. Verilerin toplanması sürecinde katılımcılarla yüz yüze görüşme yapılmamış Google on-line form üzerinden ortalama 15 dakikalık süre içerisinde katılımcılardan anket ifadeleri ile ilgili geri dönüş alınmıştır.

**Kişisel Bilgiler Formu:** Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan meslek öğretmenlerinin cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, buldukları kurumda çalışma süreleri, kurumdaki unvanları, okullarında döner sermaye ve proje okulu olup olmaması, kurum müdürünün kadro durumu, kurum müdürünün cinsiyeti, kurum müdürünün branş durumu, başarı belgesi alıp almaması ile dönüşümcü liderlik ölçeği ve okula bağlılık ölçeği arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik 11(on bir) adet soru yer almaktadır.

**Dönüşümcü Liderlik Ölçeği:** Podsakoff'un dönüştürücü liderliği ölçmek için geliştirdiği ve İşcan (2002) tarafından geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılarak Türkçe 'ye uyarlanmış bir ölçektir. Ölçek kullanılmadan önce gerekli izinler alınmıştır.

Ölçekte dönüştürücü liderlik özelliklerini ölçen 5 alt boyut bulunmaktadır. Dönüştürücü liderliğin ölçülmesine yönelik ifadelerde 5' li likert ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçekteki işletme kavramı okul olarak uyarlanmıştır. Verilen cevaplar 1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum olarak düzenlenmiştir. Ölçeğin madde numaraları ve alt boyutları şu şekildedir;

**Tablo 3.3: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Madde Numaraları ve Alt Boyutları**

Madde Numaraları	Boyutlar
1-2-7-8-13-14-19-22	Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma Alt Boyutu
3-9-15-20-23	Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama Alt Boyutu
6-12-18-21	Entelektüel Teşvikte Bulunma Alt Boyutu
5-11-17	Bireysel İlgi Gösterme alt Boyutu
4-10-16	Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma Alt Boyutu
<b>23 (madde)</b>	<b>Dönüştürücü Liderlik Ölçeği</b>

**Okula Bağlılık Ölçeği:** Yapılan araştırmada, meslek öğretmenleri görüşlerine göre meslek liselerinde görev yapan meslek öğretmenlerinin okula bağlılık düzeylerini belirlemek için veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Christophersen, Elstad ve Turmo (2011) tarafından geliştirilmiş ve Güngör (2018) tarafından Türkçeye çevrilen Okula Bağlılık Ölçeği (OBÖ) kullanılmıştır. Ölçek meslek öğretmenlerin okula bağlılık düzeyleri hakkında bilgi verir. Ölçek kullanılmadan önce araştırmacılardan gerekli izinler alınmıştır. Ölçekte bulunan her bir faktör öğretmenlerin okula bağlılık düzeylerini ölçmektedir. Christophersen, Elstad ve Turmo (2011)'nin çalışmasında OBÖ'nin bütünü için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,92'dir. Ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analize alınan 15 maddenin öz değerinin 1'den büyük 5 boyut altında toplandığı görülmüştür. Ölçek, akademik baskı, mesleki dayanışma, okula karşı olumlu tutum, yönetici-öğretmen arasındaki güven ve öğretmen-öğretmen arasındaki güven olmak üzere 5 faktörden ve her faktörde 3'er olmak üzere toplam 15 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutların Cronbach alfa değerleri ise; akademik baskı: 0,85, mesleki dayanışma: 0,77, okula karşı olumlu tutum: 0,89, yönetici-öğretmen arasındaki güven: 0,89, öğretmen-öğretmen arasındaki güven: 0,86 olarak hesaplanmıştır (Güngör, 2018: 70).

Okula Bağlılık Ölçeği, 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Pek fazla katılmıyorum, 4-Kararsızım, 5-Katılıyorum, 6-Oldukça katılıyorum, 7-Kesinlikle katılıyorum şeklinde 7’li Likert şeklinde hazırlanmıştır. Ölçeğin madde numaraları ve alt boyutları şu şekildedir.

**Tablo 3.4: Okula Bağlılık Ölçeğinin Madde Numaraları ve Alt Boyutları**

<b>Madde Numaraları</b>	<b>Boyutlar</b>
1-2-3	Akademik Baskı
4-5-6	Mesleki Dayanışma
7-8-9	Okula Karşı Olumlu Tutum
10-11-12	Yönetici-Öğretmen Arasındaki Güven
13-14-15	Öğretmen-Öğretmen Arasındaki Güven
<b>15 (Madde)</b>	<b>Okula Bağlılık Ölçeği</b>

### **3.4.Verilerin İstatistiksel Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizi yapılırken tanımlayıcı istatistiksel metotları (sayı, yüzde, min-max değerleri, medyan, ortalama ve standart sapma, korelasyon ve regresyon kullanılmıştır.

Kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla “Güvenilirlik Analizi” yapılmıştır. Shao 2002’ye göre kullanılan verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri  $\pm 3$  arasında olduğu için veriler normal dağılım göstermektedir. Normal dağılıma sahip verilerde de niceliksel verilerin karşılıklı analiz edilmesinde iki bağımsız grup arasındaki fark için bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grubun karşılaştırmasında ise tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ölçekler arasında fark ortaya çıkan alt gruplarda bu farkın hangi alt gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Bonferroni yöntemi uygulanmıştır. Sürekli değişkenlerin ilişkilerinin ne durumda olduğunu görmek için ise Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 3.5: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutları	Cronbach's Alpha
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli	0,937
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	0,901
Entelektüel teşvikte bulunma	0,829
Bireysel ilgi gösterme	0,928
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	0,627
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	<b>0,970</b>
Akademik baskı	0,698
Mesleki dayanışma	0,904
Okula karşı olumlu tutum	0,832
Yönetici öğretmen arasındaki güven	0,927
Öğretmen-öğretmen arasındaki güven	0,905
<b>Okula Bağlılık Ölçeği</b>	<b>0,939</b>

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirliği hesaplanmıştır. Cronbach Alfa değerlerinin 0.60 ve büyük ise kullanılan ölçekler güvenilirlerdir. Bu da çalışmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirlikleri incelediğinde, tüm değerlerin 0.60'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu gösterir.

**Tablo 3.6: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri**

Ölçek ve Alt Boyutları	Min	Max	Medyan	$\bar{X}$	SS
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli	1,00	5,00	3,85	3,75	0,83
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	1,00	5,00	4,00	3,91	0,84
Entelektüel teşvikte bulunma	1,00	5,00	4,00	3,88	0,94
Bireysel ilgi gösterme	1,00	5,00	3,66	3,65	0,68

Yüksek başarı beklentisine sahip olma	1,00	5,00	4,00	3,90	0,83
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	1,00	5,00	4,00	3,81	0,78
Akademik baskı	1,00	7,00	4,00	4,21	1,16
Mesleki dayanışma	1,00	7,00	5,33	5,35	1,36
Okula karşı olumlu tutum	1,00	7,00	5,33	5,10	1,46
Yönetici öğretmen arasındaki güven	1,00	7,00	5,66	5,27	1,57
Öğretmen-öğretmen arasındaki güven	1,00	7,00	5,33	5,36	1,43
<b>Okula Bağlılık Ölçeği</b>	1,00	7,00	5,13	5,06	1,16

Tablo 3.6’de kullanılan ölçeklerin ve boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir.

