

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK ROLLERİNİN  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNE ETKİSİ  
(AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ)**

Şöhret SAĞBAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sinan YÖRÜK

HAZİRAN 2011

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK ROLLERİNİN**  
**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNE ETKİSİ**  
**(AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ)**

**Hazırlayan**  
**Şöhret SAĞBAN**

**Danışman**  
**Yrd. Doç. Dr. Sinan YÖRÜK**

**AFYONKARAHİSAR 2011**

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

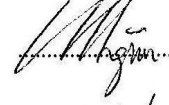
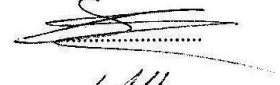
### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Sinan YÖRÜK

Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Mustafa ERGÜN

: Doç.Dr. Murat PEKİR

İmza



Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Şöhret SAĞBAN'ın “Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi” başlıklı tezini değerlendirmek üzere 24.06.2011 günü saat 10:00’de Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir

**Prof.Dr.Mehmet KARAKAŞ**  
**MÜDÜR**

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi” (Afyonkarahisar İli Örneği) adlı çalışmaları tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

10.06.2011

Şöhret SAĞBAN

## **YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ**

### **OKUL MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK ROLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNE ETKİSİ (AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ)**

**Şöhret SAĞBAN**

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**HAZİRAN 2011**

**TEZ DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. Sinan YÖRÜK**

Bu araştırmada, okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisi incelenmiştir. Ayrıca çalışmada cinsiyet, medeni durum, görev, hizmet yılı, eğitim durumu ve okul türü değişkenlerinin, katılımcıların örgütsel bağlılık ve kültürel liderlik düzeyine etkisi incelenmiştir.

Örneklem olarak Afyonkarahisar Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürleri, okul müdür yardımcıları ve öğretmenler ele alınmıştır. 43 ilköğretim ve 18 ortaöğretim okuluna dağıtılan 1250 anketin 846 adedi toplanabilmiş ve 777 tanesinin araştırma için kullanılabilir durumda olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan katılımcılara dağıtılan anketin birinci bölümünde demografik bilgiler yer almaktadır. Ölçeğin ikinci bölümünde daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan ve 18 maddeden oluşan “Örgütsel Bağlılık Anketi” (Organizational Commitment Questionnaire) (Allen & Meyer, 1990; akt. Demirkıran, 2004) kullanılmıştır. Ölçeğin 3. bölümünde ise yine

daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan 21 maddeden oluşan “Kültürel Liderlik Anketi” (Yıldırım, 2001) yer almaktadır. Anketi; okul müdürlerinin, okul müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin cevaplaması istenmiştir. Kullanılan anketlerin güvenilirlik çalışması için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alpha) değerinin  $\alpha = 0.90$  olduğu görülmüştür. Yapılan güvenilirlik çalışmalarına ilişkin bulgular, ölçeklerin güvenilir bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin artırılmasında okul yöneticisinin oynadığı kültürel liderlik rollerinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p=.00$ ).

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Kültürel Liderlik, Okul Müdürü, Örgüt, Örgütsel Bağlılık

## **ABSTRACT**

# **EFFECTS OF SCHOOL ADMINISTRATORS' CULTURAL LEADERSHIP ROLES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVEL OF TEACHERS (AFYONKARAHISAR PROVINCE SAMPLE)**

**Şöhret SAĞBAN**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF EDUCATIONAL SCIENCES**

**JUNE 2011**

**Advisor: Asst. Prof. Dr. Sinan YÖRÜK**

The purpose of this study is to examine “The effects of school administrators’ cultural leadership roles on organizational commitment level of teachers”. Furthermore, the effects of variables, such as gender, marital status, position at school, year of service, graduation, educational status and type of school institution, on participators were examined.

The population and sample of the study is comprised of teachers, administrator assistants and administrators of schools in Afyonkarahisar. Out of 1250 questionnaires, which are delivered to 43 primary schools and 18 secondary schools, 846 questionnaires are collected and 777 ones are seen to be useful for the study. In the first part of the scale delivered to the participants personal demographic information is requested. In the second part of the scale “Organizational Commitment Questionnaire” (Allen & Meyer, 1990) consisting 18 items whose reliability and validity tested beforehand is used. Moreover, in the third part of the

scale “Cultural Leadership Questionnaire” (Yıldırım, 2001) having 21 items whose reliability and validity tested beforehand is used. School administrators, school administrator assistants and teachers are asked to fill in the given questionnaires. A factor and reliability analysis is conducted for determining the structural validity of the surveys used in the study. Internal consistency coefficient value calculated for reliability study is found to be  $\alpha = 0.93$ . The results of reliability studies show that surveys used for the study have reliability.

At the end of the research, it can be concluded that the cultural leadership roles of school administrators are effective on the level of teachers’ organizational commitment ( $p = .00$ ).

**Keywords:** Leadership, Cultural Leadership, School Administrator, Organization, Organizational Commitment.



## ÖNSÖZ

İlerleyen teknoloji ile beraber bilginin insan hayatına yön verdiği ve sermaye olarak kullanıldığı bu dönemde eğitime verilen önem giderek artmaktadır. Ülkeler eğitim politikalarını geliştirmeye çalışırken, okul yönetimine ve öğretmenlere düşen roller de değişmektedir. Okul yönetiminin sergileyeceği liderlik stilleri, öğretmenlerin kendilerine düşen görevleri etkili bir şekilde yerine getirebilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışma ile Afyonkarahisar Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin arttırılmasında, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin ne derecede etkili olduğu yönetici ve öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin artırılmasında okul yöneticilerinin sergileyeceği kültürel liderlik rollerinin etkililiği öğretmenler ile müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine başvurularak toplanmış ve elde edilen bulgulara dayanılarak yorumlanmıştır.

Yapılan araştırma beş bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde problem tanıtılmıştır. İkinci bölümde ilgili literatür incelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi belirtilmiştir. Dördüncü bölümde elde edilen bulgular ve bulgulara dayalı yorumlar ele alınmıştır. Beşinci bölümde ise tartışma, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Bu tez çalışması boyunca bana her fırsatta devam etmem için cesaret veren, yüksek lisans eğitimi ve araştırma boyunca göstermiş olduğu anlayış, destek ve rehberliği için; değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Sinan Yörük'e en derin saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Bununla birlikte, yüksek lisans derslerini aldığım süre içerisinde, göstermiş oldukları ilgi ve yardımlarından dolayı, Prof Dr. Mustafa Ergün, Yrd. Doç. Dr. Şenay Yapıcı, Yrd. Doç. Dr. Gürbüz Ocak, Doç. Dr. Murat Peker' e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca hayatımın her döneminde olduğu gibi bu dönemde de beni yalnız bırakmayan sevgili annem Nazmiye Özçelik ve sevgili babam Sabri Özçelik'e; bana karşı gösterdikleri sabır, tahammül ve desteklerinden dolayı sevgili eşim Kadir Sağban'a, biricik oğlum Mehmet Anıl'a ve biricik kızım Saadet'e sonsuz sevgilerimi sunarım.

**Şöhret SAĞBAN**

## İÇİNDEKİLER

|  | Sayfa |
|--|-------|
| TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI ..... | i     |
| YEMİN METNİ .....                        | i     |
| ÖZET .....                               | iii   |
| ABSTRACT.....                            | v     |
| ÖNSÖZ .....                              | vii   |
| İÇİNDEKİLER .....                        | viii  |
| TABLolar LİSTESİ .....                   | xiv   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                    | xvi   |
| KISALTMALAR DİZİNİ.....                  | xvii  |
| <br>                                     |       |
| GİRİŞ .....                              | 1     |

### BİRİNCİ BÖLÜM

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 1. PROBLEM DURUMU .....  | 4  |
| 2. TEZİN AMACI .....     | 5  |
| 3. TEZİN ÖNEMİ .....     | 6  |
| 4. PROBLEM CÜMLESİ ..... | 6  |
| 5. ALT PROBLEMLER .....  | 7  |
| 6. HİPOTEZLER.....       | 8  |
| 7. SAYILTILAR .....      | 9  |
| 8. SINIRLILIKLAR .....   | 9  |
| 9. TANIMLAR.....         | 10 |

### İKİNCİ BÖLÜM

#### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ LİTERATÜR

|  |    |
|--|----|
| 1. KURAMSAL ÇERÇEVE .....                | 11 |
| 1.1. LİDERLİK VE LİDERLİK KURAMLARI..... | 11 |
| 1.1.1. Liderlik Kavramı Tanımları.....   | 11 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1.1.2. Liderlik Özellikleri.....</b>               | <b>13</b> |
| <b>1.1.3. Liderlik Davranışının Boyutları.....</b>    | <b>15</b> |
| <b>1.1.4. Liderliğin Teorik Kuramları.....</b>        | <b>15</b> |
| 1.1.4.1. Değişim Kuramı ( Theory of Exchange).....    | 16        |
| 1.1.4.2. Özelliklere Ağırlık Veren Kuramlar.....      | 16        |
| 1.1.4.3. Lideri Zaman Yaratır Kuramı.....             | 17        |
| 1.1.4.4. Duruma Bağlılık Kuramı (Contingency) .....   | 17        |
| 1.1.4.5. Fiedler'in Duruma Bağlılık Kuramı.....       | 18        |
| 1.1.4.6. Covey'in Liderlik Kuramı.....                | 19        |
| 1.1.4.7. Goleman'ın Liderlik Stilleri.....            | 21        |
| <b>1.1.5. Yeni Liderlik Kuramları.....</b>            | <b>21</b> |
| 1.1.5.1. Vizyoner Liderlik.....                       | 22        |
| 1.1.5.2. Demokratik Liderlik.....                     | 22        |
| 1.1.5.3. Öğretimsel Liderlik.....                     | 22        |
| 1.1.5.4. Transformasyonel / Dönüşümsel Liderlik.....  | 23        |
| 1.1.5.5. Moral / Etik Liderlik.....                   | 24        |
| 1.1.5.6. Kültürel Liderlik.....                       | 25        |
| • Kültürel Liderlik Tanımı.....                       | 25        |
| • Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik.....             | 26        |
| • Kültürel Liderlik ve Küresel Bakış Açısı.....       | 28        |
| • Eğitimsel Liderlikte Kültürel Liderliğin Önemi..... | 28        |
| <b>1.2. YÖNETİM NEDİR?.....</b>                       | <b>30</b> |
| <b>1.2.1. Eğitim Yönetimi.....</b>                    | <b>30</b> |
| <b>1.2.2. Okul Yönetimi .....</b>                     | <b>32</b> |
| 1.2.2.1. Okul Yöneticisinin Rollerini.....            | 35        |
| 1.2.2.2. Yönetici ve Liderler Arasındaki Fark.....    | 36        |
| 1.2.2.3. Okul Müdürü.....                             | 40        |
| <b>1.3. ÖRGÜT.....</b>                                | <b>40</b> |
| <b>1.3.1. Örgüt Kavramı Tanımları.....</b>            | <b>40</b> |
| <b>1.3.2. Örgütsel Bağlılık.....</b>                  | <b>41</b> |
| 1.3.2.1. Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....              | 41        |
| 1.3.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....     | 42        |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.3.2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....   | 46        |
| • Etzioni'nin Sınıflandırması.....                  | 46        |
| • Wiener'in Sınıflandırması.....                    | 47        |
| • O 'Reilly III ve Chatman' ın Sınıflandırması..... | 47        |
| • Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....              | 47        |
| • Buchanan II'nin Sınıflandırması.....              | 48        |
| • Mowday'ın Sınıflandırması.....                    | 48        |
| • Allen ve Meyer' ın Sınıflandırması.....           | 49        |
| 1.4. KÜLTÜR.....                                    | 49        |
| 1.4.1. Kültürün Önemi.....                          | 53        |
| 1.4.2. Örgüt Kültürü.....                           | 54        |
| 1.4.3. Okul Kültürü.....                            | 54        |
| 1.4.4. Kültürün Yönetimi.....                       | 55        |
| 1.4.5. Kültür ve Eğitim İlişkisi.....               | 56        |
| 1.4.6. Liderlik ve Örgütsel Kültür.....             | 57        |
| 1.4.7. Liderlerin Kültürel Liderlik Rollerini ..... | 59        |
| 1.4.8. Kültürel Liderlik ve Örgütsel Bağlılık.....  | 60        |
| <b>2. KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....</b>        | <b>61</b> |
| 2.1. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....          | 61        |
| 2.2. YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....         | 66        |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| <b>3. YÖNTEM.....</b>           | <b>71</b> |
| 3. 1. ARAŞTIRMA MODELİ .....    | 71        |
| 3. 2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....   | 71        |
| 3. 3. ÖLÇME ARACI .....         | 72        |
| 3. 4. VERİLERİN TOPLANMASI..... | 77        |
| 3. 5. VERİLERİN ANALİZİ .....   | 77        |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

|   |            |
|---|------------|
| <b>4. BULGULAR VE YORUMU.....</b>   | <b>79</b>  |
| 4.1. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA VE<br>MADDELERE GÖRE İNCELENMESİ.....  | <b>79</b>  |
| 4.2. MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN<br>BOYUTLARA VE MADDELERE GÖRE İNCELENMESİ .....   | <b>84</b>  |
| 4.3. GÖREV DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA VE<br>MADDELERE GÖRE İNCELENMESİ .....  | <b>89</b>  |
| 4.4. EĞİTİM DURUMU DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN<br>BOYUTLARA VE MADDELERE GÖRE İNCELENMESİ.....   | <b>110</b> |
| 4.5. HİZMET YILI DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA<br>VE MADDELERE GÖRE İNCELENMESİ.....   | <b>127</b> |
| 4.6. OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN<br>BOYUTLARA VE MADDELERE GÖRE İNCELENMESİ.....   | <b>143</b> |
| 4.7. OKUL MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK ROLLERİNİN<br>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNİN KANONİK VERİ<br>ANALİZİNE GÖRE İNCELENMESİ ..... | <b>178</b> |

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

|   |            |
|---|------------|
| <b>5. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b> | <b>179</b> |
| 5.1. TARTIŞMA .....                       | <b>179</b> |
| 5.2. SONUÇLAR .....                       | <b>181</b> |
| 5.3. ÖNERİLER .....                       | <b>187</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                     | <b>191</b> |
| <b>EKLER .....</b>                        | <b>201</b> |

## TABLolar LİSTESİ

|  | Sayfa |
|--|-------|
| <b>Tablo 1.</b> Liderin Durumlara Göre Davranış Biçimleri.....   | 18    |
| <b>Tablo 2.</b> Liderlik Stilllerinin 6 Özelliği.....  | 20    |
| <b>Tablo 3.</b> Goleman'ın Altı Liderlik Stili.....  | 21    |
| <b>Tablo 4.</b> Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklar.....                                  | 36    |
| <b>Tablo 5.</b> Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar.....   | 37    |
| <b>Tablo 6.</b> Örgütsel Bağlılık Kullanımları ve Tanımları.....                                       | 45    |
| <b>Tablo 7.</b> Kültürü Oluşturan Mekanizmalar.....  | 52    |
| <b>Tablo 8.</b> Örgütsel Bağlılık ve Kültürel Liderlik Anketinin Faktör Yükleri.....                   | 74    |
| <b>Tablo 9.</b> 5'li Derecelendirme Ölçeği Puan Aralığı.....   | 78    |
| <b>Tablo 10.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı.....                                | 80    |
| <b>Tablo 11.</b> Cinsiyet Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara ve Maddelere Göre Dağılımı.....      | 80    |
| <b>Tablo 12.</b> Medeni Durumu Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı.....                           | 84    |
| <b>Tablo 13.</b> Medeni Durumu Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara ve Maddelere Göre Dağılımı..... | 85    |
| <b>Tablo 14.</b> Görev Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı.....                                   | 89    |
| <b>Tablo 15.</b> Görev Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara ve Maddelere Göre Dağılımı.....         | 90    |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Tablo 16.</b> Görev Değişkenine İlişkin Boyutlara ve Maddelere Göre Anova Sonuçları.....            | <b>100</b> |
| <b>Tablo 17.</b> Eğitim Durumu Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı.....                           | <b>110</b> |
| <b>Tablo 18.</b> Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara ve Maddelere Göre Dağılımı..... | <b>111</b> |
| <b>Tablo 19.</b> Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Boyutlara ve Maddelere Göre Anova Sonuçları .....   | <b>121</b> |
| <b>Tablo 20.</b> Hizmet Yılı Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı.....                             | <b>127</b> |
| <b>Tablo 21.</b> Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara ve Maddelere Göre Dağılımı.....   | <b>128</b> |
| <b>Tablo 22.</b> Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Boyutlara ve Maddelere Göre Anova Sonuçları .....     | <b>137</b> |
| <b>Tablo 23.</b> Okul Türü Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı.....                               | <b>144</b> |
| <b>Tablo 24.</b> Okul Türü Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara ve Maddelere Göre Dağılımı.....     | <b>144</b> |
| <b>Tablo 25.</b> Okul Türü Değişkenine İlişkin Boyutlara ve Maddelere Göre Anova Sonuçları .....       | <b>163</b> |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Şekil 1.</b> Okul Yöneticisinin Toplumsal Yapı İçindeki Kültürel Liderlik Rolü..... | <b>27</b> |
| <b>Şekil 2.</b> Liderler ve Yöneticiler: Yönetimsel Davranışın Devamlılığı.....        | <b>39</b> |
| <b>Şekil 3.</b> Kültürü Oluşturan Etmenler.....  | <b>50</b> |
| <b>Şekil 4.</b> Kültür ve Buluşlar.....  | <b>58</b> |



## KISALTMALAR DİZİNİ

- N:** Denek Sayısı  
 $\bar{X}$  : Aritmetik Ortalama  
**SD :** Standart Sapma  
**SE :** Standart Hata  
**p :** Anlamlılık Düzeyi  
**Md. :** Madde  
**f :** Frekans  
**akt. :** Aktaran  
**F :** Anlamlılık Düzeyi  
**AF:** Anlamli Fark

## GİRİŞ

Bilgi çağında yaşadığımız şu dönemde eğitimin önemi giderek artmaktadır ve bu alanda yapılacak olan çalışmalar, geleceğe yapılan kârlı yatırımlar olarak nitelendirilmektedir. Eğitimin başarılı bir şekilde devam ettirilmesi okullara, okulların başarılı olması ve daha kaliteli bir eğitim sunması ise birçok faktörle beraber okul yönetimine ve yöneticisine bağlıdır.

Günümüzde temel sermaye, bilgi ve bilgiye sahip olan insandır. Bunun için günümüz toplumları eğitimin toplumsal kalkınmadaki yerini ve önemini kavramış, bu nedenle eğitim sistemini en modern teknoloji ile donatmaya, bilgiyi üreten ve kullanan insanı yetiştirmeye çok önem vermiştir. Yeni toplumsal ihtiyaç ve şartlara göre yapılan eğitim sistemin en önemli öğelerinden birisi yönetimdir. Günümüzün yönetim anlayışları olan toplam kalite yönetimi, sıfır hata yönetimi vb. adlarla anılan yönetim anlayışlarında eğitim seviyesi yüksek ve kaliteli insan, üretimin temel faktörüdür. Bu insanların yetiştirilmesine olan gereksinim, eğitim yöneticilerinin önemini bir kat daha artırmaktadır (Izgar, 2001: 70).

Okul yönetiminin davranış ve tutumlarının, okuldaki öğrenci ve öğretmenin okula karşı hissettiği duygusal bağlılık düzeyini etkilediğini kanıtlayan birçok çalışma yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre liderlik rolü oynamak zorunda olan okul yöneticisi; öğretmenlerin tutumları, kişilikleri, örgütündeki alt gruplar, farklılıklar ve benzerlikler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Grubun niteliği hakkında bilgili olan yönetici, grubun etkinliğini arttırabilir (Kaya, 1999: 140). Diğer bir deyişle eğitim yönetimi alanında okul yöneticisinin okul kültürünü oluşturması ve göstereceği kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin okula bağlılık düzeyini etkileyip etkilemesine okulun başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca Açıkalm' a (1998: 154) göre okul yöneticilerinin yetersizlikleri astları da etkileyecektir. Bu alanda yapılacak olan çalışmalar okul yönetiminin eksiklerini kapatması için büyük fırsatlar sunacaktır.

Eğitim yönetiminde başarı; kalite, bağlılık, performans ve orada çalışan insanlara bağlıdır (Middlewood & Lumby, 1998: 5). Çalıştığı kuruma karşı hissedilen duygusal bağlılık olarak nitelendirilen örgütsel bağlılık ise şüphesiz

öğretmenlerin çalıştıkları okulları için yaptığı fedakârlığı ve performanslarını artıracak dolayısıyla öğretmenlerin işlerinden daha fazla memnuniyet duymasını sağlayacaktır. Böylelikle işinden ve çalıştığı kurumdan memnuniyet duyan bir öğretmenle ders işleyen öğrenci, okula ve akademik hayata karşı daha pozitif tutumlar sergileyecektir. Bu döngü içerisinde ise okul müdürü önemli bir rol oynamaktadır ve sergileyeceği roller açısından daha fazla sorumluluk yüklenmesi gerektiği açıkça görülmektedir.

Bu sorumluluklar ve rollerle birlikte liderlik özelliklerinin örgüt başarısını ve örgüt çalışanlarının kuruma karşı tutumlarını, bağlılıklarını ve sadakatini etkilediğini gösteren birçok araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda okul yöneticisinin liderlik özelliklerinin, okuldaki öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyeceğinden bu gibi çalışmalara ihtiyaç vardır. Gelecekteki gücün eğitim ve bilgi sayesinde olduğu düşünülürse okulların daha başarılı olması için okul yöneticilerinin de bu gibi çalışmalardan faydalanması ülkemiz adına kararlı bir adım olacaktır.

Örgütlerdeki diğer önemli bir kavram da kurum kültürü ve yöneticinin oynadığı kültürel liderlik rolleridir. Kurumlar kendi çalışanları arasında ortak bir kültüre sahiptir. Bu kültürü oluşturabilmek ve onu devam ettirebilmek için yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Paylaşılan inanç, değer ve normlar bileşimi olarak tanımlanan kültür, okulun iklimini değiştirecek ve çalışanların işlerine ve çalıştıkları kuruma karşı duydukları bağlılık düzeyini de etkileyecektir. Aslında her biri birer işletme olan okullarda da diğer kurumlar gibi ortak bir kültür oluşumu görülecek ve bu kültür, öğretmeni istese de istemese de olumlu veya olumsuz yönde etkileyecektir. Okul müdürü eğer okul içerisinde programlar düzenleyerek ortak bir dil oluşturur; yapılacak iş ve hedefleri, okul misyon ve vizyonunu açık ve net bir şekilde ortaya koyarsa kültürel bir lider olarak öğretmenler arasında ortak bir kültür oluşturacaktır. Böylelikle nerede nasıl hareket edeceğini bilen ve ortak bir kültüre ait olduğunu hisseden öğretmen örgütsel bağlılık gösterecektir. Sonuç olarak örgütsel bağlılık, örgüt içerisindeki iş tatminini ve dolayısıyla performans düzeyini artıracaktır.

Yukarıda değinilen nedenlerden dolayı bu çalışmada okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi bazı

değişkenler açısından (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, okuldaki görevi, hizmet yılı, okul türü) incelenmiştir. Veri toplama aracı olarak “Örgütsel Bağlılık Anketi” (Organizational Commitment Questionnaire), (Allen ve Meyers, 1990; akt. Demirkıran, 2004) ve Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen “Kültürel Liderlik Anketi” kullanılacaktır. Afyonkarahisar ilindeki tüm ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan okul idarecileri ve öğretmenlerine bu anketler dağıtılmış ve elde edilen veriler istatistikî işlemlere tabi tutularak yorumlanmıştır. Sonuçlar ilköğretim-ortaöğretim kurumları ve resmi-özel kurumlar arasında kıyaslama yapılarak verilmiştir.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, problem durumu, tezin amacı, tezin önemi, problem cümlesi, alt problemler, hipotezler, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır. İkinci bölüm ise kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalardan oluşmaktadır. Kuramsal çerçeve; liderlik, yönetim, örgüt ve kültür olmak üzere 4 bölüme ayrılmıştır. Bu ana başlıklar altında, konumuz olan kültürel liderlik ve örgütsel bağlılık ayrıntılı olarak verilmiştir. Yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar da bu bölüme eklenmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın metodu, araştırma modeli, evren ve örneklem, ölçme aracı, verilerin toplanması ve analiz edilmesinden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde elde edilen verilerin tablolara aktarılması sonucu oluşturulan bulgular ve yorumlar eklenmiştir. Son olarak beşinci bölümde ise tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. PROBLEM DURUMU

Gerek liderlik gerekse örgütsel bağlılık kavramları son zamanlarda dikkat çeken konular olmuştur. İşletmelerin ve aynı şekilde bir işletme gibi düşünebileceğimiz okulların yönetiminde liderlik rollerinin önemini vurgulayan araştırma sayısı her geçen gün yükselmektedir. Rekabet ortamının da giderek arttığı ve sadece başarılı olan kurumların ayakta kalabildiği çağımızda bu konular üzerinde yapılacak çalışmalara ihtiyaç vardır. Farklı alanlarda yapılan liderlik ve örgüt kavramı ile ilgili bu araştırmaların şüphesiz en önde gelenleri günümüzde artık bir gelişim aracı olarak kullanılan eğitim alanında olmalıdır. Bir ülkenin kalkınması için gerekli şartlardan biri olan eğitim seviyesinin yükselmesi ise okullar sayesinde olacaktır. Başarılı okullar için başarılı yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat maalesef okul yöneticisi olmak için bu alanla ilgili belirli lisans programlarını bitirmiş olmanın bile şart olmadığı ülkemizde “okul yöneticiliği” hakkında bilgiler daha çok hizmet içi eğitimle tamamlanmaya çalışılmaktadır. Bu eksikliği kapatmak için de eğitim yönetimi alanında yapılacak bu gibi araştırmalara gereksinim vardır ve yapılacak olan bu araştırma sonuçları eğitimcilerimizin lehine sunulmalıdır.

Türk eğitim sistemi onu yönetenlerin damgasını taşımaktadır. Eğitim düzenimizin bireysel, toplumsal ve ekonomik açıdan başarılı olup olmamasından, her seviyedeki eğitim ve okul yöneticilerinin payı olduğu söylenebilir. Yöneticilerin nitelikleri başında buldukları örgüt ya da birimleri yönetme biçimleri ve yönetsel davranışları, yalnızca yönettikleri örgüt ve birimleri değil tüm eğitim sistemini ve tüm toplumu etkilemekte, ülkemizin toplumsal, ekonomik ve siyasal hayatında olumlu ya da olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Kaya, 1979: 151).

Doktorluk, mühendislik, avukatlık, öğretmenlik, sağlık memurluğu hatta tapu memurluğu, devlet demiryolu memurluğu gibi alanlarda çalışabilmek için bu alanlarda bir eğitim görmüş olmayı beklemek kadar, toplumun bugünkü ve yarınki durumundan büyük ölçüde sorumlu tutulan eğitim sisteminin çeşitli alanlarında görev yapanların ve yapacak olanların görevlerinin gerektirdiği bir eğitimden geçmiş olmalarını beklemek de son derece doğaldır (Kaya, 1999: 29).

Bugün en karlı yatırım alanı olarak düşünölen eğitim sisteminin her düzeyi için gerekli olan eğitim planlaması, program geliştirme, rehberlik, eğitim teknolojisi geliştirme gibi görevler bu alanlarda uzmanlaşmış kişiler tarafından yapılmadıkça ve her düzeydeki eğitim kurumlarında yönetim ve denetim kadroları bu görevlerin gerektirdiği yeterli bilgi, beceri, yetenek ve kişiliğe sahip olanlarla donatılmadıkça toplumun geleceğine umutla bakmak iyimserlik olur (Kaya, 1999: 29).

Balay'a göre (2000: 9) ölkemizde öteden beri büyük ölçüde yasal uyum ve en alt düzeydeki araçsal bağlılık öğeleriyle yetinmek zorunda kalan okul yöneticileri ve öğretmenlerimizin görevlerinde başarılı olmaları neredeyse tamamen onların özverilerine terk edilmiştir. Oysa eğitim, topluma ve bireylere yön veren bir faaliyet olarak hiçbir şekilde rastlantılara bırakılamaz. Bunun için öncelikle okul çalışanlarını sistemle iç içe tutacak çalışma koşullarının yanı sıra, zaman geçirilmeden onları psikolojik olarak sisteme bağlayacak moral faktörlerinin de devreye konması gerekmektedir. Aksi takdirde eğitimde hedeften sapmaların önüne geçilmeyecektir.

Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürünün bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlamasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 1979: 6). Bu yüzden daha başarılı bir okul yönetimi için okul müdürünün sahip olduğu liderlik rolleri ve özellikleri üzerine araştırmalar yapılmalıdır.

Okullarımızda kültürel liderlik rollerinin daha az sergilendiği durumlarda, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi de daha düşük olacaktır. Dolayısıyla okul başarısı ve verimliliği giderek azalacaktır. Bu durum ise eğitim sistemimizde bir problem haline gelmektedir.

## **2. TEZİN AMACI**

Bu çalışmanın temel amacı; okul müdürlerinin sergileyeceği kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını bazı değişkenler (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görevi, hizmet yılı, okul türü) açısından araştırmaktır.

### **3. TEZİN ÖNEMİ**

Evrensel düzlemde ve Türkiye’deki eğitimi geliştirme çabalarına karşın, eğitim sistemimizin nitelik sorunları azalmak bir yana daha da artmaktadır. Niteliğe ilişkin bu sorunların, sistemde görev yapan iş görenlerin bağlılık düzeyi ile ilişkili olduğu söylenebilir. Eğitim çalışanlarının işlerine ve okullarına dönük bağlılıklarında artan oranda bir düşmenin olduğu gözlemlenmektedir. Bağlılıktaki bu azalmanın, sistemdeki insan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmaması ve bağlılık geliştirme stratejilerinin yeterince uygulanmamasıyla yüksek derecede ilişkisi bulunmaktadır. Bu konuya ilişkin değerlendirme, sistemi geliştirme ve başarıya ulaştırmada insan faktörünün büyük ölçüde ihmal edildiği gerçeğini ortaya çıkarmaktadır (Balay, 2000: 10). Kısaca özetlemek gerekirse örgütsel bağlılık üzerine yapılacak olan çalışmalar eğitim alanında çalışanlara bir ışık tutacak ve yollarını aydınlatacaktır.

Araştırmanın diğer bir boyutu olan liderlik ve kültürel liderlik kavramlarına gelince, bu konular da şüphesiz eğitimcilere okul başarısının artırılmasında katkı sağlayacaktır. Aydın’a (2000: 239) göre liderler grupta bulunan diğer üyelerden daha çok grubun tutum ve düşüncelerini etkileme eğilimindedirler. Bu yüzden liderin sergileyeceği kültürel liderlik rolleri öğretmenin ve dolayısıyla okulun başarısı açısından çok önemlidir. Bursalıoğlu’ na (1979: 18) göre ise örgüt bir yapıdır ve bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasına bağlıdır. Dolayısıyla yönetimin göstereceği tutum, davranış ve sahip olduğu özellikler eğitimin kalitesi için çok önemlidir. Bu konu üzerinde birçok araştırma yapılmış, daha kaliteli bir eğitim için sonuçlar yöneticilerin ve öğretmenlerin kullanımına sunulmuştur. Bunlara ek olarak Bursalıoğlu (2000b) örgütlerin kurulma ve işletilmesinde, insanın ve gruplarının sosyo-psikolojik niteliklerinin genellikle ihmal edildiğini belirtmektedir. Bu yüzden öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ve okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin bu düzeyi ne kadar ve ne biçimde etkileyeceğini ortaya koyacak çalışmalar gereklidir.

### **4. PROBLEM CÜMLESİ**

Okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

## 5. ALT PROBLEMLER

- i. Okul idareci ve öğretmenlerinin “okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri” ile ilgili görüşleri “cinsiyet”e göre farklılık gösterir mi?
- ii. Okul idareci ve öğretmenlerinin “okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri” ile ilgili görüşleri “medeni durum” a göre farklılık gösterir mi?
- iii. Okul idareci ve öğretmenlerinin “okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri” ile ilgili görüşleri “görev” e göre farklılık gösterir mi?
- iv. Okul idareci ve öğretmenlerinin “okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri” ile ilgili görüşleri “eğitim durumu” na göre farklılık gösterir mi?
- v. Okul idareci ve öğretmenlerinin “okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri” ile ilgili görüşleri “hizmet yılı” na göre farklılık gösterir mi?
- vi. Okul idareci ve öğretmenlerinin “okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri” ile ilgili görüşleri “okul türü” ne göre farklılık gösterir mi?
- vii. Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi “cinsiyet” e göre farklılık gösterir mi?
- viii. Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi “medeni durum” a göre farklılık gösterir mi?
- ix. Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi “görev” e göre farklılık gösterir mi?
- x. Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi “eğitim durumu” na göre farklılık gösterir mi?
- xi. Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi “hizmet yılı” na göre farklılık gösterir mi?
- xii. Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi “okul türü” ne göre farklılık gösterir mi?



## 6. HİPOTEZLER

**H1:** Okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H2:** Okul idareci ve öğretmenlerinin “okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri” ile ilgili görüşleri “cinsiyet” e göre farklılık gösterir.

**H3:** Okul idareci ve öğretmenlerinin “okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri” ile ilgili görüşleri “medeni durum” a göre farklılık gösterir.

**H4:** Okul idareci ve öğretmenlerinin “okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri” ile ilgili görüşleri “görev” e göre farklılık gösterir.

**H5:** Okul idareci ve öğretmenlerinin “okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri” ile ilgili görüşleri “eğitim durumu” na göre farklılık gösterir.

**H6:** Okul idareci ve öğretmenlerinin “okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri” ile ilgili görüşleri “hizmet yılı” na göre farklılık gösterir.

**H7:** Okul idareci ve öğretmenlerinin “okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri” ile ilgili görüşleri “okul türü” ne göre farklılık gösterir.

**H8:** Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi “cinsiyet” e göre farklılık gösterir.

**H9:** Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi “medeni durum” a göre farklılık gösterir.

**H10:** Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi “görev” e göre farklılık gösterir.

**H11:** Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi “eğitim durumu” na göre farklılık gösterir.

**H12:** Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi “hizmet yılı” na göre farklılık gösterir.

**H13:** Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi “okul türü” ne göre farklılık gösterir.

## 7. SAYILTILAR

Bu araştırmanın dayandığı temel varsayımlar şunlardır:

- Örneklem, evreni temsil etmektedir. Belirlenen okullardaki öğretmen ve yönetici sayısı istenilen nitelik bakımından yeterli olacaktır.
- Öğretmen ve yöneticilerin anket sorularını yanıtlarken gerçek duygu ve düşüncelerini yansıtılmaları beklenmektedir.
- Araştırmada kullanılan ankette, öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri hakkında fikir sahibi olmak için yeterli düzeyde ve sayıda soru kullanılmıştır.

## 8. SINIRLILIKLAR

- Bu araştırma 2009–2010 eğitim yılı ile sınırlıdır.
- Afyonkarahisar il merkezinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okulları ile sınırlıdır.
- Araştırma verileri, Afyonkarahisar il merkezinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin araştırmacı tarafından hazırlanan anket sorularına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
- Araştırmada elde edilen sonuçlar kullanılan ölçeklerle sınırlıdır.

## 9. TANIMLAR

**Liderlik:** Liderlik, grup etkinliklerinin grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Bass, 1981)

**Kültürel Liderlik:** Okulun misyonunu yerine getirebilmesi için okul yöneticisinin kullandığı bir liderlik biçimidir (akt. Çelik, 2000: 50; Sergiovanni & Starrat, 1988 ).

**Okul Müdürü:** Güçlüol (1985) okul müdürünü, okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibi olarak tanımlamaktadır (Açıkalin, 1998: 5).

**Örgüt:** İnsanlar ortak amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelip örgütlendiklerinde toplumsal bir sistem ortaya çıkar. Bu sisteme **örgüt** denir (Başaran, 1996: 21).

**Örgütsel Bağlılık:** Örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında kullanan bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapması olarak tanımlanabilir (akt. Balay, 2000: 16; Decotiis & Summers, 1987: 446).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili kuramsal çerçeve ve taranan literatür özet olarak sunulmuştur.

#### 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümde liderlik, kültür, kültürel liderlik, eğitim yöneticiliği, okul müdürü, örgüt, örgütsel bağlılık kavramları ve ilgili yapılan araştırmalardan bahsedilmiştir.

##### 1.1. LİDERLİK ve LİDERLİK KURAMLARI

Bu bölümde ise liderlik kavramı ile ilgili tanımlar verilecek ve geçmişten bugüne kadar, liderlikle ilgili oluşturulan kuramlara kısaca değinilecektir.

##### 1.1.1. Liderlik Kavramı Tanımları

Günlük yaşantımızda çok sık kullanılan liderlik sözcüğünün herkes tarafından kabul gören kesin bir tanımı henüz yapılamamıştır. Bu nedenle literatürde liderlik kavramını açıklayan yüzlerce tanım bulunmaktadır. (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 168)

Köken itibariyle İngilizce’ de kullanılan “lead” kelimesinden türemiş olan liderlik kavramı yönlendirme, yol gösterme, öncülük etme gibi anlamlar ifade etmektedir. Liderlik konusunda önemli görülen tanımlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- Liderlik, grup etkinliklerinin grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (akt. Çelik, 2000: 50; Bass, 1981).

- Liderlik görüşleri eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (akt. Çelik, 2000: 50; Bennis & Naus, 1985: 6).
- Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür (akt. Çelik, 2000: 50; Etzioni, 1969).

Diğer bir kaynakta ise liderlik üzerine yapılan tüm tanımlar Stogdill (1974) tarafından on başlık altında toplanmıştır. Buna göre liderlik:

- Grup süreçlerinin odak noktası,
- Kişilik ve etkileri,
- Uyma ve izlemeye ikna etme sanatı,
- Etkinin kullanılması,
- Eylem ve davranış,
- İnancı biçimlendirme,
- Amaçları başarmanın bir aracı,
- Etkileşimin etkisi,
- Farklılaşan bir rol ve
- İlk başlatıcı hareket olarak gruplandırılmaktadır (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 168).

Kaya (1999: 138) liderliği, grubunu kontrol eden, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişi olarak tanımlamıştır.

Liderlik, örgütsel kavramlardan daha çok detaylı bir şekilde üzerinde çalışılan ve tartışılan bir konu olagelmıştır. Kişinin lider olarak mı doğduğu veya liderliği daha sonradan mı öğrendiği ise hala tartışılmaktadır (Schein, 2004).

Birçok alanda olduğu gibi yönetim alanında da liderlik her zaman en popüler konu alanı olagelmıştır. Özellikle değişim dönemlerinde liderlik, başarı için en önemli şartlardan biridir. Üzerinde o kadar çok araştırma yapılmasına ve kitaplar yazılmasına rağmen hala bu esrarlı yetenekle ilgili tartışmalar devam etmektedir. Peki, liderlik için ne gerekli ve bunu nasıl ölçebiliriz? Koestenbaum'un basit bir modeline göre liderlik ikiye ayrılmaktadır: otorite ve yeterlilik. Koestenbaum otoriteyi; kişilik, karakter ve tutumlar olarak tanımlarken; yeterliliği de beceriler, bilgi ve nasıl yapıldığını bilme olarak tanımlamaktadır (Davison & Fitz-enz, 2002: 194).

Özellikle büyük çapta sosyal liderlik alan araştırması desenine sokulmadığı için, liderliğin hala esrarengiz denebilecek yönleri kalmıştır. Liderler büyük planların oluşturucularıdır. Bu planları ise yöneticiler gerçekleştirirler. Bu nedenle yeterli yönetim kadrosu kuramamış lider, ya çok sıkıntı çeker, ya da başarısız olur. Gerçek lider gruptan çıkar. Ancak rolleri farklı olduğundan, böyle liderlerden yöneticiliğe heves edenlerin pek azı başarılı olmuştur. Genellikle liderliğe sorun çözmek için gelinir. Süre gelen sorunlar çözülemeyince de gidilir. Gerçek lider bu noktaya gelmeden çekilmesini bilendir. Demek ki liderliğe gelmek ile liderlikte kalmak birbirinden farklı iki aşamadır. Lider zamanın beklentilerine uygun düşmelidir. Zaman ise bazı olayların karışımı olan durumun yaratıcısıdır. Liderler zamanlarından yüzyıl önce doğmuş olsalar belki de bilinmeyen kişiler olarak ölmüş olacaklardı (Bursalıoğlu, 2000b).

### **1.1.2. Liderlik Özellikleri**

Liderlik üzerinde çalışan Robert B. Myers, liderlik konusunda yapılan ve elli yıllık bir süreyi kapsayan iki yüzden fazla çalışmayı çözümlenmiş ve kişilik özellikleri ile liderlik arasındaki ilişki konusunda bazı saptamalar yapmıştır. Buna göre,

- Hiçbir fiziksel özellik, liderlikle anlamlı bir şekilde ilişkili değildir,
- Liderler üyesi buldukları gruptan zekâ açısından biraz ileri görünseler de, daha üstün zekâ ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Grup tarafından karşılaşılan ve çözümü gereken soruna uygulanabilir nitelikteki bilgi, liderlik statüsüne önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.
- Durumu kavrama gücü, girişim gücü, işbirliği, özgünlük, hırslı olma, coşkusal kararlılık, yargılama gücü, popüler olma ve iletişim becerisi, liderlikle ilgili görülmektedir.
- Hiçbir özellik, liderler için ortak bir özellik değildir. Başka bir anlatımla, tüm liderlerin paylaştıkları ortak bir özellik yoktur (akt. Aydın, 2000: 234–235; Schneider, 1975: 148).

Son yıllarda yapılan araştırmalara göre liderlik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Beach & Reinheart 2000: 76–80):

- Örgütü ve üyelerini yönlendirecek, yüksek fakat gerçekçi hedeflere sahip olan bir vizyon,
- Diğerleriyle etkili olarak çalışma yeteneği ve onlarda güven duygusu oluşturma,
- Öğretmenlerle ve diğerleriyle iletişim kurma yeteneği,
- Drstlkle karakterize edilmiş bütünlük ve kişisel davranışları için sorumluluk alma duygusu,
- Tespit edebilme, uygun olan süreçleri ve prosedürleri seçme ve risk alabilme,
- abaları amaçlarla bütünleştirebilme yeteneği.

Bennis ise (1961) liderlikteki temel elemanları: vizyonlara yol göstericilik yapmak, his, hırs ve tutkunun bileşimi, kendini tanıma, dürüstlük, samimiyet ve olgunluğu içeren doğruluk, meraklı ve cesaretli olmak biçiminde ortaya koymuştur (Keçecioğlu, 20003: 12). Bu zelliklerin yanı sıra liderliğin durumdan doğduğu görüşüne rağmen, liderlik özelliklerinden bazılarını bütün liderler taşımaktadır; halkın sevmesi, orijinallik, usa vurma, uyum, direşme, psikolojik denge, sosyo-ekonomik statü ve iletişim becerileri... gibi. Bunlardan ilk üçü ile liderlik davranışı arasında sıkı bağlar bulunmuştur. Bu davranışla ilgili, fakat bağları zayıf özellikler, sorumluluk duygusu, kendine güven, sosyal eylem ve akılcılık, bedensel üstünlüktür (akt. Bursalioğlu, 2000b; Campbell & Greg, 1957).

şimdiye kadar verilen bu liderlik özellikleri makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür ve bu özellikler liderin soysal durumlardaki ilişkilerinin oranında etkili olur. Bu bakımdan bu özellikleri birer birer incelemek yoluyla, liderin özelliklerini aramak ve bulmak girişimi her zaman eksik kalacaktır. Böylece bu özelliklerin bütün olarak ve sosyal durumların içerisinde incelenmesi eğilimi güçlenmektedir (Bursalioğlu, 2000b).

### 1.1.3. Liderlik Davranışının Boyutları

Liderlik genelde bir süreç olarak görülür. Belli bir ortamda amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarının etkilenmesi sürecidir. Buna göre liderliğin önemli öğeleri olarak, “liderin davranışı”, “izleyenlerin davranışı” ve durumu kuşatan “çevre” gösterilebilir.

Kuşkusuz çok sayıda çok lider davranışı vardır. Çok sayıdaki bu olası lider davranışları iki uç noktada toplanabilir:

- Ne yapılması gerektiğine lider karar verir ve nasıl yapılacağını izleyenlere anlatır,
- Lider, izleyenlere kendisinin kontrolü dışındaki durum ve etkilerin belirlediği sınırlar içinde davranmalarına izin verir.

Görüldüğü gibi, karar veren ve izleyenlere söyleyen lider otoriter lider olarak tanımlanmaktadır. Bu liderde izleyenlere karşı (X) kuramı yaklaşımı görülür.

İzleyenlere özgürce davranma olanağını sağlayan lider, katılımcı olarak da nitelendirilebilir ki, (Y) kuramı yaklaşımını izlemektedir. Bu iki liderlik biçimi “görev yönelimli” veya “insan yönelimli” olarak da sınıflandırılabilir (Aydın, 2000: 247–248).

### 1.1.4. Liderliğin Teorik Kuramları

Liderlik davranışlarına gösterilen ilgi aslında çok eski çağlardan beri devam etmektedir. İnsanlar gruplarla birlikte çalıştığından dolayı liderlik insanlık tarihinde önemli faktörlerden biri olagelmıştır.

Liderlik etmek ve liderlik altında bulunmak gereksinimi ise insanın doğal özelliğidir. Her grupta, her örgütte, her toplumda lider veya liderlerin ve izleyicilerinin bulunmasının nedeni de budur. Bununla birlikte “Lideri lider yapan nedir?” sorusuna bugüne kadar kesin yanıt verilememiştir. Bunun aksine liderliği oluşturan etkenlerin ne olduğu konusunda farklı yaklaşımlar ve kuramlar gelişmiştir. Liderliğin oluşması konusundaki bu farklı görüşler şöyle sıralanabilir:



#### 1.1.4.1. Değişim Kuramı (Theory of Exchange)

Liderlik durumuna uygulanabilecek bir kuram olan Değişim Kuramı, Homans tarafından geliştirilmiştir. Ödül, maliyet, sonuç ve karşılaştırma kavramlarının karmaşık bir bileşimidir. Grup ortamında bir bireyin ne zaman yönlendirileceği ve ne zaman yönlendirilmeyeceği konusu üzerinde durmaktadır.

Kuramda yer alan kavramların anlamları bir örnekle açıklanabilir. Örneğin bir grubun üyelerinden biri, grubun karşılaştığı bir sorunun çözümünde liderlik davranışını başlatmak istemektedir. Kişi bu durumda böyle bir girişimin sonunda elde edeceği ödülü düşünür. Bu ödül kişinin bulunduğu konumdan daha yüksek bir statü olabileceği gibi, önde olma gereksiniminin karşılanması da olabilir. Söz konusu sorunun çözülmüş olmasını görme isteği de olabilir. Girişimin sonunda elde edilecek ödülün yanı sıra, sorunun çözümünün bireye neye mal olacağı da düşünülmesi gereken bir konudur ( Aydın, 2000: 251–252).

Aynı biçimde, bir toplumsal sistemde bireyler, birisinin liderliğini izlemeye karar verirken ortalama bir takası umarlar. Yani ödül ve maliyeti tartar, lider adayının geçmişteki niteliklerini, benzer durumlardaki tutum ve davranışını, soruların çözümündeki başarıları ölçüp biçerler, sonra da onu izlemenin grup için karlı olup olmadığına karar verirler (Homans, 1961; akt. Kaya, 1999).

#### 1.1.4.2. Özelliklere Ağırlık Veren Kuramlar

İkinci Dünya Savaşı'nın sonuna dek, liderlik araştırmaları genellikle liderlerin özelliklerini ortaya çıkarmayı amaçladı. Bu önceki yaklaşımlar insanları iki gruba ayırmaktaydı: liderler ve izleyenler. Bu görüşlerin savunucularına göre liderler izleyenlerin sahip olmadığı birçok özelliğe doğuştan sahipti ve bu özellikler diğerlerine göre daha üstündü.

Savaş sonrası yürütülen liderlik araştırmaları, özellikle de Myers 200' ü aşkın yaptığı çalışmalardan sonra "lideri özellikler yapar" görüşünün yeterli olmadığını öne sürmüştür. Kişinin özellikleri kadar, grubun amaçları ve eylemleri de lideri belirlemede etkindir. Gerçekten de, lideri çeşitli değişkenlerin karşılıklı etkileşimi doğurur. Bu durum ise her an değişebilir (Kaya, 1999: 142).

#### 1.1.4.3. Lideri Zaman Yaratır Kuramı

Liderlik araştırmalarında özellik kuramının sınırlı oluşu, yeni kuramların gelişmesine neden olmuştur. 1940’larda oluşan ‘‘lideri zaman yaratır’’ yaklaşımı Hitler, Mussolini ve Stalin’in, önceki yaşamların saydığı liderlik niteliklerinin çoğundan yoksun oluşlarına karşın birer lider durumuna gelmelerini zamanın bir ürünü olarak görmektedir. Bu anlayışa göre, tarihteki öteki liderler de zamanlarının birer rnleriydiler. Pek çok spekülasyona yol açan, fakat az araştırma üreten bu yaklaşımın en önemli katkısı, lider ile toplumsal evresi arasındaki ilişkilerin incelenmesine gereksinme yaratmış olmasındır (Kaya, 1999: 142).

Liderlik belli bir zaman, belli bir bağlam, belli bir grup ve durumla sınırlıdır. Dolayısıyla tüm zamanlarda, bütün bağlamlarda ve her türlü grupta ve her türlü durumda geçerli bir liderlik modelinden söz etmek güçtür. Liderlik, grupla ilgili bir kavram olarak büyük lde grubun değerlerinin oluşturulması, korunup sürdürülebilmesi ve gerçekleştirebilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Şişman, 2002: 10).

#### 1.1.4.4. Duruma Bağlılık Kuramları (Contingency)

Liderliği anlamaya ve betimlemeye çalışan ağdaş çabalar şu varsayımlara dayanmaktadır:

- Liderlik, liderin grupla ilişkilerinde kullandıkları davranış biçimleri açısından betimlenebilir.
- Lider davranışının hangi lde yönlendirici (otoriter), hangi lde katılımcı (demokratik) olması gerektiği önemli bir noktadır.
- Tüm koşullarda uygulanabilecek en iyi, evrensel tek bir liderlik biçimi yoktur. Bir lider davranış biçiminin seçilmesinde; durumsal özelliklerin, koşulların değerlendirilmesi zorunludur.
- Bir liderlik biçiminin seçilmesinde en uygun lt etkililiktir. ‘‘Hangi davranış, hangi liderlik biçimi en st düzeyde örgütsel etkililik yaratmaktadır,

örgütün amacını en iyi biçimde gerçekleştirmektedir?” Liderlik biçiminin seçiminde ölçüt bu olmalıdır (Aydın, 2000).

Tablo 1’de liderin durumlara göre davranış biçimleri yer almaktadır. En uygun durum, lider-üye ilişkilerinin iyi olması, görevin iyi yapılandırılması ve liderin konumsal gücünün yüksek olması durumudur. En uygun olmayan durum ise lider-üye ilişkilerinin kötü olması, görevin yapılandırılmaması ve konumsal gücün düşük olması durumudur.

**Tablo 1. Liderin Durumlara Göre Davranış Biçimleri**

| <b>Lider-Üye İlişkileri</b> | <b>İyi</b>  |             | <b>Kötü</b> |             |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Görev yapısı                | Belirli     | Belirsiz    | Belirli     | Belirsiz    |
| Konumsal güç                | Güçlü-Zayıf | Güçlü-Zayıf | Güçlü-Zayıf | Güçlü-Zayıf |
| Durumlar                    |             |             |             |             |

Uygun ← → uygun değil

(Kaynak: Çelik, 2000: 23)

Duruma bağlılık kuramları da kendi aralarında gruplanmaktadır. Aşağıda bulardan sadece birisine örnek verilmektedir:

#### 1.1.4.5. Fiedler’in Duruma Bağlılık Kuramı

Fiedler’e göre liderler sözel olan veya olmayan davranışları ile grup performansını etkilerler. Bunun için birçok liderlik kuramı lider davranışını doğrudan

grup performansına ilişkilendirme girişiminde bulunmuştur. Etkili liderlik davranışının, insan ilişkilerine ya da yapıya ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini savunan görüşleri irdeleyen Fiedler, ne anlayışlı liderin ne de yapıyı koruyucu liderin sürekli olarak etkili olamayacağını ileri sürmektedir. O zaman liderlik hem kişilik hem de çevre arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkmaktadır.

Fiedler'in liderlik modelinde diğer bir öge, liderliğin denendiği ortamın kritik öğeleridir. Bazı liderlerin belli durumlarda en iyi performans sergilemelerine karşılık, diğerlerinin daha farklı durumlarda daha iyi performans göstermeleri olgusundan hareket eden Fiedler lidere uygunluk açısından durumları sınıflandırmıştır. Buna göre bir durumun lider açısından uygun olup olmaması üç anahtar etkenle ilişkilidir. Bunlar:

- Liderle izleyenler arasındaki ilişkinin niteliği,
- Görevin iyi yapılandırılma derecesi,
- Ve liderin konumsal gücüdür.

Yukarıda anlatılanlar kısaca şöyle özetlenebilir:

Durumdaki Bağımlılık → Uygunluk → En Etkili Liderlik Biçimi

Liderlik performansı, liderlik özelliklerine bağlı ya da dayalı olduğu kadar örgüte de dayalıdır. Olağanüstü durumlar dışında etkili ya da etkisiz liderden söz etmek bir anlam taşımamaktadır. Sadece bir durumda başarılı ya da etkili, diğer bir durumda ise etkisiz liderden söz edilebilir (akt. Aydın, 2000: 252–256; Fiedler, 1974).

#### 1.1.4.6. Covey'in Liderlik Kuramı

Covey (1989) liderlik stillerine bir başkasını eklemiştir. Bu liderlik stiline göre liderlik özellikleri insanlar arası 6 iletişim paradigmasına dayanmaktadır. Bu stil ve özellikler Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2. Liderlik Stillerinin 6 Özelliği**

| <b>Liderlik Stilleri</b>                | <b>Özellikleri</b>   |
|---|--|
| <b>Kazan / Kazan</b>                    | Plana dâhil ve bağlı olan tüm hissedarların memnun olmasını sağlayan ve herkes için eşit derecede yararlar arayan liderler   |
| <b>Kazan / Kaybet</b>                   | Başkalarının pahasına da olsa kazanan ve liderliği, amaçlarına ulaşmak için bir statü ve güç olarak gören liderler. Rekabet ve bağımsız hareketler normlarıdır fakat işbirliği ve birbirine bağımlı olma kavramlarına değer verilmez |
| <b>Kaybet / Kazan</b>                   | Başkalarıyla yüzleşmekten sakınan ve sakinliği arayan lider. Çoğu zaman başarı ve standartlara uymak ve kaybetmemek için sorumluluklarını uygulamazlar. Bu yüzden başarı beklentileri varsa bile çok azdır.                          |
| <b>Kaybet / Kaybet</b>                  | Kazan / kaybet durumunda kaybeden liderler haklılıklarını ortaya koyma yolları ararlar. İlişkiler bazen düşmancadır ve diğerleri potansiyel düşman olarak görülür.   |
| <b>Kazan</b>                            | Başarılarını güvenceye almak için ne istediklerini bilen ve bunu arayan liderler. Her kişiye istediği şeyi elde etme şansı verilir.  |
| <b>Kazan / Kazan / ya da sıfır çaba</b> | Tüm gruplar için kabul edilebilir bir çözüm arayan liderler. Fakat bir çözüm yoluna ulaşılmazsa hiçbir çaba sarf etmezler. Gruplar arası anlaşmazlığı kabul eder ve sonradan hiçbir iletişim kurmazlar.                              |

**Kaynak: akt. Beach & Reinheart, 2000: 82; Covey, 1989**

Covey' e göre "Kazan / Kazan" kategorisi tüm iletişimlerimizde başarı için gereklidir. Bu kategoride liderlik karakterle başlar, ilişkiler boyutuyla devam eder ve bunlardan da anlaşmalar ve kabul edilebilirlik doğar. Sistemler ve yapı da başarılı bir ortam için lidere destek sağlar (Beach & Reinheart, 2000: 82).

#### 1.1.4.7. Goleman'ın Liderlik Stilleri

Goleman (2000) liderlik stili, örgütsel iklim (veya kültür) ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve 6 liderlik stili belirlemiştir. Bu liderlik stillerinden dördü kültürü olumlu olarak etkilerken, ikisi ise olumsuz olarak etkilemektedir. Bu altı stil Tablo 3'te verilmiştir:

**Tablo 3. Goleman'ın Altı Liderlik Stili**

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Zorlayıcı</b>            | Emirlerine uyulmasını ister. “ Size ne söylüyorsam onu yapın.”                                |
| <b>Otoriter</b>             | İnsanları bir vizyona doğru harekete geçişini sağlar. “Benimle birlikte gelin.”               |
| <b>Kabul edici</b>          | Uyumluluk ve duygusal bağlar oluşturur. “İnsanlar önce gelir.”                                |
| <b>Demokratik</b>           | Katılım sürecinde uzlaşma sağlamaya çalışır. “Siz ne düşünüyorsunuz?”                         |
| <b>Adımları belirleyici</b> | Performans için gerekli olan yüksek standartları belirler. “Şimdi benim yaptığım gibi yapın.” |
| <b>Yol gösterici</b>        | İnsanları gelecek için yetiştirmeye çalışır. “Bunu deneyin.”                                  |

**Kaynak: akt. Fullan, 2001: 148–149; Goleman, 2000: 82–83.**

#### 1.1.5. Yeni Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili özelliklerin bugüne değin tam olarak açıklanamamış olması, bu konuda kuramsal olarak yeni yaklaşımların doğmasına ortam hazırlamaktadır. Bu konuda, liderliğe ilişkin yapılan bir literatür incelenmesinde son on yıl içinde farklı teorilerin oluşturulduğu görülmektedir (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 169- 170). Bu çağdaş yaklaşımlar okul müdürleri için yeni bir amaç ve liderlik davranışları gerektirmektedir (Kaya, 1999: 142). Araştırmamızda öncelikle bu yeni çağdaş yaklaşımlara kısaca değinilecek ve araştırma konusu olan bu yeni yaklaşımlardan kültürel liderlik konusu üzerinde durulacaktır.

#### 1.1.5.1. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik konusu özellikle 1990'lı yıllarda büyük önem kazanmıştır (Çelik, 2000). Çelik'e göre (2000) göre vizyon, örgütün geleceğe yönelik olarak resmini çizmedir, bu resmin çizimine astlarını katan ve onlara geleceğe yönelik bir ufuk kazandıran liderler geleceğin dünyasına yön vereceklerdir.

Vizyoner liderlik yaklaşımı, liderlik çalışmalarının odağına vizyonu yerleştirmiştir. Vizyoner liderin güç kaynağı, oluşturacağı vizyona bağlıdır. Artık hiyerarşik yapıdaki geleneksel ast-üst ilişkisi vizyoner liderin yönettiği örgütlerde tamamen değişecektir. Garry Hammel'in deyişiyle hiyerarşi, bir tecrübe hiyerarşisi olmaktan çok bir hayal gücü hiyerarşisi olacaktır (Çelik, 2000: 215).

#### 1.1.5.2. Demokratik Liderlik

Modern dünyada farklı değerleri, gelenekleri ve görüşleri koruyacak en güvenilir yol demokrasidir. Çünkü bu yol kurumlara ve bireylere devletin tanımadığı bir serbestlik tanır. Diktatörlük istenmedikçe, demokrasinin seçeneği yoktur. Demokrasinin bazı felsefecileri, lider-izleyen ilişkisinin eşitlik kavramına aykırı olduğu gerekçesiyle liderliğe karşıdılar ve liderin rolünü küçümserler. Ancak demokrasi kendi kendine gerçekleşmez. Onu gerçekleştiren araç liderliktir. Bir kuram veya ideolojiden çok tarihsel gelişim ve yaşam stili olan demokrasinin iki ideali özgürlük ve eşitlik, çatışma durumundadır. Bu çatışma liderlik stilini de etkiler, çünkü birincisi en az karışan ikincisi de en çok karışan lideri gerektirir. Diğer yandan demokrasinin ilerlemesi ile gerileyen liderlik karizmasının, böyle güç dengeleri kurması ve sürdürmesi daha da zorlaşmıştır. İşte özgür bir toplumu yenilikler ile beslemesi gereken demokratik liderlikten beklenen, bu yeniliklerin sistemler çapında gerçekleştirilmesidir. Yeni önlemler almayan liderler ise yeni bunalımlar ile karşılaşılır (Bursalıoğlu, 2000b).

#### 1.1.5.3. Öğretimsel Liderlik

Öğretim liderliği kavramı 1970'li yılların sonundan itibaren batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelmiştir. Öğretim liderliği okul müdürünü okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki

insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirmesini sağladığı davranışlardır (Şişman, 2002).

Öğretimsel liderliğin temel hareket noktası, öğretimin geliştirilmesidir. Bu liderlik yaklaşımında okul çevresinin tamamen öğretime yönelik üretken bir çevre olarak düzenlenmesi amaçlanmıştır. Öğretimsel liderin öğretim ve program geliştirme konusunda uzman olması, onun öğretmenler karşısındaki uzmanlık gücünü artırır. Öğretimsel liderlik diğer liderlik biçimlerinden farklı olarak okul yöneticisine öğretmenin öğretimsel davranışına müdahale etme gücünü de vermektedir (Çelik, 2000: 208).

#### 1.1.5.4. Transformasyonel / Dönüşümsel Liderlik

Bass ve Avolio (1994) transformasyonel liderliği “diğerlerini normalden ve düşünülenenden daha fazla motive etmek” olarak yorumlamışlardır (Beach & Reinheart, 2000: 87).

Transformasyonel liderlik, eğitimde örgütsel yenileşme açısından kritik bir liderlik biçimi olarak görülmektedir. Transformasyonel lider, öğretmenleri entellektüel açıdan özendirir, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşıl原因an liderdir. Bu yönüyle eğitimde temel dönüşümler gerçekleştiren liderlerin bir yönüyle ilham kaynağı olması ve karizmatik bazı davranışlar göstermesi gerekir. Eğitimde yenileşme sürecinde bütün eğitim personelinin güçlü bir şekilde yönlendirecek liderliğe ihtiyaç vardır. Çağımızın en önemli özelliği olarak görülen değişim ve dönüşüme uyum sağlama, eğitim alanında etkili transformasyonel liderlik davranışını gerektirmektedir (Çelik, 2000: 221).

Bass ve Avolio’ya göre (1994) transformasyonel liderlik şu durumlarda oluşur (Beach & Reinheart, 2000: 87):

- Diğerlerini kendi işlerine farklı perspektiflerden bakması için cesaretlendirir,
- Grubun misyonu ve amacıyla ilgili bilinçlendirme oluşturur,
- Başkalarının başarısının ve yüksek yeteneklerinin geliştirilmesini destekler,
- Grubun faydalanması için, başkalarını ilgi alanlarını artırmak için motive eder.

Transformasyonel liderliğin diğer bir adı da dönüşümcü liderliktir. Genelde kabul görmelerine rağmen, dönüşümcü liderlik teorilerinin hala cevapsız kalmış



yönleri vardır. Bunların en önemlisi, liderin izleyenleri ‘nasıl’ harekete geçireceği veya ‘başarılı olup olmayacağıdır’. Dönüşümcü liderliğin karizmatik olduğu inancı bazı teorisyenler arasında oldukça yaygındır, fakat açıklayıcı değildir. Dönüşümcü liderliğin temelini, izleyenleri ‘nasıl etki altına alınacağı’ hususu oluşturmaktadır. Bunu açıklayabilmek için de liderin kişilik özelliklerinin ve bu özelliklerin dışı yansımaları olan davranışlarının ortaya koyulması gerekir (Zel, 2001: 154).

#### 1.1.5.5. Moral / Etik Liderlik

Greenfield’e göre (1995) moral lider, öğretmenler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendine ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve öğretmenlerin iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişidir. Moral liderliğin en belirgin özelliği ise liderliğin güç kaynağının etik güce dayanmasıdır (Çelik, 2000: 90).

Etiksel yönelimli lider, iş görenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeyi kilit bir faktör olarak dikkate alır. Sadece liderlik becerileri yeterli değildir; bu becerilerin etiksel davranışlarla bütünleştirilmesi gerekir. Örneğin liderin davranışlarında dürüstlük ve bütünlüğü sağlaması, izleyenlerle daha güvenli ilişki kurabilmesini sağlar (akt. Çelik; Carlson & Perrew, 1995: 830).

Etiksel etkinin temelinde altı ilke bulunmaktadır. Bu ilkeler liderin karar verme sürecindeki referans noktalarını oluşturur. Liderlerin bilmeleri gereken bu etik ilkeler şöyledir:

- Yüksek etiksel şifreli değerler ve inançlar, davranışları ve konuşma biçimini etkiler.
- Etiksel gelişmenin cesaretlendirilmesi, ileri düzeydeki tartışma ve çatışmaların daha özgür bir ortamda oluşmasını sağlar.
- Lider, örgütteki informal grupların varlığına gerek duymadan etiksel davranışların doğruluğunu öğrenebilir.
- Lider, etiksel davranışların gelişmesini önleyebilir.
- Lider, etiksel olmayan davranışlar üzerinde asla ısrar etmez ve bu davranışları uygulamaya çalışmaz.
- Etik ilkeler, liderin yaşamında sürekli başvurması gereken rehber ilkelere (Çelik, 2000).

#### 1.1.5.6. Kültürel Liderlik

Bu bölümde kültürel liderlik kavramı üzerinde durulacak daha sonra ise kültürel liderliğin eğitimdeki ve okullardaki konumu tartışılacaktır.

- Kültürel Liderlik Tanımı

1980’li yıllarda örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalarda “kültürel liderlik“ kavramı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım örgütün güçlü, esnek kültürel yapısının biçimlendirilmesi ve geliştirilmesini amaçlar (Erdoğan, 2002; akt. Tuhaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

Kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar ve kilit değerleri okul ortamında canlı tutar. Kültürel liderlik okulun misyonunu yerine getirebilmesi için okul yöneticisinin kullandığı bir liderlik biçimidir (akt. Çelik, 2000: 51; Sergiovanni & Starratt, 1988: 197).

Kültürel liderler hem grupların içsel bütünleşme hem de dışsal uyum sağlama sorunlarının belirlenmesi ve çözümünde son derece etkili olan örgütünün kültürü içinde yaşadığı daha büyük sistemlerin kültürü ile de kaynaştırılması için çalışan kişidir (akt. Tuhaoğlu ve Gedikoğlu, 2009: 279; Erdoğan, 2002).

Bir başka deyişle kültürel liderlik; örgütte kültürel değerler oluşturma, geliştirme, koruma ve kültürel anlam çıkarma sürecini içeren bir iklim yapısında kilit değerleri örgüt ortamında canlı tutarak örgütsel misyonu bu yolla getirmeyi amaçlamaktadır (akt. Baloğlu ve Karadağ: 170; Sergiovanni & Starratt, 1988).

Liderliği kültürel çevrenin anlamlı kıldığı, liderin de kültürel çevreye yeni anlamlar kattığı düşünüldüğünde, kültürel lider var olan kültürü koruyup sürdürmek ve yeni bir kültür oluşturmakla görevlidir (Toprakçı, 2002; akt. Tuhaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

- Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik

Çelik'e ( 2000 ) göre okul yöneticisinin kültürel liderliği, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarına olanak sağlamıştır. Her okulun sahip olduğu farklı kültür yapıları vardır. Başarılı lider bu oluşturduğu ve oluşmakta olan kültürü yönetebilen ve denetleyen liderdir.

Okul yöneticisinin kültürel liderliği, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarına olanak sağlamıştır. Güçlü ya da zayıf her okulun bir kültürü vardır. Kültürel lider örgüt kültürünü daha çekici bir hale getirebiliyorsa başarılı bir liderdir. Öğretmen zayıf bir okul kültürü de olsa, bu okul kültürünün etkisi altında çalışmak zorundadır. Öğretmen ve öğrenciyi okul kültüründen soyutlamak mümkün değildir. Okuldaki herkes bu kültürün etkisi altında bulunmaktadır. Öyleyse okul kültürünün gücünden en iyi biçimde yararlanmasını bilen ve bu kültürü yöneten okul yöneticileri, başarılı bir kültürel lider olarak görülebilir (Çelik, 2000: 52).

1960'larda Getzels ve arkadaşları eğitimsel liderliğin kavramsal çerçevesini belirlemiştir. Bu modelde sosyal bir sistem olarak okulun üç boyutu ele alınmıştır. Bunlar bireysel, kuramsal ve kültürel boyutlarıdır. Kültür boyutunda okul kültürünün özellikleri ve değerler yer almaktadır. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, örgütsel kültüre yön vererek, istenilen niteliklere sahip öğrencinin yetişmesine katkıda bulunmaktadır (akt. Çelik, 2000: 53; Hallinger & Leithwood, 1996).

Kültürel lider okul kültürünün temel değerleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışını gerektirmektedir. Eğer okul yöneticisi okul kültürünü oluşturan temel öğeleri koruma ya da değiştirme doğrultusunda bir etkileme gücüne sahipse, kültürel liderlik gücünü gösteriyor demektir. Kültürel lider akılcı bir şekilde hareket etmekle birlikte iş görenleri, değerlerle daha çok etkileyebileceğini bilmelidir. Bu bakımdan okul ortamında etkili bir kültürel liderlik, değerlerin gücünden yararlanmayı gerektirir (Çelik, 2000: 53).

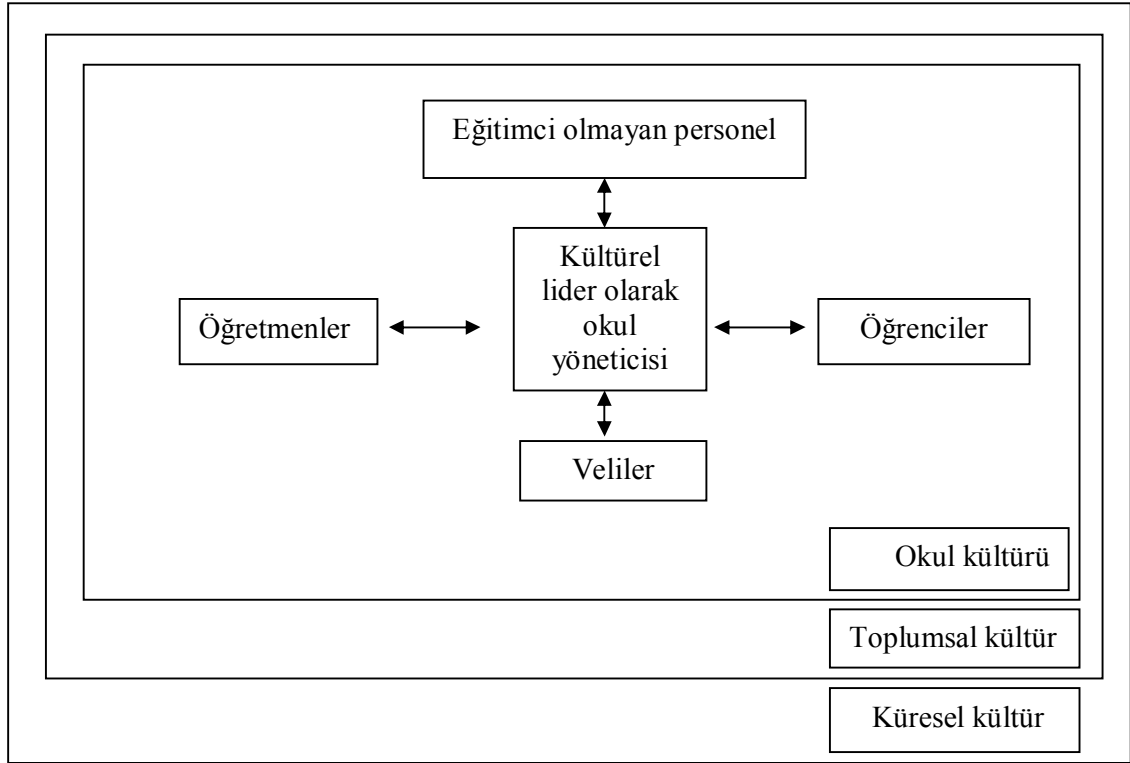
Okulun biçimsel yapısı çoğu zaman öğretmenlere cazip gelmeyebilir. Okulun bürokratik yapısını yumuşatmak, örgütsel kültürü geliştirmekle mümkün olabilir. Kültürel lider, okul yaşamını canlı tutan ve okulu kültürel yönden sürekli olarak destekleyen liderdir. Düzenlenen değişik törenler, sportif ve kültürel etkinlikler ve

öğrenci velilerini okula çekmek amacıyla yapılan toplantılar, okulun gündelik yaşamını daha canlı hale getirebilir. Güçlü bir okul kültürü oluşturmak, okulu çevrenin bir cazibe merkezi haline getirebilir (Çelik, 2000: 54).

Örgütsel ortamda okul yöneticisinin rolü, okulun sosyal ve kültürel ilişkisi çerçevesinde ele alınmaya başlanmıştır. Bunun sonucunda kültürel liderlik, okul liderliğinde daha çok tartışılmaya başlayan bir konu olmuştur (Çelik, 2000: 54).

Kültürel liderin davranışlarını liderlik yaptığı örgütün kültürü yanında yaşadığı toplumsal kültürü de etkiler. Çünkü kültür değişimini sağlayan kurumların başında okullar gelmektedir. Bu yüzden okul yöneticisinin kültürel liderlik rolü çok önemlidir (Tuhaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

Okul yöneticisinin toplumsal yapı içindeki kültürel liderliği Şekil 1’de verilmektedir (Çelik, 2000: 57):



**Şekil 1. Okul Yöneticisinin Toplumsal Yapı İçindeki Kültürel Liderlik Rolü**

Kültürel liderlik sadece okulla da sınırlı değildir. Okul yöneticisi; öğretmen, öğrenci, destek personeli ve velilerin isteklerini de yerine getirmek zorundadır. Muhakkak okul çevrenin kültüründen de etkilenecektir.

- Kültürel Liderlik ve Küresel Bakış Açısı

Kültürel lider kendi örgütünün kültürünü korur ve geliştirir. Kültür yönelimli lider örgüt kültürüne yeni değer ve semboller katar, yeni gelenekler oluşturur. Ancak kültürel lider örgütsel kültür içinde kaybolan kişi değildir çünkü örgüt kültürüne aşırı derecede bağımlılık ve örgütün dış çevresindeki gelişmelere kapalı olma, örgütsel yaşamı felç edebilir. Etkili kültürel liderler örgütün iç çevresinde olduğu kadar dış çevresindeki gelişmelerden de haberdar olan liderdir (Çelik, 2000: 69).

- Eğitimsel Liderlikte Kültürel Liderliğin Önemi

Kültürel liderlik kuramı, eğitimsel liderliğe önemli bir katkı getirmiştir. Önceki liderlik kuramlarından etkilenen eğitimsel liderlik kuramları, örgütsel kültür kuramıyla birlikte kültürel liderlik kuramından da büyük ölçüde etkilenmiştir. Kültürel liderlik, okul yöneticisinin rolünü, okul kültürünün geliştirilmesi üzerinde yoğunlaştırmıştır. Kültürel liderlik, okulun temel misyonuyla da büyük ölçüde tutarlılık göstermektedir. Okullar aslında kültür üreten kurumlardır. Okul, toplumsal kültürü kuşaktan kuşağa aktarır, toplumsal değerleri yorumlar ve kendine özgü bir kültür oluşturarak öğrencilere istendik davranış değişikliğini kazandırmaya çalışır. Okulun bütün bu görevlerini yerine getirebilmesi için güçlü bir kültürel lidere ihtiyaç vardır. Kültürel liderliğin eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları şunlardır:

- Kültürel liderlik okul yöneticisinin davranışlarını okul kültürü üzerinde yoğunlaştırır. Okulun daha etkili olabilmesi için okul yöneticisinin güçlü bir okul kültürü oluşturması gerekir.
- Kültürel liderlik, okulun iklimini ve doğal olarak okuldaki insan ilişkilerinin durumunu belirler. Kültürel lider güçlü bir okul kültürü oluşturursa daha olumlu bir okul atmosferinden söz edilebilir.
- Etkili kültürel liderler, tutucu bir kültür yerine daha esnek bir okul kültürü oluştururlar. Okulun çevreye uyum sağlayabilmesi, örgüt kültürünün

esnekliğine bağlıdır. Öğretmenler arasında güven ve işbirliğine dayalı bir okul kültürü oluşturan yöneticiler değişime uyum sağlayabilmek için yeni değerleri de okul kültürüne yerleştirirler.

- Kültürel lider okuldaki değer, norm, gelenek, hikâye ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar. Okul personelinin ve öğrencilerinin okul kültürüyle kaynaştırılması, okul yöneticisinin etkili bir lider olmasına bağlıdır.
- Kültürel liderlik, okul yöneticisinin eğitimsel liderliğine sembolik bir boyut eklemektedir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, okul kültürüne katacağı yeni sembollerle sembolik bir imaj ortaya koyabilir.
- Kültürel liderliğin eğitimsel liderlik açısından önemli bir sonucu da okul-çevre ilişkileridir. Etkili kültürel liderler, okul kültürünü çevreye yayarak, daha güçlü bir okul-çevre ilişkisi oluşturabilirler. Okul, kendisini kültürüyle çevreye tanıtır. Okul yöneticisinin çevreye yönelik olarak düzenleyeceği kültürel etkinlikler, çevre halkını okula çekebilir.
- Kültürel liderlik, eğitimsel pazarlama sorununa çözüm getirmektedir. Kültürel lider sadece çevre halkını okula çekmeye çalışmaz; ayrıca okul kültürünün çevreye tanıtılması yönüyle iyi bir pazarlayıcıdır. Bu bakımdan kültürel lider, okul kültürünü okulun duvarları arasına hapsedmez; bu kültürü en geniş kitlelere yayar ve dolayısıyla rekabet gücünü artırmaya çalışır.
- Kültürel liderlik, okul yöneticisine küresel bir gözlük takmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte artık sadece ulusal değerler değil, küresel değerler de ön plana çıkmaktadır. Okul yöneticisi okulun kültürel değerleriyle ulusal ve uluslar arası değerler arasında seçicilik ve denge kurma rolünü oynamasını zorunlu kılmaktadır.
- Kültürel liderlik okula yeni gelen öğretmen açısından kritik bir liderlik rolü olarak görülmektedir. Okula yeni başlayan öğretmenlerin okul kültürüyle bütünleştirilmeleri, okul yöneticisinin etkili kültürel liderliğiyle yakından ilişkilidir (Çelik, 2000: 206–207).

Liderlik kavramı, özellikleri ve türleri ile ilgili verilen bu açıklamalardan sonra araştırmaya yönetim, okul yönetimi, liderlik ve yöneticilik arasındaki farkların açıklamalarıyla devam edilecektir.

## 1.2. YÖNETİM NEDİR?

Simon'a (1957: 1) göre yönetim, işlerin yapılma sanatıdır. Ancak hiçbir eylem karar verilmeden yapılamaz. Bu yüzden yönetim kuramı, yapma kadar karar verme süreciyle de ilgilenmelidir.

Yönetimin, bir kararın uygulanmasıyla ilgili toplumsal bir süreç olduğu söylenebilir. Burada bir amacın gerçekleşmesi için insan ve madde kaynaklarının eş güdümlenmesi, karar verme ve grup çalışması önem kazanıyor (Kaya, 1999: 42).