**Tablo 3.7: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Normallik Analizi Sonuçları**

	Çarpıklık		Basıklık		Durum
	İstatistik	St.Hata	İstatistik	St. Hata	
Vizyon-ilham sağ. ve uygun rol modeli	-1,155	0,145	1,512	0,290	Normal
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	-0,840	0,145	0,420	0,290	Normal
Entelektüel teşvikte bulunma	-1,260	0,145	1,268	0,290	Normal
Bireysel ilgi gösterme	-0,777	0,145	1,716	0,290	Normal
Yüksek baş.bek.sah. ol.	-1,369	0,145	2,231	0,290	Normal
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	-1,179	0,145	1,533	0,290	Normal
Akademik baskı	-0,260	0,145	-0,020	0,290	Normal
Mesleki dayanışma	-0,825	0,145	0,438	0,290	Normal
Okula karşı olumlu tutum	-0,739	0,145	0,036	0,290	Normal
Yönetici öğretmen arasındaki güven	-1,013	0,145	0,506	0,290	Normal

Öğretmen-öğretmen arasındaki güven	-0,842	0,145	0,317	0,290	Normal
<b>Okula Bağlılık Ölçeği</b>	-0,748	0,145	0,430	0,290	Normal

Tablo 3.7’de Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının normallik analizi sonuçları verilmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 3$  arasında olduğu ve normal dağılıma sahip olduğu görülmektedir (Shao, 2002). Çalışmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının normal dağılıma sahip olduğu görülmektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve YORUMLARI

#### 4.1.Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Bu bölümde, meslek öğretmenlerinden ölçekler aracılığıyla ulaşılan verilerin analizi neticesinde tespit edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 4.1: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

Ölçek ve Alt Boyutları	Cinsiyet	Ortalama	t	p
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli	Kadın	3,75	-0,014	0,989
	Erkek	3,75		
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Kadın	3,88	-0,723	0,471
	Erkek	3,95		
Entelektüel teşvikte bulunma	Kadın	3,92	0,895	0,372
	Erkek	3,82		
Bireysel ilgi gösterme	Kadın	3,69	1,153	0,250
	Erkek	3,59		
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Kadın	3,94	0,955	0,341
	Erkek	3,84		
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	Kadın	3,83	0,297	0,767
	Erkek	3,80		
Akademik baskı	Kadın	4,07	<b>-2,261</b>	<b>0,025</b>
	Erkek	4,39		
Mesleki dayanışma	Kadın	5,52	<b>2,416</b>	<b>0,016</b>
	Erkek	5,12		
Okula karşı olumlu tutum	Kadın	4,85	<b>-3,475</b>	<b>0,001</b>
	Erkek	5,45		
Yönetici öğretmen arasındaki güven	Kadın	5,26	-0,230	0,818

		Erkek	5,30		
Öğretmen-öğretmen güven	arasındaki	Kadın	5,25	-1,489	0,138
		Erkek	5,51		
<b>Okula Bağlılık Ölçeği</b>		Kadın	4,99	-1,144	0,254
		Erkek	5,16		

Tablo 4.1.'de kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının cinsiyete göre karşılaştırma testi sonuçları tabloda verilmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre akademik baskı, mesleki dayanışma ve okula karşı olumlu tutum alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Erkek katılımcıların akademik baskı ve okula karşı olumlu tutum alt boyut puanlarının kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadın katılımcıların mesleki dayanışma alt boyut puanlarının erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.2: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Yaşına Göre Karşılaştırılması**

Ölçek ve Alt Boyutları	Yaş	Ortalama	F	p
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli	18-25	4,16	<b>3,513</b>	<b>0,016</b>
	26-30	3,90		
	31-45	3,61		
	46 ve üzeri	3,67		
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	18-25	4,31	<b>5,113</b>	<b>0,002</b>
	26-30	4,11		
	31-45	3,74		
	46 ve üzeri	3,79		
Entelektüel teşvikte bulunma	18-25	4,12	<b>4,582</b>	<b>0,004</b>
	26-30	4,12		
	31-45	3,68		
	46 ve üzeri	3,83		
Bireysel ilgi gösterme	18-25	3,66	1,775	0,152

	26-30	3,74		
	31-45	3,54		
	46 ve üzeri	3,73		
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	18-25	4,11		
	26-30	4,15		
	31-45	3,70	<b>6,289</b>	<b>0,000</b>
	46 ve üzeri	3,89		
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	18-25	4,11		
	26-30	4,00		
	31-45	3,65	<b>4,560</b>	<b>0,004</b>
	46 ve üzeri	3,76		
Akademik baskı	18-25	4,63		
	26-30	4,16		
	31-45	4,16	<b>0,803</b>	<b>0,493</b>
	46 ve üzeri	4,34		
Mesleki dayanışma	18-25	5,63		
	26-30	5,62		
	31-45	5,26	<b>3,457</b>	<b>0,017</b>
	46 ve üzeri	4,84		
Okula karşı olumlu tutum	18-25	5,50		
	26-30	5,06		
	31-45	5,02	<b>0,865</b>	<b>0,460</b>
	46 ve üzeri	5,36		
Yönetici öğretmen arasındaki güven	18-25	5,94		
	26-30	5,59		
	31-45	5,01	<b>3,599</b>	<b>0,014</b>
	46 ve üzeri	5,08		

Öğretmen-öğretmen arasındaki güven	18-25	5,77	0,583	0,627
	26-30	5,41		
	31-45	5,34		
	46 ve üzeri	5,18		
<b>Okula Bağlılık Ölçeği</b>	18-25	5,50	1,280	0,281
	26-30	5,17		
	31-45	4,96		
	46 ve üzeri	4,96		

Tablo 4.2.'de kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının yaşa göre karşılaştırma testi sonuçları tabloda verilmiştir. Katılımcıların yaşlarına göre vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, yüksek başarı beklentisine sahip olma, akademik baskı, mesleki dayanışma ve yönetici öğretmen arasındaki güven alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan Bonferoni çoklu karşılaştırma testi sonucunda, 26-30 yaş grubundaki katılımcıların vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, yüksek başarı beklentisine sahip olma, akademik baskı ve yönetici öğretmen arasındaki güven alt boyut puanlarının 31-45 yaş grubundaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. 26-30 yaş grubundaki katılımcıların alt boyut puanlarının mesleki dayanışma alt boyut puanlarının 46 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.3: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması**

Ölçek ve Alt Boyutları	Eğitim Durumu	Ortalama	t	p
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli	Lisans	3,75	0,297	0,767
	Yüksek Lisans	3,70		
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Lisans	3,91	0,436	0,663
	Yüksek Lisans	3,83		

Entelektüel teşvikte bulunma	Lisans	3,87	-0,250	0,803
	Yüksek Lisans	3,93		
Bireysel ilgi gösterme	Lisans	3,64	-0,148	0,884
	Yüksek Lisans	3,68		
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Lisans	3,93	1,858	0,064
	Yüksek Lisans	3,59		
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	Lisans	3,82	0,395	0,693
	Yüksek Lisans	3,75		
Akademik baskı	Lisans	4,20	-0,325	0,745
	Yüksek Lisans	4,28		
Mesleki dayanışma	Lisans	5,36	0,255	0,799
	Yüksek Lisans	5,28		
Okula karşı olumlu tutum	Lisans	5,09	-0,266	0,790
	Yüksek Lisans	5,18		
Yönetici öğretmen arasındaki güven	Lisans	5,25	-0,732	0,465
	Yüksek Lisans	5,51		
Öğretmen-öğretmen arasındaki güven	Lisans	5,39	1,133	0,267
	Yüksek Lisans	5,07		
<b>Okula Bağlılık Ölçeği</b>	Lisans	5,06	-0,028	0,978
	Yüksek Lisans	5,07		

Tablo 4.3’de kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının eğitim durumlarına göre karşılaştırma testi sonuçları tabloda verilmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre ölçekler ve alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.4: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması**

Ölçek ve Alt Boyutları	Kurumda Çalışma Süresi	Ortalama	F	p
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli	1 yıldan az	3,69	<b>9,647</b>	<b>0,000</b>
	2 yıl	4,11		
	3 yıl	4,03		
	4 yıl ve üzeri	3,51		
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	1 yıldan az	3,88	<b>15,609</b>	<b>0,000</b>
	2 yıl	4,36		
	3 yıl	4,16		
	4 yıl ve üzeri	3,60		
Entelektüel teşvikte bulunma	1 yıldan az	3,92	<b>11,373</b>	<b>0,000</b>
	2 yıl	4,30		
	3 yıl	4,05		
	4 yıl ve üzeri	3,56		
Bireysel ilgi gösterme	1 yıldan az	3,74	<b>4,563</b>	<b>0,004</b>
	2 yıl	3,74		
	3 yıl	4,05		
	4 yıl ve üzeri	3,49		
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	1 yıldan az	4,06	<b>8,648</b>	<b>0,000</b>
	2 yıl	4,12		
	3 yıl	4,30		
	4 yıl ve üzeri	3,63		
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	1 yıldan az	3,83	<b>11,190</b>	<b>0,000</b>
	2 yıl	4,15		
	3 yıl	4,10		