### 1.2.1. Eğitim Yönetimi

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde temel sermaye bilgi ve bilgiye sahip olan insandır. Bunun için günümüz toplumları eğitimin toplumsal kalkınmadaki yerini ve önemini kavramış, bu nedenle eğitim sistemini en modern teknoloji ile donatmaya, bilgiyi üreten ve kullanan insanı yetiştirmeye çok önem vermiştir. Yeni toplumsal ihtiyaç ve şartlara göre yapılan eğitim sistemin en önemli öğelerinden birisi yönetimdir. Günümüzün yönetim anlayışları olan toplam kalite yönetimi, sıfır hata yönetimi vb. adlarla anılan yönetim anlayışlarında eğitim seviyesi yüksek, kaliteli insan üretimin temel faktörüdür. İnsanların yetiştirilmesi ile ilgili olan bu gereksinim, eğitim yöneticilerinin önemini bir kat daha artırmaktadır (Izgar, 2001: 70).

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir. Gerçekte eğitim faaliyetleri, özel sektöre bırakıldığı durumlarda bile devletin gözetim ve denetimi ile sınırlandırıldığı için bir kamu görevidir. Eğitim yönetimi ve onun bir alt alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür (Kaya, 1999: 43).

Eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alanda uygulaması olan okul yönetiminin temel amacı, ilgili olduğu eğitim örgütünü, eğitim politikaları ve

örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Her tür örgütte yönetimin karşı karşıya olduğu ortak görevler şöyle sıralanabilir:

- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek,
- Bu amaçları gerçekleştirmede öteki insanları öncelik ve yaratıcılıklarını ortaya çıkararak kullanmak,
- Öteki insanları ( personeli ) mutlu etmek, morallerini yükseltmek,
- Örgütü, gelişme için bir değişme ( yenileşme ) ortamına sokmak,
- Lider ya da liderler seçmek ve onları yetiştirmek için yöntemler geliştirmek,
- Grubun her üyesi tarafından oynanacak rolleri belirlemek için yöntemler geliştirmek (Lazarsfield, 1963: 3-4).

Eğitim yönetiminin girdisi, çıktısı insan olduğu için diğer alanlardan farklılık gösterir ve eğitim yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kaya, 1969; akt Taymaz, 1989):

- Eğitim sistemi; doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, onların davranışlarını değiştirir veya yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.
- Eğitim amaçlarından biri, insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarının da geliştirilmesidir. Öğrenciler okulda eleştirici düşünmeyi geliştirince, farklı görüşlere sahip olanların tepkisi artar.
- Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışın ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanarak başarının değerlendirilmesi güçtür.
- Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan veya dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı çoktur. Değişik birey ya da grupların beklentileri de farklı olacağından, özellikle okul yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.
- Eğitim kurumu olan okullarda görev alan öğretici personel genelde mesleki eğitim görmüş öğretmenlerden oluşur. Okul müdürleri bakanlık tarafından çoğu zaman öğretmenler arasından seçilerek atanır. Bunların büyük bir



kısının okul yöneticiliği konusunda öğrenim ve deneyimleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçlendirmektedir.

- Eğitim kurumları ülkenin her yerinde ve en küçük yerleşim birimi olan köylere kadar yayılmıştır. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli bir biçimde yönetilmesinden sorumludur.

#### 1.2.2.1. Okul Yönetimi

Okul yönetimi eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürünün bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görebilmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlamasına bağlıdır.

Okul yönetimindeki yönetim süreçlerine ilişkin kavramlar incelendiğinde, uzun bir liste çıkartılabilir. Başlıcaları; ihtiyaçları belirleme, problemleri tanıma, amaç saptama, kaynak sağlama, politika oluşturma, veri toplama, sorun çözme, tahminlerde bulunma, karar verme, plan yapma, organize etme, yöneltme, iletişim sağlama, koordine etme, denetleme, değerlendirme, rolleri saptama, rolleri dağıtma, bütçeleme, personel atama, kaynakları kullanma, güdüleme, karışma, etkileme, raporlama, yeniden gözden geçirmedir (Taymaz, 1989).

Yönetici okulun amaçlarına ulaşması için gerekli olan madde ve insan kaynaklarının sağlanmasından ve bu kaynakların en verimli bir biçimde kullanılmasından sorumlu olan kişidir. Yöneticinin temel görevi okulu eğitim programlarında yer alan amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1979: 6)

Okul yöneticisi okulda şu görevleri yerine getirmekten sorumludur:

- Yönetici eğitim programlarının gerçekleşmesi için okuldaki madde ve insan kaynaklarını örgütler.

- Yönetici personelin geliştirilmesi ve onların mesleklerinde daha verimli olmalarını sağlamak amacıyla meslek içi eğitim kursları, seminerler ve konferanslar düzenler.
- Okulun insan gücü ve maddi ihtiyaçlarını belirleyerek bu ihtiyaçların karşılanması için mali kaynakların sağlanması ve işlemleri ile ilgilenir.
- Yöneticinin okulun bulunduğu çevrenin kalkınmasına yardımcı olacak faaliyetler düzenlemesi, çevresindeki kurum ve kuruluşlarla iş ilişkileri kurması ve okula hizmet olanakları sağlaması, diğer eğitim kurumlarıyla işbirliği yapması gerekir.
- Yönetici öğrencilere en yakın statü lideridir. Bu nedenle yöneticilerin okulla ilgili sorunlara eğilmesi ve onlara çözüm yolu bulması gerekir (Erden ve Fidan, 1991: 78; akt. Izgar, 2001: 70–71).

Yönetici ile öğrenciler arasındaki ilişki ise çevrenin eğitim ve öğretim anlayışına göre değişir. Modern ve demokratik toplumlarda bu ilişki yerine göre arkadaşlık niteliğindedir. Geleneksel toplumlarda ise okul yöneticilerinin disiplinli ve otoriter olması beklenir. Bütün bunlar dikkate alındığında yöneticilerin okul-çevre ilişkilerini iyi kurması, insan ilişkileri konusunda çok deneyimli olması gerekmektedir.

Günümüz yöneticilerinin görevlerinde başarılı olabilmeleri için onlarda bulunması gereken nitelikleri bazı kaynaklarda şöyle sıralanmaktadır:

- Planlama, örgütleme, kumanda, koordinasyon ve denetleme adı verilen süreçleri en iyi biçimde uygulayabilmeli,
- Personeli dinlemeli,
- Geleceğe ait düşüncelerini personele açmalı,
- İşyeri ile ilişkisini kesmemeli,
- Alt kademe yöneticilere girişim ruhu aşılmalı (Izgar, 2001: 71).

Son yıllarda eğitimsel gelişmelerdeki artan eğilim, kuşkusuz okul idaresinin yönetimdeki görevini daha da önemli hale getirmiştir.

Eğitim sistemi okullar yoluyla amacına ulaşır. Okul eğitiminin nitelikli olması okulların iyi yönetilmesi ile doğrudan ilişkili görülmektedir (Izgar, 2001: 69-70).

Bilgi ağı olarak adlandırılan günümüzde temel sermaye bilgi ve bilgiye sahip olan insandır. Bunun için günümüz toplumları eğitimin toplumsal kalkınmadaki yerini ve önemini kavramış, bu nedenle eğitim sistemini en modern teknoloji ile donatmaya, bilgiyi üreten ve kullanan insanı yetiştirmeye çok önem vermiştir. Yeni toplumsal ihtiyaç ve şartlara göre yapılanan eğitim sistemin en önemli öğelerinden birisi yönetimdir. Günümüzün yönetim anlayışları olan toplam kalite yönetimi, sıfır hata yönetimi vb. adlarla anılan yönetim anlayışlarında eğitim seviyesi yüksek ve kaliteli insan, üretim temel faktörüdür. Bu insanların yetiştirilmesine olan gereksinim eğitim yöneticilerinin önemini bir kat daha artırmaktadır (Izgar, 2001: 70 ).

Örgüt ve yönetim olgusu birlikte oluşur. Bu birlikte oluşum, ikiz kardeşlerin birbiri ardına dünyaya gelmeleri gibidir. İvizlerden ilk dünyaya gelen örgüttür, ancak ikiz olan yönetim, hemen ardından birlikte doğar. Örgütün kuruluş aşamasında ilk elden sınırlı, geçici de olsa bir iş bölümü yapılır. Örgütün kuruluşunda üyeler bazı işleri üstlenirler. Bu bölüşme sırasında aslında eylemin “bölüşme” değil, “bölüştürme” olduğu hemen hissedilecektir. Bu ilk aşamada işleri üyeler arasında blştren ye, diğerlerinden farklılaşmakta, yönetici rolü oynamaya başlamaktadır. Bu yenin diğerlerinden temel farklılığı, söz ve hareketleri ile diğerlerinin eylemlerini etkilemesidir. Örgütte yöneticinin başkalarını etkilemesi, onda bir gücün varlığını kanıtlamaktadır (Açıkalin, 1998: 70).

Yönetici okulun amaçlarına ulaşması için gerekli olan madde ve insan kaynaklarının sağlanması ve bu kaynakların en verimli bir biçimde kullanılmasından sorumlu olan kişidir. Yöneticinin temel görevi okulu eğitim programlarında yer alan amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1979: 6). Okul yöneticisinin sergileyeceği roller hakkında ise araştırmamızın ilerleyen bölümlerinde yer verilecektir.

### 1.2.2.1. Okul Yöneticisinin Rollerini

Okul yöneticisinin görevleri yönetmeliklerde görüldüğü gibi liste halinde sıralanabilir, yapacağı işlerin yer ve zamanı belirlenebilir, çalışma takvimi ve planı hazırlanabilir. Ancak okul yöneticisi, yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulmak ve bu sorunları, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak çözmekle yükümlüdür. Bu nedenle her an yönetici olarak bulunmak ve davranış göstermek zorundadır (akt. Taymaz, 1989: 19; Monahan,1982: 382).

Eğitim yönetiminde süreçler yönetsel ve işlevsel olarak iki grupta toplanabilir. Yönetsel süreçlerin yedi ögesi aşağıdaki gibi sıralanabilir (Campbell, 1957; akt. Taymaz, 1989: 15):

- Karar verme,
- Planlama,
- Organize etme,
- İletişim sağlama,
- Etkileme,
- Koordinasyon sağlama,
- Değerlendirme.

Eğitim yönetiminde işlevsel süreçler bir bakıma rol alanlarını belirler. Okul düzeyinde baktığımızda bu süreçlerin önde gelenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Taymaz, 1982: 115):

- Öğrenci işleri,
- Personel işleri,
- Öğretim işleri,
- Eğitim işleri,
- Okul işletmesi.

Gürsel (1995: 93) ise bir eğitim yöneticisinin güvenilir, bilgili, akıllı bir denetleyici, aktif, yürütücü ve takipçi olmak zorunda olduğunu, uygarca bir söz, tutum ve davranış alışkanlığı kazanmış olması gerektiğini belirtmektedir.

### 1.2.2.2. Yönetici ve Liderler Arasındaki Fark

Bennis'in (1961) yönetici ve liderlik arasındaki temel ayrımları Tablo 4'te verilmiştir:

**Tablo 4. Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklar**

| <b>Yönetici</b>                         | <b>Lider</b>                       |
|---|------------------------------------|
| İdarecidir.                             | Yenilikçidir.                      |
| Tekrarcıdır.                            | Orijinaldir.                       |
| Devam ettiricidir.                      | Geliştiricidir.                    |
| Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır.   | İnsanlar üzerine odaklanır.        |
| Denetime güvenir.                       | Dürüştür, doğruluğa güvenir.       |
| Kısa vadeli görüşe sahiptir.            | Uzun vadeli perspektife sahiptir.  |
| Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar. | Neden ve niçin soruları önemlidir. |
| Her zaman gözlerini tabanda gezdirir.   | Gözlerini yatay düzlemde gezdirir. |
| Klasik anlamda iyi askerdir.            | Kendisidir.                        |
| Düşünceleri doğrudur.                   | Doğru düşüncededir.                |
| Mevcut durumu kabul eder.               | Mevcut duruma kafa tutar.          |

**Kaynak: Keçecioglu, 2003: 13**

Lider ve yönetici açısından diğler bir kesin ayırım ise Tablo 5'teki gibi ele alınmaktadır (Keçecioglu,1998):

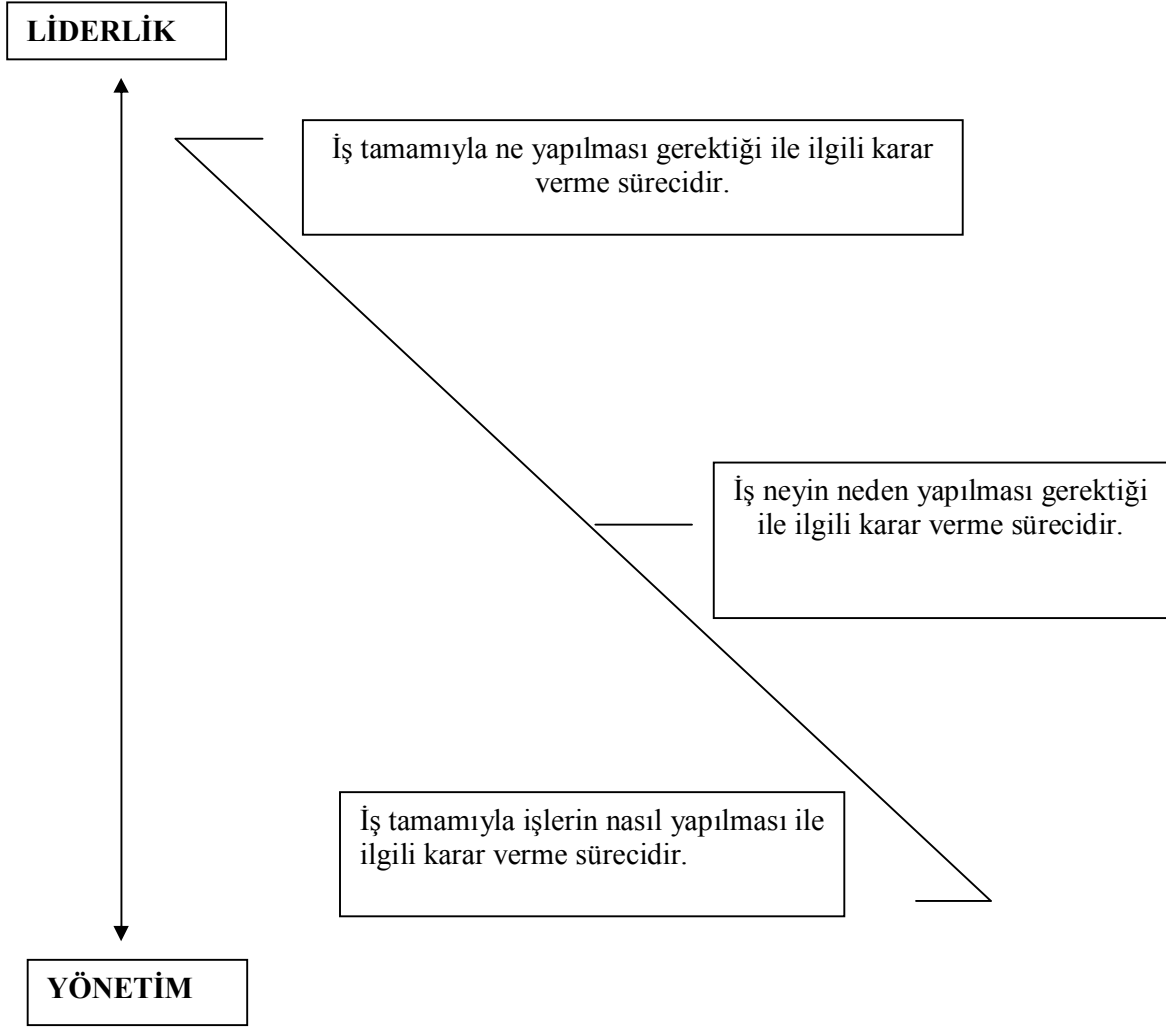
**Tablo 5. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar**

| <b>Tümevarım</b> | <b>Tümdengelim</b> |
|------------------|--------------------|
| Deneme / Tecrübe | Kesinlik           |
| Dinamik          | Statik             |
| Anlaşılma        | Hatırlama          |
| Fikirler         | Olaylar            |
| Geniş            | Dar                |
| Derinlemesine    | Yüzeysel           |
| Deneysel         | Mekanik            |
| Aktif            | Pasif              |
| Soru soran       | Cevaplayan         |
| Süreççi          | İçerikçi           |
| Strateji         | Taktik             |
| Alternatifler    | Amaçlar            |
| Araştırmacı      | Öngörücü           |
| Etkin            | Edilgen            |
| Teşvik edici     | Yönlendirici       |
| Yaşam            | Görev              |
| Uzun vadeli      | Kısa vadeli        |
| Değişim          | Kararlılık         |
| İçerik           | Biçim              |
| Esnek            | Katı               |
| Risk alıcı       | Kuralcı            |
| Sentezci         | Tezci              |
| Açık             | Kapalı             |
| Hayal gücü olan  | Sağduyulu          |
| <b>LİDER</b>     | <b>YÖNETİCİ</b>    |

Bir başka kaynağa göre ise liderlik ile yöneticilik arasındaki fark şöyle özetlenebilir:

- Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu bakımından benimsenmesi gerekmez. Lider ise grup üyelerinin tamamı veya çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Lider atamayla gelmediği için onun hiyerarşik yapı içinde belli bir konumu yoktur.
- Lider grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici ise rasyonel karar veren ve sorun çözen kişidir. Buna karşılık lider grup üyelerinin beklentilerini karşılayan kişidir (Çelik, 2000).

Kawaloski (2003: 25) ise liderlik ve yöneticilik arasında şöyle bir ilişki sunmaktadır (Şekil 2):



**Şekil 2. Liderler ve Yöneticiler: Yönetimsel Davranışın Devamlılığı**

Okulda çalışan öğretmenlerin grup beklentilerinin fazla ve çeşitli olduğu göz önünde tutulursa, yöneticilik rollerinden çok liderlik rollerinin öğretmenler tarafından daha fazla önem taşıdığı söylenebilir. Özellikle ortak bir kültür oluşturularak ve var olan bu kültürün devamı sağlanarak gösterilen kültürel liderlik rolleri bu açıdan okulda çalışan öğretmenlerin motivasyonunu, iş memnuniyetini, okula bağlılığını arttıracaktır. Bu da okul başarısını daha ileriye götürecektir.



### 1.2.2.3. Okul Müdürü

Güçlüol (1985), okul müdürünü, okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibi olarak tanımlamaktadır (Açıkalın, 1998: 5).

Ülkemizde okul müdürleri maalesef bürokratik işlemleri yetiştirmeye çalışmaktan, öğretmenleri yetiştirmekte geri kalmaktadırlar. Üstlerin baskısı veya korkusu, velilerin baskısı, yerinden olma korkusu okul müdürlerinin liderlik rollerini fazlasıyla etkilemektedir. Bu korku ve duygular öğretmenlere de yansımakta resmi işlemlerden bıkan yönetim en sonunda tükenmişlik duygusu yaşamaktadır.

## 1.3. ÖRGÜT

Araştırmanın bu bölümünde örgüt kavramı üzerinde durulacak ve örgütsel bağlılıkla ilgili tarihte yapılan sınıflandırmalara kısaca değinilecektir.

### 1.3.1. Örgüt Kavramı Tanımları

Örgüt kavramının farklı birçok tanımı bulunmaktadır. Temel tanımlar genellikle örgütlerin iki yönü üzerinde durmaktadır; bütünlüğün sosyal doğası ve amaç merkezliyetçilik (Kowalski, 2003: 142).

Bursalıoğlu'na (2000a) göre örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Başka bir deyişle örgüt, üyeleri arasındaki ilişkinin bir örgüsüdür. Örgütün kendisiyle ilgili diğer örgütlerle olan ilişkileri, bu örgütün bağlarındanır. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa örgüt o kadar verimli olur. Örgüt üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma, uyma ve kontroldür. Planlı bir biçimde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu da örgütü meydana getirir. Son olarak örgüt bir iletişim ağı olarak düşünülebilir. Zaten sistemli bir iletişim olmadan, verimli bir koordinasyon sağlanamaz. Modern örgüt kuramı, sistemin parçalarını kaynaştıran üç süreci; karar, iletişim ve denge olarak kabul etmektedir. Böylece örgütün bir iletişim ağı gibi görülmesi, modern kuram tarafından da desteklenmektedir.

Başaran'a (1996) göre yönetimde örgütlenme süreci hem yeni bir örgüt kurmak hem de kurulmuş bir örgütü yaşatmak için gerekmektedir. Örgütsel bağlılık ise örgütün amaç ve değerlerine duygusal bağlılığı, bireylerin kendisine faydasının yanında, örgütün yararı için bu amaç ve değerlerle ilgili rollerini yerine getirmesidir (Özcan, 2008: 24).

Örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Bireyler farklı ve sınırlı olan düşünme ve kavrama yeteneklerini örgütler aracılığıyla bütünleştirerek, bireysel güç ve yeteneklerini aşan amaçlarını gerçekleştirirler. Örgüt bireysel yetenekleri artıran bir amaçtır. Bireysel amaçların gerçekleştirilme aracı olduğu gibi, birey de örgütsel amaçları gerçekleştirme aracıdır (Aydın, 2000).

Örgüt insanın işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini ve bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olmayacağı artık anlaşılmıştır. Örgütle uygarlık eş anlamlıdır. Örgüt olmaksızın uygarlık olamaz (Aydın, 2000).

Kowalski'e göre (2003: 143) örgütlerin ortak özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Örgütler bireyler ve gruplardan oluşan eşsiz oluşumlardır,
- Örgütsel parçalar birbirine bağlıdır,
- Örgütlerdeki insani ilişkiler stresi ve çatışmayı kaçınılmaz kılar.

Bir başka kaynakta ise örgütün vazgeçilemez parçaları şunlardır (Fitz-enz & Davison, 2002: 212):

İnsanlar → Aktiviteler → Başarı

### **1.3.2. Örgütsel Bağlılık**

Araştırmanın bu bölümünde bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramları ve sınıflandırmaları üzerinde durulacaktır.

#### **1.3.2.1. Bağlılık Kavramı ve Tanımı**

Middlewood ve Lumby'e (2001) göre en iyiyi yapmayı isteme, aynı amaçlar için çalışan bir grup veya takıma ait olma hissini taşıma ve bu amaçları elde etmek

için kararlı olma her örgütte çalışanlar için doğal isteklerdir. Aslında okul müdürleri de çalışanları arasında bu duyguların geliştirilmesi ile ilgilenmelidir.

İnsan kaynakları açısından bağlılık, varsayılan değil, yönetilmesi gereken bir kavramdır. Bağlılığı geliştirmek ise aşağıdakilere dayanmaktadır:

- Açıkça İfade Etme; çalışanların neyi nasıl yapması gerektiğinin bilinebilmesi için hedeflerin açık bir şekilde belirtilmesidir.
- Herkesin Anlayabileceği Biçimde Anlatma; kurum, grup ve bireyler için daha açık ve daha gerçekçi hedeflerin belirtilmesidir.
- Başarıyı oluşturacak fırsatları sağlama ve başarıya engel olacak bariyerleri ortadan kaldırma,
- Çalışanların kendi işlerinin sahibi gibi hissetmeleri için hedeflerin geliştirilmesinde ve belirlenmesinde mümkün olduğu sürece katılımını sağlama,
- Çalışanların yaptıkları işleri benzersiz ve gerekli görebilmeleri için eğitim işlerinde çalışanların da işe katılmalarını sağlama,
- Çalışanlara ve onların özelliklerine, yeteneklerine ve örgüte sağladıkları uzmanlık bilgisine değer verme (Middlewood & Lumby, 2001: 6).

Başarılı okullar bağlılık için sadece işin sunduğu imkânların yeterli olmadığını görür ve bağlılığın oluşması için aktif cesaretlendirmenin, desteğin ve açık bir iletişimin gerekli olduğunu bilirler.

#### 1.3.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerlerindeki verimlilikleri ve işyerinden ayrılma niyetleri ile ilişkisi açısından son yıllarda Batı yazınında önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Bu araştırmaların çoğunda örgütsel bağlılık ilk olarak duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri önerilmiştir. Bu görüşe göre örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde sarf ettiği emek, zaman ve çaba ve edindiği statü, para gibi kazanımların örgütten ayrıldığı takdirde kaybedileceği korkusuyla oluşan bağlılıktır (Wasti, 2000). “Örgütsel Bağlılık”, Allen ve Meyer tarafından (1990) “kişiyi örgüte bağlayan psikolojik bağ” olarak nitelendirilmektedir (Bashir, 2008). Örgütsel bağlılık iş görenin, örgüt amaç ve

değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir arzu şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday vd, 1982: 311; akt. Terzi ve Kurt, 2005).

Firma içerisinde kuvvetli bir ahlaki değer duygusunun yaratılması için birlik ve beraberlik ruhu, dayanma ve vazgeçmeme arzusu, canlılık ve hareketlilik, tatminsizlik ve hayal kırıklığına karşı direnme, amaçlara bağlılık gibi değerlerin çalışanlara benimsetilmesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalar ahlaki değerlerin, işletmenin faaliyet sonuçlarına olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Örgüte bağlılık, çalışanın çalıştığı firmanın hedeflerini benimsemesi ve o firma içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgüte bağlılığı 3 şekilde tanımlayabiliriz:

- Çalışanın firmanın bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması,
- Firmanın yararı için çalışanın yüksek seviyelerde çaba sarf etmek istemesi,
- Çalışanın firma değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi.

Kısacası, örgüte bağlılık; çalışanın firmasına karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı firmanın başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumu, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenleri ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, merkeziyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Mowday, Porter ve Steers 'ın kategorizasyonuna göre özetleyecek olursak, örgüte bağlılığı belirleyen 4 adet faktör bulunmaktadır:

- Kişisel özellikler
- Rol ve iş özellikleri
- Yapısal özellikler
- İş deneyimi

Örgüte bağlılık, örgütsel psikolojide önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Mowday, Porter ve Dubin 'in bulgularına göre yüksek örgüt bağlılığı olan çalışanlar yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler.

Bu yüzden örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katılımları da yüksektir. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler. Örgüte bağlılığın sonuçlarından olan iş tatmini, devamsızlık, personel devri, sadakat, işle ilgili çabalar önemlidir ve örgütlerin çalışanlarının örgüte bağlılığını sağlama yolunda çaba göstermelerini gerektirir. Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında çalışanın uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır (Yüksel, 1993).

Ücret, üst ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş koşulları, ilerleme gibi faktörler nedeniyle örgüte bağlılık artar veya azalır. Aynı şekilde yönetici davranış ve uygulamaların iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği görülmektedir (Terzi ve Kurt, 2005).

Örgütle ilgili araştırmalarda, örgütsel bağlılık, çalışanın işyerindeki davranışlarını anlamak için önemli kavramlardan biri olduğu için dikkat çekici konulardan birisi olmuştur. Örgütsel bağlılık kişinin işiyle ne kadar özdeşleştiğini ve işinin hedeflerine ne kadar bağlı olduğunu göstermektedir.

Peki, insanlar örgüte nasıl bağlılık duyar? Bağlılık her şeyden önce sezgiye dayanan insan güdülemesini iyi anlamaktan geçer (akt. Balay, 2000: 9; O'Reilly, 1995: 323). Örgütü bir orkestraya benzetirsek, bazı sazlarda iyi olmak, iyi bir orkestra için yeterli değildir. Uyumlu ve ahenkli bir ses için her bir enstrüman ayrı ayrı önemli ve değerlidir. Yaylı sazları önemseyip, nefesli olanları ihmal etmekle orkestra olmaz. Yönetimin görevi, başta insan gücü kaynağı olmak üzere örgütün bütün kaynaklarını örgütün amaçları için etkili ve yerinde kullanmaktır (akt. Balay, 2000: 10; Özdemir, 1995: 82).

Örgütsel bağlılık tanımları ve kullanımlarına ilişkin bir özet Tablo 6 'da verilmiştir:

**Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Kullanımları ve Tanımları**

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>YATIRIMLAR</b>                 | Bağlılık, örgütsel üyelikle ilgili olarak ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup, örgütsel bir hizmet süresi ile birlikte artar.   |
| <b>NİTELİKLER</b>                 | Bağlılık bireylerin istemli, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır.  |
| <b>BİREY-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU</b> | Bağlılık, birey, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşip, onlar adına çaba harcadığında gerçekleşir. Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği özellikle bu tanım için kullanılmaktadır. |

**Kaynak; akt. Balay, 2000: 17; Reichers 1985: 468.**

Örgütün yaşaması, iş görenlerin örgütü bırakıp ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler ne denli örgüte bağlı iseler örgütün yaşaması da o denli güçlenir. Bu yüzden örgüt, çalışanlarının örgütten ayrılmasını önlemek için değişik önlemler alır. Örgütte çalışanlara yükselme olanağı verme, ödül sağlama, ücreti artırma, değişik özendiriciler sunma, gerekirse cezalandırma gibi önlemlerle örgüt, çalışanların ayrılmalarını en aza indirmeye çalışır.

Her örgütün çalışanlarını tutmak için gösterdiği çaba bir değildir. Kimi örgütler çalışanların örgütten ayrılmasından pek etkilenmez. Kimi örgütler ise yetiştirdiği çalışanların örgütten ayrılması ile sarsıntı geçirir. Bir örgüt ne denli uzmanlaşmış çalışana gerek duyuyor ise, o örgüt çalışanların örgüte bağlanmasına o denli gereklilik duyar. İnsan gücü kaynağı çok olan, yetişmiş insan gücünü gereksemeyen, örgüte girmek için başvuranları çok olan bir örgüt, çalışana örgüte bağlamak için büyük bir çaba göstermeyi gerek görmez. Özel kesim, devlet kesimine bakarak yetiştirdiği çalışanını örgüte bağlamak için daha çok etkili önlem almaktadır.

Bir örgütte, çalışana örgütten ayrılmaya yönelten pek çok koşullar olabilir. Bunların bir kesimi, çalışana ayrılmaya zorlansa bile çalışan dışarıda iş bulmayı güvenceye almadıktan sonra örgütten ayrılmaz. Ama bu koşulların bir kesimi iş göreni o denli zorlar ki, zorlamaya dayanamayan çalışan, güvencesi olmasa bile örgütten ayrılır. Bu koşullar daha çok baskıcı bir yönetim ve denetimden doğmaktadır. Bunun yanında moral bozucu koşullar, çalışanın temel gereksinimlerinin karşılanamaması, çalışanın başarılı olamaması, çalışanın güvencesinin örgütte bulunmaması gibi koşullar çalışana örgütten ayrılmaya daha çok zorlamaktadır.

Örgüte bağlılık, örgütün amaçlarına, politikasına, görevin gereklerine uygun davranmayı içerir. Çalışandan, örgütün yararlarını kendi yararlarından üstün tutma, özveriyle çalışma, gereğinde örgüte daha çok çalışma süresi ayırma, yönetimin buyruklarını tartışmasız yerine getirme gibi bağlılık eylemleri beklenir. Böylece örgüt bir bakıma çalışanı egemenliği altına alarak onun örgütte kalmasını güvenceye alır.

Örgüt, çalışanın bağlılığını örgütle özdeşleşmeye dönüştürmeye çalışır. Örgütle özdeşleşen çalışan, örgütün yararlarını kendi yararlarından üstün tutarak elinden geldiğince özverili davranır. Yöneticiler için ise örgütle özdeşleşen bir çalışan bulunmaz bir insan gücüdür (Başaran, 1982: 241–242).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan sınıflandırmalar şöyle açıklanabilir:

#### 1.3.2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık literatüründeki sınıflandırma genel olarak bağlılığın araçsal / hesapçı ve bunun karşıtı olan normatif veya moral bağlılık şeklinde olduğu yönündedir (Balay, 2000: 19). Diğer örgütsel bağlılık sınıflandırmaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni (1975), örgütsel bağlılığı üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık vardır (Balay,2000). Yabancılaştırıcı bağlılık; birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; nötr veya hesapçı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Moral bağlılık ise standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman gerçekleşir (akt. Balay, 2000; Newton ve Shore, 1992: 277).

Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanırken, nötr-hesapçı bağlılıkta kişi, verilen ücrete bağlı olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır. En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta ise birey örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden

önce ona değer verdiği için yapmaktadır. Gerçek hayattaki örgütlerin birçoğunun bu ayrımların bir sentezini içerdiği söylenebilir (akt. Balay, 2000; Schein, 1978).

- Wiener'in Sınıflandırması

Wiener (1982), araçsal güdüleme ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Onun değerlendirmesinde araçsal güdüleme; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; normatif-moral bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlar. Böylece araçsal güdümlenici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, normatif güdümlenici eylemler örgütsel eğilimler taşır (Balay, 2000).

- O'Reilly III ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik bağlılığı olarak değerlendiren O'Reilly III ve Chatman (1986), bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadır (Balay, 2000):

- Uyum boyutundaki temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler.
- Özdeşleşme, diğerleriyle yakın ilişki kurma isteğine dayanır. Bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.
- İçselleştirme; tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir.

- Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977) bir örgüt ortamında kişileri rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir (Balay, 2000). İş görenlerin sistem içindeki eylemleri hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç



ödüllere anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin niteliğini belirtir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer yandan kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir. Böyle üyelerin araçsal-dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır (Balay, 2000).

- Buchanan II'nin Sınıflandırması

Buchanan (1974), bağlılığı örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendirmiş ve bir kimsenin, rolüne araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlamıştır. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılık üçe ayrılmaktadır (Balay, 2000):

- Özdeşleşme; kişinin örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.
- Katılım; kişinin iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.
- Sadakat; örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir.

- Mowday'in Sınıflandırması

Mowday ve diğerleri (1982) tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayrımını yapmışlardır (Balay, 2000):

- Tutumsal Bağlılık; kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirir.
- Davranışsal Bağlılık; kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır.

Bu araştırmacılar her iki tür bağlılık arasında dairesel bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirir (akt. Balay, 2000; Reichers, 1985).

- Allen ve Meyer' in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık için yapılan diğer bir tanım da, kişinin çalıştığı kuruma karşı hissettiği yakınlık ve bağlanmadır. Örgütsel bağlılık çalışanın performansını artıracığı ve işten ayrılma olasılığını azaltacağı için kurum için önemli ve vazgeçilmezdir. Örgütsel bağlılıkla ilgili en önemli modellerden biri de Allen ve Meyer (1990) tarafından oluşturulmuştur ve bu modele göre örgütsel bağlılığın üç boyutu vardır:

- Duygusal Bağlılık; çalışılan kuruma karşı oluşan bağlıdır. Örneğin, “ Burada çalışıyorum çünkü burada çalışan insanlar harika ve işim eğlenceli”.
- Normatif Bağlılık; çalışılan kuruma karşı hissedilen zorunluluk duygusudur. Örneğin, “Burada çalışıyorum çünkü benim işe ihtiyacım olduğunda onlar beni işe aldılar, onlara karşı minnet borcum var”.
- Devamlılık Bağlılığı; hayatın çok pahalı olduğunu düşünüp, başka bir yerde işe başlamanın ise çok problem yaratacağı görüşüdür. Örneğin, “Bu kadar ödeme yapabilecek başka bir işin olduğunu bilseydim, işten ayrılırdım (Stup, 2006).

Araştırmada Alan ve Meyer'in oluşturduğu örgütsel bağlılık anketi bu üç boyutuyla birlikte kullanılacak ve kültürel liderlikle örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı irdelenecektir.

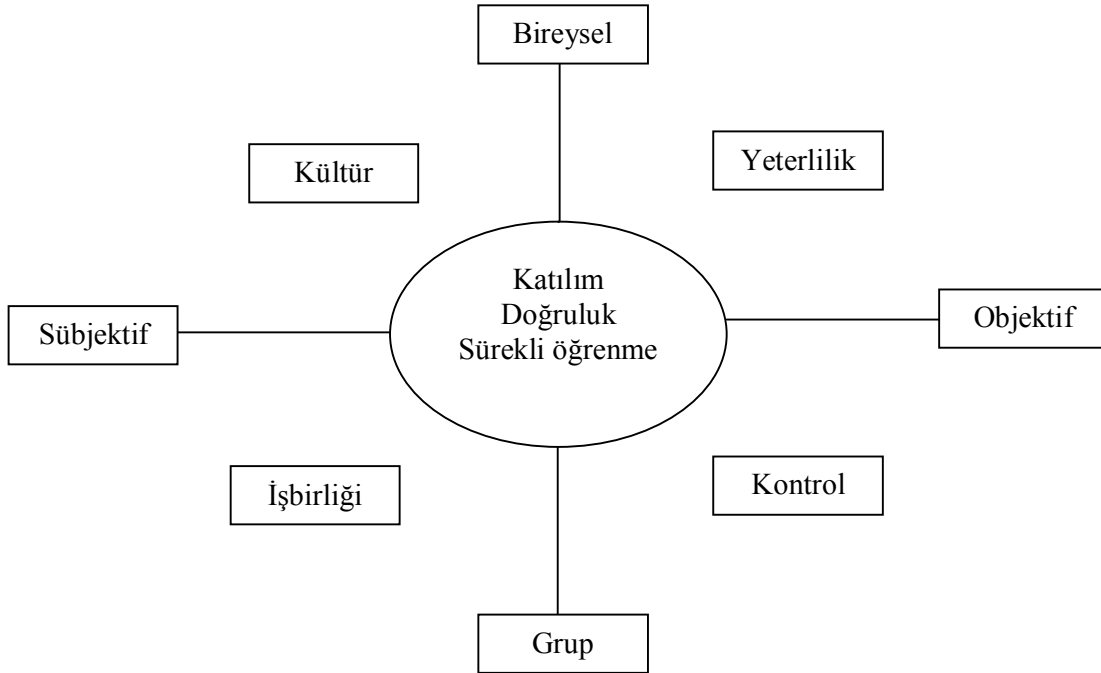
#### 1.4. KÜLTÜR

Lider davranışını etkileyen en önemli değişkenlerden biri ve çok geniş bir kavram olan kültür belirli boyutlar çerçevesinde tartışılabilir ve farklı terimlerle anlatılabilir. En fazla kabul gören kültür tanımlarından biri, kültürün anlamlı bir topluluk oluşturan gruptan doğan ve kendi arasında da birbirleriyle ilintili olan inanç sistemleri, kurallar, adetler ve değerler yumağı olduğudur (akt. Paşa, 2000; Schein, 1997). Kültürü oluşturan boyutların, sosyal sistemleri ve kişisel davranışları şekillendiren etmenler oldukları düşünülür (Paşa, 2000). Bu yüzden okul içerisinde gerek öğretmenler gerekse idareciler tarafından oluşturulmuş olan kültür o okuldaki

her bireyi etkileyecektir. Dolayısıyla okul müdürünün oynayacağı kültürel liderlik rollerinin önemi yine açıkça görülebilmektedir.

Her kurum veya örgüt gibi okulların da kendine ait kültür sistemleri bulunmaktadır. Okuldaki kültür ne kadar kuvvetli ise değişime karşı olan direnç o kadar artacaktır (James ve Alexander & Maister, 1997). Bu da demektir ki örgütleri güçlü ve verimli kılan başarı böylelikle gelecekte oluşacaktır. Başarı arttıkça, örgütün herhangi bir değişime karşı direnci de artacaktır. Peki, bu performansı devam ettirmek için neler yapılabilir? Bunun cevabı ise örgütte kültür oluşturmaktadır. Değişimin sürekli olduğu ve kuvvetli bir kültürün oluşturulduğu örgütlerde bu başarı sağlanacaktır. Bu başarı ile birlikte örgüt kültürünün çevredeki değişimlere ayak uydurması ile birlikte kültürün kendi gücünü koruması sağlanacaktır (www.alexanderstrategists.com. Erişim tarihi; 02, 05, 2010). Tabii ki bu da etkili liderlikte ve de örgüt liderinin kültürel liderlik özelliklerini daha iyi kullanmasına dayalıdır.

Şekil 3'te kültürü oluşturan etmenler verilmektedir:



Şekil 3. Kültürü Oluşturan Etmenler

Kaynak: www.alexanderstrategists.com. (erişim tarihi; 02, 05, 2010)

Verilen bu şekil şöyle açıklanabilir: her kültür değişmeyen üç ana etmeden oluşmaktadır. Bu üç ana unsur şunlardır; katılım, sürekli öğrenme ve doğruluk. Bu unsurlar birlikte değişimi kucaklar ve örgüt kültürünün kuvvetlenmesine yardımcı olur.

- Katılım; insanların birlikte çalıştığı grup veya grupların ve kişilerin gerçekte örgüte kattığı değerdir. Eğer sonuçlar süreçten daha değerli görülürse, ödüllendirme ve personel tanımada politik ilişkilerden çok performansa daha çok önem verilirse, kişiler kendi işleri için bireysel sorumluluk alırlarsa, iyi işler başaran farklı tarzlara karşı tolerans gösterilirse katılım örgüt kültürünün bir parçası olabilir

Aynı şekilde yine; insanların fikirleri üstlerinkinden farklı olsa da, insanlar birbirlerine karşı dürüst olurlarsa, birbirlerinin konuşmalarına ve işlerine karşı olumlu eleştiriler olursa, insanlar sürekli olarak ne yaptıklarını ve neden yaptıklarını sorgulamayı bırakırsa, iyi performans sergileyenler örnek olarak gösterilir ve daha iyi gelişim göstermeleri için düzenli olarak bu kişiler gözlemlenir ve yaptıkları analiz edilirse katılım kültürün bir parçasıdır.

- Sürekli Öğrenim; örgüt kültürünün değişime açık olması açısından önemli bir role sahiptir. Sürekli öğrenim olması için örgüt çalışanları aktif olarak dinlemeli, anlamalı ve çalışanlarıyla birlikte konuları tartışmalıdır. Eğer, sürekli gelişime değer verilirse, yenilikler ödüllendirilirse, bilgi yönetimi uygun bir şekilde yerinde kullanılabilirse, kalite başarısızlığı kabul edilebilirse, sürekli öğrenim kültürün bir parçasıdır.

Örgütsel kültür kurumun başarılı veya başarısız olmasında önemli bir faktördür. Kurumların daha başarılı olabilmesi için iyi eğitilmiş ve profesyonel liderlere ihtiyaç vardır (*www.alexanderstrategists.com*. Erişim tarihi; 02, 05, 2010)

Örgüt kültürünün genellikle üç kaynağı vardır:

- Örgüt kurucularının inanç, değer ve varsayımları,
- Örgüt geliştirme doğrultusundaki grup üyelerinin öğrenme deneyimleri,

- Yeni üye ve liderin inanç, değer ve saygılıları.

Her kültürün oluşumunda kültürün önemli rolü ve yeri vardır. Kültürü oluşturan liderler sadece misyonu ile iş yapacak yeni gruplar seçmezler; aynı zamanda grubun beklentilerini karşılarlar ve grup üyelerinin çevreyle ve kendileriyle bütünleşmelerine yardımcı olurlar. Örgütler kazara ya da kendiliğinden oluşmazlar. Örgütler amaç yönelimlidirler ve iş görenlerin bireysel ihtiyaçları yanında sosyal ihtiyaçlarını da karşılarlar (akt. Çelik,2000: 64; Schein, 1997).

Tablo 7’de kültürü oluşturan mekanizmalar kısaca özetlenmiştir:

**Tablo 7. Kültürü Oluşturan Mekanizmalar**

| <b>Birinci kültür oluşturucu mekanizmalar</b>  | <b>İkinci açıklayıcı ve güçlendirici mekanizmalar</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderler belli bir kural temeline dayalı denetim ve değerlendirmeye önem verirler.</li> <li>• Liderler kritik olaylara ve örgütsel krizlere tepki gösterirler.</li> <li>• Liderler kıt kaynakları somut ölçülere göre dağıtırlar.</li> <li>• Rol modeli olma, öğretme ve yetiştirme konusu üzerinde durma.</li> <li>• Ödül ve konumların gözlenebilen ölçütlere göre liderler tarafından dağıtılması.</li> <li>• Gözlenebilen ölçütlere göre liderin iş görenleri işe alması, yükseltmesi, emekli etmesi ve örgütten atması.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel tasarım ve yapı,</li> <li>• Örgütsel sistem ve kurallar,</li> <li>• Örgütsel tören ve gelenekler,</li> <li>• Fiziki yapı ve dış görünüşü tasarlama,</li> <li>• İnsanlar ve olaylar hakkındaki hikâyeler, masallar ve mitler,</li> <li>• Örgütsel felsefenin formel yapısı, değerler ve örgüt anayasası.</li> </ul> |

**Kaynak: akt. Çelik, 2000: 67; Schein, 1997: 231.**

### 1.4.1. Kùltürün Önemi

Yönetimle ilgili klasik modellerin başarısızlığı, performansın artırılması için daha yumuşak ve insan-merkezli modellerin araştırılmasına yön vermiştir. Başarılı işletmelerin (özellikle Amerika ve Japonya'dakiler) güçlü kültür bağları olması ve okulların işletmelere daha benzer olması gerekliliği nedeniyle eğitimsel örgüt kültürünün etkili yönetimde önemli bir faktör olduğu kabul edilmelidir. Aynı şekilde Bush (1998: 32) kültür üzerinde durmanın kısmen klasik ve bürokratik modellerin terk edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Sergiovanni (1984) ise okulları "kültürel olarak sıkı, yönetim olarak gevşek" bir yapı olarak nitelendirmiştir.

Okul ve kolejlerin 1980'lerde geçirdiği birçok değişiklikler 1990'lı yıllarda örgütsel kültürün önemini daha da artırmıştır. Değişim için esas gerekli olanın çalışanların değişimi özümsemesi ile bunun da okul kültürünün iyi anlaşılması ile mümkün olduğu anlaşılmıştır. Van Velzen ve Robin (1985) dışarıdan gelen devlet veya okul yönetimi isteklerinin okullar tarafından filtreden geçmesi veya göz ardı edilmesinin ana sebebi olarak okulun kendine ait ayrı bir kültür oluşturmuş olmasını göstermektedir.

Kültür çoğu zaman örgütün resmi olmayan, görünmeyen ve bazen bilinçaltı olan yönünü kapsar. Plant'ın (1987) "buz" modeline (iceberg model) göre "suyun altında olan" bazı örgüt özellikleri dikkate alınmadığında gözle görülebilir resmi sonuçlar doğurabilir. Kültür; insanların fikirlerini, davranışlarını ve işyerine anlam veren ve onu sembolize eden yapılan işleri içerir. Deal (1985: 607)'ın da belirttiği gibi "Anlam kültürü oluşturan parçalardan oluşmaktadır; kültürel oyuncuların, paylaşılan değerleri ve inançları, kahramanları ve kötü karakterleri, olağan işleri ve törenleri, hikâyeleri ve resmi olmayan ağ paylaşımı" bunlara dâhildir.

Örneğin törenler ait olduğu toplum hakkında neyin önemli olup olmadığını gösterebilir. Okullar genellikle törenler kapsamında geniş bir repertuara sahiptir; toplantılar, ödül verme törenleri gibi. Fakat ayrıca okullar, çalışanların hareketleriyle alakalı -ki bunlar da kültürün güçlü bir göstergesidir- toplantı ve törenlere de ev sahipliği yapmaktadır. Bu yüzden bazen bunlar belirli sunular ve sosyal olaylar olarak değerlendirilmelidir. Okul müdürleri de kültürel liderlik rollerini uygulamalı ve kültürü oluşturan bu program veya törenlerin okul kültürünü oluşturmada

görüldüğünden daha önemli bir role sahip olduğunun farkına varmalıdır (Middlewood & Lumby, 1998: 56–57).

### **1.4.2. Örgüt Kültürü**

Örgüt ikliminin en önemli parçası olan kültür, örgütün sembolik boyutunu oluşturmaktadır. Bazı durumlarda bölünmüş olsa veya tespit edilemese bile her örgütün bir kültürü vardır (Deal & Kennedy, 1990; akt. Kowalski, 2003: 148–149). Kültür, paylaşılan değer ve inançlardan oluşur; günlük olayları yorumlamamıza ve iş hayatının belirsizliğini, karmaşıklığını çözümlenemize yardımcı olarak bize görünmez bir normlar çerçevesi oluşturmaktadır (Goens & Clover, 1991; akt. Kowalski, 2003).

Örgüt kültürü bir yöneticinin, özellikle okul yöneticisinin yeterince kavramsallaştırıp, algılaması gereken yönetsel konulardan biridir (Açıkalın, 1998: 21).

Örgüt kültürü, bir örgütü şekillendirip ona hayat vererek rakipleri arasında fark edilme şansı yaratabilecek önemli bir etkidir. Örgütlerin kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve faaliyetlerin devamlılığını sağlayabilmeleri için kültürel kimlik sahibi olmaları gerekmektedir. Örgütte yüksek bağlılık yaşayanlar bağlılık normu taşıyanlara nispeten örgüt içerisinde daha iyi performans göstermektedir. Örgüt kültürünün güçlendirilmesi için iletişimin, sosyal ilişkilerin, ekip çalışmasının sağlanması gerekmektedir. Bu noktada büyük çaba örgüt yönetimlerine düşmektedir (Tiryaki, 2005: 205-206).

Kurumlarda belirli bir kültürün oluşması ve bu kültürün devam ettirilmesi, o kurum yöneticilerinin göstereceği kültürel liderlik özelliklerine bağlıdır (Erdem ve Dikici, 2009).

### **1.4.3. Okul Kültürü**

Bir okul yöneticisinin kültüre ilişkin bilmesi gereken temel yargılardan üçü şunlardır (Açıkalın, 1998: 21): Kültür, kesintisiz değişime uğrayan bir olgudur. Kültürün değişmesinden korkmamak gerekir. Kültürün korunması demek, değişim sürecinin bilincinde olup kontrollü değişimini sağlamaktır.

- Kültürlü – kültürsüz sıfatları gerçekte kendi kültürümüze göre bir değerlendirmedir. Birey ya da gruplar için kültürsüzlük söz konusu değildir.
- İyi kültür- kötü kültür tanımlaması yanlıştır. İyi ya da kötü kültür yoktur, farklı kültürler vardır. Kültür farklılıkları, grupların birlikte yaşamaları için engel değil, farklı kültürlerin zenginliğinde bütünleşme olanağıdır.

Örgüt kültüründe farklılaşmaların olması çok doğaldır. Okuldaki farklı grupların oluşmasındaki en büyük etken kültür farklılığıdır. Bu durumu okul yöneticisinin kabullenmesi ve okul yöneticisinin farklı olan tüm gruplardan haberdar olması gerekmektedir. Alt gruplardaki kültürü iyi bilen bir yönetici astları ile daha iyi bir ilişki içerisinde olacaktır. İyi bir okul müdürü, bu farklı kültürleri yönlendirebilen ve benimseyen bir yöneticidir.

Deal ve Peterson (1990) okul kültürünü “ zaman içerisinde oluşan değerlerin, inançların ve geleneklerin derinsel değerini yansıtan okulun bir özelliği” olarak tanımlamaktadır (Teske & Schneider, 1999). Ayrıca bu araştırmacılar başarılı okul müdürlerinin benzer stratejileri uyguladıklarını ortaya çıkarmışlardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Önemli olanın açıkça belirtilmesi (ortak tarih, inançlar ve değerler),
- Çatışmalarla baş edebilme,
- Süreklilik gösteren bir örnek oluşturma,
- Paylaşılan değerleri anlatan hikâyeler anlatma,
- Okul kültürünü destekleyen geleneklerin devam ettirilmesi.

#### **1.4.4. Kültürün Yönetimi**

Eğer kültür bu kadar çok önemliyse, yöneticiler için kültürü etkilemenin ve geliştirmenin yolları nelerdir?

Bush (1998) liderler için bu yollardan birinin okulun hedeflerine odaklanmak olduğunu vurgulamıştır, çünkü hedefler bir kurumun değerlerinin ve inançlarının pekiştirildiği ana yollardır.

Mortimore, Sammons ve Thomas (1997) “Etkili Okul ve Bölümler” adlı çalışmalarında liderlerin etkili kültür oluşturmaları ve bunu devam ettirmeleri için kültürü üç kategoriye ayırmışlardır:



- Düzen (Davranış Politikası ve Uygulama); okul içerisinde veya dışında ortak bir vizyon ve pozitif bir çevre oluşturmayı kapsar. Bu düzen; devamlılık, dakik olma ve motivasyon tarafından etkilenecektir.
- Görev Başarısı (veya Akademik Vurgu)'nda etkililiği ölçmede akademik başarının önemli olduğu düşünülür. Yüksek beklenti ve yaklaşımlarda tutarlılık ise bu kategoriye örnek teşkil edebilir.
- İlişkiler (Çalışan Merkezli Yaklaşım); kategorisinde ise öğrencilerin ve çalışanların okulla ne kadar ilgili olduğuyla ilgilidir. Yine öğrencilere ve çalışanlara değer verilmesi, ilgilenilmesi ve onların tatmin olması bu kategoriye aittir denilebilir (Middlewood & Lumby, 1998: 58).

Son yıllarda örgütlerin başarısı veya başarısızlığını tanımlayan en önemli etkenlerden biri olan liderlik kavramı üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu yüzden liderliğin diğer bir yönü olan liderlik yapılan örgütte nasıl kültür oluşturulduğu ve kültürün lideri nasıl yarattığı ve etkilediği önemli bir boyut kazanmıştır.

Kültür, hayatımızın her yanını saran, başkalarıyla ilişkimizi sürekli yönlendiren, canlandıran bir olgudur. Ayrıca liderlik davranışlarıyla şekillenen ve davranışlarımızı yönlendiren ve kısıtlayan bir takım kurallar, rutin olaylar ve normlar olarak tanımlanır.

Paralel olarak örgütsel ortamla ilgili yapılan araştırmalar, iş görenlerin işe dayalı yaşadıkları olumsuz durumların sebebi olarak, örgüt yöneticilerinin davranışlarının etkili olduğunu göstermektedir.

#### **1.4.5. Kültür ve Eğitim İlişkisi**

Eğitim her türlü öğrenmeyi kapsar. Bu bakımdan bireyin toplumsal kimlik kazanmaya başladığı ailesi ve okul bu sürecin başında gelir. Aile ve okul kültür kalıplarının aktarıldığı başlıca kurumlardır. Eğitim yoluyla kültür aktarılırken aynı zamanda bireyin toplumsallaşması da sağlanmaktadır. Buna göre istendik yönde davranış değiştirme etkinliklerini içeren eğitim sürecinde, kültürel değerler bireylere bilinçli bir biçimde aktarılır.

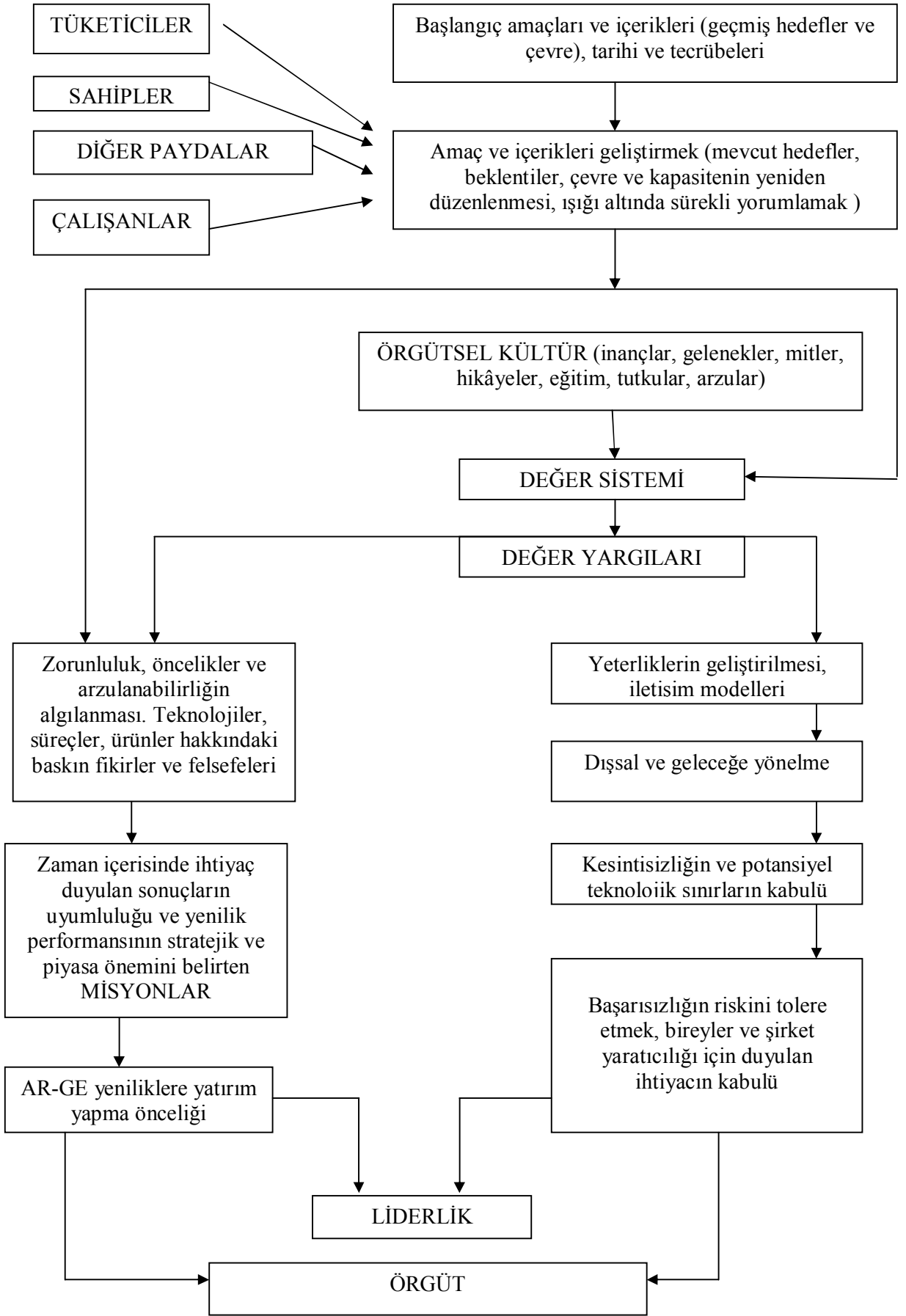
#### 1.4.6. Liderlik ve Örgütsel Kültür

Liderin en önemli amaçlarından birisinin de etkili örgütsel kültürü oluşturması gerektiğini savunan birçok araştırmacı vardır (Schein, 1985; akt. Teske & Schneider, 1999). Süreklilik gösteren ve paylaşılan bir kültür oluşturarak lider, öğretmenler ve öğrenciler arasında okulu başarıya götüren bir bağlılık yaratır (Deal 1987; Deal & Peterson 1990; Purkey and Smith 1983; Sashkin & Walberg 1993; akt. Teske & Schneider, 1999).

Mevcut liderlerin değer yargıları ve değer sistemlerini geliştirme ve uyarılama yapabilme yeteneğine ihtiyaç duyulmaktadır. Zaman içerisinde örgüt kültürü örgütün çağdaş özelliklerine olduğu kadar politikacıların kararlarını belirlemesinde sürekli bir etkiye sahip olmuştur. Bu çağdaş özellik, örgütün misyonu, vizyonu, stratejileri, görevleri ve yeterliliklerini yansıtmıştır. Örgütsel kültür yenilikçi etkinliğin temel belirleyicisidir. Tecrübeli yöneticilerin ve yönetim kurulunun başta gelen rollerinden birisi örgüt içerisinde etkili kılınan kültürel değerleri ve tutumları biçimlendirmek, sürdürmek ve geliştirmektir.

Örgütsel kültür ve yeni liderlik yaklaşımlarındaki vizyona yoğunlaşma birçok tartışma eğilimini de beraberinde getirmektedir. Günümüzde yüksek derecedeki karmaşık ve belirsiz çevrede liderler stratejik vizyon ve örgütlerin paydaşlarının anlaşılmasına ihtiyaç duyarlar. Stratejik vizyon örgütün ne yapmak istediğinin vizyonu ve kapsamı içerisinde bu bilgilerle bütünleştirmek ve şirketlerin paydaşlarının tümünün bilgilerini geliştirmek çevrenin dikkatlice analiz yapma yeteneğine gereksinim duyar. Stratejik fikirleri geliştirme kapasitesi, perspektif ve yaklaşımlarda proaktif olma, artan ölçüde karmaşık sorunları çözüme yeteneğine sahip olma bu kapsam içerisine girer (Keçecioğlu, 2003: 135–137).

Yenilikçi stratejilerin uygulanmasında kültürün rolü Şekil 4'te görülmektedir:



**Şekil 4. Kültür ve Buluşlar (Keçeciöğlü, 2003: 136)**

#### **1.4.7. Liderlerin Kültürel Liderlik Rollerini**

Okul müdürlerinin çalıştıkları okullarda etkili olabilmeleri açısından sergileyecekleri kültürel liderlik rolleri büyük önem taşımaktadır. Bu roller kısaca şöyle özetlenebilir:

Yorumlayıcı Rol; okulun kültürünü, misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını yorumlama yeteneğidir. Ayrıca okul müdürü üyelerin de okulun kültürel yapısını anlamalarıyla ilgilenmelidir. Burada okul yöneticisinin rolü sembol yöneticiliği şeklinde nitelendirilebilir. Okul yöneticisi, okulun kültürel görevini yerine getirmesi için, bazı sloganlar ve semboller geliştirebilmelidir. Okul müdürü, öğrencileri değişik sportif ve sosyal aktivitelere yönelterek örgütsel kültürün gelişimine katkı sağlamalıdır. Bunlara ek olarak okul yöneticisi, yerel arşiv oluşturma veya tarihi bir röportaj yaptırma gibi yollarla bir okul tarihi oluşturmalıdır. Son olarak bu rolü sergileyen bir okul müdürü, okul ile anne-baba arasında iletişim kurmalı, okula yeni katılan öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamalarına rehberlik etmelidir.

Sunucu Rol'de; okul müdürü sözel olmayan iletişimi kullanmaktadır. Okul yöneticisi okul normlarına uygun olan davranışları sergiler. Okul yöneticisi kültürel normları, değerleri ve amaçları modelleştirir. O öğretmenlerle, anne babalarla sadece öğrenme ve eğitimle ilgili konular üzerinde değil, okul atmosferi, spor, tatil gibi konularda da görüşür. Okul yöneticisi öğretmenleri değerlendirmek için sadece sınıfta zaman harcamaz, öğretmenlerden bağımsız olarak grup halinde çalışır veya bireysel olarak çalışan öğrencilerle de görüşür.

Resmi Rol'de; okul yöneticisi bireysel ve grup etkinliklerinde ve diğer günlük etkinliklerde temel kültürel değer ve normlara uyar. Yönetici, topluma yönelik etkinlikleri daha az düzenlerken, özellikle öğretmen, öğrenci ve anne-babalara yönelik etkinliklere daha çok önem verir. Topluma yönelik etkinlikler daha çok törensel ve geleneksel bir özellik taşır. Aksam yemeği verme, öğrencileri, öğretmenleri ve anne babaları bir araya getirme, onur topluluğu oluşturma, akademik, vatandaşlık ve halkla ilişkiler alanlarında başarı gösterenlere ödüller

verme, okul ve grubun başarısını artırma ve yeni hikâyeler geliştirme okul yöneticisinin resmi rollerini oluşturmaktadır (Kottkamp, 1984: 159; akt. Sönmez, 2008).

#### **1.4.8. Kültürel Liderlik ve Örgütsel Bağlılık**

Etkili liderler enerji yaratan liderlerdir (Brighthouse & Woods, 1999: 84; akt. Fullan, 2001: 149). Liderlerin bu enerjiyi oluşturması ise şüphesiz lideri izleyenlerin de katkısı ile oluşacaktır. Bu ise lider ve çalışanlar arasındaki iletişime bağlıdır. Bu yüzden liderin sergileyeceği liderlik rolleri büyük önem kazanmaktadır.

Eğitim alanındaki liderlik sadece öğretmeni değil aynı zamanda öğrenciyi de etkilemektedir. Özellikle yeni kurulan bir okula deneyimsiz ve düşük yeterliliğe sahip bir okul yöneticisinin atanması o okulda sağlıklı bir kültür oluşumuna yol açabilir. Çünkü bir okulun açılması yeni bir kültürün oluşturulması demektir. Bu kültürü biçimleyecek liderin etkili bir kültürel lider olması gerekir. Gerçekten yeni bir okulda belli geleneklerin, kuralların ve değerlerin yerleştirilmesi güçtür. Okulun tarihi çok yenidir. Yeni açılan bir okulda öğretmenin ve öğrencilerin birdenbire okulun kültürünü benimsemeleri beklenmemelidir. Okul yöneticisi okula katacağı yeni değer, norm ve geleneklerle okul kültürünün oluşturulmasını sağlayabilir (Çelik, 2000: 65).

Bununla birlikte sadece yeni açılan okullarda değil kökenleri eski olan okullarda da okul müdürlerinin rolleri zor olacaktır. Belli bir kültürün olduğu ve değişime kapalı okullarda da okul müdürüne değişimlere ve bulunulan toplum kültürüne ayak uydurabilmek için büyük sorumluluklar düşmektedir. Okula yeni gelen öğretmenlerin bu sürece ve kültüre katılımında da okul müdürünün kültürel liderlik rolleri büyük önem kazanmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturan lider böylelikle akademik başarıya da imzasını atacak ve okul içerisinde olumlu bir iklim oluşturacaktır. Bu iklim sayesinde örgütsel bağlılık düzeyi daha da artacak olan öğretmenlerimiz ise daha özverili bir çalışma ile okula bağlanacaktır. Bu varsayımlarla yola çıkarak oluşturulmaya çalışılan tezimizde okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi incelenmeye çalışılmış, devam eden bölümlerde araştırma, yöntem, bulgular, tartışma ve sonuç bölümünde hipotezlerimiz sınanacaktır.

## 2. KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### 2.1 . YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Örgütsel kültür, okul kültürü, liderlik çeşitleri, liderlik özellikleri ve rolleri, örgütsel bağlılık üzerine sağlık, işletme, turizm gibi birçok alanda araştırmalar yapılmıştır (Başyigit, 2006; Bolat ve Bolat 2008; Dilek, 2005; Gürpınar, 2005; Samadov, 2006; Özçelik,2008; Öztürk, 2008; Tiryaki, 2005; Uyguç ve Çımrın, 2004; Uygur, 2007). Bu konu ile ilgili eğitim alanında yapılan bazı araştırmalara ise aşağıda değinilecektir. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar eğitime katkı sağlayacak yönde öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin lehine kullanılabilir. Belirtilen konularda, yurt içi ve yurt dışında yapılan daha önceki çalışmalar şöyle sıralanabilir:

Buluç (2009) “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”yi inceleyen araştırmasında, okul müdürleri ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşlerine göre incelemiştir. Veri toplama aracı olarak “Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği” ve “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” Ankara’da 12 ilköğretim okulunda 250 öğretmene dağıtılmıştır. Elde edilen veriler analiz edildiğinde, okullarda en çok dönüşümcü liderlik rolü kullanıldığı, okulun bürokratik yapısı ile dönüşümcü liderlik rolleri arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak eğer okul yapısı etkili ise okul müdürünün dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyebileceği vurgulanmıştır.

Fırat Üniversitesi’nde Doğan (2008) tarafından yapılan çalışmada ise “İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” araştırılmıştır. Alan yazın çalışmasından sonra araştırmanın yöntem bölümünde Elazığ’ın ilçe ve köyleri de dâhil olmak üzere ilköğretim kurumlarında çalışan 306 öğretmene anket dağıtılmıştır. Örgütsel Adalet için Nieoff ve Moorman ve Örgütsel Bağlılık için Allen ve Meyer tarafından geliştirilen anketler kullanılmıştır. Analiz edilen veriler yorumlandığında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki görülmüştür. Cinsiyet ve bransa göre ilişki arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. İlçede çalışan öğretmenlerin merkezde çalışan öğretmenlere göre “Dağıtımsal Adalet” algıları daha düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Sönmez (2008) yaptığı araştırmada ortaöğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin değişime olan direnci üzerine çalışmıştır. Bu konuda görüşler tespit edilmeye çalışılarak bu doğrultuda yapılan araştırma sonucunda öneriler getirilmiştir. Kullanılan anket üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde kültürel liderlik özelliği ve değişime direnç anket soruları ile ölçülmüş, üçüncü bölümde ise eklenmek istenen düşüncelere yer verilmiştir. İstanbul ili Anadolu yakasındaki bazı ilçelerde uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler T testi ile analiz edilmiştir. Bu sonuçlar özel ve genel liselerin lehine iken meslek liselerinin aleyhine olmuştur. Ayrıca araştırma sonucunda okul yöneticilerin öğretmenlere göre değişime daha yatkın olduğu ve daha pozitif duygular içinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Özcan (2008) araştırmasında ilköğretim öğretmenlerinde örgütsel özdeşim, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını demografik özelliklere (statü, yaş, öğretim, hizmet yılı, kurumunda çalışma süresi, cinsiyet ve medeni hal) göre incelemiştir. Çalışma için uygun olarak 11 okul kurumu ve bu okullarda görev yapan örnekleme yöntemiyle seçilen 270 ilköğretim öğretmenine 3 ölçek uygulanmıştır. Bu ölçekler örgütsel özdeşim, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerinin geliştirilmesiyle hazırlanmıştır. Ölçekler demografik bilgilerin toplanması için oluşturulan soruları da içermektedir. Elde edilen verilere göre öğretmenlerin örgütsel özdeşim, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile demografik özellikleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Örneğin cinsiyet faktörü incelendiğinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha fazla okula bağlılık düzeyi gösterdiği ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde okul müdür ve müdür yardımcılarının, okul öğretmenlerinden daha fazla örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir.

Zeyrek'in (2008) "Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavlarında Öğretmenlerin Başarı Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı tez çalışmasında, örnekleme, İstanbul ilinde görev yapan 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavına katılan 350 öğretmenden oluşmaktadır. Kişisel bilgi formu ve örgütsel bağlılık ölçeği veri elde etme yöntemi için kullanılmıştır. Veriler bilgisayar ortamında analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık

düzeyleri ile kişisel özellikleri arasındaki ilişki incelendiğinde bazı değişkenler açısından anlamlı bir ilişki bulunurken; belirtilen bazı değişkenler açısından anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Boylu, Pelit ve Güçer (2007) tarafından yapılan “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada ise Gazi Üniversitesi’nde görev yapan 366 akademisyene Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Anketi uygulanmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durum, yaş, cinsiyet, çalışma süresi, çalışılan birim değişkenleri açısından incelenmiştir. Elde edilen veriler t Testi ve Anova uygulanarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak akademisyenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Akademisyenlerin en fazla katılım gösterdiği maddelerin duygusal bağlılıkla ilgili maddeler olduğu görülmektedir. Araştırmanın diğer sonuçlarından birisi de evli olan akademisyenlerin bağlılık düzeyinin bekâr olanlara oranla daha yüksek olmasıdır.

“Okul Yöneticilerinin Liderlik Rollerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışmada Cemaloğlu (2007) ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin gösterdiği liderlik stillerini ve buna etken olan değişkenleri incelemeye çalışmıştır. Araştırmada Ankara, Yozgat, Kastamonu ve Van illerinden seçilen 25 devlet okulunda çalışan 500 öğretmen örnekleme kullanılmıştır. 45 maddelik 5’li Likert tipi anket dağıtılmış ve sonuçlar istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumlarına, yaşlarına, kıdemlerine, mezun oldukları okullara, görev yaptıkları okul kurumuna göre farklılık gösterirken, branşlarına göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Çakır ise (2007) yaptığı çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ve okul kültürünü algılayışları arasındaki etkileşimi incelemiştir. Araştırma şu değişkenler açısından da ele alınmıştır; yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeyleri. Kişisel bilgi formu, örgütsel bağlılık ölçeği ve okul kültürü algısı ölçeğinden oluşan anketler 2006–2007 öğretim yılı II. Dönem içerisinde 200 öğretmene uygulanmıştır. Elde edilen veriler analiz edilmiş; sonuç olarak ankete katılan ilköğretim öğretmenlerinin



örgütsel bağıllık düzeyinde kararsız kaldıkları, okul kültürü algılayış düzeyi etkili iletişim boyutunda kararsız oldukları saptanmıştır.

Pirali (2007) tarafından yapılan araştırmada ise “ Türk Eğitim Sektöründe İş Tatmini, Örgütsel Bağıllık ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri” incelenmiştir. Örneklem olarak Ankara’da çalışan ilköğretim öğretmenleri alınmıştır. Yaş, cinsiyet, maaş, hizmet yılı gibi demografik bilgilerin de istendiği anketler dağıtılmış bu anketler ise iş tatmini, örgütsel bağıllık ve örgütsel adalet olarak 3 bölüme ayrılmıştır. Dağıtılan 189 anketin 135’i veri elde etmek için kullanılmıştır. Çalışma, örgütsel bağıllığın örgütsel vatandaşlık davranışlarını önemli derecede açıkladığını ortaya çıkarmıştır.

Değirmenci (2006) yaptığı çalışmada lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin, öğretmenlerin iş doyumuna etkisini kıdem, branş, cinsiyet, okul kurumu, öğrenim durumu, yaş değişkenleri açısından araştırmıştır. Yapılan araştırmada ilişki tarama modeli ve anket kullanılmıştır. Yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini yaş faktörü etkilerken; kıdem, branş, öğrenim durumu faktörlerinin etkilemediği belirlenmiştir. Yapılan anket sonuçlarına göre öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin okulların fiziksel ortamı, okulların amaçlarına katılma fırsatı, öğretmenlerin yeteneklerini kullanması ve geliştirmesi boyutunda düşük olduğu belirtilirken; özel liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyum algılarının diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak okul liderlerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmen iş doyumuna ilişkin görüşler arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Mercan (2006) öğretmenlerde örgütsel yabancılaşma, örgütsel bağıllık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Ölçme aracı olarak anket kullanılmış ve elde edilen bilgiler korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Anketlerde “Yücel Kurumsal Sadakat Ölçeği, Yücel Yabancılaşma Ölçeği ve Yücel Kurumsal Vatandaşlık Ölçeği” kullanılmıştır. Evren ve örnekleme Uşak ili ilköğretim öğretmenleri oluşturmaktadır. Sonuç olarak öğretmenlerin okula olan bağıllık ve yabancılaşma düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında yüksek düzeyde ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Özdemir (2006) tarafından yapılan araştırmada ise okul kùltürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışları ve bu davranışlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmada toplam 251 Bakanlık müfettişinden 162'sine anket yapılmıştır. Hazırlanan anket okul kùltürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılması şeklinde ikiye ayrılmıştır. T testi uygulanan verilerden elde edilen sonuçlara göre beklenen ve gözlenen davranışlar arasında  $p=.001$  anlamlı farklılık bulunmuştur. Ayrıca okul müdürlerinin sergilediği davranışlar "az" olarak nitelendirilirken, okul müdürlerinden beklenen davranışların daha "çok" olduğu gör÷lmektedir. Diğer bir deyişle müfettişlerin okul müdürlerinden beklentileri yüksek düzeyde çıkmıştır.

Diğer bir araştırmada Sezgin (2006) ilköğretim öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerleri arasındaki uyumu çeşitli değişkenler açısından incelemiş ve birey-örgüt uyumuna yönelik bazı çıkarımlar sunmuştur. Bunlara ek olarak sonuçlar iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve performans kavramlarıyla ilişkilendirilerek yorumlanmıştır. Ankara merkez ilçesinde uygulanan anket 575 öğretmene dağıtılmıştır. Verilerin aktarılması sonucunda; öğretmenlerin bireysel ve örgütsel algıları arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır.

Özkan (2005) araştırmasında örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisini incelemeye çalışmıştır. Örgütsel sosyalleşme örgütsel amaç ve değerlere uyum, rol açıklığı, görevde uzmanlaşma ve sosyal bütünleşme faktörleri açısından incelenmiştir. Çalışmada veri toplamak için örgütsel sosyalleşme ve örgüt bağlılıklarını ölçen iki ölçek kullanılmıştır. Elde edilen bilgiler kullanılarak öz÷mlenmiştir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi bazı değişkenler (cinsiyet, görev türü, mesleki kıdem değişkeni ve mezun olunan kurum) açısından incelenmiştir. Ordu ili örneği kullanılan araştırma sonucunda örgütsel sosyalleşmenin boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örneğin erkek öğretmenlerin sosyalleşme algıları kadın öğretmenlerinkinden yüksek olmasına karşın, örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

## 2.2. YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Yurt dışında da liderlik üzerine çeşitli kurumlarda liderliğin özellikleri ve çalışanları üzerine etkisi ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Çünkü iş gücünün yöneticilerden etkilendiği ve dolaylı olarak başarının da olumlu veya olumsuz olarak arttığı veya azaldığı görülmektedir. EĞitim, sağlık, sanayi sektöründe de liderlik ve örgüt boyutları incelenmiş ve birbirini destekleyen sonuçlar elde edilmiştir.

Sağlık sektöründeki araştırmalardan biri 2009 yılında Carol A. Wongd, Eliza Lo, Erin Stafford, Greta G. Cummings, How Lee, Mandy Davey, Melanie Muise, Taa MacGregor (2009) tarafından Canada’da yapılmıştır. “Liderlik zellikleri; HemŐirelik iŐgücü ve çevresi zerine Etkisi” adlı çalışmada, liderlik özellikleri yapılan analiz sonucunda gruplara ayrılmıŐ (dönüşümsel, destekleyici liderlik gibi) ve sonuç olarak klasik liderlik özelliklerinin (göreve dayalı) hemŐireler üzerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini düŐürdüĐü ortaya çıkmıştır.

Curie, Lockett, Suhomlinova (2009) tarafından Nottingham niversitesi işletme Bölümünde yapılan "Devlet Sektöründe Liderlik ve rgtsel Değişim: İngiltere'deki Ortaöğretim Okullarında Vaka İncelemesi" adlı tez çalışmasında, liderlik kavramı İngiltere’de ortaöğretim kurumlarında örgütsel deĐiŐimle beraber incelenmektedir. Literatür taramasında sosyal ortamların, devlet kurallarının ve bu bağlamda oluşan Şartların liderlik üzerindeki etkisini konu alan araştırmalardan bahseden çalışmada liderlik kavramı sonuç-odaklı (yeni metot) ve değer-odaklı (klasik metot) yaklaşımlar arasında karşılaştırma yapılarak incelenmiştir. Metot olarak anket ve görüşme yöntemleri okul idarecilerine uygulanmıştır. Okulların başarı seviyesi ülkenin EĞitim ve Yetenek Bakanlığı sayfasından 3 yıl boyunca takip edilmiştir. 200 devlet okulunda yapılan araştırmanın örneklemini 12–18 yaş arasındaki çocuklar oluşturmaktadır. Niteliksel araştırmaya göre iki yaklaşım arasında performans değerleri anlamlı farklılık içermemektedir. Ayrıca okul ortamının liderlik stilini etkilemediği ortaya çıkmıştır. Fakat betimsel çalışma bu iki yaklaşım arasındaki farkı daha belirgin bir Şekilde ortaya koymaktadır. Sonuçlar yeni yaklaŐımın hala eski yaklaŐımın yerini dolduramadığını ve eski yaklaŐımın okullarda ağırlığını korumakta olduğunu belirtmektedir. Devlet tarafından desteklenen yeni yaklaŐımın devlet okullarında daha az kullanıldığı ve bu değişime karşı direnç

olduğu da ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak örgütsel bağlılıkla liderlik tarzları arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda liderliğin sosyal yapılanma ve süreçlerden ayrı düşünülmemesi gerektiği vurgulanmaktadır.

“Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri, Pakistan’da Bilgi Teknolojisi Uzmanları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada Bashir ve Ramay (2008) kariyer fırsatları, iş hayatı politikası, iş özellikleri ve örgütsel bağlılık üzerinde inceleme yapmıştır. Yöntem olarak Güney Afrika’da ileri teknoloji çalışanlarındaki örgütsel bağlılığı ölçmek için anket kullanılmıştır. 16 kurumda çalışan Bilgi Teknolojisi uzmanlarının örneklem olarak kullanıldığı araştırmada 142 anket dağıtılmış ve anketlerin % 91’i kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda kariyer fırsatları ve iş hayatı politikası ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunurken, iş özelliklerinin örgütsel bağlılığı belirlemediği ortaya çıkmıştır.

Liderlik özelliklerinin kurum başarısını ve kurum çalışanlarının kuruma karşı tutumlarını, bağlılıklarını ve sadakatini etkilediğini gösteren birçok araştırma yapılmıştır. Bu alandaki çalışmalardan biri de Florida Üniversitesi’nde C. Shawn Burke, Dana E. Sims, Elizabeth H. Lazzara, Eduardo Salas (2007) tarafından yapılan "Liderliğe Karşı Güven- Çeşitli Seviyelerde İnceleme" adlı araştırmadır. Bu çalışma sonucunda, yönetici ve çalışanların arasındaki ilişkinin, çalışanların kendi aralarındaki ilişkiyi de doğru orantılı olarak etkileyeceği vurgulanmıştır. Bu da muhakkak çalışanlardaki örgütsel bağlılık seviyesini etkileyecektir.

“Örgütsel Bağlılığın Liderlik Teorileri Çerçevesinde İncelenmesi” (Shirbagi, 2007) adlı çalışmada fakülte başkanları ve fakülte çalışanları arasında liderlik davranışlarıyla beraber örgütsel bağlılık üzerine bir araştırma yapılmıştır. Karşılaştırmalı bir çalışma olan araştırma İran ve Hindistan yüksek öğretim kurumlarında uygulanmıştır. 333 kişiye dağıtılan anket sonuçlarına göre her iki ülkede liderlik davranışları neredeyse aynı iken, çalışanlarda farklı örgütsel bağlılık düzeyleri olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde farklı liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunlara ek olarak örgütsel bağlılığın fakültelere göre değişiklik gösterdiği belirtilmiştir.

Diğer bir araştırmada ise örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir (Owens, 2006). “ Hizmet içi Eğitim ve Örgütsel Sonuçları Arasındaki

İlişki” adlı çalışmada araştırmacı örgüt içerisinde verilen eğitimin, örgütsel değişkenler üzerindeki etkisini bulmaya çalışmıştır. Sonuç olarak örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkmıştır. Amerika’nın kuzeydoğusunda bir istasyonda çalışan 218 kişiye anket dağıtılmış ve bu anketlerden 16 tanesi kullanımdan çıkarılmıştır. Ankette 7 maddeli Likert tipi ölçek kullanılmış ve maddeler 1= Kesinlikle katılmıyorum ve 7= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Demografik bilgilerin de istendiği ankette; cinsiyet, maaş, eğitim seviyesi, çalışılan bölüm ve görev değişkenleri sorulmuştur. Hizmet içi eğitimi daha fazla alan katılımcılarda örgütsel bağlılığın ve iş tatmin düzeyinin daha yüksek çıktığı ve işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu değişkenlerin örgütsel performansı ve doğal olarak da örgütsel başarıyı etkilediği vurgulanmıştır.

Bellroundtree Carlyne (2004) yönetici davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini etkileyip etkilemediğini araştırmıştır. Dönüşümsel liderlik teorisi üzerinde de duran araştırmada askeri alanda bir çalışma yapılmıştır. Alabama şehrinde devlet askerlerine dağıtılan 190 anketten 114’ü araştırma için kullanılmıştır. Araştırmada Liderlik Uygulamaları Anketi, Minnesota İş Tatmin Anketi (Weiss ve diğerleri, 1967) ve Örgütsel Bağlılık Anketi (Porter ve diğerleri, 1974) kullanılmıştır. Yöneticiler liderlik davranışlarını, çalışanlara nispeten daha fazla sergilediklerini düşünmekteyken, cinsiyetin görüş değişikliğini etkilemediği ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Barbara Brown (2003) “Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve Üstlerinin İlişki-Merkezli ve Görev-Merkezli Liderlik Davranışı Algılamaları” adlı çalışmasında farklı örgütsel bağlılık boyutlarını incelemiş ve liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olup olmadığını bulmaya çalışmıştır. Yöntem olarak Bass& Avolio’nun (1994) “Çok-faktörlü Liderlik Anketi” ve Allen ve Meyer’ın (1997) “Örgütsel Bağlılık Anketi” kullanılmıştır. Virginia’da çalışan 361 işçiye bu anketler dağıtılmış, elde edilen veriler üzerinde faktör analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak görev-merkezli liderlik davranışlarının, ilişki merkezli liderlik davranışlarına nispeten örgütsel bağlılık düzeyini daha az etkilediği ortaya çıkmıştır.

Elenkov (2002), yaptığı araştırmasında “Rusya’daki Şirketlerde Liderliğin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi”ni incelemeye çalışmıştır. Örneklem olarak seçilen 55 Rus şirketi çalışanlarına Bas ve Avolio’nun (1990) Çok-Yönlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire) dağıtılmış, anket sonuna da açık-uçlu sorular eklenmiştir. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik’ in örgütsel performans üzerine etkisini araştıran çalışma sonucunda Dönüşümsel Liderlik’ in örgütsel bağlılık üzerine etkisi Etkileşimsel Liderlik’ ten daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca Etkileşimsel Liderlik’ in de örgütsel performans üzerine olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Güney Afrika’da yapılan bir tez çalışmasında da “ Okul Müdürünün Eğitsel Liderlik Rolü” incelenmiştir (Kwinda, 2002). Literatür taramasında eğitsel liderlikle ilgili bilgi veren çalışmada eğitsel liderlik yaklaşımları açıklanmıştır. Metot olarak görüşme kullanılan araştırma sonucunda okul müdürlerinin çalışanları yeterince anlamadığı, okullarda eğitim yönetimi ile ilgili yeni yaklaşımların çok fazla uygulanmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırma sonunda okul müdürlerinin eğitsel liderlik rollerini uygulayabilmeleri için öneriler oluşturulmuştur. Araştırmanın alt problemleri şunlardan oluşmaktadır:

- Eğitimsel liderlik nedir?
- Eğitimsel liderlikle okul personelinin gelişimi arasındaki ilişki nedir?
- Eğitimsel liderlikle okul personelinin değerlendirilmesi arasındaki ilişki nedir?
- Eğitimsel lider olarak okul müdürü, etkili personel gelişimini ve personel değerlendirmesini nasıl artırabilir?

Örneklem olarak bir ilköğretim okulunda 1. 2. 3. 4. 5. ve 6. sınıf öğrencileri ele alınmıştır. Odak-grup ve bireysel olarak ikiye ayrılan görüşmeler sırasında tüm konuşmalar kaydedilmiştir. Bulgular bölümünde eğitsel liderin okuldaki altlarını yönlendirmesi ve tetikleme gerektiği görüşmelere katılanlar tarafından vurgulanmıştır. Katılımcıların çoğu “Etkili öğrenme için kültür oluşturulması ve bunun devam ettirilmesi gerekmektedir” görüşündedir. Sonuç olarak eğitimsel liderlik özelliklerinin, personel gelişimi ve değerlendirilmesi üzerinde yüksek bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Paul E. Teske ve Mark Schneider (1999) da okul yöneticilerinin okul başarısını ne kadar etkilediğini ölçen bir çalışma yapmıştır. “Liderlerin Önemi: Okul Yöneticilerinin Rolü” adlı çalışmada başarılı okulların oluşturulmasında okul yöneticisi faktörü araştırılmaktadır. New York’taki sekiz başarılı okulun yöneticileri ile görüşme yapan araştırmacılar sonuç olarak okullarda ortak bazı boyutlar yakaladıklarını belirtmektedirler. Örneğin parasal kaynağın her ne kadar önemli bir faktör olduğu belirtilse de okulun başarısını çok da etkilemediği ortaya çıkmıştır. Yine ilginçtir ki bazı yöneticiler aile katılımını önemli görmekteyken bazıları da bu katılımın bazen sınırlı olabileceğini vurgulamıştır. En ilginç sonuçlardan biri de bu okullardaki öğrenci sayısının çok farklı olmasıdır. Bunların aksine otoritenin ve güçlü liderlik kavramlarının okul başarısı için önemli değişkenler olduğu ortaya çıkmıştır. Yine sonuç olarak bu başarılı okullarda okul yöneticilerine ait şu ortak özellikler ortaya çıkmıştır:

- Deneyimleri diğer yöneticilere göre daha fazladır.
- Öğrencilerden daha fazla performans beklenmektedir ve okulda daha yüksek standartlar elde etmeye çalışılmaktadır.
- Birbirine tutarlı eğitim misyonu oluşturulmaya çalışılmıştır.
- Uygulamalar geliştirilmiş ve okul çalışanları uygun bir şekilde kontrol edilmektedir.

Goulet ve Frank (1995) “Üç Kurumda Örgütsel Bağlılık; Kamusal, Kar Amacı Güden ve Kar Amacı Gütmeyen Sektörler” adlı bir çalışma hazırlamıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için bu üç sektörde çalışan elemanlara dağıtılan 375 anketin, 228’i geri gelmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda kar amacı güden sektör çalışanlarında örgütsel bağlılık düzeyi en yüksek düzeyde çıkarken, bunu kar amacı gütmeyen sektörler takip etmiştir. Kamu sektörlerinde ise örgütsel bağlılık düzeyi en düşük oranda çıkmıştır. Yapılan Örgütsel Bağlılık Anketinin güvenilirlik katsayısı alfa. 91 olarak belirlenmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılacak ölçme aracı ve araştırmanın uygulanması hakkında bilgiler sunulmuştur.

#### 3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bir sosyal araştırmada sosyal olay ve olguların olduğu gibi, değiştirilmeden ortaya konması “Tasvir Metodu” ile yapılır. Olayların önemlerine göre sınıflandırılması tasvir metodu ile mümkün olur. Uygulamalı sosyal araştırmalarda tasvir metodunun özel bir şekli de “Survey” dir. Buna “Tarama Modeli” de denilmektedir. Survey araştırmalarıyla objelerin, olay ve olguların, kavramların ne oldukları açıklanmaya çalışılır. Bu tür incelemeler, mevcut durumları, şartları ve özellikleri olduğu gibi ortaya koymaya çalışır. Bu tür araştırmalar vasıflama ağırlıklı olmasına karşılık olayın daha önceki olay ve şartlarla ilişkileri dikkate alınarak durumlar arası etkileşim de açıklanmaya çalışılır. Verilerin analizi ve açıklanması suretiyle yorumlama, değerlendirme ve yeni durumlara uygulanacak şekilde genellemelere varma gibi daha yüksek seviyede işlemlere yer verilmektedir. Örneklem surveyi olarak da adlandırılan bu metotla belirli özelliklere sahip bir nüfusun belirli sorulara nasıl cevap verdiği araştırılır. Genelde bu metotla çok sayıda kişiye ulaşılmak istenir. Survey metodu anket, mülakat (görüşme), gözlem ve test teknikleri ile gerçekleştirilir (Karasar, 1994: 77). Bu çalışmada survey (tarama / tasvir) yöntemi kullanılmıştır. Teknik olarak da anket kullanımı seçilmiştir.

#### 3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Milli Eğitim Bakanlığı Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ ne bağlı resmi ve özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarında 2009–2010 Eğitim-Öğretim yılında görev yapan okul müdürleri, okul müdür yardımcıları ve bu okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.



Araştırmanın örneklemini ise Milli Eğitim Bakanlığı Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü' ne bağlı resmi ve özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarında 2009–2010 Eğitim-Öğretim yılında görev yapan okul müdürleri, okul müdür yardımcıları ve bu okullarda görev yapan uygun örneklem yöntemiyle seçilecek olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan uygun örneklem, seçkisiz olmayan (non-random sampling) yöntemlerden, uygun örnekleme (convenience sampling) yöntemiyle (Fraenkel & Wallen, 2006: 99) seçilmiştir.

### 3.3. ÖLÇME ARACI

Milli Eğitim Bakanlığı Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı resmi ve özel ortaöğretim ve ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile bu okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık dereceleri arasındaki ilişkiyi bazı değişkenler açısından (cinsiyet, medeni durum, görev, hizmet yılı, eğitim durumu ve okul türü) araştırarak olan çalışmada verileri elde etmek için anket ve bilgi toplama fişleri kullanılmıştır.

Ölçme aracı 3 bölümden oluşmaktadır.

- Demografik Bilgiler,
- Kültürel Liderlik Anketi,
- Örgütsel Bağlılık Anketi.

Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı resmi ve özel ortaöğretim ve ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri, okul müdür yardımcıları ve öğretmenlere dağıtılan ölçme aracının ilk bölümünde yer alan “Demografik Bilgiler” bölümünde katılımcılarımızdan şu bilgiler istenmiştir;

- Cinsiyet,
- Medeni durum,
- Okuldaki görevi,
- Eğitim durumu,
- Hizmet yılı,
- Okul türü.

İstenilen bu değişkenler açısından okul müdürlerinin, okul müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ve okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile ilgili görüşleri belirtilen değişkenler açısından incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Ölçeğin ikinci bölümünde daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan “Örgütsel Bağlılık Anketi” (Organizational Commitment Questionnaire) (Allen & Meyer, 1991; Brown 2003) kullanmıştır. Bu anket Demirkıran tarafından 2004’te “Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki İncelemesi” adlı tezinde Türkçeye uyarlanmıştır. Bu uyarlanan ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik katsayısı daha önceden hesaplanmıştır. 18 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Anketi üç bölümden oluşmaktadır; Duygusal Bağlılık (Affective Commitment), Devam Bağlılığı (Continuance Commitment) ve Normatif Bağlılık (Normative Commitment). Anketteki,

3. 6. 8. 10. 12. ve 16. maddeler “Duygusal Bağlılık”,

1. 4. 7. 9. 14. Ve 17. maddeler “Devamlılık Bağlılığı” ve

2. 5. 11. 13. 15. Ve 18. maddeler “Normatif Bağlılık” la ilgilidir.

Ölçeğin 3. Bölümü’nde ise yine daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan “Kültürel Liderlik Anketi” (Yıldırım, 2001) yer almaktadır. 21 maddeden oluşan anket, okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile ilgilidir. Anketi; okul müdürlerinin, okul müdür yardımcılarının ve öğretmenleri cevaplaması istenmiştir.

Yapılan geçerlik testi sonucu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı “Örgütsel Bağlılık Anketi” nde .84 olarak bulunurken; “Kültürel Liderlik Anketi” nde bu değer .96 olarak bulunmuştur. Uygulanan Barlett’s Test sonucunda ise “Örgütsel Bağlılık Anketi” nde katsayı 3170.40 olarak bulunurken; “Kültürel Liderlik Anketi” nde bu değer 1182.91 olarak bulunmuştur. Tablo 8’de de görüldüğü gibi araştırmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik çalışması için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alpha) değerinin  $\alpha = 0.90$  olduğu görülmüştür. Yapılan güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarına ilişkin bulgular, ölçeklerin güvenilir ve geçerli bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 8. Örgütsel Bağlılık ve Kültürel Liderlik Anketlerinin Faktör Yükleri**

|                            | S.N. | Maddeler  | Beklenti Faktör Yüğü & Alpha=.90 |
|----------------------------|------|---|----------------------------------|
| Faktör 1:Örgütsel Bağlılık | 1    | İstesem de çalıştığım okuldan ayrılmak benim için çok zor olur.                             | .658                             |
|                            | 2    | Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için kendimi zorunlu hissetmiyorum.               | .474                             |
|                            | 3    | Kariyerimin geri kalanını bu okulda geçirmek bana mutluluk verir.                           | .759                             |
|                            | 4    | Bu okuldan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri diğer alternatiflerin azlığıdır.           | .781                             |
|                            | 5    | Benim yararına da olsa bu okuldan ayrılmayı düşünmüyorum.                                   | -.669                            |
|                            | 6    | Okulumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görüyorum.                            | .471                             |
|                            | 7    | Şu anda bu okulda kalmamın sebebi istekten daha çok ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır.           | .541                             |
|                            | 8    | Bu okula ait olduğumu kuvvetli bir şekilde hissetmiyorum.                                   | .772                             |
|                            | 9    | Bu okuldan ayrılırsam çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.                                | .792                             |
|                            | 10   | Kendimi bu okula duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.                                       | .783                             |
|                            | 11   | Okulumu bırakırsam kendimi suçlu hissederim.  | .597                             |
|                            | 12   | Bu okulda kendimi aileden biri olarak hissetmiyorum.  | .768                             |
|                            | 13   | Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.  | .546                             |
|                            | 14   | Bu okula kendimden o kadar çok şey katmış olmasaydım başka bir okulda çalışmayı düşünürdüm. | .672                             |

|                            | S.N. | Maddeler  | Beklenti Faktör Yüğü & Alpha=.90 |
|----------------------------|------|---|----------------------------------|
|                            | 15   | Bu okuldan ayrılmam mümkün değil, çünkü buradaki insanlara kendimi bağılı hissediyorum.   | .623                             |
|                            | 16   | Bu okulun benim için çok büyük bir anlamı var.  | .601                             |
|                            | 17   | Bu okuldan ayrılırsam hayatımın büyük bir kısmı mahvolur.   | .772                             |
|                            | 18   | Okulumda çok şey borçluym.  | .585                             |
| Faktör 2:Kültürel Liderlik | 19   | Öğretmenlere okulun amaçları, değerleri ve normları okul yöneticisi tarafından yeterince açıklanmaktadır.                                   | .528                             |
|                            | 20   | Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmesi için gerekli ortamı hazırlar.  | .692                             |
|                            | 21   | Okula yeni gelen öğretmenlerin ve öğrencilerin yeterince tanışıp kaynaşabilmeleri için okul yöneticisi değişik etkinlikler düzenlemektedir. | .801                             |
|                            | 22   | Okul yöneticisi düzenlediğı sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışır.                                     | .766                             |
|                            | 23   | Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaktadır.   | .706                             |
|                            | 24   | Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.   | .571                             |
|                            | 25   | Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarıyla uygulamaktadır.  | .714                             |
|                            | 26   | Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.  | .691                             |
|                            | 27   | Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır.  | .597                             |
|                            | 28   | Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağılı olduğunun bilincindedir.   | .797                             |

| S.N. | Maddeler   | Beklenti Faktör Yüğü & Alpha=.90 |
|------|--|----------------------------------|
| 29   | Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.                           | .719                             |
| 30   | Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.  | .747                             |
| 31   | Çağdaş gelişme ve yenilikler okul yöneticisi tarafından okulumuza akılcı bir şekilde yansıtılmaktadır.             | .733                             |
| 32   | Öğretmenler arasında sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.               | .671                             |
| 33   | Bu okulda öğretmen ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.  | .705                             |
| 34   | Okul yöneticisi öğretmenin kendini geliştirmesini destekler.   | .718                             |
| 35   | Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır. | .684                             |
| 36   | Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı hazırlamaktadır.                       | .690                             |
| 37   | Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.   | .531                             |
| 38   | Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir. | .609                             |
| 39   | Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.   | .462                             |

#### 3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Hazırlanmış olan anket formu tez önerisiyle birlikte Sosyal Bilimler Enstitüsü aracılığıyla Milli Eğitim Müdürlüğü' ne gönderilmiş ve gerekli olan izin 2009–2010 eğitim öğretim yılı 15–22 Şubat tarihleri arasında uygulanmak üzere alınmıştır (Ek–1). Afyonkarahisar Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 43 ilköğretim ve 18 liseye dağıtılan 1250 anketin 846 adedi toplanabilmiş ve bunlardan 777 tanesinin araştırma için kullanılabilir durumda olduğu görülmüştür. Okullarda görev yapan idari personel ve öğretmenlerden anketleri doldurması rica edilmiştir. Bırakılan anketler bir hafta içerisinde geri alınmıştır.

#### 3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Anketlerden elde edilen bilgiler SPSS 18'e aktarılmıştır. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak, araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin kişisel bilgileri, yorumları ve görüşlerini betimlemek için frekans analizi ile analiz edilmiştir. Cinsiyet ve medeni durum değişkeni için ilişkisiz örneklem t-Test (Independent Samples t Test) yapılmıştır. Okuldaki görevi, eğitim durumu, hizmet yılı ve çalışılan okul türü ile ilgili grup değişkenleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için ise ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi (one-way anova) çözümlenmesi yapılmıştır. Anlamlı çıkan maddelerde daha sonra anlamlılık farkını belirlemek için çoklu faktörlere sahip değişkenler için kullanılan post-hoc –Tukey HSD ve Tamhane- testi uygulanmıştır. Dağılım durumu homojen olmayan gruplarda kullanılan bu analize göre dağılımın normal olduğu gruplarda Tukey HSD, normal olmadığı durumlarda ise Tamhane testi sonuçları bulgularda kullanılmıştır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyip etkilemediğini ölçmek için ise Kanonik Analiz testi uygulanmıştır. Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi  $p=0.05$  olarak kabul edilmiştir. Anketten elde edilen sonuçlar, tablolar üzerinde düzenlenerek yorumlanmıştır.

Tablo 9'da da görüldüğü gibi her iki ankette her bir maddeye yönelik beşli derecelendirme ölçek aralığını ifade eden Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum şeklindeki seçeneklerden

oluşmaktadır. Bu seçeneklere sırasıyla 1,2,3,4 ve 5 değerleri verilmiştir. Olumsuz olarak değerlendirilen anketin 2.8.10. ve 12. maddelerine ise sırasıyla 5,4,3,2,1 değerleri verilmiştir.

**Tablo 9. 5’li Derecelendirme Ölçeği Puan Aralığı**

| <b>Seçenekler</b>       | <b>Verilen Puanlar</b> | <b>Puan Aralığı</b> |
|-------------------------|------------------------|---------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1                      | 1.00–1.80           |
| Katılmıyorum            | 2                      | 1.81–2.60           |
| Kararsızım              | 3                      | 2.61–3.40           |
| Katılıyorum             | 4                      | 3.41–4.20           |
| Kesinlikle Katılıyorum  | 5                      | 4.21–5.00           |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen verilerden ortaya çıkan bulgulara yer verilecek ve bu bulgularla ilgili yorumlar yapılacaktır. Bulgu, ham verilerin işlenmesi, çözümlenmesi ve içsel olarak yorumlanması ile elde edilen bilgidir. Bulgular, kaynaklandıkları ham verinin türüne göre, olgusal ya da yargısal nitelikte olabilmektedir. Olgusal nitelikteki bulgular, olası işlem yanılırları dışında, nesnel, kişisel görüş ve beğenilerden etkilenmeyen bir özelliğe sahiptir (Karasar, 1994: 247).

İstatistiksel yöntemlerle çözümlenen veriler cinsiyet, medeni durum, görev, hizmet yılı, eğitim durumu ve okul türü değişkenlerine göre yorumlanmaya çalışılmıştır. Bulgular her bir bağımsız değişkene göre boyutlar (kültürel liderlik, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ve anlamlı çıkan maddeler açısından tablolar halinde verilmiştir. Anlamlı çıkmayan maddelere ilişkin bulgular Ekler bölümünde verilecektir.

#### 4.1. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA VE MADDELERE GÖRE İNCELENMESİ

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet değişkenleri açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 10), erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bulgular erkek katılımcıların sayısının 425, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 54.7; kadın katılımcıların sayısının 352, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 45.3 olduğunu göstermektedir.



**Tablo 10. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı**

| Cinsiyet      | F   | %    |
|---------------|-----|------|
| Erkek         | 425 | 54.7 |
| Kadın         | 352 | 45.3 |
| <b>TOPLAM</b> | 777 | 100  |

Cinsiyet değişkenine göre anket maddelerine ilişkin veriler incelendiğinde (Tablo 11), anketin boyutlarında katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmektedir ( $p < .05$ ). Anket maddelerinde ise 3. 5. 20. 21. ve 33. maddelerde cinsiyet değişkenine ilişkin anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir ( $p < .05$ ). Anlamlı olan maddeler Tablo 11’de verilecek, anlamlı çıkmayan diğer maddelere ise Ekler bölümünde yer verilecektir.

**Tablo 11. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara ve Maddelere Göre Dağılımı**

| Boyutlar             | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SD  | SE  | t   | P   |
|----------------------|----------|-----|-----------|-----|-----|-----|-----|
| Kültürel liderlik    | Erkek    | 425 | 3.84      | .72 | .03 | .26 | .20 |
|                      | Kadın    | 352 | 3.78      | .70 | .03 |     |     |
| Örgütsel bağlılık    | Erkek    | 425 | 3.12      | .40 | .01 | .16 | .24 |
|                      | Kadın    | 352 | 3.08      | .42 | .02 |     |     |
| Duygusal bağlılık    | Erkek    | 425 | 3.65      | .73 | .03 | .72 | .08 |
|                      | Kadın    | 352 | 3.56      | .76 | .04 |     |     |
| Devamlılık bağlılığı | Erkek    | 425 | 2.72      | .61 | .03 | .05 | .95 |
|                      | Kadın    | 352 | 2.72      | .61 | .03 |     |     |
| Normatif bağlılık    | Erkek    | 425 | 2.98      | .52 | .02 | .23 | .81 |
|                      | Kadın    | 352 | 2.97      | .52 | .02 |     |     |

| Maddeler | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SD    | SE  | t    | P   |
|----------|----------|-----|-----------|-------|-----|------|-----|
| Madde 3  | Erkek    | 425 | 3.53      | 1.242 | .06 | 2.28 | .02 |
|          | Kadın    | 352 | 3.33      | 1.206 | .06 |      |     |
| Madde 5  | Erkek    | 425 | 2.97      | 1.324 | .06 | 2.49 | .01 |
|          | Kadın    | 352 | 3.20      | 1.215 | .06 |      |     |
| Madde 6  | Erkek    | 425 | 4.20      | .883  | .04 | 3.90 | .00 |
|          | Kadın    | 352 | 3.95      | .943  | .05 |      |     |
| Madde 20 | Erkek    | 425 | 3.71      | .956  | .04 | 3.05 | .00 |
|          | Kadın    | 352 | 3.50      | .928  | .04 |      |     |
| Madde 21 | Erkek    | 425 | 3.24      | 1.190 | .05 | 2.63 | .00 |
|          | Kadın    | 352 | 3.01      | 1.167 | .06 |      |     |
| Madde 33 | Erkek    | 425 | 3.95      | .989  | .04 | 2.43 | .00 |
|          | Kadın    | 352 | 3.78      | .980  | .05 |      |     |

p < .05

“Kültürel Liderlik” boyutunda erkek ( $\bar{X}=3.84$ ) ve kadın katılımcılar ( $\bar{X}=3.78$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t Testi ile erkek ve kadın katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (t=.26; p=.20). Katılım oranlarına bakıldığında ise erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile ilgili olumlu görüşleri çok az farkla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak ise kadın katılımcıların kültürel liderlik boyutunda okul müdürlerinden daha fazla beklentilerinin olması gösterilebilir.

“Örgütsel Bağlılık” boyutunda erkek ( $\bar{X}=3.12$ ) ve kadın ( $\bar{X}=3.08$ ) katılımcılar “kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t Testi ile erkek ve kadın katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (t=.16; p=.24). Katılımcıların cevap ortalamalarına bakıldığında ise erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla örgütsel bağlılık düzeylerinin çok az farkla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise kadın katılımcıların daha fazla sorumluluk sahibi olması olabilir (aile, çocuk gibi...) ve bunun ise örgütsel bağlılığı etkilediği söylenebilir.

“Duygusal Bağlılık” boyutunda erkek ( $\bar{X}=3.65$ ) ve kadın ( $\bar{X}=3.56$ ) katılımcılar “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t Testi ile erkek ve kadın katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=.72$ ;  $p=.08$ ). Katılımcıların cevap ortalamalarına bakıldığında ise erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla duygusal bağlılık düzeylerinin çok az farkla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu verilere göre erkek katılımcılar kadınlara göre çalıştığı kurumdan daha fazla zevk almaktadır.

“Devamlılık Bağlılığı” boyutunda erkek katılımcılar ve kadın katılımcılar ( $\bar{X}=2.72$ ) “kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t Testi ile erkek ve kadın katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=.05$ ;  $p=.95$ ). Bu boyutla ilgili olumlu görüş bildirme oranının diğer boyutlara göre daha düşük olması erkek ve kadın katılımcıların sadece maddi amaçlar, ihtiyaç veya zorunluluktan dolayı çalışmadığını, katılımcıların işlerine daha çok duygusal olarak bağlı olduklarını göstermektedir.

“Normatif Bağlılık” boyutunda erkek ( $\bar{X}=2.98$ ) ve kadın ( $\bar{X}=2.97$ ) katılımcılar “kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t Testi ile erkek ve kadın katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=.23$ ;  $p=.81$ ). Katılımcıların bu boyutla ilgili cevap ortalamalarına bakıldığında erkek ve kadın katılımcıların görüş oranlarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu durum her iki tarafın da çalıştığı kuruma karşı duydukları minnettarlık düzeyinin birbirine çok yakın olduğunu göstermektedir.

Madde 3’te “*Kariyerimin geri kalanını bu okulda geçirmek bana mutluluk verir.*” ifadesine erkek ( $\bar{X}=3.53$ ) katılım grupları “katılıyorum” düzeyinde cevap verirken; kadın katılımcı grupları ( $\bar{X}=3.33$ ) “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t Testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $t=2.28$ ;  $p=.02$ ). Bu verilere göre erkek katılımcılar çalıştıkları okul türünden kadın katılımcılara göre daha fazla memnundurlar.

Madde 5’te “*Benim yararına da olsa bu okuldan ayrılmayı düşünmüyorum.*” ifadesine; erkek ( $\bar{X}=2.97$ ) ve kadın ( $\bar{X}=3.20$ ) katılımcı grupları “kararsızım”

düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t Testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $t=2.49$ ;  $p=.01$ ). Tablo 11'deki bu verilere göre kadın katılımcıların çalıştıkları okulda devam zorunluluğundan dolayı çalışma nedenlerinin erkek katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir.

*“Okulumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görüyorum.”* ifadesine (Md. 6) verilen cevapların ortalaması Tablo 11'de verilmiştir. Buna göre erkek ( $\bar{X}=4.20$ ) ve kadın ( $\bar{X}=3.95$ ) katılımcı grupları “katılıyorum”, düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t Testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $t=3.90$ ;  $p=.00$ ). Cevap ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcıların kadın katılımcı grubuna göre bu maddeye biraz daha yüksek düzeyde olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu sonuç ise erkek öğretmenlerin okulu daha fazla benimsediklerini göstermektedir.

Madde 20'de *“Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmesi için gerekli ortamı hazırlar.”* ifadesine verilen cevapların ortalaması Tablo 11'de gösterilmiştir. Buna göre erkek ( $\bar{X}=3.71$ ) ve kadın ( $\bar{X}=3.50$ ) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t Testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $t=3.05$ ;  $p=.00$ ). Bu verilere göre erkek katılımcılar kadınlardan daha fazla okul idaresinin okulun tarihi ile ilgili bilgi verdiğini düşünmektedir.

*“Okula yeni gelen öğretmenlerin ve öğrencilerin yeterince tanışıp kaynaşabilmeleri için okul yöneticisi değişik etkinlikler düzenlemektedir.”* ifadesine (Md. 21) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; erkek ( $\bar{X}=3.24$ ) ve kadın ( $\bar{X}=3.01$ ) katılımcı grupları “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t Testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $t=2.63$ ;  $p=.00$ ). Buna göre bu soruya erkek katılımcılar kadın katılımcılardan daha yüksek oranda olumlu görüş bildirmişlerdir.

Çalışmanın 33. maddesi olan *“Bu okulda öğretmen ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.”* ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; erkek ( $\bar{X}=3.95$ ) ve kadın ( $\bar{X}=3.78$ ) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t Testi ile katılımcı görüşleri

arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $t=2.43$ ;  $p=.01$ ). Buna göre erkek katılımcılar kadın katılımcılardan daha fazla bu ifadeye olumlu görüş bildirmişlerdir.

Sonuç olarak boyutlarla cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasına rağmen erkek katılımcıların okul müdürünün kültürel liderlik rollerini daha fazla gösterdiğini düşündüğü görülmektedir. Bu durum erkek katılımcıların okul idaresine kadınlara nispeten daha olumlu baktığı gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Bunun sebebi erkek katılımcıların okul idaresine daha yakın olması olabilir. Ayrıca duygusal boyut ve devamlılık boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasına rağmen erkeklerin bu boyutlarla ilgili maddelere daha fazla olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Diğer bir deyişle erkeklerin daha çok maddi sebeplerden dolayı çalıştıkları okula devam ettikleri ortaya çıkmaktadır.

#### 4.2. MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA VE MADDELERE GÖRE İNCELENMESİ

Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumu değişkeni açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 12), evli katılımcıların bekâr katılımcılardan çok daha fazla olduğu görülmektedir. Bulgular evli katılımcıların sayısının 686, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 88.3; bekâr katılımcıların sayısının 91, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 11.7 olduğunu göstermektedir.

**Tablo 12. Medeni Durumu Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı**

| <b>Medeni durumu</b> | <b>F</b> | <b>%</b> |
|----------------------|----------|----------|
| <b>Evli</b>          | 686      | 88.3     |
| <b>Bekâr</b>         | 91       | 11.7     |
| <b>TOPLAM</b>        | 777      | 100      |

Medeni duruma göre anket boyutlarına ilişkin veriler incelendiğinde (Tablo 13), anketin boyutlarında katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmektedir ( $p<.05$ ). Fakat maddeler düzeyindeki bulgulara

bakıldığında 1. 3. 5. 7. 8. 20. 21. ve 39. maddelerle medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ).

**Tablo 13. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara ve Maddelere Göre Dağılımı**

| Boyutlar             | Medeni durum | N   | $\bar{X}$ | SD   | SE  | t     | p   |
|----------------------|--------------|-----|-----------|------|-----|-------|-----|
| Kültürel liderlik    | Bekâr        | 91  | 3.72      | .72  | .07 | -1.33 | .18 |
|                      | Evli         | 686 | 3.83      | .71  | .02 |       |     |
| Örgütsel bağlılık    | Bekâr        | 91  | 3.06      | .39  | .04 | -1.12 | .26 |
|                      | Evli         | 686 | 3.11      | .41  | .01 |       |     |
| Duygusal bağlılık    | Bekâr        | 91  | 3.47      | .72  | .07 | -1.89 | .06 |
|                      | Evli         | 686 | 3.63      | .75  | .02 |       |     |
| Devamlılık bağlılığı | Bekâr        | 91  | 2.69      | .62  | .06 | -.42  | .66 |
|                      | Evli         | 686 | 2.72      | .61  | .02 |       |     |
| Normatif bağlılık    | Bekâr        | 91  | 3.01      | .53  | .05 | .62   | .53 |
|                      | Evli         | 686 | 2.97      | .52  | .02 |       |     |
| Maddeler             | Medeni durum | N   | $\bar{X}$ | SD   | SE  | t     | p   |
| Madde 1              | Bekâr        | 91  | 3.05      | 1.36 | .14 | -2.14 | .03 |
|                      | Evli         | 686 | 3.38      | 1.27 | .04 |       |     |
| Madde 3              | Bekâr        | 91  | 3.19      | 1.22 | .12 | -2.11 | .03 |
|                      | Evli         | 686 | 3.48      | 1.22 | .04 |       |     |
| Madde 5              | Bekâr        | 91  | 3.34      | 1.21 | .12 | 2.11  | .02 |
|                      | Evli         | 686 | 3.04      | 1.28 | .04 |       |     |
| Madde 7              | Bekâr        | 91  | 2.90      | 1.30 | .13 | 2.07  | .04 |
|                      | Evli         | 686 | 2.61      | 1.25 | .04 |       |     |
| Madde 8              | Bekâr        | 91  | 1.73      | 1.31 | .13 | -1.93 | .05 |
|                      | Evli         | 686 | 1.44      | 1.22 | .04 |       |     |
| Madde 20             | Bekâr        | 91  | 3.29      | .93  | .09 | -3.5  | .00 |
|                      | Evli         | 686 | 3.66      | .94  | .03 |       |     |
| Madde 21             | Bekâr        | 91  | 2.81      | 1.26 | .13 | -2.59 | .01 |
|                      | Evli         | 686 | 3.18      | 1.16 | .04 |       |     |
| Madde 39             | Bekâr        | 91  | 3.48      | 1.13 | .11 | -3.36 | .00 |
|                      | Evli         | 686 | 3.90      | .93  | .03 |       |     |

$p < .05$

“Kültürel Liderlik” boyutunda bekâr ( $\bar{X}=3.72$ ) ve evli ( $\bar{X}=3.83$ ) katılımcılar “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t Testi ile bekâr ve evli katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-1.33$ ;  $p=.18$ ). Buna rağmen evli katılımcıların okul müdürünün kültürel liderlik rollerini gösterdiği düşüncesine bekâr katılımcılara oranla daha fazla katıldıkları ortaya çıkmaktadır.

“Örgütsel Bağlılık” boyutunda bekâr katılımcılar ( $\bar{X}=3.06$ ) ve evli katılımcılar ( $\bar{X}=3.11$ ) “karasızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t Testi ile bekâr ve evli katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-1.12$ ;  $p=.26$ ). Fakat katılım oranlarına bakıldığında evli katılımcıların bekâr katılımcılara oranla örgütsel bağlılıkla ilgili sorulara daha fazla olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

“Duygusal Bağlılık” boyutunda bekâr katılımcılar ( $\bar{X}=3.47$ ) ve evli katılımcılar ( $\bar{X}=3.63$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t Testi ile bekâr ve evli katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-1.89$ ;  $p=.06$ ). Buna rağmen cevap ortalamalarına bakıldığında evli katılımcıların bekâr katılımcılara oranla duygusal bağlılıkla ilgili sorulara daha fazla olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

“Devamlılık Bağlılığı” boyutunda bekâr ( $\bar{X}=2.69$ ) ve evli ( $\bar{X}=2.72$ ) katılımcılar “karasızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t Testi ile bekâr ve evli katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-.42$ ;  $p=.66$ ). Buna rağmen katılım oranlarına bakıldığında evli katılımcıların bekâr katılımcılara oranla daha fazla duygusal bağlılığa sahip oldukları görülmektedir. Diğer bir deyişle evli olan katılımcılar çalıştıkları okulda daha çok mutludurlar.

“Normatif Bağlılık” boyutunda bekâr ( $\bar{X}=3.01$ ) ve evli ( $\bar{X}=2.97$ ) katılımcılar “karasızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t Testi ile bekâr ve evli katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-.62$ ;  $p=.53$ ).

Katılımcıların “*İstesem de çalıştığım okuldan ayrılmak çok zor olur.*” ifadesine (Md. 1) verdikleri cevapların ortalamaları medeni durum değişkenine göre incelendiğinde bekâr ( $\bar{X}=3.05$ ) ve evli ( $\bar{X}=3.38$ ) katılımcı gruplarının “kararsızım” düzeyinde cevap verdikleri gözlemlenmektedir. Yapılan t Testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $t=-2.14$ ;  $p=.03$ ). Bunun sebebi olarak evli katılımcıların kararlarını sadece kendilerine göre değil aile fertlerine göre de almakta olması gösterilebilir. Bekâr bir çalışan okul değiştirme ve bırakma ile ilgili kararları daha rahat verirken, evli olan çalışan bu kararı tek başına veremeyeceğinden bu gibi durumlarda daha zor karar verebilmektedir.

Madde 3’te “*Kariyerimin geri kalanını bu okulda geçirmek bana mutluluk verir.*” ifadesine bekâr ( $\bar{X}=3.19$ ) katılımcı grupları “kararsızım” düzeyinde yanıt verirken; evli ( $\bar{X}=3.48$ ) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t Testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $t=-2.11$ ;  $p=.03$ ). Bu verilere göre evli olan katılımcılar çalıştıkları okulda bekâr katılımcılardan daha çok mutludurlar.