	4 yıl ve üzeri	3,55		
Akademik baskı	1 yıldan az	3,83		
	2 yıl	4,52	<b>7,084</b>	<b>0,000</b>
	3 yıl	5,02		
	4 yıl ve üzeri	4,11		
Mesleki dayanışma	1 yıldan az	5,45		
	2 yıl	5,82	<b>8,468</b>	<b>0,000</b>
	3 yıl	5,94		
	4 yıl ve üzeri	4,93		
Okula karşı olumlu tutum	1 yıldan az	4,69		
	2 yıl	5,54	<b>6,896</b>	<b>0,000</b>
	3 yıl	6,02		
	4 yıl ve üzeri	4,92		
Yönetici öğretmen arasındaki güven	1 yıldan az	5,01		
	2 yıl	6,04	<b>15,320</b>	<b>0,000</b>
	3 yıl	6,43		
	4 yıl ve üzeri	4,78		
Öğretmen-öğretmen arasındaki güven	1 yıldan az	5,10		
	2 yıl	5,86	<b>5,220</b>	<b>0,002</b>
	3 yıl	5,58		
	4 yıl ve üzeri	5,15		
<b>Okula Bağlılık Ölçeği</b>	1 yıldan az	4,81		
	2 yıl	5,56	<b>11,050</b>	<b>0,000</b>
	3 yıl	5,80		
	4 yıl ve üzeri	4,78		

Tablo 4.4.'da kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının kurumda çalışma süresine göre karşılaştırma testi sonuçları tabloda verilmiştir. Katılımcıların kurumda çalışma

sürelerine göre vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme, yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutlar, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, akademik baskı, mesleki dayanışma, okula karşı olumlu tutum, yönetici öğretmen arasındaki güven, öğretmen-öğretmen arasındaki güven alt boyutları ve Okula Bağlılık Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan Bonferoni çoklu karşılaştırma testi sonucunda, kurumda çalışma süresi 2 yıl olan katılımcıların vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli, grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyut puanlarının kurumda çalışma süresi 1 yıldan az ve 4 yıl ve üzeri olan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurumda çalışma süresi 2 yıl olan katılımcıların entelektüel teşvikte bulunma alt boyut puanlarının kurumda çalışma süresi 4 yıl ve üzeri olan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurumda çalışma süresi 1 yıldan az, 2 yıl ve 3 yıl olan katılımcıların yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyut puanlarının kurumda çalışma süresi 4 yıl ve üzeri olan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurumda çalışma süresi 2 yıl olan katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği toplam puanlarının kurumda çalışma süresi 4 yıl ve üzeri olan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kurumda çalışma süresi 2 yıl ve 3 yıl olan katılımcıların akademik baskı alt boyut puanlarının kurumda çalışma süresi 4 yıl ve üzeri olan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurumda çalışma süresi 2 yıl olan katılımcıların mesleki dayanışma alt boyut puanlarının kurumda çalışma süresi 4 yıl ve üzeri olan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurumda çalışma süresi 2 yıl ve 3 yıl olan katılımcıların okula karşı olumlu tutum alt boyut puanlarının kurumda çalışma süresi 1 yıldan az ve 4 yıl ve üzeri olan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurumda çalışma süresi 2 yıl ve 3 yıl olan katılımcıların yönetici öğretmen arasındaki güven alt boyut puanlarının kurumda çalışma süresi 1 yıldan az ve 4 yıl ve üzeri olan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurumda çalışma süresi 2 yıl olan katılımcıların öğretmenler arasındaki güven alt boyut puanlarının kurumda çalışma süresi 1 yıldan az ve 4 yıl ve üzeri olan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurumda çalışma süresi 2 yıl ve 3 yıl olan katılımcıların Okula Bağlılık Ölçeği toplam puanlarının kurumda çalışma süresi 1 yıldan az ve 4 yıl ve üzeri olan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.5: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Unvanlarına Göre Karşılaştırılması**

Ölçek ve Alt Boyutları	Unvan	Ortalama	t	p
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli	Öğretmen	3,73	-0,606	0,545
	Şef	3,81		
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Öğretmen	3,88	-0,961	0,339
	Şef	4,00		
Entelektüel teşvikte bulunma	Öğretmen	3,89	0,544	0,587
	Şef	3,82		
Bireysel ilgi gösterme	Öğretmen	3,63	-0,834	0,405
	Şef	3,71		
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Öğretmen	3,89	-0,254	0,800
	Şef	3,93		
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	Öğretmen	3,80	-0,445	0,657
	Şef	3,86		
Akademik baskı	Öğretmen	4,17	-1,114	0,266
	Şef	4,36		
Mesleki dayanışma	Öğretmen	5,37	0,450	0,653
	Şef	5,28		
Okula karşı olumlu tutum	Öğretmen	5,06	-0,746	0,456
	Şef	5,22		
Yönetici öğretmen arasındaki güven	Öğretmen	5,31	0,794	0,428
	Şef	5,13		
Öğretmen-öğretmen arasındaki güven	Öğretmen	5,36	-0,049	0,961
	Şef	5,37		
<b>Okula Bağlılık Ölçeği</b>	Öğretmen	5,05	-0,102	0,919
	Şef	5,07		

Tablo 4.5.'de kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının öğretmenlerin unvanlarına göre karşılaştırma testi sonuçları tabloda verilmiştir. Katılımcıların öğretmenlerin unvanlarına göre ölçekler ve alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.6: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Okulda Döner Sermaye Bulunma Durumuna Göre Karşılaştırılması**

Ölçek ve Alt Boyutları	Döner Sermaye	Ortalama	t	p
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli	Var	3,86	1,705	0,089
	Yok	3,68		
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Var	3,97	0,908	0,365
	Yok	3,87		
Entelektüel teşvikte bulunma	Var	4,07	<b>2,506</b>	<b>0,013</b>
	Yok	3,78		
Bireysel ilgi gösterme	Var	3,82	<b>3,171</b>	<b>0,002</b>
	Yok	3,55		
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Var	3,88	-0,258	0,797
	Yok	3,91		
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	Var	3,92	1,693	0,092
	Yok	3,76		
Akademik baskı	Var	4,31	1,092	0,276
	Yok	4,15		
Mesleki dayanışma	Var	5,44	0,799	0,425
	Yok	5,31		
Okula karşı olumlu tutum	Var	5,20	0,901	0,368
	Yok	5,04		
	Var	5,40	1,006	0,315

Yönetici öğretmen arasındaki güven	Yok	5,21		
Öğretmen-öğretmen arasındaki güven	Var	5,44	0,726	0,469
	Yok	5,32		
<b>Okula Bağlılık Ölçeği</b>	Var	5,16	1,066	0,287
	Yok	5,01		

Tablo 4.6.'de kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının döner sermaye bulunma durumuna göre karşılaştırma testi sonuçları tabloda verilmiştir. Katılımcıların okulda döner sermaye bulunma durumuna göre entelektüel teşvikte bulunma ve bireysel ilgi gösterme alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Okulda döner sermaye bulunan katılımcıların entelektüel teşvikte bulunma ve bireysel ilgi gösterme alt boyut puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.7: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Proje Okulu Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması**