Madde 5’te “*Benim yararına da olsa bu okuldan ayrılmayı düşünmüyorum .*” ifadesine; bekâr ( $\bar{X}=3.34$ ) ve evli ( $\bar{X}=3.04$ ) katılımcı grupları “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t Testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $t=2.11$ ;  $p=.02$ ). Bu bulgulara bakıldığında evli katılımcıların bu maddeye çok az farkla daha fazla olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Bunun sebebi olarak da madde 1’de olduğu gibi okuldan ayrılma kararının evli katılımcılarda aile faktöründen dolayı bekâr katılımcılara oranla daha zor alınacağı gerçeği gösterilebilir.

“*Şu anda bu okulda kalmamın sebebi istekten daha çok ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır.*” (Md.7) önermesine bekâr ( $\bar{X}=2.90$ ) ve evli ( $\bar{X}=2.61$ ) katılımcı grupları “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t sınavası ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ( $t=2.07$ ;  $p=.04$ ). Ankete cevap verenlerin cevap ortalamalarına bakıldığında evli katılımcı grubunun bekâr katılımcı grubuna göre bu maddeye daha az olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu durum bekâr katılımcıların belki de yaşça küçük olmalarından dolayı daha yeni



işe başlamış olmaları ve zorunluluktan dolayı çalıştıkları yerde kalmış olmaları gerçeği ile ilişkilendirilebilir.

Madde 8’de “*Bu okula ait olduğumu kuvvetli bir şekilde hissetmiyorum.*” ifadesine bekâr ( $\bar{X}=1.73$ ) ve evli ( $\bar{X}=1.44$ ) katılımcı grupları “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t Testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $t=-1.93$ ;  $p=.05$ ). Katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında evli katılımcı grubunun bekâr katılımcı grubuna göre bu maddeye daha olumlu görüşe sahip oldukları görülmektedir.

Madde 20’de “*Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmesi için gerekli ortamı hazırlar.*” ifadesine verilen cevapların ortalaması tablo 13’te gösterilmiştir. Buna göre bekâr katılımcılar ( $\bar{X}=3.29$ ) “kararsızım” düzeyinde cevap verirken; evli ( $\bar{X}=3.66$ ) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t Testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $t=-3.5$ ;  $p=.00$ ). Katılımcıların belirttikleri cevap oranlarına bakıldığında evli katılımcı grubun bekâr katılımcı grubuna oranla bu maddeye daha fazla olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

“*Okula yeni gelen öğretmenlerin ve öğrencilerin yeterince tanışıp kaynaşabilmeleri için okul yöneticisi değişik etkinlikler düzenlemektedir.*” ifadesine (Md. 21) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; bekâr ( $\bar{X}=2.81$ ) katılımcılar ve evli ( $\bar{X}=3.18$ ) katılımcı grupları “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t Testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $t=-2.59$ ;  $p=.01$ ). Katılımcıların belirttikleri cevap ortalamalarına bakıldığında evli katılımcı grubun bekâr katılımcı grubuna göre bu maddeye daha fazla olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

Araştırmanın son sorusu olan “*Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.*” ifadesine (Md.39) verilen cevapların ortalamaları Tablo 13’te verilmiştir. Buna göre; bekâr ( $\bar{X}=3.48$ ) ve evli ( $\bar{X}=3.90$ ) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t Testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $t=-3.36$ ;  $p=.00$ ). Katılımcıların

belirttikleri cevap ortalamalarına bakıldığında evli katılımcı grubun bekâr katılımcı grubuna göre bu maddeye daha fazla olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

Sonuç olarak evli katılımcıların bekâr katılımcılara oranla okul müdürünün kültürel liderlik rolleri ile ilgili sorulara daha fazla olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Diğer bir deyişle evli grup okul müdürünün kültürel liderlik rollerini daha fazla gösterdiğini düşünmektedir. Aynı şekilde örgütsel bağlılık düzeyi evli katılımcılarda bekâr katılımcılara nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak evli katılımcıların daha düzenli bir hayata sahip olduğu bu düzenin ise onların hayatlarını olumlu bir şekilde etkilemesi gösterilebilir.

#### 4.3. GÖREV DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA VE MADDELERE GÖRE İNCELENMESİ

Araştırmaya katılan katılımcıların görev değişkeni açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 14), öğretmen katılımcı sayısının okul müdür yardımcısı ve okul müdürü katılımcı sayısından çok daha fazla olduğu görülmektedir. Bulgular öğretmen katılımcıların sayısının 707, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 91; okul müdür yardımcısı katılımcıların sayısının 48, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 6.2; okul müdürü katılımcıların sayısının 22, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 2.8 olduğunu göstermektedir.

**Tablo 14. Görev Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı**

| <b>Görev</b>           | <b>F</b> | <b>%</b> |
|------------------------|----------|----------|
| <b>Okul Müdürü</b>     | 22       | 2.8      |
| <b>Okul Müdür Yrd.</b> | 48       | 6.2      |
| <b>Öğretmen</b>        | 707      | 91       |
| <b>TOPLAM</b>          | 777      | 100      |

**Tablo 15. Görev Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara ve Maddelere Göre Dağılımı**

| <b>Boyutlar</b>   | <b>Görev Türü</b> | <b>N</b> | $\bar{X}$ | <b>SD</b> | <b>SE</b> |
|-------------------|-------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Kültürel liderlik | (1) Müdür         | 22       | 4.26      | .43       | .09       |
|                   | (2) Müdür Y.      | 48       | 4.11      | .65       | .09       |
|                   | (3) Öğretmen      | 707      | 3.78      | .71       | .02       |
| Örgütsel bağlılık | (1) Müdür         | 22       | 3.28      | .33       | .07       |
|                   | (2) Müdür Y.      | 48       | 3.26      | .41       | .05       |
|                   | (3) Öğretmen      | 707      | 3.08      | .41       | .01       |
| Duygusal bağlılık | (1) Müdür         | 22       | 3.86      | .65       | .13       |
|                   | (2) Müdür Y.      | 48       | 3.90      | .68       | .09       |
|                   | (3) Öğretmen      | 707      | 3.58      | .75       | .02       |
| Devam bağlılığı   | (1) Müdür         | 22       | 2.97      | .53       | .11       |
|                   | (2) Müdür Y.      | 48       | 2.71      | .63       | .09       |
|                   | (3) Öğretmen      | 707      | 2.71      | .61       | .02       |
| Normatif bağlılık | (1) Müdür         | 22       | 3.00      | .48       | .10       |
|                   | (2) Müdür Y.      | 48       | 3.17      | .49       | .07       |
|                   | (3) Öğretmen      | 707      | 2.96      | .52       | .02       |
| <b>Maddeler</b>   | <b>Görev Türü</b> | <b>N</b> | $\bar{X}$ | <b>SD</b> | <b>SE</b> |
| Madde 2           | (1) Müdür         | 22       | 1.86      | 1.35      | .28       |
|                   | (2) Müdür Y.      | 48       | 1.69      | 1.35      | .19       |
|                   | (3) Öğretmen      | 707      | 2.16      | 1.28      | .04       |
| Madde 3           | (1) Müdür         | 22       | 3.73      | 1.16      | .24       |
|                   | (2) Müdür Y.      | 48       | 3.92      | 1.04      | .15       |
|                   | (3) Öğretmen      | 707      | 3.40      | 1.23      | .04       |
| Madde 6           | (1) Müdür         | 22       | 4.50      | .67       | .14       |
|                   | (2) Müdür Y.      | 48       | 4.56      | .74       | .10       |
|                   | (3) Öğretmen      | 707      | 4.04      | .92       | .03       |
| Madde 13          | (1) Müdür         | 22       | 3.64      | .95       | .20       |
|                   | (2) Müdür Y.      | 48       | 4.00      | .85       | .12       |
|                   | (3) Öğretmen      | 707      | 3.54      | 1.03      | .03       |
| Madde 14          | (1) Müdür         | 22       | 3.55      | 1.18      | .25       |
|                   | (2) Müdür Y.      | 48       | 2.94      | 1.19      | .17       |
|                   | (3) Öğretmen      | 707      | 2.85      | 1.14      | .04       |
| Madde 16          | (1) Müdür         | 22       | 3.77      | 1.06      | .22       |
|                   | (2) Müdür Y.      | 48       | 3.85      | 1.05      | .15       |
|                   | (3) Öğretmen      | 707      | 3.33      | 1.16      | .04       |

| <b>Maddeler</b> | <b>Görev Türü</b> | <b>N</b> | $\bar{X}$ | <b>SD</b> | <b>SE</b> |
|-----------------|-------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Madde 19        | (1) Müdür         | 22       | 4.32      | .78       | .16       |
|                 | (2) Müdür Y.      | 48       | 4.15      | .92       | .13       |
|                 | (3) Öğretmen      | 707      | 3.82      | .98       | .03       |
|                 | (4) Toplam        | 777      | 3.85      | .97       | .03       |
| Madde 20        | (1) Müdür         | 22       | 4.23      | .75       | .16       |
|                 | (2) Müdür Y.      | 48       | 4.02      | .78       | .11       |
|                 | (3) Öğretmen      | 707      | 3.57      | .95       | .03       |
| Madde 21        | (1) Müdür         | 22       | 3.77      | .92       | .19       |
|                 | (2) Müdür Y.      | 48       | 3.60      | 1.12      | .16       |
|                 | (3) Öğretmen      | 707      | 3.08      | 1.18      | .04       |
| Madde 22        | (1) Müdür         | 22       | 4.14      | .88       | .19       |
|                 | (2) Müdür Y.      | 48       | 3.92      | 1.08      | .15       |
|                 | (3) Öğretmen      | 707      | 3.60      | 1.07      | .04       |
| Madde 23        | (1) Müdür         | 22       | 4.05      | .78       | .16       |
|                 | (2) Müdür Y.      | 48       | 4.04      | .94       | .13       |
|                 | (3) Öğretmen      | 707      | 3.63      | .94       | .03       |
| Madde 24        | (1) Müdür         | 22       | 4.55      | .67       | .14       |
|                 | (2) Müdür Y.      | 48       | 4.58      | .73       | .10       |
|                 | (3) Öğretmen      | 707      | 4.24      | .79       | .03       |
| Madde 26        | (1) Müdür         | 22       | 4.23      | .61       | .13       |
|                 | (2) Müdür Y.      | 48       | 4.19      | .73       | .10       |
|                 | (3) Öğretmen      | 707      | 3.89      | .98       | .03       |
| Madde 27        | (1) Müdür         | 22       | 4.32      | .71       | .15       |
|                 | (2) Müdür Y.      | 48       | 3.90      | .92       | .13       |
|                 | (3) Öğretmen      | 707      | 3.70      | 1.07      | .04       |
| Madde 28        | (1) Müdür         | 22       | 4.59      | .59       | .12       |
|                 | (2) Müdür Y.      | 48       | 4.42      | .73       | .10       |
|                 | (3) Öğretmen      | 707      | 4.09      | .99       | .03       |
| Madde 29        | (1) Müdür         | 22       | 4.45      | .59       | .12       |
|                 | (2) Müdür Y.      | 48       | 4.31      | .71       | .10       |
|                 | (3) Öğretmen      | 707      | 3.98      | 1.02      | .03       |
| Madde 31        | (1) Müdür         | 22       | 4.45      | .59       | .12       |
|                 | (2) Müdür Y.      | 48       | 4.08      | .79       | .11       |
|                 | (3) Öğretmen      | 707      | 3.79      | .97       | .03       |
| Madde 32        | (1) Müdür         | 22       | 4.32      | .64       | .13       |
|                 | (2) Müdür Y.      | 48       | 4.02      | .91       | .13       |
|                 | (3) Öğretmen      | 707      | 3.65      | 1.05      | .04       |
| Madde 33        | (1) Müdür         | 22       | 4.64      | .58       | .12       |
|                 | (2) Müdür Y.      | 48       | 4.33      | .66       | .09       |

| Maddeler | Görev Türü   | N   | $\bar{X}$ | SD  | SE  |
|----------|--------------|-----|-----------|-----|-----|
| Madde 33 | (3) Öğretmen | 707 | 3.81      | .99 | .03 |
| Madde 34 | (1) Müdür    | 22  | 4.50      | .59 | .12 |
|          | (2) Müdür Y. | 48  | 4.25      | .83 | .12 |
|          | (3) Öğretmen | 707 | 3.95      | .92 | .03 |
| Madde 35 | (1) Müdür    | 22  | 4.18      | .73 | .15 |
|          | (2) Müdür Y. | 48  | 4.08      | .76 | .11 |
|          | (3) Öğretmen | 707 | 3.80      | .94 | .03 |
| Madde 36 | (1) Müdür    | 22  | 4.23      | .61 | .13 |
|          | (2) Müdür Y. | 48  | 4.13      | .78 | .11 |
|          | (3) Öğretmen | 707 | 3.82      | .91 | .03 |
| Madde 38 | (1) Müdür    | 22  | 4.05      | .78 | .16 |
|          | (2) Müdür Y. | 48  | 4.08      | .79 | .11 |
|          | (3) Öğretmen | 707 | 3.71      | .96 | .03 |
| Madde 39 | (1) Müdür    | 22  | 4.09      | .97 | .20 |
|          | (2) Müdür Y. | 48  | 4.17      | .88 | .12 |
|          | (3) Öğretmen | 707 | 3.82      | .97 | .03 |

Araştırmanın “Kültürel Liderlik” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 15’te verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; müdürlerin ( $\bar{X}=4.26$ ) “kesinlikle katılıyorum”; müdür yardımcılarının ( $\bar{X}=4.11$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{X}=3.78$ ) ise “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde öğretmenlerin en az, okul müdürlerinin ise en çok okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini sergilediğini düşündükleri görülmektedir. Bu verilere göre okul müdürleri kendilerinin kültürel liderlik rollerini gösterdiklerini daha fazla düşünmektedirler. Okul müdür yardımcılarının ise öğretmenlerden daha fazla bu boyutla ilgili olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Fakat ankette okul müdürlerinin kendi kültürel liderlik rolleri ile ilgili sorularına karşı objektif davranamayacağı gerçeği de göz önünde tutulmalıdır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili veriler incelendiğinde; müdürler ( $\bar{X}=3.28$ ), müdür yardımcılarını ( $\bar{X}=3.26$ ) ve öğretmenler ( $\bar{X}=3.08$ ) “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir. Sonuçlara göre en düşük örgütsel bağlılık düzeyini öğretmenlerin gösterdiği, müdür ve müdür yardımcılarını arasında daha yakın bir örgütsel bağlılık

düzeyi olduğu görülmektedir. Okul idareci ve yardımcılarının okulda geçirdiği zaman ve sahip oldukları sorumluluk daha fazla olduğu için öğretmenlerden daha fazla örgütsel bağlılık gösterdikleri söylenebilir.

“Duygusal Bağlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 15’te verilmiştir. Buna göre; müdür ( $\bar{X}=3.86$ ), müdür yardımcıları ( $\bar{X}=3.90$ ) ve öğretmenler ( $\bar{X}=3.58$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Katılımcı gruplarının bu boyutta verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde; öğretmenlerin en düşük duygusal bağlılık, müdür yardımcılarının ise en yüksek duygusal bağlılık düzeyini gösterdiği görülmektedir. Burada müdür yardımcılarının okul müdürlerine yakın derecede hatta küçük bir farkla daha fazla duygusal bağlılık gösterdikleri göze çarpmaktadır. Buna göre en fazla okul müdür yardımcıları en az ise öğretmenler okul içerisindeki çalıştıkları sürenin eğlenceli geçtiğini düşünmektedir.

“Devam Bağlılığı” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, müdürlerin ( $\bar{X}=2.97$ ), müdür yardımcıları ve öğretmenlerin ( $\bar{X}=2.71$ ) “kararsızım” düzeyinde cevap verdikleri tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin daha fazla devam bağlılığı düzeyi göstermesi yapmak zorunda olduğu işlerin ve sorumluluklarının daha fazla olması ile ilişkilendirilebilir.

“Normatif Bağlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 15’te verilmiştir. Buna göre; müdür ( $\bar{X}=3.00$ ), müdür yardımcıları ( $\bar{X}=3.17$ ) ve öğretmenler ( $\bar{X}=2.96$ ) “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir. Katılımcı gruplarının bu boyutta verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde; öğretmenlerin en düşük düzeyde olumlu görüş, müdür yardımcılarının ise en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu verilere göre okul müdür yardımcılarının okula duyduğu minnettarlık düzeyinin sırasıyla okul müdürlerinden ve öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

“*Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için kendimi zorunlu hissetmiyorum.*” ifadesine (Md. 2) verilen cevapların ortalaması Tablo 15’te verilmiştir. Buna göre müdür yardımcıları ( $\bar{X}=1.69$ ) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde cevap verirken; müdür ( $\bar{X}=1.86$ ) ve öğretmenler ( $\bar{X}=2.16$ )

“katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Katılımcı gruplarının bu maddeye verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde; öğretmenlerin en yüksek, müdür yardımcılarının ise en düşük oranda bu maddeye katıldıkları görülmektedir. Okul müdür yardımcıları ve okul müdürlerinin öğretmenlere nispeten daha yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmeleri, bu katılımcıların daha fazla sorumluluklara sahip olması ile ilişkilendirilebilir.

Madde 3'teki “*Kariyerimin geri kalanını bu okulda geçirmek bana mutluluk verir.*” ifadesine müdür ( $\bar{X}=3.73$ ) ve müdür yardımcıları ( $\bar{X}=3.92$ ) “katılıyorum”; öğretmenler ise ( $\bar{X}=3.40$ ) “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir. Öğretmenler, bu ifadeyle ilgili diğer gruplardan daha düşük düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu durum öğretmenlerin kariyerlerini çalıştıkları okulda devam ettirme isteğinin okul müdür ve müdür yardımcılarında daha az olduğu gerçeği ile açıklanabilir.

Çalışmanın 6. maddesi olan “*Okulumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görüyorum.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 15'te gösterilmiştir. Müdür ( $\bar{X}=4.50$ ) ve müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.56$ ) “kesinlikle katılıyorum”, öğretmenler ise ( $\bar{X}=4.04$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Ortalamalar incelendiğinde en düşük olumlu görüş oranının öğretmenlere ait olduğu, müdür ve müdür yardımcıları arasında birbirine yakın bir görüş birliği olduğu görülmektedir. Diğer maddelerde olduğu gibi görev sorumluluklarının daha fazla olması okul müdür ve müdür yardımcılarının okulu daha çok benimsedikleri bulgusunu açıklayabilir.

Madde 13'te “*Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.*” ifadesine; müdür ( $\bar{X}=3.64$ ), müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.00$ ) ve öğretmenler ( $\bar{X}=3.54$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Ortalamalar incelendiğinde en düşük olumlu görüş oranının öğretmenlere; en yüksek olumlu görüş oranının ise müdür yardımcılara ait olduğu görülmektedir. Sonuçlar, öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarla ilgili okul müdür yardımcısı ve okul müdürüne nispeten daha az olumlu duygulara sahip olduğunu göstermektedir.

“*Bu okula kendimden o kadar çok şey katmış olmasaydım başka bir okulda çalışmayı düşünürdüm.*” ifadesine (Md. 14) verilen cevapların ortalaması Tablo 15'te

verilmiştir. Buna göre bu ifadeye müdürler ( $\bar{X}=3.55$ ) “katılıyorum”, müdür yardımcıları ( $\bar{X}=2.94$ ) ve öğretmenler ise ( $\bar{X}=2.85$ ) “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir. Ortalamalar incelendiğinde bu madde ile ilgili öğretmenlerin en az düzeyde olumlu görüş bildirdikleri; müdürlerin ise en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin okuldan ayrılma isteğinin daha düşük olduğu ve kendilerinin çalıştıkları okul için daha fazla emek harcadıklarını düşündükleri görülmektedir.

Katılımcıların “*Bu okulun benim için çok büyük bir anlamı var.*” ifadesine (Md. 16) verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde; müdür ( $\bar{X}=3.77$ ) ve müdür yardımcılarının ( $\bar{X}=3.85$ ) “katılıyorum”, öğretmenler ise ( $\bar{X}=3.33$ ) “kararsızım” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Okul müdür yardımcıları bu maddeyle ilgili en fazla olumlu görüş bildirirken; öğretmenler en az oranda olumlu görüş bildirmişlerdir.

Madde 19’da “*Öğretmenlere okulun amaçları, değerleri ve normları okul yöneticisi tarafından yeterince açıklanmaktadır.*” ifadesine müdürler ( $\bar{X}=4.32$ ) “kesinlikle katılıyorum”, müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.15$ ) ve öğretmenler ( $\bar{X}=3.82$ ) ise “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Öğretmenler bu maddeye diğer gruplardan daha az olumlu görüş bildirmişlerdir.

Madde 20’de “*Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmesi için gerekli ortamı hazırlar.*” ifadesine müdürler ( $\bar{X}=4.23$ ) “kesinlikle katılıyorum”, müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.02$ ) ve öğretmenler ( $\bar{X}=3.57$ ) ise “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Ortaya çıkan bu sonuçlara göre okul müdürü bu görevi gerçekleştirdiğine okul müdür yardımcıları ve öğretmenlerden daha fazla inanmaktadırlar.

“*Okula yeni gelen öğretmenlerin ve öğrencilerin yeterince tanışıp kaynaşabilmeleri için okul yöneticisi değişik etkinlikler düzenlemektedir.*” ifadesine (Md. 21) verilen cevapların ortalaması Tablo 15’te verilmiştir. Buna göre müdürler ( $\bar{X}=3.77$ ) ve müdür yardımcıları ( $\bar{X}=3.60$ ) “katılıyorum”; öğretmenler ise ( $\bar{X}=3.08$ ) “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir. Ortalamalar incelendiğinde,



okul müdürlerinin bu maddeyle ilgili en fazla olumlu görüş bildirdikleri; öğretmenlerin ise en az oranda olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

Katılımcıların “Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışır.” ifadesine (Md. 22) verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde; müdürlerin ( $\bar{X}=4.14$ ), müdür yardımcılarının ( $\bar{X}=3.92$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{X}=3.60$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, okul müdürlerinin bu maddeyle ilgili en fazla olumlu görüş bildirdikleri; öğretmenlerin ise en az oranda olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

Madde 23'te “Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaktadır.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları Tablo 15'e göre incelendiğinde müdürlerinin ( $\bar{X}=4.05$ ), müdür yardımcılarının ( $\bar{X}=4.04$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{X}=3.63$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, okul müdürlerinin bu maddeyle ilgili en fazla olumlu görüş bildirdikleri; öğretmenlerin ise en az oranda olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Okul müdürleri ve okul müdür yardımcılarının bu madde ile ilgili verdikleri olumlu cevap sayısının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

Çalışmanın 24. maddesi olan “Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları çok yüksek oranda olduğu görülmektedir. Müdürler ( $\bar{X}=4.55$ ); müdür yardımcılar ( $\bar{X}=4.58$ ) ve öğretmenler ( $\bar{X}=4.24$ ) “kesinlikle katılıyorum”, düzeyinde cevap vermişlerdir. Ortalamalar incelendiğinde, okul müdür yardımcılarının bu maddeyle ilgili en fazla olumlu görüş bildirdikleri; öğretmenlerin ise daha düşük oranda olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Okul müdürleri ve okul müdür yardımcılarının kesinlikle katılıyorum seçeneğine cevap oranının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

Madde 26'da “Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 15'te gösterilmiştir. Müdürler ( $\bar{X}=4.23$ ) “kesinlikle katılıyorum”; müdür yardımcılar ( $\bar{X}=4.19$ ) ve öğretmenler ise ( $\bar{X}=3.89$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap

vermişlerdir. Ortalamalar incelendiğinde, okul müdürlerinin bu maddeyle ilgili en fazla olumlu görüş bildirdikleri; öğretmenlerin ise en az oranda olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Okul müdürleri ve okul müdür yardımcılarının bildirdikleri görüş düzeyinin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

“Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır.” ifadesine (Md. 27) verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; müdürler ( $\bar{X}=4.32$ ) “kesinlikle katılıyorum”, müdür yardımcıları ( $\bar{X}=3.90$ ) ve öğretmenler ise ( $\bar{X}=3.70$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Ortalamalar incelendiğinde, okul müdürlerinin bu maddeyle ilgili en fazla olumlu görüş bildirdikleri; öğretmenlerin ise en az oranda olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin bu madde ile ilgili olumlu görüş oranlarının öğretmenlerden ve müdür yardımcılarında çok daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu sonuçlar öğretmenlerin ve okul müdür yardımcılarının okul müdürlerinin bürokratik yetkisini kullandığını daha çok düşündüklerini göstermektedir.

Madde 28’de “Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.” ifadesine müdürler ( $\bar{X}=4.59$ ) ve müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.42$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde çok yüksek bir katılım belirtirken; öğretmenler ( $\bar{X}=4.09$ ) ise “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Öğretmenler diğer gruplardan daha düşük oranda olumlu görüş bildirmişlerdir. Okul müdürleri kendilerinin uyumlu ekip çalışmasına önem verdiklerini düşünürken; öğretmenler bu ifade ile ilgili daha az olumlu görüş bildirmişlerdir.

“Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.” ifadesine (Md. 29) verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; müdürler ( $\bar{X}=4.45$ ) ve müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.31$ ) “kesinlikle katılıyorum”, öğretmenler ise ( $\bar{X}=3.98$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Ortalamalar incelendiğinde öğretmenler ile müdür ve müdür yardımcıları arasında verdikleri cevap oranları farkının yüksek olduğu göze çarpmaktadır.

Çalışmanın 31. maddesi olan “Çağdaş gelişme ve yenilikler okul yöneticisi tarafından okulumuza akılcı bir şekilde yansıtılmaktadır.” ifadesine katılımcılar

tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 15’te verilmiştir. Müdürler ( $\bar{X}=4.45$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.08$ ) ve öğretmenler ise ( $\bar{X}=3.79$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu verilere göre okul müdürleri kendilerinin çağdaş gelişmeleri takip ettiğini daha fazla düşünmektedir. Öğretmenler de bu görüşe katılmaktadır fakat okul müdürleri kadar bu ifadeye yüksek oranda olumlu görüş bildirmemişlerdir.

Çalışmanın 32. maddesi olan “*Öğretmenler arasında sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 15’te gösterilmiştir. Müdürler ( $\bar{X}=4.32$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.02$ ) ve öğretmenler ise ( $\bar{X}=3.65$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu verilere göre okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki görüş düzeyi farkının yüksek olması dikkat çekicidir.

Madde 33’te “*Bu okulda öğretmen ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.*” ifadesine verilen cevapların ortalaması Tablo 15’te gösterilmiştir. Buna göre müdürler ( $\bar{X}=4.64$ ) ve müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.33$ ) “kesinlikle katılıyorum” öğretmenler ise ( $\bar{X}=3.81$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Ortalamalar incelendiğinde öğretmenler ile müdür ve müdür yardımcıları arasında katılım farkının yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Sonuç olarak, okul müdürleri bu maddeyle ilgili en fazla olumlu görüş bildirirken; öğretmenlerin en az oranda olumlu görüş bildirdikleri ortaya çıkmaktadır.

“*Okul yöneticisi öğretmenin kendini geliştirmesini destekler.*” ifadesine (Md. 34) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; müdürler ( $\bar{X}=4.50$ ) ve müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.25$ ) “kesinlikle katılıyorum”; öğretmenler ise ( $\bar{X}=3.95$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Ortalamalar incelendiğinde öğretmenler ile müdür ve müdür yardımcıları arasında katılım farkının yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca bu maddeye en düşük oranda olumlu görüş bildirenlerin öğretmenler; en yüksek oranda olumlu görüş bildirenlerin ise müdürler olduğu görülmektedir.

Çalışmanın 35. maddesi olan “*Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 15’te gösterilmiştir. Müdür ( $\bar{X}=4.18$ ), müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.08$ ) ve öğretmenler ( $\bar{X}=3.80$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Ortalamalar incelendiğinde, okul müdürleri bu maddeyle ilgili en fazla olumlu görüş bildirirken; öğretmenlerin en az oranda olumlu görüş bildirdikleri ortaya çıkmaktadır.

Madde 36’da “*Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı hazırlamaktadır.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 15’te gösterilmiştir. Bu ifadeye müdürler ( $\bar{X}=4.23$ ) “kesinlikle katılıyorum”, müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.13$ ) ve öğretmenler ise ( $\bar{X}=3.82$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Ortalamalar incelendiğinde, okul müdürleri bu maddeyle ilgili en fazla olumlu görüş bildirirken; öğretmenlerin en az oranda olumlu görüş bildirdikleri ortaya çıkmaktadır.

“*Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.*” ifadesine (Md. 38) verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; müdürler ( $\bar{X}=4.05$ ), müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.08$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{X}=3.71$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, okul müdürleri bu maddeyle ilgili en fazla olumlu görüş bildirirken; öğretmenlerin en az oranda olumlu görüş bildirdikleri ortaya çıkmaktadır.

“*Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.*” ifadesine (Md. 39) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; müdürler ( $\bar{X}=4.09$ ), müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.17$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{X}=3.82$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, okul müdür yardımcıları bu maddeyle ilgili en fazla olumlu görüş bildirirken; öğretmenlerin en az oranda olumlu görüş bildirdikleri ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak kültürel liderlik ile ilgili sorulara okul müdürlerinin okul müdür yardımcısı ve öğretmenlerden daha fazla olumlu görüş bildirdiği görülmektedir; bu ise beklendik bir durumdur. Okul müdürleri kendilerinin kültürel liderlik rollerini

yerine getirdiğini düşünürken öğretmenler bu düşünceye daha az olumlu görüş bildirmişlerdir. Okul müdürlerinin kendi liderlik rolleri ile düşüncelere çok objektif yaklaşmamış oldukları görülmektedir. Anketin boyutlarıyla ilgili ortaya çıkan diğer bir bulgu ise okul müdürlerinin ve okul müdür yardımcılarının anketteki sorulara verdikleri cevap ortalamalarının yakınlığıdır. Bu durum okul müdür yardımcısı ile okul müdürlerinin görev yakınlığı ve okul müdür yardımcılarının idareye öğretmenlere nispeten daha fazla yakınlığı olması ile açıklanabilir.

**Tablo 16. Görev Değişkenine İlişkin Boyutlara ve Maddelere Göre Anova Sonuçları**

| Boyutlar             |                    | Karelerin<br>Toplamları | Fark | Ortanca<br>kare | F     | P   | AF    |
|----------------------|--------------------|-------------------------|------|-----------------|-------|-----|-------|
| Kültürel<br>liderlik | Gruplar Arasında   | 22.33                   | 5    | 4.46            | 9.14  | .00 | 3-1,2 |
|                      | Gruplar İçerisinde | 376.66                  | 771  | .48             |       |     |       |
|                      | Toplam             | 398.99                  | 776  |                 |       |     |       |
| Örgütsel<br>bağlılık | Gruplar Arasında   | 3.01                    | 5    | .60             | 3.57  | .00 | 2-3   |
|                      | Gruplar İçerisinde | 129.81                  | 771  | .16             |       |     |       |
|                      | Toplam             | 132.82                  | 776  |                 |       |     |       |
| Duygusal<br>bağlılık | Gruplar Arasında   | 28.42                   | 5    | 5.6             | 10.68 | .00 | 2-3   |
|                      | Gruplar İçerisinde | 410.29                  | 771  | .53             |       |     |       |
|                      | Toplam             | 438.72                  | 776  |                 |       |     |       |
| Devam<br>bağlılığı   | Gruplar Arasında   | 7.79                    | 5    | 1.55            | 4.20  | .00 |       |
|                      | Gruplar İçerisinde | 285.89                  | 771  | .37             |       |     |       |
|                      | Toplam             | 293.68                  | 776  |                 |       |     |       |
| Normatif<br>bağlılık | Gruplar Arasında   | 4.70                    | 5    | .94             | 3.47  | .00 | 2-3   |
|                      | Gruplar İçerisinde | 208.38                  | 771  | .27             |       |     |       |
|                      | Toplam             | 213.08                  | 776  |                 |       |     |       |
| Maddeler             |                    | Karelerin<br>Toplamları | Fark | Ortanca<br>kare | F     | P   | AF    |
| Madde 2              | Gruplar Arasında   | 11.39                   | 2    | 5.69            | 3.42  | .03 | 2-3   |
|                      | Gruplar İçerisinde | 1286.47                 | 774  | 1.66            |       |     |       |
|                      | Toplam             | 1297.86                 | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 3              | Gruplar Arasında   | 13.75                   | 2    | 6.87            | 4.59  | .01 | 2-3   |
|                      | Gruplar İçerisinde | 1157.94                 | 774  | 1.49            |       |     |       |
|                      | Toplam             | 1171.70                 | 776  |                 |       |     |       |

| Maddeler |                    | Karelerin<br>Toplamları | Fark | Ortanca<br>kare | F     | P   | AF    |
|----------|--------------------|-------------------------|------|-----------------|-------|-----|-------|
| Madde 6  | Gruplar Arasında   | 16.10                   | 2    | 8.0             | 9.74  | .00 | 2-3   |
|          | Gruplar İçerisinde | 639.12                  | 774  | .82             |       |     |       |
|          | Toplam             | 655.22                  | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 13 | Gruplar Arasında   | 9.71                    | 2    | 4.85            | 4.68  | .00 | 2-3   |
|          | Gruplar İçerisinde | 802.84                  | 774  | 1.03            |       |     |       |
|          | Toplam             | 812.56                  | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 14 | Gruplar Arasında   | 10.46                   | 2    | 5.23            | 3.98  | .01 | 1-3   |
|          | Gruplar İçerisinde | 1015.67                 | 774  | 1.31            |       |     |       |
|          | Toplam             | 1026.13                 | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 16 | Gruplar Arasında   | 15.87                   | 2    | 7.93            | 5.92  | .00 | 2-3   |
|          | Gruplar İçerisinde | 1036.39                 | 774  | 1.33            |       |     |       |
|          | Toplam             | 1052.26                 | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 19 | Gruplar Arasında   | 9.76                    | 2    | 4.88            | 5.16  | .00 | 1-3   |
|          | Gruplar İçerisinde | 732.21                  | 774  | .94             |       |     |       |
|          | Toplam             | 741.97                  | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 20 | Gruplar Arasında   | 17.58                   | 2    | 8.79            | 10.00 | .00 | 3-1,2 |
|          | Gruplar İçerisinde | 680.12                  | 774  | .87             |       |     |       |
|          | Toplam             | 697.70                  | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 21 | Gruplar Arasında   | 21.49                   | 2    | 10.74           | 7.79  | .00 | 3-1,2 |
|          | Gruplar İçerisinde | 1066.58                 | 774  | 1.37            |       |     |       |
|          | Toplam             | 1088.08                 | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 22 | Gruplar Arasında   | 10.14                   | 2    | 5.07            | 4.44  | .01 |       |
|          | Gruplar İçerisinde | 883.77                  | 774  | 1.14            |       |     |       |
|          | Toplam             | 893.92                  | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 23 | Gruplar Arasında   | 10.73                   | 2    | 5.36            | 6.04  | .00 | 2-3   |
|          | Gruplar İçerisinde | 687.25                  | 774  | .88             |       |     |       |
|          | Toplam             | 697.99                  | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 24 | Gruplar Arasında   | 6.82                    | 2    | 3.41            | 5.50  | .00 | 2-3   |
|          | Gruplar İçerisinde | 479.78                  | 774  | .62             |       |     |       |
|          | Toplam             | 486.61                  | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 26 | Gruplar Arasında   | 6.21                    | 2    | 3.10            | 3.38  | .00 |       |
|          | Gruplar İçerisinde | 711.34                  | 774  | .91             |       |     |       |
|          | Toplam             | 717.56                  | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 27 | Gruplar Arasında   | 9.62                    | 2    | 4.81            | 4.27  | .01 | 1-3   |
|          | Gruplar İçerisinde | 870.08                  | 774  | 1.12            |       |     |       |
|          | Toplam             | 879.70                  | 776  |                 |       |     |       |

| Maddeler |                    | Karelerin<br>Toplamları | Fark | Ortanca<br>kare | F     | P   | AF    |
|----------|--------------------|-------------------------|------|-----------------|-------|-----|-------|
| Madde 28 | Gruplar Arasında   | 9.90                    | 2    | 4.95            | 5.29  | .00 | 1-3   |
|          | Gruplar İçerisinde | 724.72                  | 774  | .93             |       |     |       |
|          | Toplam             | 734.62                  | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 29 | Gruplar Arasında   | 9.42                    | 2    | 4.71            | 4.70  | .00 | 1-2,3 |
|          | Gruplar İçerisinde | 774.44                  | 774  | 1.00            |       |     |       |
|          | Toplam             | 783.87                  | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 31 | Gruplar Arasında   | 12.89                   | 2    | 6.45            | 7.11  | .00 | 1-3   |
|          | Gruplar İçerisinde | 701.29                  | 774  | .90             |       |     |       |
|          | Toplam             | 714.19                  | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 32 | Gruplar Arasında   | 14.86                   | 2    | 7.43            | 6.86  | .00 | 3-1,2 |
|          | Gruplar İçerisinde | 837.85                  | 774  | 1.08            |       |     |       |
|          | Toplam             | 852.71                  | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 33 | Gruplar Arasında   | 25.38                   | 2    | 12.69           | 13.41 | .00 | 3-1,2 |
|          | Gruplar İçerisinde | 732.48                  | 774  | .94             |       |     |       |
|          | Toplam             | 757.87                  | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 34 | Gruplar Arasında   | 10.25                   | 2    | 5.12            | 6.11  | .00 | 1-3   |
|          | Gruplar İçerisinde | 648.45                  | 774  | .83             |       |     |       |
|          | Toplam             | 658.71                  | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 35 | Gruplar Arasında   | 6.30                    | 2    | 3.15            | 3.63  | .02 |       |
|          | Gruplar İçerisinde | 670.61                  | 774  | .86             |       |     |       |
|          | Toplam             | 676.91                  | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 36 | Gruplar Arasında   | 7.20                    | 2    | 3.60            | 4.45  | .01 |       |
|          | Gruplar İçerisinde | 625.36                  | 774  | .80             |       |     |       |
|          | Toplam             | 632.56                  | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 38 | Gruplar Arasında   | 8.27                    | 2    | 4.13            | 4.59  | .01 | 2-3   |
|          | Gruplar İçerisinde | 697.75                  | 774  | .90             |       |     |       |
|          | Toplam             | 706.03                  | 776  |                 |       |     |       |
| Madde 39 | Gruplar Arasında   | 6.53                    | 2    | 3.26            | 3.48  | .03 | 2-3   |
|          | Gruplar İçerisinde | 726.73                  | 774  | .93             |       |     |       |
|          | Toplam             | 733.27                  | 776  |                 |       |     |       |

p<.05

Araştırmanın “Kültürel Liderlik” boyutunda katılımcı gruplarının verdikleri cevaplar arasında bu boyutla müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu Tablo 16’da görülmektedir (F=9.14; p=.00). Verilen cevaplar incelendiğinde öğretmen katılımcıları ile okul müdür ve okul müdür

yardımcıları arasında anlamlı fark olduğu, yapılan Tukey HSD testi sonucu görülmektedir (AF= 3-1,2).

Örgütsel bağlılıkla ilgili veriler incelendiğinde; görev değişkeni ile bu boyut arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (F=3.57; p=.00). Ayrıca gruplar arasında da yapılan Tamhane analizi sonucu anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre okul müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (AF= 2-3).

“Duygusal Bağlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 16’da verilmiştir. Buna göre; duygusal bağlılıkla ilgili veriler incelendiğinde; görev değişkeni ile duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (F=10.68; p=.00). Yapılan anova testinden sonra gruplar arasında da okul müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı çıkan yerlerde Tamhane testi uygulanmıştır (AF=2-3). Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde okul müdür yardımcılarının kendilerini okula öğretmenlerden daha yakın hissettikleri ve daha çok duygusal bağlılık gösterdikleri ortaya çıkmaktadır.