Ölçek ve Alt Boyutları	Proje Okulu	Ortalama	t	p
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli	Evet	3,76	0,263	0,793
	Hayır	3,74		
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Evet	3,92	0,284	0,777
	Hayır	3,90		
Entelektüel teşvikte bulunma	Evet	3,94	0,907	0,365
	Hayır	3,84		
Bireysel ilgi gösterme	Evet	3,75	1,969	0,050
	Hayır	3,58		
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Evet	3,91	0,072	0,942
	Hayır	3,90		
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	Evet	3,85	0,617	0,538
	Hayır	3,79		
Akademik baskı	Evet	4,19	-0,168	0,867

	Hayır	4,21		
Mesleki dayanışma	Evet	5,42	0,630	0,529
	Hayır	5,31		
Okula karşı olumlu tutum	Evet	5,03	-0,618	0,537
	Hayır	5,14		
Yönetici öğretmen arasındaki güven	Evet	5,12	-1,333	0,184
	Hayır	5,38		
Öğretmen-öğretmen arasındaki güven	Evet	5,41	0,458	0,647
	Hayır	5,33		
<b>Okula Bağlılık Ölçeği</b>	Evet	5,03	-0,285	0,776
	Hayır	5,08		

Tablo 4.7’de kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının proje okulu olma durumuna göre karşılaştırma testi sonuçları tabloda verilmiştir. Katılımcıların proje okulu olma durumuna göre ölçekler ve alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.8: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Müdür Görev Durumuna Göre Karşılaştırılması**

Ölçek ve Alt Boyutları	Müdür Görevi	Ortalama	t	p
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli	Kadrolu	3,76	1,303	0,194
	Görevlendirme	3,34		
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Kadrolu	3,92	<b>1,998</b>	<b>0,047</b>
	Görevlendirme	3,28		
Entelektüel teşvikte bulunma	Kadrolu	3,89	1,803	0,072
	Görevlendirme	3,25		
Bireysel ilgi gösterme	Kadrolu	3,65	0,681	0,496
	Görevlendirme	3,47		
	Kadrolu	3,91	1,540	0,125

Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Görevlendirme	3,42		
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	Kadrolu	3,83	1,635	0,103
	Görevlendirme	3,34		
Akademik baskı	Kadrolu	4,21	0,699	0,485
	Görevlendirme	3,90		
Mesleki dayanışma	Kadrolu	5,38	<b>2,213</b>	<b>0,028</b>
	Görevlendirme	4,23		
Okula karşı olumlu tutum	Kadrolu	5,10	0,361	0,719
	Görevlendirme	4,90		
Yönetici öğretmen arasındaki güven	Kadrolu	5,30	1,776	0,077
	Görevlendirme	4,23		
Öğretmen-öğretmen arasındaki güven	Kadrolu	5,38	1,753	0,081
	Görevlendirme	4,42		
<b>Okula Bağlılık Ölçeği</b>	Kadrolu	5,08	1,660	0,098
	Görevlendirme	4,34		

Tablo 4.8.'da kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının müdür görev karşılaştırma testi sonuçları tabloda verilmiştir. Katılımcıların görev yaptıkları okul müdürlerinin görevlerine göre grup amaçlarının kabulünü sağlama ve mesleki dayanışma alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Müdürleri kadrolu olan öğretmenlerin grup amaçlarının kabulünü sağlama ve mesleki dayanışma alt boyut puanlarının diğer katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.9: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Müdür Cinsiyetine Göre Karşılaştırılması**

Ölçek ve Alt Boyutları	Müdür Cinsiyeti	Ortalama	t	p
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli	Kadın	3,59	-1,154	0,250
	Erkek	3,77		

Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Kadın	3,54	<b>-2,648</b>	<b>0,009</b>
	Erkek	3,95		
Entelektüel teşvikte bulunma	Kadın	3,61	-1,699	0,090
	Erkek	3,91		
Bireysel ilgi gösterme	Kadın	3,56	-0,598	0,554
	Erkek	3,66		
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Kadın	3,67	-1,659	0,098
	Erkek	3,93		
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	Kadın	3,59	-1,749	0,081
	Erkek	3,84		
Akademik baskı	Kadın	4,27	0,313	0,755
	Erkek	4,20		
Mesleki dayanışma	Kadın	5,37	0,068	0,946
	Erkek	5,35		
Okula karşı olumlu tutum	Kadın	5,01	-0,376	0,708
	Erkek	5,11		
Yönetici öğretmen arasındaki güven	Kadın	4,97	-1,143	0,254
	Erkek	5,31		
Öğretmen-öğretmen arasındaki güven	Kadın	5,09	-1,136	0,257
	Erkek	5,40		
<b>Okula Bağlılık Ölçeği</b>	Kadın	4,94	-0,604	0,547
	Erkek	5,07		

Tablo 4.9.'de kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının müdür cinsiyetlerine göre karşılaştırma testi sonuçları tabloda verilmiştir. Katılımcıların müdür cinsiyetlerine göre grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Müdürlerinin cinsiyeti erkek olan katılımcıların grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyut puanlarının diğer katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.10: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Müdürlerin Branşına Göre Karşılaştırılması**

Ölçek ve Alt Boyutları	Müdür Branşı	Ortalama	t	p
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli	Meslek Öğretmeni	3,80	2,052	0,042
	Kültür Öğretmeni	3,60		
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Meslek Öğretmeni	3,96	2,282	0,024
	Kültür Öğretmeni	3,73		
Entelektüel teşvikte bulunma	Meslek Öğretmeni	3,92	1,332	0,185
	Kültür Öğretmeni	3,76		
Bireysel ilgi gösterme	Meslek Öğretmeni	3,60	-2,655	0,009
	Kültür Öğretmeni	3,79		
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Meslek Öğretmeni	3,90	-0,133	0,894
	Kültür Öğretmeni	3,91		
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	Meslek Öğretmeni	3,84	1,240	0,217
	Kültür Öğretmeni	3,73		
Akademik baskı	Meslek Öğretmeni	4,17	-0,812	0,418
	Kültür Öğretmeni	4,30		
Mesleki dayanışma	Meslek Öğretmeni	5,30	-1,238	0,217
	Kültür Öğretmeni	5,53		
Okula karşı olumlu tutum	Meslek Öğretmeni	5,30	4,160	0,000
	Kültür Öğretmeni	4,48		
Yönetici öğretmen arasındaki güven	Meslek Öğretmeni	5,3742	1,786	0,075
	Kültür Öğretmeni	4,908		
Öğretmen-öğretmen arasındaki güven	Meslek Öğretmeni	5,44	1,478	0,143
	Kültür Öğretmeni	5,11		
<b>Okula Bağlılık Ölçeği</b>	Meslek Öğretmeni	5,12	1,456	0,147
	Kültür Öğretmeni	4,88		

Tablo 4.10.'de kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının müdürlerin branşlarına göre karşılaştırma testi sonuçları tabloda verilmiştir. Katılımcıların müdürlerin branşlarına göre vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli, grup amaçlarının kabulünü sağlama, bireysel ilgi gösterme ve okula karşı olumlu tutum alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Müdürlerinin branşı meslek öğretmeni olan katılımcıların vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli, grup amaçlarının kabulünü sağlama ve okula karşı olumlu tutum alt boyut puanlarının diğer katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Müdürlerinin branşı kültür öğretmeni olan katılımcıların bireysel ilgi gösterme alt boyut puanlarının diğer katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.11: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Başarı Belgesi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırması**

Ölçek ve Alt Boyutları	Başarı Belgesi	Ortalama	t	p
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli	Evet	4,11	<b>2,972</b>	<b>0,003</b>
	Hayır	3,69		
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Evet	4,29	<b>3,123</b>	<b>0,002</b>
	Hayır	3,84		
Entelektüel teşvikte bulunma	Evet	4,24	<b>2,591</b>	<b>0,010</b>
	Hayır	3,82		
Bireysel ilgi gösterme	Evet	3,84	1,916	0,056
	Hayır	3,61		
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Evet	4,15	<b>2,011</b>	<b>0,045</b>
	Hayır	3,86		
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Evet	4,14	<b>2,866</b>	<b>0,004</b>
	Hayır	3,76		
Akademik baskı	Evet	4,60	<b>2,304</b>	<b>0,022</b>
	Hayır	4,14		
Mesleki dayanışma	Evet	5,76	<b>1,986</b>	<b>0,048</b>
	Hayır	5,29		

Okula karşı olumlu tutum	Evet	5,70	<b>3,134</b>	<b>0,003</b>
	Hayır	5,00		
Yönetici öğretmen arasındaki güven	Evet	5,88	<b>3,380</b>	<b>0,001</b>
	Hayır	5,18		
Öğretmen-öğretmen arasındaki güven	Evet	5,82	<b>2,145</b>	<b>0,033</b>
	Hayır	5,29		
Okula Bağlılık Ölçeği	Evet	5,55	<b>2,879</b>	<b>0,003</b>
	Hayır	4,98		

Tablo 4.11.'de kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının öğretmenlerin başarı belgesi alma durumlarına göre karşılaştırma testi sonuçları tabloda verilmiştir. Katılımcıların öğretmenlerin başarı belgesi alma durumlarına göre vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutlar, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, akademik baskı, mesleki dayanışma, okula karşı olumlu tutum, yönetici öğretmen arasındaki güven, öğretmen-öğretmen arasındaki güven alt boyutları ve Okula Bağlılık Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Başarı belgesi alan katılımcıların vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutlar, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, akademik baskı, mesleki dayanışma, okula karşı olumlu tutum, yönetici öğretmen arasındaki güven, öğretmen-öğretmen arasındaki güven alt boyutları ve Okula Bağlılık Ölçeği puanlarının diğer katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.12: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1- Vizyon- İlham Sağlama Uyun Rol Model Olma	1,000	0,923*	0,896*	0,737*	0,838*	0,974*	0,603*	0,558*	0,632*	0,787*	0,569*	0,763*
p	-	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
2- Grup amaçlarının kabulünü sağlama	1,000	0,885*	0,687*	0,853*	0,960*	0,586*	0,603*	0,629*	0,759*	0,590*	0,767*	
p	-	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
3- Entelektüel teşvikte bulunma	1,000	0,701*	0,799*	0,942*	0,537*	0,623*	0,597*	0,801*	0,603*	0,769*		
p	-	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
4- Bireysel ilgi gösterme	1,000	0,705*	0,795*	0,554*	0,509*	0,466*	0,589*	0,448*	0,617*			
p	-	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
5- Yükselme başarı beklentisine sahip olma	1,000	0,900*	0,570*	0,583*	0,574*	0,741*	0,530*	0,726*				
p	-	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
6- Dönüş, Lider Ölçeği	1,000	0,616*	0,620*	0,640*	0,808*	0,602*	0,796*					



Tablo 4.12.'de kullanılan ölçekler ve boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği alt boyutları ve toplam puanları ile Okula Bağlılık Ölçeği alt boyutları ve toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 4.13: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Okula Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	Okula Bağlılık	
	Sabit	Dönüşümcü Liderlik
Bağımsız Değişken		
$\beta$	-0,524	1,188
Standart Hata	0,211	0,054
Beta	-	0,796
t	2,489	21,982
p	0,013	0,000
F		483,209
Model (p)		0,000*
R2		0,633
Durbde Watson		2,063

Tablo 4.13.'de regresyon analizi uygulanması sonucunda F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=483,209$ ;  $p<0,05$ ). Bağımsız değişkenlere ait beta katsayı değerine, t değerine ve anlamlılık seviyesine bakıldığında; Dönüşümcü Liderlik ( $t=1,188$ ;  $p<0,05$ ) Okula Bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Regresyon modeli Okula Bağlılık üzerindeki değişimin %63'sünü açıkladığı görülmektedir (Düzenlenmiş  $R^2=0,633$ ). Dönüşümcü Liderlik değişkenindeki 1 birimlik artış, Okula Bağlılık üzerindeki 1,188'lik artışa ( $\beta=1,188$ ) neden olmaktadır. Kurulan modelde otokorelasyon sorunu yoktur. Durbin W değeri 1.5 ile 2.5 arasındadır ( $DW=2,063$ ).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuç ve Öneriler

Çalışmada meslek öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve meslek öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları kişisel ve görev yaptıkları okula ait bazı değişkenlere göre nasıl bir dağılım göstermektedir ve bu dağılımda meslek öğretmenlerinin kişisel ve okula ait değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır? Okul müdürünün dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenin okula bağlılığı arasındaki ilişki var mıdır? Sorularına cevap aranmıştır.

Katılımcıların **cinsiyetlerine** göre dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ). İlgili alanyazın incelendiğinde de benzer bulgulara rastlanmıştır. Eryılmaz (2006), Aksel (2016) araştırmalarında da katılımcıların cinsiyetlerinin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemelerine ilişkin algılarını değiştirmediği belirtilmiştir. Kaya (2015) yaptığı çalışmada öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik seviyelerine göre cinsiyet açısından dağılımlarına bakıldığında, kadın öğretmenlerin ölçek ortalamaları ile erkek öğretmenlerin ölçek ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuç bizim çalışmamız ile literatürdeki çalışmalar arasında paralellik olduğunu göstermektedir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre okula bağlılık ölçeğinde anlamlı farklılık bulunmamış, akademik baskı, mesleki dayanışma ve okula karşı olumlu tutum alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p<0.05$ ). Erkek katılımcıların akademik baskı alt boyut puanının daha yüksek olduğu, kadın katılımcıların mesleki dayanışma alt boyutunun daha yüksek olduğu, okula karşı olumlu tutum alt boyutunun erkek katılımcılarda daha yüksek olduğu görülmüştür. Sarpbalkan (2017) çalışmasında cinsiyet değişkenine göre, örgütsel bağlılık ortalamaları değişmektedir. Kadınların ortalamaları erkeklere oranla daha yüksektir. Yapılan çalışmada böyle bir sonuca ulaşılmadığından Yapılan çalışma Sarpbalkan'ın çalışmasına paralellik göstermemektedir. Bu durum kadın çalışanların örgütlerine olan bağlılığında sebep olarak örgütlerini erkek katılımcılara göre daha çok benimsemesinden ve önemsemesinden kaynaklı olabilir.

Katılımcıların **yaşlarına göre** dönüşümcü liderlik ölçeğinde bireysel ilgi gösterme dışında diğer ölçeklerde anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ). Altıntaş (2020) yaptığı çalışmada katılımcıların yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik düzeylerinin farklılaşmadığını tespit etmiştir. Yıldız (2019) yaptığı çalışmada yaş değişkeninin öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları üzerinde etkili olduğu sonucuna varmış, genç öğretmenlerin yaşları ilerlemiş öğretmenlere göre dönüşümcü liderlik algı puanlarının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuç araştırmada ulaştığımız sonucu desteklemektedir. Yapılan çalışmada genel olarak katılımcıların yaş grupları yükseldikçe dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarında aldıkları puanlar düşmektedir. Bu durum genç öğretmenlerin yeni fikirleri denemeye hevesli olmaları, değişim ve dönüşüme açık olmalarından kaynaklanabilir. Yaş değişkeni ile okula bağlılık ölçeği mesleki dayanışma ve yönetici öğretmen arasındaki güven alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ). Albayrak (2007) yaptığı çalışmada yaşı daha çok olan çalışanların diğer çalışanlara kıyasla örgüte daha çok bağlı olduklarını ortaya koymuştur. Çalışmada elde edilen sonuç bu durumla örtüşmemektedir. Mesleki dayanışma öğretmen yaşı ilerledikçe azaldığı ve genel olarak yönetici öğretmen arasındaki güvenin de azaldığı görülmüştür. Bu durumun muhtemel sebeplerinin ne olabileceği konusunda ayrıntılı sonuçlar elde edebilmek için nitel bir çalışma yapılabilir.