“Devam Bağlılığı” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, görev değişkeni ile devam bağlılığı boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (F=4.20; p=.00). Anlamlı farklılık bulunan maddelerde Tamhane analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin devam bağlılığı ile ilgili sorulara daha çok olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

“Normatif Bağlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 16’da verilmiştir. Buna göre; normatif bağlılıkla ilgili veriler incelendiğinde; katılımcı grupları ile bu boyut arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (F=3.47 p=.00). Katılımcılar içerisinde ise okul müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı fark olduğu yapılan Tamhane testi sonucunda görülmüştür (AF= 2-3).

“*Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için kendimi zorunlu hissetmiyorum.*” ifadesine (Md. 2) verilen cevapların ortalaması Tablo 16’da verilmiştir. Buna göre 2. madde ile ilgili veriler incelendiğinde bu madde ile görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir (F=3.42; p=.03). Gruplar arasında



ise yapılan Tukey HSD analizi sonucunda, okul müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (AF= 2-3).

Madde 3'te "*Kariyerimin geri kalanını bu okulda geçirmek bana mutluluk verir.*" ifadesi ile ilgili verilere göre bu madde ile görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir (F=4.59; p=.01). Anlam farkı ortaya çıkan gruplarda ise Tamhane testi uygulanmıştır. Sonuç olarak okul müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (AF=2-3). Elde edilen bu sonuçlar, okul müdür yardımcılarının öğretmenlere nispeten çalıştıkları okulu daha çok sevdiklerini ortaya çıkarmaktadır.

Çalışmanın 6. maddesi olan "*Okulumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görüyorum.*" ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 16'da gösterilmiştir. Buna göre 6. madde ile ilgili veriler incelendiğinde; bu madde ile görev değişkeni arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır (F=9.74; p=.00). Bu anlamlı farkın okul müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında yoğunlaştığı yapılan Tukey HSD testi sonucunda görülebilmektedir (AF=2-3). Bu durum okul müdür yardımcılarının öğretmenlere nispeten daha fazla sorumluluğa sahip olması ile açıklanabilir.

Madde 13'te "*Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.*" ifadesi ile ilgili veriler incelendiğinde; görev değişkeni ile bu madde arasında anlamlı bir fark görülmektedir (F=4.68; p=.00). Gruplar arasında ise okul müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (AF=2-3). Anlamlı farklılık olan bu iki gruba daha sonra Tukey HSD testi uygulanmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre okul müdür yardımcıları öğretmenlere nispeten çalıştıkları okulu daha çok sahiplenmektedir. Bu durumun okul müdür yardımcılarının okulda geçirdiği zamanla doğru orantılı olduğu söylenebilir.

"*Bu okula kendimden o kadar çok şey katmış olmasaydım başka bir okulda çalışmayı düşünürdüm.*" ifadesine (Md. 14) verilen cevapların ortalaması Tablo 16'da verilmiştir. Buna göre bu ifade ile görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Bu anlamlı ilişki okul müdürleri ve öğretmenler arasında da yapılan Tukey HSD analizi sonucunda görülmektedir (F=3.98; p=.01; AF= 1-3). Bu ifadeye

göre okul müdürlerinin, kendilerinin çalıştıkları okul için öğretmenlere nispeten daha fazla emek harcadıklarını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların “*Bu okulun benim için çok büyük bir anlamı var.*” ifadesine (Md. 16) verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde; bu ifade ile görev değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan Tukey HSD analizi sonucunda ise, okul müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $F=5.92$ ;  $p=.00$ ;  $AF=2-3$ ). Bu sonuçlar diğer maddelerde olduğu gibi okula bağlılık duygusunun müdür yardımcılarında öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Madde 19’da “*Öğretmenlere okulun amaçları, değerleri ve normları okul yöneticisi tarafından yeterince açıklanmaktadır.*” ifadesine ilişkin bulgular incelendiğinde ise görev değişkeni ile 19. madde arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $F=5.16$ ;  $p=.00$ ). Görev değişkeninde yer alan gruplar içerisinde ise okul müdürleri ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan Tamhane analizi sonucu görülmektedir ( $AF=1-3$ ). Okul müdürleri bu görevi yerine getirdiklerini daha fazla düşünürlerken öğretmenler bu görüşe daha az olumlu görüş bildirmektedirler.

Madde 20’de “*Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmesi için gerekli ortamı hazırlar.*” ifadesi ile ilgili bilgilere göre ise okul müdürleri, okul müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan Tamhane analizi sonucunda görülmektedir ( $F=10.00$ ;  $p=.00$ ). Okul müdürleri bu görevi yerine getirdiklerini kesinlikle düşünürlerken okul müdür yardımcıları ve öğretmenler bu görüşe daha az olumlu görüş bildirmektedirler ( $AF=1-2, 3$ ).

“*Okula yeni gelen öğretmenlerin ve öğrencilerin yeterince tanışıp kaynaşabilmeleri için okul yöneticisi değişik etkinlikler düzenlemektedir.*” ifadesine (Md. 21) verilen cevapların ortalaması Tablo 16’da verilmiştir. Görev değişkeni ile bu madde arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan Tamhane analizi sonucunda görülmektedir ( $F=7.79$ ;  $p=.00$ ). Okul müdürleri bu görevi yerine getirdiklerini kesinlikle düşünürlerken okul müdür yardımcıları ve öğretmenler bu görüşe daha az olumlu görüş bildirmişlerdir ( $AF=1-2, 3$ ).

Katılımcıların “Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışır.” ifadesine (Md. 22) verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde; bu madde ile görev değişkeni ve tüm gruplar arasında (okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler) anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (F=4.44; p=.01). Fakat katılım oranlarına bakıldığında okul müdürleri bu görevi yerine getirdiklerini kesinlikle düşünürlerken okul müdür yardımcıları ve öğretmenler bu görüşle ilgili daha az olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

Madde 23'te “Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaktadır.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları Tablo 16'a göre incelendiğinde; bu madde ve görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bu anlamlı ilişki okul müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında da görülmektedir (F=6.04; p=.00). Yapılan Tamhane testinden elde edilen bulgulara göre okul müdür yardımcıları bu görüşe öğretmenlerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir (AF=2-3).

Çalışmanın 24. maddesi olan “Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamalarına göre; bu madde ve görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki Tamhane analizi sonucunda belirlenmiştir (F=5.50; p=.00). Bu anlamlı ilişki okul müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında daha da yoğunlaşmaktadır (AF=2-3).

Madde 26'da “Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 16'da gösterilmiştir. Görev değişkeni ile bu madde arasında anlamlı bir ilişki görülürken; okul müdürleri, okul müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı Tamhane analizi sonucunda görülmektedir (F=3.38; p=.03). Fakat verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde öğretmenlerin bu görüşe okul müdür yardımcılarından daha az oranda olumlu görüş bildirmiş oldukları görülmektedir.

“Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır.” ifadesine (Md. 27) verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; 27.

madde ile görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir ( $F=4.27$ ;  $p=.01$ ). Ayrıca katılımcı gruplarından okul müdürleri ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan Tukey HSD analizi sonucunda görölmektedir ( $AF=1-3$ ). Elde edilen bulgulara göre okul müdürleri bu görüşe öğretmenlerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Madde 28’de “*Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.*” ifadesi ile ilgili bilgilere göre görev değişkeni ile bu madde arasında anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir ( $F=5.29$ ;  $p=.00$ ). Gruplar arasında ise okul müdürleri ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan Tukey HSD analizi sonucunda tespit edilmiştir ( $AF=1-3$ ). Sonuç olarak öğretmenlerin bu görüşe okul müdürlerinden daha az olumlu görüş bildirdikleri görölmektedir.

“*Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmekteirler.*” ifadesine (Md. 29) verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; belirtilen madde ile görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir. Tüm gruplar arasında da bu anlamlı farklılığın çıktığı tablo 16’da gösterilmektedir ( $F=4.70$ ;  $p=.00$ ). Bu görüş hakkında okul müdürleri ile okul müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık yapılan Tamhane analizi sonucunda görölmektedir ( $AF=1-2,3$ ).

Çalışmanın 31. maddesi olan “*Çağdaş gelişme ve yenilikler okul yöneticisi tarafından okulumuza akılcı bir şekilde yansıtılmaktadır.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 16’da gösterilmiştir. Görev değişkeni ile bu madde arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $F=7.11$ ;  $p=.00$ ). Buna göre okul müdürleri ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılığın daha da yoğunlaştığı yapılan Tamhane analizi sonucunda görölmektedir ( $AF=1-3$ ).

Çalışmanın 32. maddesi olan “*Öğretmenler arasında sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 16’da gösterilmiştir ( $F=6.86$ ;  $p=.00$ ). Bu sonuçlara göre okul müdürleri ile okul müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan Tukey HSD analizi sonucunda görölmektedir ( $AF=1-2,3$ ). Buna göre okul müdürleri okul içerisindeki

sosyal ve mesleki dayanışmada kendilerinin katkısı olduğunu düşünürken, okul müdür yardımcıları ve öğretmenler bu düşünceye daha az oranda olumlu görüş bildirmişlerdir.

Madde 33'te "*Bu okulda öğretmen ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.*" ifadesine verilen cevapların ortalaması Tablo 16'da gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde görev değişkeni ile 33. madde arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ( $F=13.41$ ;  $p=.00$ ). Verilere göre bu görüş üzerinde okul müdürleri ile okul müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan Tamhane analizi sonucunda görülmektedir ( $AF=1-2,3$ ).

"*Okul yöneticisi öğretmenin kendini geliştirmesini destekler.*" ifadesine (Md. 34) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; belirtilen madde ile görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ( $F=6.11$ ;  $p=.00$ ). Bu bulgulara göre okul müdürü ile öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan Tukey HSD analizi sonucunda görülmektedir. Okul müdürü öğretmenin kendini geliştirmesini desteklediğini düşünürken öğretmenler bu düşünceye daha az oranda olumlu görüş bildirmişlerdir ( $AF=1-3$ ).

Çalışmanın 35. maddesi olan "*Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.*" ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında bu madde ile görev değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunurken; gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemekle ( $F=3.63$ ;  $p=.02$ ) birlikte okul müdürlerinin bu görüşle ilgili bildirdiği olumlu görüş oranının sırasıyla okul müdür yardımcılardan ve öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Madde 36'daki "*Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı hazırlamaktadır.*" ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 16'da gösterilmiştir. Daha sonrasında yapılan Tamhane analizi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemekle ( $F=4.45$ ;  $p=.01$ ) birlikte okul müdürlerinin bu görüşle ilgili bildirdiği olumlu görüş oranı, sırasıyla okul müdür yardımcılardan ve öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

"*Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.*" ifadesine (Md. 38) verilen

cevapların ortalaması incelendiğinde; bu madde ile görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $F=4.59$ ;  $p=.01$ ). Bu anlamlı ilişkinin okul müdür yardımcıları ve öğretmen grupları arasında daha yoğun olarak görüldüğü yapılan Tukey HSD testinde ortaya çıkmaktadır ( $AF=2-3$ ).

“Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.” ifadesine (Md. 39) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; okul müdür yardımcıları ve öğretmen grupları arasında anlamlı bir farklılığın yoğun olduğu yapılan Tamhane analizi sonucunda tespit edilmiştir ( $F=3.48$ ;  $p=.03$ ) ( $AF=2-3$ ).

Görev türü değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 16) boyutlarla katılımcı görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<.05$ ) gösterdiği, aynı şekilde 2. 3. 13. 14. 16. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 26. 27. 28. 29. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 38. ve 39. maddelerle değişkenler arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir.

Sonuçlara genel olarak bakıldığında örgütsel bağlılık boyutunda anlamlı farklılığın daha çok öğretmenler ve okul müdür yardımcıları veya okul müdürleri arasında olduğu görülmektedir. Bu durum okul idarecilerinin görev benzerliği ile açıklanabilir. Bu sonuçlara göre çalışanın okuldaki idari sorumluluğu arttıkça örgütsel bağlılığı da artmakta olduğu söylenebilir.

Anketin kültürel liderlik boyutu ile ilgili sorularında ise okul müdürleri ve öğretmenler arasında görüş farklılığı vardır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik boyutuna bildirdikleri olumlu görüş oranının öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum okul müdürlerinin öğretmenlere nispeten kendileri hakkında daha olumlu görüş belirtmelerinden kaynaklanmaktadır.

#### 4.4. EĞİTİM DURUMU DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA VE MADDELERE GÖRE İNCELENMESİ

**Tablo 17. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı**

| <b>Eğitim Durumu</b>          | <b>f</b> | <b>%</b> |
|-------------------------------|----------|----------|
| <b>Eğitim Enstitüsü</b>       | 65       | 8.4      |
| <b>Ön lisans</b>              | 67       | 8.6      |
| <b>Fen-Edebiyat fakültesi</b> | 106      | 13.6     |
| <b>Eğitim fakültesi</b>       | 396      | 51       |
| <b>Yüksek lisans</b>          | 67       | 8.6      |
| <b>Diğer</b>                  | 76       | 9.8      |
| <b>TOPLAM</b>                 | 777      | 100      |

Katılımcıların eğitim durumu değişkeni açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 17), eğitim fakültesi mezunlarının en fazla frekansa sahip olduğu görülmektedir. Bu sayıyı sırasıyla fen-edebiyat fakültesi mezunu, diğer fakültelerden mezun olanlar grubu, ön lisans ve yüksek lisans mezunu, en son olarak da eğitim enstitüsü mezunu takip etmektedir. Ön lisans ve yüksek lisans mezunu aynı dağılıma sahipken, eğitim enstitüsü mezunu en az dağılıma sahiptir. Bulgular eğitim fakültesi mezunu katılımcıların sayısının 396, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 51; fen-edebiyat fakültesi mezunu katılımcıların sayısının 106, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 13.6; diğer fakültelerden mezun katılımcıların sayısının 76, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 9.8; ön lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcıların sayısının eşit olarak 67, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 8.6; eğitim enstitüsü mezunu katılımcıların sayısının 65, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 8.4 olduğunu göstermektedir.

**Tablo 18. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara ve Maddelere Göre Dağılımı**

| Boyutlar          | Görev Türü           | N   | $\bar{X}$ | SD   | SE  |
|-------------------|----------------------|-----|-----------|------|-----|
| Kültürel liderlik | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.08      | .59  | .07 |
|                   | (2) Ön lisans        | 67  | 3.97      | .56  | .06 |
|                   | (3) Fen- Edebiyat    | 106 | 3.73      | .73  | .07 |
|                   | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 3.77      | .75  | .03 |
|                   | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 3.81      | .74  | .09 |
|                   | (6) Diğer            | 76  | 3.80      | .63  | .07 |
| Örgütsel bağlılık | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.17      | .41  | .05 |
|                   | (2) Ön lisans        | 67  | 3.19      | .38  | .04 |
|                   | 3) Fen- Edebiyat     | 106 | 3.12      | .43  | .04 |
|                   | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 3.07      | .40  | .02 |
|                   | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 3.09      | .45  | .05 |
|                   | (6) Diğer            | 76  | 3.11      | .39  | .04 |
| Duygusal bağlılık | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.74      | .70  | .08 |
|                   | (2) Ön lisans        | 67  | 3.74      | .70  | .08 |
|                   | 3) Fen- Edebiyat     | 106 | 3.62      | .75  | .07 |
|                   | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 3.58      | .74  | .03 |
|                   | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 3.50      | .79  | .09 |
|                   | (6) Diğer            | 76  | 3.60      | .80  | .09 |
| Devam bağlılığı   | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 2.82      | .62  | .07 |
|                   | (2) Ön lisans        | 67  | 2.79      | .50  | .06 |
|                   | 3) Fen- Edebiyat     | 106 | 2.71      | .70  | .06 |
|                   | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 2.69      | .62  | .03 |
|                   | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 2.75      | .48  | .06 |
|                   | (6) Diğer            | 76  | 2.71      | .61  | .07 |
| Normatif bağlılık | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 2.95      | .51  | .06 |
|                   | (2) Ön lisans        | 67  | 3.05      | .51  | .06 |
|                   | 3) Fen- Edebiyat     | 106 | 3.04      | .55  | .05 |
|                   | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 2.94      | .52  | .02 |
|                   | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 3.02      | .52  | .06 |
|                   | (6) Diğer            | 76  | 3.01      | .49  | .05 |
| Maddeler          | Görev Türü           | N   | $\bar{X}$ | SD   | SE  |
| Madde 1           | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.43      | 1.34 | .16 |
|                   | (2) Ön lisans        | 67  | 3.82      | 1.12 | .13 |
|                   | (3) Fen- Edebiyat    | 106 | 3.35      | 1.41 | .13 |



| Maddeler | Görev Türü           | N   | $\bar{X}$ | SD   | SE  |
|----------|----------------------|-----|-----------|------|-----|
|          | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 3.22      | 1.26 | .06 |
|          | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 3.37      | 1.19 | .14 |
|          | (6) Diğer            | 76  | 3.45      | 1.31 | .15 |
| Madde 3  | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.14      | 1.14 | .14 |
|          | (2) Ön lisans        | 67  | 3.91      | 1.06 | .13 |
|          | 3) Fen- Edebiyat     | 106 | 3.35      | 1.30 | .12 |
|          | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 3.36      | 1.18 | .05 |
|          | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 3.09      | 1.24 | .15 |
|          | (6) Diğer            | 76  | 3.33      | 1.27 | .14 |
| Madde 5  | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 2.40      | 1.40 | .17 |
|          | (2) Ön lisans        | 67  | 2.64      | 1.19 | .14 |
|          | 3) Fen- Edebiyat     | 106 | 3.22      | 1.29 | .12 |
|          | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 3.17      | 1.22 | .06 |
|          | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 3.31      | 1.19 | .14 |
|          | (6) Diğer            | 76  | 3.12      | 1.33 | .15 |
| Madde 12 | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 1.62      | 1.43 | .17 |
|          | (2) Ön lisans        | 67  | 1.49      | 1.34 | .16 |
|          | 3) Fen- Edebiyat     | 106 | 1.56      | 1.28 | .12 |
|          | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 1.34      | 1.12 | .05 |
|          | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 1.36      | 1.08 | .13 |
|          | (6) Diğer            | 76  | 1.04      | 1.01 | .11 |
| Madde 14 | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.09      | 1.27 | .15 |
|          | (2) Ön lisans        | 67  | 3.18      | 1.26 | .15 |
|          | 3) Fen- Edebiyat     | 106 | 2.78      | 1.21 | .11 |
|          | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 2.79      | 1.08 | .05 |
|          | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 3.04      | 1.12 | .13 |
|          | (6) Diğer            | 76  | 2.87      | 1.13 | .13 |
| Madde 15 | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.06      | 1.33 | .16 |
|          | (2) Ön lisans        | 67  | 3.21      | 1.25 | .15 |
|          | (3) Fen- Edebiyat    | 106 | 2.74      | 1.12 | .10 |
|          | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 2.59      | 1.10 | .05 |
|          | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 2.70      | 1.08 | .13 |
|          | (6) Diğer            | 76  | 2.79      | 1.24 | .14 |
| Madde 16 | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.72      | 1.15 | .14 |
|          | (2) Ön lisans        | 67  | 3.58      | 1.10 | .13 |
|          | 3) Fen- Edebiyat     | 106 | 3.54      | 1.09 | .10 |
|          | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 3.30      | 1.17 | .05 |
|          | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 3.28      | 1.11 | .13 |

| Maddeler | Görev Türü           | N   | $\bar{X}$ | SD   | SE  |
|----------|----------------------|-----|-----------|------|-----|
|          | (6) Diğer            |     |           |      |     |
| Madde 20 | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.95      | .79  | .09 |
|          | (2) Ön lisans        | 67  | 3.64      | .82  | .10 |
|          | 3) Fen- Edebiyat     | 106 | 3.48      | 1.01 | .09 |
|          | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 3.59      | .95  | .04 |
|          | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 3.54      | .99  | .12 |
|          | (6) Diğer            | 76  | 3.72      | .93  | .10 |
| Madde 24 | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.52      | .68  | .08 |
|          | (2) Ön lisans        | 67  | 4.45      | .61  | .07 |
|          | 3) Fen- Edebiyat     | 106 | 4.22      | .89  | .08 |
|          | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 4.20      | .81  | .04 |
|          | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 4.39      | .69  | .08 |
|          | (6) Diğer            | 76  | 4.25      | .76  | .08 |
| Madde 28 | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.40      | .82  | .10 |
|          | (2) Ön lisans        | 67  | 4.34      | .80  | .09 |
|          | 3) Fen- Edebiyat     | 106 | 3.99      | 1.09 | .10 |
|          | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 4.08      | .98  | .05 |
|          | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 4.12      | .99  | .12 |
|          | (6) Diğer            | 76  | 4.11      | .90  | .10 |
| Madde 29 | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.38      | .80  | .10 |
|          | (2) Ön lisans        | 67  | 4.30      | .81  | .10 |
|          | 3) Fen- Edebiyat     | 106 | 3.84      | 1.10 | .10 |
|          | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 3.95      | 1.02 | .05 |
|          | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 4.00      | 1.01 | .12 |
|          | (6) Diğer            | 76  | 4.00      | .93  | .10 |
| Madde 30 | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.25      | .73  | .09 |
|          | (2) Ön lisans        | 67  | 4.36      | .64  | .07 |
|          | 3) Fen- Edebiyat     | 106 | 3.96      | .98  | .09 |
|          | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 4.01      | .92  | .04 |
|          | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 3.99      | .99  | .12 |
|          | (6) Diğer            | 76  | 3.92      | .92  | .10 |
| Madde 32 | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.98      | .89  | .11 |
|          | (2) Ön lisans        | 67  | 3.96      | .91  | .11 |
|          | (3) Fen- Edebiyat    | 106 | 3.63      | 1.05 | .10 |
|          | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 3.65      | 1.08 | .05 |
|          | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 3.66      | 1.03 | .12 |
|          | (6) Diğer            | 76  | 3.59      | 1.02 | .11 |

| Maddeler | Görev Türü           | N   | $\bar{X}$ | SD   | SE  |
|----------|----------------------|-----|-----------|------|-----|
| Madde 33 | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.25      | .86  | .10 |
|          | (2) Ön lisans        | 67  | 4.12      | .80  | .09 |
|          | (3) Fen- Edebiyat    | 106 | 3.85      | .89  | .08 |
|          | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 3.80      | 1.02 | .05 |
|          | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 3.70      | 1.14 | .13 |
|          | (6) Diğer            | 76  | 3.88      | .90  | .10 |
| Madde 39 | (1) Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.20      | .92  | .11 |
|          | (2) Ön lisans        | 67  | 4.07      | .84  | .10 |
|          | (3) Fen- Edebiyat    | 106 | 3.79      | .94  | .09 |
|          | (4)Eğitim Fakültesi  | 396 | 3.76      | .99  | .05 |
|          | (5)Yüksek Lisans     | 67  | 3.84      | .99  | .12 |
|          | (6) Diğer            | 76  | 3.95      | .93  | .10 |

p<.05

Araştırmanın “Kültürel Liderlik” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 18’de verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{X}=4.08$ ), ön lisans mezunları ( $\bar{X}=3.97$ ), fen-edebiyat fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.73$ ), eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.77$ ), yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=3.81$ ) ve diğer lisans programlarından mezun olan katılımcıların ( $\bar{X}=3.80$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde fen-edebiyat fakültesi mezunlarının en düşük oranda olumlu görüş bildirirken, eğitim enstitüsü mezunlarının ise en yüksek oranda olumlu görüş bildirdikleri görülmekle beraber, sonuçlar incelendiğinde katılımcıların belirttiği görüş oranlarının birbirine çok yakın olduğu göze çarpmaktadır. Cevap ortalamalarında eğitim enstitüsü mezunlarını sırasıyla; ön lisans mezunları, yüksek lisans mezunları, diğer lisans programlarından mezunlar, eğitim fakültesi mezunları ve fen-edebiyat fakültesi mezunları izlemektedir. Eğitim enstitüsü ve ön lisans programı mezunlarının kültürel liderlik boyutu ile ilgili sorulara daha fazla olumlu görüş bildirmesi yaş faktörü ile de ilişkili olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili veriler incelendiğinde; eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{X}=3.17$ ), ön lisans mezunları ( $\bar{X}=3.19$ ), fen-edebiyat fakültesi mezunları

( $\bar{X}=3.12$ ), eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.07$ ), yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=3.09$ ) ve diğer lisans programları mezunlarının ( $\bar{X}=3.11$ ) “kararsızım” düzeyinde cevap verdikleri görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların belirttiği katılım oranlarının birbirine çok yakın olduğu göze çarpmaktadır. Olumlu görüş bildirenleri ise sırasıyla ön lisans mezunlarını; eğitim enstitüsü, fen-edebiyat fakültesi, diğer lisans programları, yüksek lisans ve eğitim fakültesi mezunları izlemektedir. Eğitim fakültesi mezunlarının örgütsel bağlılıkla ilgili sorulara en düşük oranda olumlu görüş bildirmesinin; ön lisans programı mezunlarının ise en yüksek oranda olumlu görüş bildirmesinin sebeplerinden birinin yaş faktörü ile ilgili olduğu söylenebilir.

“Duygusal Bağlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 18’de verilmiştir. Buna göre; eğitim enstitüsü mezunları ve ön lisans mezunları ( $\bar{X}=3.74$ ), fen-edebiyat fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.62$ ), eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.58$ ), yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=3.50$ ) ve diğer lisans programlarından mezun olan katılımcılar ( $\bar{X}=3.60$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Katılımcı gruplarının bu boyuta verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde; yüksek lisans mezunlarının en düşük oranda olumlu görüş bildirdikleri, eğitim enstitüsü ve ön lisans mezunlarının ise en yüksek oranda olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Katılımcıların olumlu görüş bildirme oranlarına bakıldığında sıralama şöyledir; eğitim enstitüsü, ön lisans, fen-edebiyat fakültesi, diğer lisans programları, eğitim fakültesi ve yüksek lisans mezunları.

“Devam Bağlılığı” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 18’de verilmiştir. Buna göre olumlu görüş bildirme oranları en yüksekten en düşük düzeye göre şöyledir; eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{X}=2.82$ ), ön lisans mezunları ( $\bar{X}=2.79$ ), yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=2.75$ ), fen-edebiyat fakültesi ve diğer lisans programları mezunları ( $\bar{X}=2.71$ ) ve eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{X}=2,69$ ). Belirtilen katılımcılar “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir. Diğer anlamlılık gösteren maddelerde olduğu gibi en yüksek olumlu görüş bildiren grup eğitim enstitüsü mezunlarıdır. Bu durumun yaş faktörü ile bağlı

olduğu yorumu yapılabilir. Elde edilen verilere göre katılımcıların bildirdikleri görüş ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

“Normatif Bağlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, görüş bildirme oranları en yüksekten en düşük düzeye göre şöyledir: ön lisans mezunları ( $\bar{X}=3.05$ ), fen-edebiyat fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.04$ ), yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=3.02$ ), diğer lisans programları mezunları ( $\bar{X}=3.01$ ), eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{X}=2.95$ ) ve eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{X}=2.94$ ). Belirtilen katılımcılar “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir.

“İstesem de çalıştığım okuldan ayrılmak benim için çok zor olur.” ifadesine (Md. 1) verdikleri cevapların ortalaması Tablo 18’de verilmiştir. Buna göre olumlu görüş bildirme oranlarının sırasıyla ön lisans mezunları ( $\bar{X}=3.82$ ), diğer lisans programları mezunları ( $\bar{X}=3.45$ ), eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{X}=3.43$ ), yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=3.37$ ), fen-edebiyat fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.35$ ), ve eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.22$ ) olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre fen-edebiyat ve eğitim fakültesi mezunları “katılıyorum” düzeyinde cevap verirken diğer katılımcı grupları “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir.

Madde 3’te “Kariyerimin geri kalanını bu okulda geçirmek bana mutluluk verir.” ifadesine sırasıyla eğitim enstitüsü ( $\bar{X}=4.14$ ) ve ön lisans mezunları ( $\bar{X}=3.91$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap verirken; eğitim fakültesi ( $\bar{X}=3.36$ ), fen-edebiyat fakültesi ( $\bar{X}=3.35$ ), diğer lisans programları ( $\bar{X}=3.33$ ) ve yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=3.09$ ) “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu durumun yaş faktörü ile bağlı olduğu yorumu yapılabilir.

Çalışmanın 5. maddesi olan “Benim yararına da olsa bu okuldan ayrılmayı düşünmüyorum.” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 18’de gösterilmiştir. Buna göre katılım oranlarının sırasıyla yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=3.31$ ), fen-edebiyat fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.22$ ), eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.17$ ), diğer lisans programları mezunları ( $\bar{X}=3.12$ ), ön lisans mezunları ( $\bar{X}=2.64$ ) “kararsızım” düzeyinde cevap verirken; eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{X}=2.40$ ) “katılmıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu maddeye

ilişkin en düşük katılım oranının eğitim enstitüsü mezunlarının olduğu görülmektedir.

Madde 12’de “*Bu okulda kendimi aileden biri olarak hissetmiyorum.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 18’de gösterilmiştir. Buna göre sırasıyla diğer lisans programları mezunları ( $\bar{X}=1.04$ ), eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{X}=1.34$ ), yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=1.36$ ), ön lisans mezunları ( $\bar{X}=1.49$ ), fen-edebiyat fakültesi mezunları ( $\bar{X}=1.56$ ) ve eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{X}=1.62$ ) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir.

“*Bu okula kendimden o kadar çok şey katmış olmasaydım başka bir okulda çalışmayı düşünürdüm.*” ifadesine (Md. 14) verilen cevapların ortalaması Tablo 18’de verilmiştir. Tabloda verilen bu verilere göre katılımcıların olumlu görüş bildirme oranları sırasıyla şöyledir; ön lisans mezunları ( $\bar{X}=3.18$ ), eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{X}=3.09$ ), yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=3.04$ ), diğer lisans programları mezunları ( $\bar{X}=2.87$ ), eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{X}=2.79$ ), fen-edebiyat fakültesi mezunları ( $\bar{X}=2.78$ ). Bu gruplar “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir. Ön lisans ve eğitim enstitüsü mezunlarının bu maddeyle ilgili en yüksek oranda olumlu görüş bildirdikleri görülürken; eğitim ve fen edebiyat fakültesi mezunlarının bu maddeyle ilgili en düşük oranda olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu durum yaş faktörü ile açıklanabilir.

Katılımcıların “*Bu okuldan ayrılmam mümkün değil, çünkü buradaki insanlara kendimi bağlı hissediyorum.*” ifadesine (Md. 15) verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde katılımcıların cevap ortalamaları sırasıyla şöyledir; ön lisans mezunları ( $\bar{X}=3.21$ ), eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{X}=3.06$ ), diğer lisans programları mezunları ( $\bar{X}=2.79$ ), fen-edebiyat fakültesi mezunları ( $\bar{X}=2.74$ ), yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=2.70$ ), eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{X}=2.59$ ). Bu katılımcılardan eğitim enstitüsü, ön lisans, fen edebiyat fakültesi, diğer programlar ve yüksek lisans mezunları “kararsızım” düzeyinde cevap belirtirken; eğitim fakültesi mezunları “katılmıyorum” düzeyinde cevap belirtmişlerdir.

Madde 16’daki “*Bu okulun benim için çok büyük bir anlamı var.*” ifadesine verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde katılımcıların olumlu görüş bildirme

oranları sırasıyla şöyledir; eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{X}=3.72$ ), ön lisans mezunları ( $\bar{X}=3.58$ ), fen-edebiyat fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.54$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap verirken; eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.30$ ), yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=3.28$ ) ve diğer lisans programları mezunları ( $\bar{X}=3.13$ ) “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir. Eğitim enstitüsü ve ön lisans programı mezunlarının bu maddedeki ifadeye en yüksek oranda olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu durum yaş faktörü ile açıklanabilir. Bu verilere göre diğer lisans programı mezunlarının en düşük oranda olumlu görüş bildirmesi, belirtilen alanlar dışından mezun olanların okula bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğunu göstermektedir.

Madde 20’de “Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmesi için gerekli ortamı hazırlar.” ifadesine sırasıyla eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{X}=3.95$ ), diğer lisans programları mezunları ( $\bar{X}=3.72$ ), ön lisans mezunları ( $\bar{X}=3.64$ ), eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.59$ ), yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=3.54$ ) ve fen-edebiyat fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.48$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

“Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.” ifadesine (Md. 24) verilen cevapların ortalaması Tablo 18’de verilmiştir. Buna göre eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{X}=4.52$ ), ön lisans mezunları ( $\bar{X}=4.45$ ), yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=4.39$ ), diğer lisans programları mezunları ( $\bar{X}=4.25$ ), fen-edebiyat fakültesi mezunları ( $\bar{X}=4.22$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{X}=4.20$ ) “katılıyorum” düzeyine cevap belirtmişlerdir. Bu maddeyle ilgili belirtilen olumlu görüş oranının yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

Katılımcıların “Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.” ifadesine (Md. 28) verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde; eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{X}=4.40$ ) ve ön lisans mezunları ( $\bar{X}=4.34$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=4.12$ ), diğer lisans programları mezunları ( $\bar{X}=4.11$ ), eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{X}=4.08$ ) ve fen-edebiyat fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.99$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap belirtmişlerdir. En yüksek oranda olumlu görüş bildiren grubun

eğitim enstitüsü mezunları olduğu görölürken; en düşük oranda olumlu görüş bildiren grubun fen-edebiyat fakóltesi mezunları olduğu görölmektedir.

Madde 29'da “*Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmekteirler.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları Tablo 18'e göre sırasıyla incelendiğinde, eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{X}=4.38$ ) ve ön lisans mezunları ( $\bar{X}=4.30$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; yüksek lisans mezunları ve diğer lisans programları mezunları ( $\bar{X}=4.00$ ), eğitim fakóltesi mezunları ( $\bar{X}=3.95$ ) ve fen-edebiyat fakóltesi mezunları ( $\bar{X}=3.84$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap belirtmişlerdir. En yüksek oranda olumlu görüş bildiren grubun eğitim enstitüsü mezunları olduğu görölürken; en düşük oranda olumlu görüş bildiren grubun fen-edebiyat fakóltesi mezunları olduğu görölmektedir

Çalışmanın 30. maddesi olan “*Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamalarına sırasıyla bakıldığında ön lisans mezunları ( $\bar{X}=4.36$ ) ve eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{X}=4.25$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; eğitim fakóltesi mezunları ( $\bar{X}=4.01$ ), yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=3.99$ ), fen-edebiyat fakóltesi mezunları ( $\bar{X}=3.96$ ) ve diğer lisans programları mezunları ( $\bar{X}=3.92$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap belirttikleri görölmüştür. En yüksek oranda olumlu görüş bildiren grubun ön lisans programı mezunları olduğu görölür iken en düşük oranda olumlu görüş bildiren grubun diğer programlardan mezun olanlar olduğu görölmektedir.

Madde 32'de “*Öğretmenler arasında sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 18'de gösterilmiştir. Eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{X}=3.98$ ), ön lisans mezunları ( $\bar{X}=3.96$ ), yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=3.66$ ), eğitim fakóltesi mezunları ( $\bar{X}=3.65$ ), fen-edebiyat fakóltesi mezunları ( $\bar{X}=3.63$ ) ve diğer lisans programları mezunları ( $\bar{X}=3.59$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap belirtmişlerdir.

“*Bu okulda öğretmen ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görölür.*” ifadesine (Md. 33) verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; eğitim enstitüsü



mezunları ( $\bar{X}=4.25$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken ön lisans mezunları ( $\bar{X}=4.12$ ), diğer lisans programları mezunları ( $\bar{X}=3.88$ ), fen-edebiyat fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.85$ ), eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.80$ ) ve yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=3.70$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap belirtmişlerdir.

Madde 39’da “*Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.*” ifadesine sırasıyla; eğitim enstitüsü mezunları ( $\bar{X}=4.20$ ), ön lisans mezunları ( $\bar{X}=4.07$ ), diğer lisans programları mezunları ( $\bar{X}=3.95$ ), yüksek lisans mezunları ( $\bar{X}=3.84$ ), fen-edebiyat fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.79$ ) ve eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.76$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap belirtmişlerdir.

Eğitim durumu değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 19) anketin boyutlarında katılımcı görüşleri arasında sadece kültürel liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir ( $p<.05$ ). Bu anlamlı fark kültürel liderlik anketinin diğer boyutları olan örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında görülmemektedir ( $p<.05$ ). Ankette ise 1. 3. 5. 12. 14. 20. 24. 28. 29. 30. 32. 33. ve 39. maddelerde eğitim durumu değişkenine ilişkin anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir ( $p<.05$ ). Anlamlı olan maddeler tablo 19’da verilecek, diğer maddelere ise Ekler bölümünde yer verilecektir.

Sonuçlara genel olarak bakıldığında eğitim enstitüsü ve ön lisans programı mezunlarının daha fazla örgütsel bağlılık gösterdikleri ve çalıştıkları okulda kültürel liderliğin daha yüksek olduğunu düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Bu durumun yaş faktörü ile ilgili olduğu görüşüne varılabilir. Diğer bir deyişle işinde yeni olan çalışanların örgütsel bağlılıkla ve kültürel liderlikle ilgili sorulara daha düşük düzeyde olumlu görüş bildirdikleri sonucuna ulaşılabilir.