Katılımcıların **eğitim durumuna** göre dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ). Gün (2020) çalışmasında eğitim değişkeni, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları üzerinde anlamlı farklılıklara sebep olmamıştır. Bu sonuç, çalışmamızla paralel bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Alanyazında genel olarak görülen durum ise eğitim seviyesinin yükseldikçe dönüşümcü liderlik algılarının düşeceği yönünde bir algı vardır (Erdoğruca, 2011). Katılımcıların eğitimlerine göre okula bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ). Altıntaş (2020) ve Erdoğruca (2011), eğitim düzeyleri lisansüstü seviyesinde olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının, daha düşük eğitim seviyesine sahip öğretmenlerin algılarından yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Ancak mevcut çalışmada, eğitim durumunun okula bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı görülmüştür. Bulduğumuz sonuç ile bu çalışmaların uyumlu olduğu görülmemektedir. Bu durum araştırmaya katılan öğretmen grubunun meslek

öğretmeni olmasından kaynaklanabilir. Araştırmalar arasındaki sonuç farklılığının nedeni üzerine başka çalışmalar yapılabilir.

Katılımcıların **kurumda çalışma süresine** göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ) Yapılan çalışmada meslek öğretmenin dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarından aldığı puanlar kurumda çalışma süresi ilk üç yıl yükselmekte dördüncü yıldan itibaren alınan puanlar düşmektedir. Zengin (2019) araştırmasında ilkokul öğretmenlerinin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin davranışını sergileme seviyesine dair algılarının hizmet süresi değişkenine göre tutarlı anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ulutaş (2010) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin, dönüştürücü liderlik özelliklerini algılamaları kıdem değişkenine göre ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki ve bireysel ilginin alt boyutları ile anket genelinde anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya çıkmış ve kıdem arttıkça dönüşümcü liderlikte alınan puanların azaldığını tespit etmiştir. Bu sonuçlar yaptığımız çalışma ile örtüşmektedir. Bu durum kurudaki çalışma süresi arttıkça müdür ile olan ilişkinin azalmasından kaynaklanabilir. Yeni göreve başlayanların daha idealist ve pozitif olduğundan dönüşümcü liderlik algıları yüksek olabilir. Katılımcıların kurumda çalışma süresine göre okula bağlılık ölçeği ve alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ). İlk yıllarda örgütsel bağlılığın yüksek iken 3 yıldan sonra azaldığı görülmüştür. Korkmaz (2017) yaptığı araştırmasında kıdem olarak daha kıdemli çalışanların, düşük kıdemli çalışanlara göre daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Çalışanın örgütte çalışma süresinin artmasıyla örgüte yaptığı yatırımlar da artmaktadır. Zamanla çalışan bu yatırımların karşılığında elde ettiği faydaları arttırabilmektedir. Farklı kıdemlere sahip örgütlerde çalışanlarla etkileşim halinde olunması, daha yüksek psikolojik bağlılığı ve daha düşük düzeyde bireysel devamsızlığı beraberinde getirmektedir (Saldamlı, 2009: 20). Çöl ve Gül (2010) yaptıkları çalışmada kıdem faktörünün örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan çalışmada çalışma süresinin örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermiştir. Bu sonucu göre Milli Eğitim Bakanlığın uygulamaya çalıştığı öğretmen rotasyonu dönüşümcü liderlik ve okula bağlılık açısından olumlu görünmektedir. Ancak araştırmaların sonuçları arasında farklılık olması nedeniyle başka araştırmalar yapılabilir.

Katılımcıların **kurumdaki unvanına göre** dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutları arasında ve örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki tespit edilmemiştir ( $p<0.05$ ). Meslek öğretmenleri görev yaptıkları okullarda meslek öğretmeni ya da şef olarak görev yapabilmektedir. Şeflik görevini üstlenen öğretmenin okula bağlılık düzeyinin daha yüksek olması beklenmektedir ancak yapılan çalışmada öğretmenlerin şef ya da öğretmen unvanına sahip olmaları ile okul müdürleri hakkındaki dönüşümcü liderlik özellikleri algıları ve okula bağlılıkları arasında ilişki tespit edilememiştir. Meslek öğretmenleri üzerinde şeflik görevi alma nedenleri üzerinde çalışma yapılabilir.

Katılımcıların görev yaptıkları okulda **döner sermaye işletmesi** bulunma durumuna göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ölçeğindeki, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Döner Sermaye işletmesi bulunan bu okullarda entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme puanları yüksek çıkmakla birlikte genel olarak döner sermaye bulunan okullarda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik puanları yüksek çıkmaktadır. Bu sonuç bu okullarda üretim yapılması, sektörün içinde bulunulmasından kaynaklanabilir. Katılımcıların görev yaptıkları okulda döner sermaye işletmesi bulunması ile okula bağlılık ölçeği ve alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p<0.05$ ) Ancak döner sermaye bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin okula bağlılık puanlarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığının mümkün olduğunca meslek okullarında döner sermaye işletmesi açılmasını teşvik etmesi doğru bir uygulama olarak görünmektedir.

Katılımcıların görev yaptıkları okulun **proje okulu** olması açısından okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarında, okula bağlılık ölçeği ve alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p<0.05$ ). Proje okullarında okul müdürleri öğretmenleri kendileri belirlemektedir. Bu nedenle okul müdürü hakkındaki dönüşümcü liderlik özellikleri ve öğretmenlerin okula bağlılıklarının yüksek olması beklenmektedir. Yapılan çalışmada proje okulu olma dönüşümcü liderlik ve okula bağlılık üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla son yıllarda sayısı artan proje okulu uygulaması üzerinde detaylı bir çalışma yapılabilir.

Katılımcıların **okul müdürünün görev durumuna** göre dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarında genel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p<0.05$ ). Sadece grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0.05$ ).

Genel olarak kadrolu olarak göre yapan okul müdürlerinin liderlik düzeyleri puanlarının yüksek olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların okula bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının öğretmen bağlılığı dışında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p<0.05$ ) Kadrolu okul müdürlerinde öğretmenlerin okula bağlılık ölçeği ve alt boyutlarındaki puanlar yüksek çıkmakta bu da kadrolu müdürlerin öğretmen bağlılığı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuç yönetici görevlendirmelerinin kadrolu şekilde yapılmasının daha isabetli olacağını göstermektedir. Sonucun başka araştırmalar yapılarak desteklenmesi doğru olacaktır.

Katılımcıların **okul müdürünün cinsiyetine** dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarında ve okula bağlılık ölçeği ve alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p<0.05$ ) Bu araştırmaya göre okul müdürü cinsiyeti dönüşümcü liderlik özellikleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında fikir vermemektedir. Bu konuda başka araştırmalar yapılabilir.

Katılımcıların **okul müdürünün branş durumuna** göre dönüşümcü liderlik ölçeğindeki vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli, grup amaçlarının kabulü, bireysel ilgi gösterme alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Branşı meslek öğretmeni olan okul müdürlerine ait dönüşümcü liderlik ölçeği puan daha yüksektir. Mevzuattaki uygulamada meslek okullarına öncelikle meslek öğretmeni müdür olarak atanmaktadır. Bu araştırma yapılan bu uygulamanın doğruluğu teyit etmektedir. Okula bağlılık ölçeğinde de okula karşı tutum alt boyutunda dışında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p<0.05$ ). Okul müdürünün branş durumu ile okula bağlılık arasındaki ilişki derecesini tespit amacıyla başka araştırmalar yapılabilir.

Katılımcıların **başarı belgesi alma** durumuna göre okul müdürünün dönüşümcü liderlik özelliği ölçeği ve alt boyutlarında genel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Başarı belgesi alan meslek öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutları puanı yüksektir. Başarı belgesi öğretmeni ödüllendirme yöntemlerinden birisidir. Usta ve Küçükaltan (2012) de yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile ödüllendirme arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu ifade etmektedir. Tonbul (2002) de yaptığı çalışmada öğretmenleri ödüllendirme uygulamasının örgütsel hedefleri ve bireysel gereksinimleri karşılaması için uygulanması gerektiği sonucuna varmıştır. Katılımcıların başarı belgesi alma durumuna göre okula bağlılık ölçeği ve alt boyutlarındaki genel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Dolayısıyla başarı belgesi alan öğretmen hem okul

müdürünü dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip görmekte hem de okuluna karşı bağlılık sergilemektedir. Okul müdürlerinin mümkün olduğunca öğretmenlerini başarı belgesi ile ödüllendirmesi gerektiği bunun önünde engel olan yasal mevzuatın gözden geçirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Gerek yapılan araştırma verilerine gerekse literatürde ulaşılan sonuçlara baktığımızda, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütlerine bağlılıklarında etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Okul müdürünün dönüşümcü liderlik özellikleri arttıkça öğretmenin de okula bağlılığı artmaktadır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin daha çok gelişmesi için hizmet içi semineler, örnek modelleri inceleme ve onları ödüllendirme yöntemlerine gidilebilir. Öğretmenlerin okula bağlılıklarını arttırmak için eğitimler, yönetim uygulamaları, ödüllendirme vb. yollar aranması gerekir.

## KAYNAKÇA

- Albayrak, E. G. (2007). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Alkan, C., Doğan, H., Sezgin İ. (2001) *Mesleki ve Teknik Eğitimin Esasları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altıntaş, D. (2020). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İletişim Sektöründe Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Altınbaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Aksel, N. (2016). *Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki (Samsun ili örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Samsun.
- Aslan, Ş. (2013). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştas Dergisi* 59: 125-139.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7): 43-53.
- Bolat, O., & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19): 75-94.
- Bozkurt, Ş. (2020) *Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Alışanları Üzerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi. (23. Baskı).
- Çankır, B. (2019) Örgütlerde Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6:155-177.

- Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel bağlılığın belirleyicileri olafrak örgütsel adalet ve kararlara katılım* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü liderlik. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*.(s. 6-9.).
- Çelik, S., & Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi* 9(4): 211-224.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Örnek Olay* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- Dalğalı, F. (2020). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları İle Hofstede'nin Ulusal Kültür Boyutları Arasındaki İlişkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Siiirt Üniversitesi, Siirt
- Demirtaş, H., & Özer, N. (2014). Okul Müdürlerinin Bakış Açısıyla Okul Müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1): 1-24.
- Didin, Ş. (2014). *Resmi ve özel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve bazı demografik değişkenlere göre incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara
- Doğan, S. (2019) *Algılanan Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Doğanbaş, Z. (2017). *Dönüşümcü Liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kuşaklararası Farklılık* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çankaya Üniversitesi, Ankara
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 210-219.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilim Dergisi*, 1(1): 1-26.

- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı*. İstanbul: Beta yayınları.
- Ertürk, G. (2007). *Takım liderliği ve bunun takım motivasyonuna etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gözen, E. (2007). *İş tatmini örgütsel bağlılık, sigorta şirketleri üzerine bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 16*: 147-159.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1)*.
- Gül, H., ve Çöl, G. (2010). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17*: 163-184
- Gümüştekin, E., & Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarında Değişimin Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (17)*: 91-116.
- Gün, F. (2020). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Öğretmenlerin Okula Bağlılıkları Arasındaki İşikinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Üniversitesi, Karaman
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış 3. Basım*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güngör, A. (2018). *Etkili okul özelliklerinin dönüşümsel liderlik ve öğretmen bağlılığıyla ilişkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

<https://hrdergi.com/gelecegin-isini-yonetecek-lider-nasil-olmalđ> [14.06.2021]

- Kasar, A., Yılmaz, G., & Yürür, S. (. (2009). *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kaya, S. (2015). *İlkokul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özellikleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, M., Karakoç, İ., & Karaa, E. (2007). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2): 77-96.
- Kaygın, E., & Kaygın, Y. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2): 29-28.
- Kılınc, T.D. (2013). *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüştürücü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi, Mersin
- Kiriş, B., & Aslan, H. (2019). Okul Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Mesleki Benlik Saygıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Algıları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72): 1656-1675.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kozlu, C. (2012). *Liderin Takım Çantası, Araçları ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kurt, T. (2009). *Okul Müdürlerinin Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Kolektif Yeterliği ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özen, S. (2019). *Çağdaş yönetim anlayışında çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütselbağlılık hakkındaki düşünceleri üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Ankara.
- Özer M. (2020) *Türkiye'nin Mesleki Eğitim İle İmtihanı*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yayınları

- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayıncılık.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır Mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 17-36.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sarpbalkan, D. (2017). *Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa
- Sarpkaya, R. (2016). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Senge, P. (2018). *beşinci disiplin öğrenenen organizasyon sanatı ve uygulaması*. (çev. A. İldeniz, A. Doğan, B.Pala). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Shao, A.T. (2002). *Marketing research: An aid to decision making*. Cincinnati. Ohio: South-Western/Thomson Learning
- Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal Of Management and Administration*, 2(3): 49-65.
- Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 37-46.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 1-16.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Toksöz, S. (2010). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algularına Göre Değerlendirilmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Tonbul, Y. (2002) *İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerine Dönük Ödüllendirme Uygulamaları Etkililiği ve Öğretim Performansına Dayalı Öğretmen Ödüllendirme Yaklaşımı İzmir Örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir

- Uğur, S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1).
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
- Usta, I., & Küçükaltan, D. (2015). Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırma Dergisi*, 1(1).
- Uzun. (2020). *Liderlik Tazları ve Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: İletişim Sektöründe Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak.
- Yalçın, A., & İplik, N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 395-412.
- Yıldız, E. (2019). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin bireysel yenilikçilik algılarına etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Yaman, B., & Yıldırım, M. (2020). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi İlköğretim ve ortaöğretim okullarında bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(2): 1933-1948.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies*, 8(6): 853-897.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22): 445-458.
- Zengin, M. (2019). *Ortaöğretimde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile okul güvenliği ve örgütsel imaj arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi, Erzurum

## **EKLER**

**EK-1: Anket ve Araştırma İzni**

**EK-2: Ölçek Kullanım İzinleri**

**EK-3: Etik Kurulu Onay**

**EK-4: Kullanılan Ölçekler**

**EK-5: Özgeçmiş**





T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-25675608  
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Engin GÖKMEN)

28/05/2021

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.  
b) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinin 25.05.2021 tarihli ve 25475962 gelen evrak sayılı yazısı.  
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 26.05.2021 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Meslek Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Okula Bağlılıkları Arasındaki İlişki  
Araştırma Türü : Anket  
Araştırma Yeri : İstanbul  
Araştırma Kişiler : Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri Öğretmenleri  
Araştırmanın Süresi : 2020 - 2021 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
28/05/2021  
Levent KILIÇ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:

- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (16 Sayfa)
- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

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

Adres : Bihâeddin Mah. İnanç Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meh-ehys>  
Telefon : 0212 384 36 32 Bilgi İçin : Ferhan GÖK  
E-posta : stratejigelismec34@meh.gov.tr Urvan : VHKİ  
Kep Adresi : meh@ca01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meh.gov.tr/>

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrakorga.meh.gov.tr> adresinden: C177-F717-3D9F-9F25-3DD0 koda ile teyit edilebilir.

# DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

## Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Engin Gökmen

Alıcı: oliscan

29 Mart Pzt 22:11 (13 gün önce)

Merhaba sayın hocam

Ben İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinde Eğitim Yönetiminde yüksek lisans yapıyorum. Uyarlamış olduğunuz "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği"ni izniniz olursa tez çalışmam için veri toplama aşamasında kullanmak istiyorum.

İyi günler diliyorum.

Engin GÖKMEN

Ömer İşcan

Alıcı: ben

29 Mart Pzt 23:32 (13 gün önce)

Sevgili Engin,

Ölçeği bilimsel atıf gösterme kurallarına uygun bir şekilde elbette kullanabilirsiniz.

Selamlar, kolaylıklar.

Prof.Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı  
25240 Erzurum/Türkiye  
Tel: 04422312777

----- Orijinal Mesaj -----

Kimden:

Kime:

EET)

Gönderen:

Konu:

\*\*\*

# ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

## Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Engin Gökmen

Alıcı: aakcay86

29 Mart Pzt 23:41 (13 gün önce)

Merhaba sayın hocam

Ben İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinde Eğitim Yönetiminde yüksek lisans yapıyorum. Uyarlamış olduğunuz "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"ni izniniz olursa tez çalışmam için veri toplama aşamasında kullanmak istiyorum.

İyi günler diliyorum.

Engin GÖKMEN

## örgütsel bağlılık ölçeği

Aysun Akçay Güngör

Alıcı: ben

31 Mart Çar 17:53 (11 gün önce)

Engin hocam merhaba,

İş yoğunluğumdan dolayı erken dönüş yapamadığım için kusura bakmayın.

Uyarlamasını yaptığım öğretmenler örgütsel bağlılık ölçeğini şahsımı kaynak göstermek şartıyla tabii ki kullanabilirsiniz. Hatta yaptığınız çalışmalarınızı bana da gönderirseniz ben de faydalanmak isterim. Fakat tezimin içerisinde de yazdığım gibi ölçeğim 15 maddeden oluşuyor. YÖK Tez sayfasına yüklenirken oluşan sistemsel bir hatadan dolayı tezin ek kısmında 14 maddede görünüyor.

15 maddede: "Bu okulda işinde iyi olan öğretmenler meslektaşları tarafından saygı görür."

bu maddeyi de ekleyerek ölçeğinizi uygulamanız sağlıklı olacaktır.

Çalışmalarınızda kolaylıklar diliyorum.



T.C.  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
ETİK KURULU

**ETİK ONAY BELGESİ**

Tarih	28.05.2021
Sayı	2021/05
Araştırmanın Niteliği	Yüksek Lisans Tezi
Araştırmanın Adı	Meslek Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Okula Bağlılıkları Arasındaki İlişki
Sorumlu Araştırmacının Adı Soyadı	Engin GÖKMEN
Diğer Araştırmacılar/Danışman Adı Soyadı	Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ORAL
Karar	UYGUNDUR

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

Prof. Dr. Nasuh USLU  
**Başkan**

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ  
**Başkan V.**

Prof. Dr. Mustafa ATEŞ  
**Üye**

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

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

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

Av. Bilal ŞAMAT  
**Üye**

Kurul Yeminli Kâtibi

Zeyneb Funda TEZ

**MESLEK ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN  
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE OKULA BAĞLILIKLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Sayın Katılımcı,**

Bu anket formu “*Meslek Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Okula Bağlılıkları Arasındaki İlişki*” isimli yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Uygun gördüğünüz seçeneği X veya  şeklinde işaretlenmesi gerekmektedir. Bu anket hiçbir şekilde diğer kişi, kurum veya kuruluşlar ile paylaşılmayacaktır. Ankete yapmış olduğunuz katılımdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

**Engin GÖKMEN**

**İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Öğrencisi**

**BÖLÜM-1**

1. Cinsiyetiniz : ( ) Bayan ( ) Bay
2. Yaşınız : ( ) 18-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 46 ve üzeri
3. Eğitim Düzeyiniz: ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ve Üzeri
4. Bulduğunuz kurumda çalışma süreniz : ( ) 1 yıl ve az ( ) 2 yıl ( ) 3 yıl ( ) 4 yıl ve üzeri
5. Kurumdaki Unvanınız : ( ) Öğretmen ( ) Şef
6. Kurumunuzda Döner Sermaye İşletmesi: ( ) Var ( ) Yok
7. Çalıştığınız Kurum Proje Okulu Kapsamında mı? ( ) Evet ( ) Hayır
8. Kurum Müdürünüzün Kadro Durumu: ( ) Kadrolu ( ) Görevlendirme
9. Kurum Müdürünüzün Cinsiyeti : ( ) Bayan ( ) Bay
10. Kurum Müdürünüzün Branş Durumu : ( ) Meslek Öğretmeni ( ) Kültür Öğretmeni
11. Kurum Müdürümüz tarafından Başarı Belgesi ile ödüllendirildim : ( ) Evet ( ) Hayır

**BÖLÜM-2**  
**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ-DLÖ**

Aşağıdaki ifadeler Okul Müdürünüzün Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile ilgili algınız ve sıklıkla karşılaştığınız durumları tanımlamaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği

“ 1- Kesinlikle Katılmıyorum” ve “ 5-Kesinlikle Katılıyorum” aralığında olacak  $X$  veya  $\square$  içine alarak belirtiniz.

İFADELER	1	2	3	4	5
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Okulun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2. Öğretmenlere sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
3. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
4. Okulun amaçlarını oluşturulmasına öğretmenlerin katılımını sağlar					
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
6. Beni, rutin sorunları, yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
7. Okulun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
9. Okul içi takım çalışmalarında iş birliğini sürekli hale getirir.					
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
13. Okul içi daima yeni fırsatlar arar.					
14. Başarıya ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
15. Öğretmenlerin, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.					
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
19. Öğretmenlere, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
20. Öğretmenleri aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
22. Öğretmenlerin belirlenen amaçlara bağlılık duygularına önem verir.					
23. Öğretmenlerde takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					

**BÖLÜM-3**  
**(ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ-ÖBÖ)**

Aşağıdaki ifadeler görev yaptığınız okula bağlılığınız ile ilgili algınızı ve sıklıkla karşılaştığınız durumları tanımlamaktadır.

“1- Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5- Kesinlikle Katılıyorum” aralığında olacak şekilde yuvarlak içine alarak belirtiniz.

	1	2	3	4	5	6	
<b>Sayın Katılımcı, aşağıdaki ifadeleri (önergeleri) 1'den 5'e kadar yer alan açıklamalardan birini seçerek X veya <input checked="" type="checkbox"/> işareti ile belirtmeniz gerekiyor. İfadelerin doğru veya yanlışlığı yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Pek Fazla Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Oldukça Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Okulumuz öğrenci performansı için yüksek standartlar oluşturur.							
2. Okulumuz öğrencileri daha başarılı olmaları için zorlar.							
3. Okulumuz öğrencilere her zaman onları zorlayacak görevler verir.							
4. Bu okulda öğretmenler diğer öğretmenlerle bilgilerini paylaşır ve öğrenci çalışmalarını tartışır.							
5. Bu okulda öğretmenler öğretim planlarını hazırlarken işbirliği yaparlar.							
6. Bu okulda öğretmenler işlerini mümkün olan en iyi şekilde yapabilmek için ortaklaşa hareket ederler.							
7. Bu okula karşı bağlılık hissediyorum.							
8. Yakın arkadaşım çocuğu için okul ararsa okulumu ona öneririm.							
9. Bu okulda her çalışma günü beni mutlu eder.							
10. Okul yöneticimiz öğretmenlerin mesleki gelişimiyle yakından ilgilenir.							
11. Okul yöneticimiz öğretmenlerin çalışma koşullarını kolaylaştırır.							
12. Okul yöneticimiz okulumuzdaki işlerin düzgün yürütmesinde etkilidir.							
13. Bu okulda öğretmenler sıkıntılarını ve mutlu olduklarını diğer öğretmenlerle paylaşırlar.							
14. Bu okulda çaba harcayan öğretmenler meslektaşları tarafından saygıyla karşılanır.							
15. Bu okulda işinde iyi olan öğretmenler meslektaşları tarafından saygı görür.							

Anket bitmiştir. Katılımınızdan dolayı teşekkür ederim.

# ÖZGEÇMİŞ

## **Kişisel Bilgiler**

Engin GÖKMEN

## **Eğitim Bilgileri**

Lise: Bağcılar Ticaret Meslek Lisesi

Ön Lisans: Marmara Üniversitesi-Muhasebe

Lisans: Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi- Muhasebe ve Finansman Öğretmenliği, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İşletme

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi-Eğitim Yönetimi

## **Mesleki Deneyim**

2004-2010 Bağcılar Ticaret Meslek Lisesi Öğretmen

2010-2014 Yunus Emre Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmen

2014-2019 Yunus Emre Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Müdür Yardımcısı

2019- Mahmutbey Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Okul Müdürü