**Tablo 19. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Boyutlara ve Maddelere Göre Anova Sonuçları**

| <b>Boyutlar</b>         |                    | <b>Karelerin<br/>Toplamları</b> | <b>Fark</b> | <b>Ortanca<br/>kare</b> | <b>F</b> | <b>P</b> | <b>AF</b>            |
|-------------------------|--------------------|---------------------------------|-------------|-------------------------|----------|----------|----------------------|
| Kültürel<br>Liderlik    | Gruplar Arasında   | 7.66                            | 5           | 1.53                    | 3.02     | .01      | 1-3,4                |
|                         | Gruplar İçerisinde | 391.33                          | 771         | .50                     |          |          |                      |
|                         | Toplam             | 398.99                          | 776         |                         |          |          |                      |
| Örgütsel<br>Bağlılık    | Gruplar Arasında   | 1.33                            | 5           | .26                     | 1.56     | .16      |                      |
|                         | Gruplar İçerisinde | 131.49                          | 771         | .17                     |          |          |                      |
|                         | Toplam             | 132.82                          | 776         |                         |          |          |                      |
| Duygusal<br>Bağlılık    | Gruplar Arasında   | 3.45                            | 5           | .69                     | 1.22     | .29      |                      |
|                         | Gruplar İçerisinde | 435.26                          | 771         | .56                     |          |          |                      |
|                         | Toplam             | 438.72                          | 776         |                         |          |          |                      |
| Devamlılık<br>Bağlılığı | Gruplar Arasında   | 1.39                            | 5           | .27                     | .73      | .59      |                      |
|                         | Gruplar İçerisinde | 292.29                          | 771         | .37                     |          |          |                      |
|                         | Toplam             | 293.68                          | 776         |                         |          |          |                      |
| Normatif<br>Bağlılık    | Gruplar Arasında   | 1.70                            | 5           | .34                     | 1.24     | .28      |                      |
|                         | Gruplar İçerisinde | 211.37                          | 771         | .27                     |          |          |                      |
|                         | Toplam             | 213.08                          | 776         |                         |          |          |                      |
| <b>Maddeler</b>         |                    | <b>Karelerin<br/>Toplamları</b> | <b>Fark</b> | <b>Ortanca<br/>kare</b> | <b>F</b> | <b>P</b> | <b>AF</b>            |
| Madde 1                 | Gruplar Arasında   | 22.71                           | 5           | 4.54                    | 2.77     | .01      | 2-5                  |
|                         | Gruplar İçerisinde | 1262.22                         | 771         | 1.63                    |          |          |                      |
|                         | Toplam             | 1284.93                         | 776         |                         |          |          |                      |
| Madde 3                 | Gruplar Arasında   | 59.36                           | 5           | 11.87                   | 8.23     | .00      | 1-3,4,5,6<br>2-3,4,5 |
|                         | Gruplar İçerisinde | 1112.33                         | 771         | 1.44                    |          |          |                      |
|                         | Toplam             | 1171.70                         | 776         |                         |          |          |                      |
| Madde 5                 | Gruplar Arasında   | 51.98                           | 5           | 10.39                   | 6.57     | .00      | 1-3,4,5,6<br>2-3,4,5 |
|                         | Gruplar İçerisinde | 1219.68                         | 771         | 1.58                    |          |          |                      |
|                         | Toplam             | 1271.67                         | 776         |                         |          |          |                      |
| Madde 12                | Gruplar Arasında   | 17.35                           | 5           | 3.47                    | 2.48     | .03      | 3-6                  |
|                         | Gruplar İçerisinde | 1078.90                         | 771         | 1.39                    |          |          |                      |
|                         | Toplam             | 1096.26                         | 776         |                         |          |          |                      |
| Madde 14                | Gruplar Arasında   | 15.10                           | 5           | 3.02                    | 2.30     | .04      |                      |
|                         | Gruplar İçerisinde | 1011.03                         | 771         | 1.31                    |          |          |                      |
|                         | Toplam             | 1026.13                         | 776         |                         |          |          |                      |
| Madde 15                | Gruplar Arasında   | 31.06                           | 5           | 6.21                    | 4.66     | .00      | 2-4                  |
|                         | Gruplar İçerisinde | 1026.17                         | 771         | 1.33                    |          |          |                      |
|                         | Toplam             | 1057.24                         | 776         |                         |          |          |                      |

| Maddeler |                    | Karelerin<br>Toplamları | Fark | Ortanca<br>kare | F    | P   | AF           |
|----------|--------------------|-------------------------|------|-----------------|------|-----|--------------|
| Madde 16 | Gruplar Arasında   | 20.67                   | 5    | 4.13            | 3.09 | .00 | 1-6          |
|          | Gruplar İçerisinde | 1031.59                 | 771  | 1.33            |      |     |              |
|          | Toplam             | 1052.26                 | 776  |                 |      |     |              |
| Madde 20 | Gruplar Arasında   | 11.04                   | 5    | 2.20            | 2.48 | .03 | 1-3,4        |
|          | Gruplar İçerisinde | 686.66                  | 771  | .89             |      |     |              |
|          | Toplam             | 697.70                  | 776  |                 |      |     |              |
| Madde 24 | Gruplar Arasında   | 9.22                    | 5    | 1.84            | 2.98 | .01 | 1-4          |
|          | Gruplar İçerisinde | 477.38                  | 771  | .61             |      |     |              |
|          | Toplam             | 486.61                  | 776  |                 |      |     |              |
| Madde 28 | Gruplar Arasında   | 11.00                   | 5    | 2.20            | 2.34 | .04 | 1-3          |
|          | Gruplar İçerisinde | 723.62                  | 771  | .93             |      |     |              |
|          | Toplam             | 734.62                  | 776  |                 |      |     |              |
| Madde 29 | Gruplar Arasında   | 19.00                   | 5    | 3.80            | 3.83 | .00 | 1-3,4<br>2-3 |
|          | Gruplar İçerisinde | 764.87                  | 771  | .99             |      |     |              |
|          | Toplam             | 783.87                  | 776  |                 |      |     |              |
| Madde 30 | Gruplar Arasında   | 11.94                   | 5    | 2.39            | 2.93 | .01 | 2-4,6        |
|          | Gruplar İçerisinde | 627.81                  | 771  | .81             |      |     |              |
|          | Toplam             | 639.76                  | 776  |                 |      |     |              |
| Madde 32 | Gruplar Arasında   | 12.24                   | 5    | 2.44            | 2.24 | .04 |              |
|          | Gruplar İçerisinde | 840.46                  | 771  | 1.09            |      |     |              |
|          | Toplam             | 852.71                  | 776  |                 |      |     |              |
| Madde 33 | Gruplar Arasında   | 17.37                   | 5    | 3.47            | 3.61 | .00 | 1-4,5        |
|          | Gruplar İçerisinde | 740.49                  | 771  | .96             |      |     |              |
|          | Toplam             | 757.87                  | 776  |                 |      |     |              |
| Madde 39 | Gruplar Arasında   | 15.62                   | 5    | 3.12            | 3.35 | .00 |              |
|          | Gruplar İçerisinde | 717.65                  | 771  | .93             |      |     |              |
|          | Toplam             | 733.27                  | 776  |                 |      |     |              |

p<.05

Araştırmanın “Kültürel Liderlik” boyutunda katılımcı gruplarının verdikleri cevaplar arasında anlamlı ilişki olup olmadığı Tablo 19’da gösterilmiştir. Verilen cevaplar incelendiğinde farklı kurumlardan mezun olan katılımcılar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (F=3.02; p=.01). Bu anlamlı fark yapılan Tamhane testinden sonra, eğitim enstitüsü mezunları ile fen edebiyat fakültesi ve eğitim fakültesi mezunları arasında daha yoğun olarak tespit edilmiştir (AF=1-3,4). Bu verilere göre fen–edebiyat ve eğitim fakültesi mezunlarının okul müdürlerine daha

eleştirel gözle baktığı görülmektedir. Bu durum yaş faktörü ile ilişkili olabilir sonucuna eğitim enstitüsü mezunlarının yaşça daha büyük olması gerçeğinden ulaşılabilir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili veriler incelendiğinde; katılımcıların verdikleri cevaplarda eğitim durumu değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $F=1.64$ ;  $p=.16$ ).

“Duygusal Bağlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 19’da verilmiştir. Buna göre; duygusal bağlılıkla ilgili veriler incelendiğinde; eğitim durumu değişkeni ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $F=1.22$ ;  $p=.29$ ).

“Devam Bağlılığı” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, farklı kurumlardan mezun olanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $F=0.73$ ;  $p=.59$ ).

“Normatif Bağlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 19’da verilmiştir. Buna göre; eğitim durumu değişkeni ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $F=1.24$ ;  $p=.28$ ).

“*İstesem de çalıştığım okuldan ayrılmak benim için çok zor olur.*” ifadesine (Md. 1) verilen cevapların ortalaması Tablo 19’da verilmiştir. Bu madde ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Bu anlamlı farklılığın yapılan Tukey HSD testi sonucunda, ön lisans programı mezunları ve yüksek lisans mezunları arasında daha da yoğunlaştığı görülmektedir ( $F=2.77$ ;  $p=.01$ ;  $AF=2-5$ ). Yüksek lisans mezunlarının bu ifadeye ön lisans programlarından mezun olanlardan daha düşük düzeyde katılım gösterdiği görülmektedir. Diğer bir deyişle ön lisans mezunlarının çalıştıkları kurumdan ayrılma isteği daha düşüktür.

Madde 3’te “*Kariyerimin geri kalanını bu okulda geçirmek bana mutluluk verir.*” ifadesine verilen cevaplar analiz edildiğinde bu madde ile katılımcı grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılık eğitim enstitüsü mezunları ile fen edebiyat fakültesi, eğitim fakültesi, yüksek lisans ve diğer programlardan mezun olanlarda yoğunlaşmaktadır ( $F=8.23$ ;  $p=.00$ ) ( $AF=1-3,4,5,6$ ). Aynı şekilde ön lisans programı mezunları ile fen-edebiyat fakültesi, eğitim fakültesi ve yüksek lisans

programı mezunları arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan Tukey HSD analizi sonucunda görülmektedir (AF=2-3,4,5).

Çalışmanın 5. maddesi olan “*Benim yararına da olsa bu okuldan ayrılmayı düşünmüyorum.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 19’da gösterilmiştir. 5. madde ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmektedir (F=6.57; p=.00). Buna göre eğitim enstitüsü mezunları ile fen edebiyat fakültesi, eğitim fakültesi, yüksek lisans ve diğer programlardan mezun olanlarda bu fark yoğunlaşmaktadır. Aynı şekilde ön lisans programı mezunları ile fen-edebiyat fakültesi, eğitim fakültesi ve yüksek lisans programı mezunları arasında anlamlı farklılığın yapılan Tamhane analizi sonucunda yoğunlaştığı görülmektedir (AF=1-3,4,5,6; 2-3,4,5).

Madde 12’de “*Bu okulda kendimi aileden biri olarak hissetmiyorum.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 19’da gösterilmiştir. Belirtilen madde ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmektedir (F=2.48; p=.03). Bu verilere göre anlamlı farklılık fen-edebiyat fakültesi mezunları ile diğer programlardan mezun olanlar arasında yoğunlaşmakta olduğu yapılan Tukey HSD analizi sonucunda görülmektedir (AF=3-6).

“*Bu okula kendimden o kadar çok şey katmış olmasaydım başka bir okulda çalışmayı düşünürdüm.*” ifadesine (Md. 14) verilen cevapların ortalaması Tablo 19’da verilmiştir. Tabloda gösterilen bu verilere göre eğitim grupları ile bu madde arasında anlamlı bir fark bulunmuş fakat katılımcı grupları arasında bu anlamlı farklılık yoğun olarak yapılan Tukey HSD analizi sonucunda tespit edilememiştir (F=2.30; P=.04). Fakat katılım oranlarına bakıldığında ön lisans ve eğitim enstitüsü mezunlarının bu maddeye eğitim ve fen edebiyat fakültesi mezunlarından daha yüksek düzeyde olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu durum yaş faktörü ile açıklanabilir.

Katılımcıların “*Bu okuldan ayrılmam mümkün değil, çünkü buradaki insanlara kendimi bağlı hissediyorum.*” ifadesine (Md. 15) verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, katılımcı görüşleri ile bu madde arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (F=4.66; p=.00). Anlamlı fark bulunan grup verilerine daha sonradan Tukey HSD analizi yapılmıştır. Ayrıca ön lisans mezunları ile eğitim fakültesi

mezunları arasında bu anlamlı fark diğer gruplara göre daha yoğun olduğu görülmektedir (AF=2-4). Eğitim fakültesi mezunları ile ön lisans mezunlarının bu maddeye farklı görüşler bildirmesi, ön lisans mezunlarının yaşça daha büyük olması ile yorumlanabilir.

Madde 16'da "*Bu okulun benim için çok büyük bir anlamı var.*" ifadesine verilen cevapların ortalaması incelendiğinde belirtilen maddedeki ifade ile gruplar arasında anlamlı bir fark görülmektedir (F=3.09; p=.00). Daha sonra gruplar arasında Tamhane testi uygulanmıştır. Sonuç olarak, bu anlamlı fark eğitim enstitüsü mezunları ile diğer programlardan mezun olanlar arasında daha yoğun olarak görülmektedir (AF=1-6).

Madde 20'de "*Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmesi için gerekli ortamı hazırlar.*" ifadesine verilen cevapların bulguları analiz edildiğinde bu madde ile farklı eğitim grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (F=2.48; p=.03). Yapılan Tukey HSD testi sonucunda bu bulgulara göre farklı kurumlardan mezun olanlar arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Bu anlamlı fark eğitim enstitüsü mezunları ile fen edebiyat fakültesi ve eğitim fakültesi mezunları arasında daha yoğun bir şekilde görülmektedir (AF= 1-3,4).

"*Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.*" ifadesine (Md. 24) verilen cevapların ortalaması Tablo 19'da verilmiştir. Buna göre bu madde ile farklı eğitim grupları arasında anlamlı fark yapılan Tamhane analizi sonucunda bulunmuştur (F=2.98; p=.01). Ayrıca eğitim enstitüsü mezunları ile eğitim fakültesi mezunları arasında anlamlı farkın daha da yoğunlaştığı görülmektedir (AF= 1-4).

Katılımcıların "*Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.*" ifadesine (Md. 28) verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde; eğitim gruplarındaki katılımcı görüşleri ile bu maddede belirtilen ifade arasında anlamlı bir fark yapılan Tamhane analizi sonucunda görülmektedir (F=2.34; p=.04). Ayrıca eğitim enstitüsü mezunları ile fen-edebiyat fakültesi mezunları arasında bu anlamlı farkın daha da yoğunlaştığı görülmektedir (AF= 1-3).

Farklı eğitim kurumlarından mezun olan gruplardaki katılımcı görüşleri ile "*Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak*

*görmektedirler.*” (madde 29) arasında anlamlı bir fark görülmektedir (F=3.83; p=.00). Buna ek olarak eğitim enstitüsü mezunları ile fen-edebiyat ve eğitim fakültesi mezunları arasında ve ön lisans programı mezunları ile fen edebiyat fakültesi mezunları arasında anlamlı bir fark olduğu yapılan Tamhane analizi sonucunda görülmektedir (AF= 1-3,4; 2-3).

Çalışmanın 30. maddesi olan “*Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında farklı eğitim kurumu mezunlarının olduğu gruplardaki katılımcı görüşleri ile bu maddede belirtilen ifade arasında anlamlı bir fark görülmektedir (F=2.93; p=.01). Ayrıca ön lisans mezunları ile eğitim fakültesi mezunları ve diğer programlardan mezun olanlar arasında anlamlı bir fark yapılan Tamhane analizi sonucunda görülmektedir (AF= 2-4,6).

Madde 32’de “*Öğretmenler arasında sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 19’da gösterilmiştir. Bu tablodaki verilere göre farklı eğitim kurumu mezunlarının olduğu gruplardaki katılımcı görüşleri ile bu madde arasında anlamlı bir fark görülmektedir (F=2.24; p=.04). Gruplar arasında ise anlamlı bir fark görülmemesine rağmen okul müdürlerinin ve okul müdür yardımcılarının bu maddeye bildirdikleri olumlu görüş oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

“*Bu okulda öğretmen ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.*” ifadesine (Md. 33) verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; bu tablodaki verilere göre farklı eğitim kurumu mezunlarının olduğu gruplardaki katılımcı görüşleri ile bu maddede ifade edilmek istenen görüş arasında anlamlı bir fark olduğu yapılan Tukey HSD analizi sonucunda görülmektedir (F=3.61; p=.00). Eğitim enstitüsü mezunları ile eğitim fakültesi ve yüksek lisans mezunları arasında anlamlı bir fark görülmektedir (AF= 1-4,5).

Madde 39’da “*Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamalarına göre eğitim grubundaki katılımcı görüşleri ile bu madde arasında anlamlı bir fark yapılan Tukey HSD analizi sonucunda görülmektedir (F=3.35; p=.00). Gruplar arasında ise anlamlı bir fark

görülmemekle birlikte eğitim enstitüsü mezunları diğer gruplara oranla bu ifadeye daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

#### 4.5. HİZMET YILI DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA VE MADDELERE GÖRE İNCELENMESİ

Katılımcıların hizmet yılı değişkeni açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 20), 21 yıl ve daha yukarı hizmet yılına sahip olan katılımcıların en fazla frekansa sahip olduğu görülmektedir. Bu sayıyı sırasıyla 11–15 yıl hizmet yılına sahip olan katılımcılar, 6–10 yıl hizmet yılına sahip olan katılımcılar, 16–20 yıl hizmet yılına sahip olan katılımcılar, en son olarak da 1–5 yıl hizmet yılına sahip olan katılımcılar izlemektedir. Bulgular 21 yıl ve daha fazla hizmet eden katılımcıların sayısının 208, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 26.8; 11–15 yıl hizmet eden katılımcıların sayısının 174, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 22.4; 6–10 yıl hizmet eden katılımcıların sayısının 152, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 19.6; 16–20 yıl hizmet eden katılımcıların sayısının 138, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 17.8; 1–5 yıl hizmet eden katılımcıların sayısının 105, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 13.5 olduğunu göstermektedir.

**Tablo 20. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı**

| Hizmet yılı   | f   | %    |
|---------------|-----|------|
| 1–5 yıl       | 105 | 13.5 |
| 6–10 yıl      | 152 | 19.6 |
| 11–15 yıl     | 174 | 22.4 |
| 16–20 yıl     | 138 | 17.8 |
| 21 +          | 208 | 26.8 |
| <b>TOPLAM</b> | 777 | 100  |



**Tablo 21. Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara ve Maddelere Göre Dağılımı**

| Boyutlar          | Hizmet yılı  | N   | $\bar{X}$ | SD   | SE   |
|-------------------|--------------|-----|-----------|------|------|
| Kültürel liderlik | (1) 1-5yıl   | 105 | 3.73      | .70  | .06  |
|                   | (2) 6-10yıl  | 152 | 3.75      | .66  | .05  |
|                   | (3) 11-15yıl | 174 | 3.76      | .75  | .05  |
|                   | (4)16-20yıl  | 138 | 3.85      | .74  | .06  |
|                   | (5)21+       | 208 | 3.92      | .70  | .04  |
| Örgütsel bağlılık | (1) 1-5yıl   | 105 | 3.10      | .39  | .03  |
|                   | (2) 6-10yıl  | 152 | 3.03      | .39  | .03  |
|                   | (3) 11-15yıl | 174 | 3.05      | .41  | .03  |
|                   | (4)16-20yıl  | 138 | 3.15      | .43  | .03  |
|                   | (5)21+       | 208 | 3.16      | .40  | .02  |
| Duygusal bağlılık | (1) 1-5yıl   | 105 | 3.48      | .81  | .08  |
|                   | (2) 6-10yıl  | 152 | 3.58      | .73  | .05  |
|                   | (3) 11-15yıl | 174 | 3.55      | .75  | .05  |
|                   | (4)16-20yıl  | 138 | 3.66      | .74  | .06  |
|                   | (5)21+       | 208 | 3.74      | .71  | .05  |
| Devam bağlılığı   | (1) 1-5yıl   | 105 | 2.74      | .58  | .05  |
|                   | (2) 6-10yıl  | 152 | 2.62      | .61  | .05  |
|                   | (3) 11-15yıl | 174 | 2.66      | .59  | .04  |
|                   | (4)16-20yıl  | 138 | 2.82      | .64  | .05  |
|                   | (5)21+       | 208 | 2.76      | .61  | .04  |
| Normatif bağlılık | (1) 1-5yıl   | 105 | 3.09      | .52  | .05  |
|                   | (2) 6-10yıl  | 152 | 2.94      | .51  | .04  |
|                   | (3) 11-15yıl | 174 | 2.94      | .49  | .03  |
|                   | (4)16-20yıl  | 138 | 2.97      | .52  | .04  |
|                   | (5)21+       | 208 | 2.98      | .549 | .038 |
| Madde 3           | (1) 1-5yıl   | 105 | 3.07      | 1.31 | .12  |
|                   | (2) 6-10yıl  | 152 | 3.21      | 1.22 | .09  |
|                   | (3) 11-15yıl | 174 | 3.18      | 1.13 | .08  |
|                   | (4)16-20yıl  | 138 | 3.64      | 1.13 | .09  |
|                   | (5)21+       | 208 | 3.89      | 1.17 | .08  |
| Madde 5           | (1) 1-5yıl   | 105 | 3.30      | 1.16 | .11  |
|                   | (2) 6-10yıl  | 152 | 3.39      | 1.17 | .09  |
|                   | (3) 11-15yıl | 174 | 3.30      | 1.18 | .09  |
|                   | (4)16-20yıl  | 138 | 2.87      | 1.29 | .11  |
|                   | (5)21+       | 20  | 2.67      | 1.35 | .09  |

| <b>Maddeler</b> | <b>Hizmet yılı</b> | <b>N</b> | $\bar{X}$ | <b>SD</b> | <b>SE</b> |
|-----------------|--------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Madde 6         | (1) 1-5yıl         | 105      | 4.00      | .96       | .09       |
|                 | (2) 6-10yıl        | 152      | 3.99      | .80       | .06       |
|                 | (3) 11-15yıl       | 174      | 3.95      | 1.00      | .07       |
|                 | (4)16-20yıl        | 138      | 4.08      | .88       | .07       |
|                 | (5)21+             | 208      | 4.32      | .88       | .06       |
| Madde 7         | (1) 1-5yıl         | 105      | 2.90      | 1.28      | .12       |
|                 | (2) 6-10yıl        | 152      | 2.42      | 1.11      | .09       |
|                 | (3) 11-15yıl       | 174      | 2.56      | 1.25      | .09       |
|                 | (4)16-20yıl        | 138      | 2.67      | 1.32      | .11       |
|                 | (5)21+             | 208      | 2.73      | 1.31      | .09       |
| Madde 9         | (1) 1-5yıl         | 105      | 2.67      | 1.23      | .12       |
|                 | (2) 6-10yıl        | 152      | 2.44      | 1.22      | .10       |
|                 | (3) 11-15yıl       | 174      | 2.56      | 1.21      | .09       |
|                 | (4)16-20yıl        | 138      | 2.78      | 1.23      | .10       |
|                 | (5)21+             | 208      | 2.37      | 1.22      | .08       |
| Madde 14        | (1) 1-5yıl         | 105      | 2.70      | 1.00      | .09       |
|                 | (2) 6-10yıl        | 152      | 2.74      | 1.05      | .08       |
|                 | (3) 11-15yıl       | 174      | 2.76      | 1.11      | .08       |
|                 | (4)16-20yıl        | 138      | 2.93      | 1.20      | .10       |
|                 | (5)21+             | 208      | 3.12      | 1.24      | .08       |
| Madde 15        | (1) 1-5yıl         | 105      | 2.51      | 1.03      | .10       |
|                 | (2) 6-10yıl        | 152      | 2.57      | 1.04      | .08       |
|                 | (3) 11-15yıl       | 174      | 2.63      | 1.08      | .08       |
|                 | (4)16-20yıl        | 138      | 2.81      | 1.20      | .10       |
|                 | (5)21+             | 208      | 2.99      | 1.30      | .09       |
| Madde 16        | (1) 1-5yıl         | 105      | 3.37      | 1.15      | .11       |
|                 | (2) 6-10yıl        | 152      | 3.24      | 1.17      | .09       |
|                 | (3) 11-15yıl       | 174      | 3.25      | 1.16      | .08       |
|                 | (4)16-20yıl        | 138      | 3.34      | 1.19      | .10       |
|                 | (5)21+             | 208      | 3.60      | 1.12      | .07       |
| Madde 18        | (1) 1-5yıl         | 105      | 3.27      | 1.16      | .11       |
|                 | (2) 6-10yıl        | 152      | 2.84      | 1.14      | .09       |
|                 | (3) 11-15yıl       | 174      | 2.91      | 1.18      | .09       |
|                 | (4)16-20yıl        | 138      | 2.97      | 1.17      | .10       |
|                 | (5)21+             | 208      | 3.08      | 1.18      | .08       |
| Madde 20        | (1) 1-5yıl         | 105      | 3.39      | .96       | .09       |
|                 | (2) 6-10yıl        | 152      | 3.46      | .98       | .08       |
|                 | (3) 11-15yıl       | 174      | 3.59      | .93       | .07       |

| Maddeler | Hizmet yılı  | N   | $\bar{X}$ | SD   | SE  |
|----------|--------------|-----|-----------|------|-----|
|          | (4)16-20yıl  | 138 | 3.62      | .95  | .08 |
|          | (5)21+       | 208 | 3.87      | .86  | .06 |
| Madde 21 | (1) 1-5yıl   | 105 | 2.89      | 1.32 | .12 |
|          | (2) 6-10yıl  | 152 | 2.97      | 1.15 | .09 |
|          | (3) 11-15yıl | 174 | 3.10      | 1.17 | .08 |
|          | (4)16-20yıl  | 138 | 3.25      | 1.13 | .09 |
|          | (5)21+       | 208 | 3.34      | 1.14 | .07 |
| Madde 29 | (1) 1-5yıl   | 105 | 3.94      | 1.07 | .10 |
|          | (2) 6-10yıl  | 152 | 3.82      | 1.10 | .09 |
|          | (3) 11-15yıl | 174 | 4.00      | .98  | .07 |
|          | (4)16-20yıl  | 138 | 3.93      | 1.00 | .08 |
|          | (5)21+       | 208 | 4.25      | .86  | .06 |
| Madde 33 | (1) 1-5yıl   | 105 | 3.85      | .98  | .09 |
|          | (2) 6-10yıl  | 152 | 3.68      | .98  | .08 |
|          | (3) 11-15yıl | 174 | 3.77      | 1.02 | .07 |
|          | (4)16-20yıl  | 138 | 3.96      | .96  | .08 |
|          | (5)21+       | 208 | 4.04      | .94  | .06 |
| Madde 39 | (1) 1-5yıl   | 105 | 3.46      | 1.14 | .11 |
|          | (2) 6-10yıl  | 152 | 3.83      | .94  | .07 |
|          | (3) 11-15yıl | 174 | 3.77      | .92  | .07 |
|          | (4)16-20yıl  | 138 | 3.98      | .91  | .07 |
|          | (5)21+       | 208 | 4.06      | .91  | .06 |

Araştırmanın “Kültürel Liderlik” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 21’de verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; hizmet yılı 1–5 ( $\bar{X}$  =3.73), 6–10 ( $\bar{X}$  =3.75), 11–15 ( $\bar{X}$  =3.76), 16–20 ( $\bar{X}$  =3.85) ve 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X}$  =3.92) olan katılımcı gruplarının “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde katılımcıların görüş bildirme oranlarının birbirine çok yakın olduğu göze çarpmaktadır. En yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı 21 ve üzeri hizmet yılına sahip olan katılımcı gruba ait iken; en düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı ise 1–5 yıl hizmet yılına sahip olan gruba aittir. En yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranını sırasıyla 16–20 yıl, 11–15 yıl, 6–10 yıl hizmet süresine sahip olan katılımcı grupları izlemektedir. Olumlu görüş bildirme oranının verilen

bulgulara göre yüksek hizmet süresi ile doğru orantıda olması dikkat çekicidir. Sonuç olarak çalışanın kıdemi ilerledikçe okul müdürünün kültürel liderlik rolünü gösterdiğini daha fazla düşündüğü ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili veriler incelendiğinde görüş bildirme oranlarının sırasıyla şöyle olduğu görülmektedir; hizmet yılı 21 ve üzeri ( $\bar{X}=3.16$ ), 16–20 ( $\bar{X}=3.15$ ), 1–5 ( $\bar{X}=3.10$ ), 11–15 ( $\bar{X}=3.05$ ) ve 6–10 ( $\bar{X}=3.03$ ) yıl olan katılımcı grupları “kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. En çok olumlu görüş bildiren grup 21 ve üzeri hizmet yılına sahip olan grup iken; en az olumlu görüş bildiren grup 6–10 hizmet yılına sahip olan gruptur. Elde edilen verilere göre hizmet yılı yüksek olan katılımcıların daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır.

“Duygusal Bağlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 21’de verilmiştir. Buna göre en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranından en düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı sırasıyla; hizmet yılı 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=3.74$ ), 16–20 ( $\bar{X}=3.66$ ), 6–10 ( $\bar{X}=3.58$ ), 11–15 ( $\bar{X}=3.55$ ) ve 1–5 ( $\bar{X}=3.48$ ) yıl olan gruplar olarak tespit edilmiştir. Bu rakamlara göre en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı 21 ve üzeri hizmet yılına sahip olan katılımcı grubuna ait iken; en düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı 1–5 yıl hizmet süresine sahip olan katılımcı grubuna ait olduğu görülmektedir. Bu grupların hepsi de “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Olumlu görüş bildirme oranının verilen bulgulara göre yüksek hizmet süresi ile doğru orantıda olması dikkat çekicidir. Sonuç olarak çalışanın hizmet yılı ilerledikçe öğretmenler okullarında kendilerini daha mutlu hissettikleri ortaya çıkmaktadır. Bu durum kıdem ilerledikçe öğretmenlik tecrübesinin de arttığı ve bunun ise öğretmenin meslekte kendini daha mutlu hissetmesini sağladığı ile açıklanabilir.

“Devam Bağlılığı” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 21’de verilmiştir. Buna göre olumlu görüş bildirme oranları en yüksekten en düşük düzeye göre şöyledir; hizmet yılı 16–20 ( $\bar{X}=2.82$ ), 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=2.76$ ), 1–5 ( $\bar{X}=2.74$ ), 11–15 ( $\bar{X}=2.66$ ) ve 6–10 ( $\bar{X}=2.62$ ) yıllık süre olan katılımcı grupları “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir. Hizmet yılı fazla olan katılımcıların daha fazla devam zorunluluğu gösterdiği ortaya çıkmaktadır.

“Normatif Bağlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, olumlu görüş bildirme oranları en yüksekte en düşük düzeye göre şöyledir; hizmet yılı 1–5 ( $\bar{X}=3.09$ ), 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=2.98$ ), 16–20 ( $\bar{X}=2.97$ ), 11–15 ve 6–10 ( $\bar{X}=2.94$ ) olan katılımcı gruplarının “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Sonuçlara göre işe yeni başlayan katılımcıların okullarına karşı duydukları minnettarlığın daha fazla olması dikkat çekicidir. İşe yeni başlayan katılımcıların çalıştıkları okuldan daha çok öğrenmiş olmaları gerçeği bu duruma sebep olarak gösterilebilir.

Madde 3’te “*Kariyerimin geri kalanını bu okulda geçirmek bana mutluluk verir.*” ifadesine sırasıyla; 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=3.89$ ) ve 16–20 ( $\bar{X}=3.64$ ) hizmet yılına sahip olan grubun “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülürken hizmet yılı 6–10 ( $\bar{X}=3.21$ ) ve 11–15 ( $\bar{X}=3.18$ ) ve 1–5 ( $\bar{X}=3.07$ ) olan katılımcı grupları “kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre yaş ilerledikçe okulda geçirilen zaman arttığından hizmet yılı yüksek olan kişilerin kendi okullarında çalışmaktan daha çok mutluluk duymakta oldukları gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın 5. maddesi olan “*Benim yararına da olsa bu okuldan ayrılmayı düşünmüyorum.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 21’de gösterilmiştir. Tablodaki verilere göre olumlu görüş bildirme oranları sırasıyla şöyledir; Hizmet yılı 6–10 ( $\bar{X}=3.39$ ), 1–5 ve 11–15 ( $\bar{X}=3.30$ ), 16–20 ( $\bar{X}=2.87$ ) ve 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=2.67$ ) olan grupların hepsinin de “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu verilere göre en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı 6–10 hizmet yılına sahip olan katılımcılara ait iken en düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı 21 ve üzeri hizmet yılına sahip olan gruba ait olduğu görülmektedir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranının yaşça büyük olan gruba ait olması bu kişilerin emeklilik zamanının yaklaşması gerçeği ile ilişkilendirilebilir.

Madde 6’da “*Okulumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görüyorum.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamalarına göre hizmet yılı 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=4.32$ ) olan katılımcı gruplarının “kesinlikle

katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülürken; 16–20 ( $\bar{X}=4.08$ ), 1–5 ( $\bar{X}=4.00$ ), 6–10 ( $\bar{X}=3.99$ ) ve 11–15 ( $\bar{X}=3.95$ ) yıl hizmet süresine sahip olan katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu sayılara göre en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olan katılımcılara ait iken; en düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranının 11–15 yıl hizmet yılına sahip olan gruba ait olduğu görülmektedir. Buna göre hizmet yılı arttıkça okulda geçirilen zaman artacağından yüksek hizmet yılına sahip olan kişilerin okullarını daha çok benimsedikleri görülmektedir.

“*Şu anda bu okulda kalmamın sebebi istekten daha çok ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır.*” (m.7) ifadesine ait görüş bildirme oranları sırasıyla şöyledir. Hizmet yılı 1–5 ( $\bar{X}=2.90$ ), 21 ve üzeri ( $\bar{X}=2.73$ ) ve 16–20 ( $\bar{X}=2.67$ ) olan katılımcı gruplarının “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri görülürken; 11–15 ( $\bar{X}=2.56$ ) ve 6–10 ( $\bar{X}=2.42$ ) hizmet yılı olan katılımcı gruplarının “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde en düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı 1–5 hizmet yılına sahip olan katılımcı grubuna ait iken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı ise 21 ve üzeri hizmet yılına sahip olan gruba aittir. Buna göre kıdem yılı düşük olan öğretmenlerin istekten ziyade ihtiyaçtan dolayı okullarında oldukları gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın 9. maddesi olan “*Bu okuldan ayrılırsam çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 21’de gösterilmiştir. Tablodaki verilere göre katılım oranları sırasıyla şöyledir. Hizmet yılı 16–20 ( $\bar{X}=2.78$ ) ve 1–5 ( $\bar{X}=2.67$ ) olan katılımcı gruplarının “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri görülürken; 11–15 ( $\bar{X}=2.56$ ), 6–10 ( $\bar{X}=2.44$ ), ve 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=2.37$ ) olan katılımcı gruplarının “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu verilere göre en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı 16–20 hizmet yılına sahip olan katılımcılara ait iken; en düşük olumlu görüş bildirme oranının 21 ve üzeri hizmet yılına sahip olan gruba ait olduğu görülmektedir. Hizmet yılı arttıkça okuldan ayrılma niyetinin de azaldığı görülmektedir.

“Bu okula kendimden o kadar çok şey katmış olmasaydım başka bir okulda çalışmayı düşünürdüm.” ifadesine (Md. 14) verilen cevapların ortalaması Tablo 21’de verilmiştir. Tabloda gösterilen bu verilere göre katılımcıların görüş bildirme düzeyleri en düşükten en yükseğe göre sırasıyla şöyledir; hizmet yılı 1–5 ( $\bar{X}=2.70$ ), 6–10 ( $\bar{X}=2.74$ ), 11–15 ( $\bar{X}=2.76$ ), 16–20 ( $\bar{X}=2.93$ ) ve 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=3.12$ ). Tüm katılımcı gruplarının “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Olumlu cevap bildirme oranlarının hizmet yılı düştükçe düşmesi, hizmet yılı değişkeni ile bu maddenin doğru orantılı olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların “Bu okuldan ayrılmam mümkün değil, çünkü buradaki insanlara kendimi bağlı hissediyorum.” ifadesine (Md. 15) verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde katılımcıların görüş bildirme oranları en düşükten en yükseğe göre sırasıyla şöyledir; hizmet yılı 1–5 ( $\bar{X}=2.51$ ) ve 6–10 ( $\bar{X}=2.57$ ) olan gruplar “katılmıyorum” düzeyinde cevap belirtirlerken 11–15 ( $\bar{X}=2.63$ ), 16–20 ( $\bar{X}=2.81$ ) ve 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=2.99$ ) olan katılımcı gruplarının “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Olumlu görüş belirtme oranlarının hizmet yılı düştükçe düşmesi, hizmet yılı değişkeni ile bu maddenin doğru orantılı olduğunu göstermektedir. Sonuçlar incelendiğinde hizmet yılı fazla olan grupların fazla olmayan gruplara nispeten okuldaki çalışma arkadaşlarına kendilerini daha yakın görmekte oldukları ortaya çıkmaktadır.

Madde 16’da “Bu okulun benim için çok büyük bir anlamı var.” ifadesine verilen cevapların ortalaması incelendiğinde katılımcıların görüş belirtme oranları sırasıyla şöyledir; 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=3.60$ ) hizmet süresi olan grup “katılıyorum” düzeyinde cevap belirtirken hizmet süresi 1–5 ( $\bar{X}=3.37$ ), 16–20 ( $\bar{X}=3.34$ ), 11–15 ( $\bar{X}=3.25$ ) ve 6–10 ( $\bar{X}=3.24$ ) yıl olan katılımcı gruplarının “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu verilere göre en yüksek düzeyde olumlu görüş belirtme oranı 21 ve üzeri hizmet yılına sahip olan katılımcılara ait iken; en düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı 6–10 hizmet yılına sahip olan katılımcılara ait olduğu görülmektedir. Sonuçlara göre hizmet yılı en yüksek olan grup için okulun değeri diğer gruplara göre daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu oranı takiben bu ifadeye 1–5 yıl hizmet süresine sahip olanların da diğer gruplara nispeten yüksek

düzye olumlu görüş bildirmesi, ilk çalışılan kurumun çalışanlar için daha büyük önem taşıdığı gerçeği ile açıklanabilir.

Madde 18’de “*Okulumda çok şey borçluyum.*” ifadesine hizmet yılı 1–5 ( $\bar{X}=3.27$ ), 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=3.08$ ), 16–20 ( $\bar{X}=2.97$ ), 11–15 ( $\bar{X}=2.91$ ) ve 6–10 ( $\bar{X}=2.84$ ) yıl olan gruplar “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu maddeye en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranının öğretmenliğe yeni başlayan gruba ait olmasının sebebi ilk görev yerinin öğretmenler için büyük önem taşıması olabilir. Daha sonra ise bu maddeye katılım oranının yüksekliğinin hizmet yılı yüksek olan gruplarla yaşa hizmet yılının doğru orantılı olarak devam etmesi göze çarpmaktadır.

Madde 20’de “*Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmesi için gerekli ortamı hazırlar.*” ifadesine verilen cevapların ortalaması Tablo 21’de verilmiştir. Buna göre verilen cevaplar en düşük katılımdan en yüksek katılıma şöyledir: hizmet yılı 1–5 ( $\bar{X}=3.39$ ), 6–10 ( $\bar{X}=3.46$ ), 11–15 ( $\bar{X}=3.59$ ), 16–20 ( $\bar{X}=3.62$ ) ve 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=3.87$ ). Hizmet yılı 1–5 olan grup “kararsızım” düzeyinde görüş belirtirlerken, diğer gruplar “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Olumlu cevap bildirme oranlarının hizmet yılı düştükçe düşmesi, hizmet yılı değişkeni ile bu maddenin doğru orantılı olduğunu göstermektedir.

“*Okula yeni gelen öğretmenlerin ve öğrencilerin yeterince tanışıp kaynaşabilmeleri için okul yöneticisi değişik etkinlikler düzenlemektedir.*” (m. 21) ifadesine hizmet yılı 1–5 ( $\bar{X}=2.89$ ), 6–10 ( $\bar{X}=2.97$ ), 11–15 ( $\bar{X}=3.10$ ), 16–20 ( $\bar{X}=3.25$ ) ve 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=3.34$ ) olan gruplar “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Verilerden de görüldüğü üzere hizmet yılı arttıkça bu maddeyle ilgili bildirilen olumlu görüş oranı da artmıştır. Bu madde ile hizmet yılı değişkeni doğru orantılıdır.

Madde 29’da “*Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları Tablo 21’e göre sırasıyla incelendiğinde, hizmet süresi 21 yıl ve üzeri olan katılımcılar ( $\bar{X}=4.25$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri; hizmet süresi 11–15 ( $\bar{X}=4.00$ ), 1–5 ( $\bar{X}=3.94$ ), 16–20 ( $\bar{X}=3.93$ ) ve 6–10 ( $\bar{X}=3.82$ ) yıl olan katılımcı gruplarının ise “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmektedir. Bu sonuçlar



incelendiğinde hizmet yılı en yüksek olan grubun bu görüşe daha fazla olumlu görüş belirttiği göze çarpmaktadır.

“*Bu okulda öğretmen ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.*” (madde 33) ifadesine göre cevap ortalamaları en düşükten en yükseğe şöyledir; hizmet yılı 6–10 ( $\bar{X}=3.68$ ), 11–15 ( $\bar{X}=3.77$ ), 1–5 ( $\bar{X}=3.85$ ), 16–20 ( $\bar{X}=3.96$ ) ve 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=4.04$ ) olan gruplar “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. En yüksek olumlu görüş bildirme oranı en fazla hizmet süresine sahip olan öğretmenlere aittir.

Madde 39’da “*Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.*” ifadesine sırasıyla hizmet yılı 1–5 ( $\bar{X}=3.46$ ), 11–15 ( $\bar{X}=3.77$ ), 6–10 ( $\bar{X}=3.83$ ), 16–20 ( $\bar{X}=3.98$ ) ve 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=4.06$ ) olan gruplar “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Yine en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı en fazla hizmet süresine sahip olan öğretmenlere aittir.

Eğitim durumu değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 21) anketin boyutlarında katılımcı görüşleri arasında; örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir ( $p<.05$ ). Bu anlamlı fark kültürel liderlik ve normatif bağlılık boyutlarında görülmemektedir ( $p<.05$ ). Anket maddelerinde ise 3. 5. 6. 7. 9. 14. 15. 16. 18. 20. 21. 29. 33. ve 39. maddelerde eğitim durumu değişkenine ilişkin anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir ( $p<.05$ ). Anlamlı olan maddeler tablo 21 ’de verilecek, diğer maddelere ise Ekler bölümünde yer verilecektir.

Sonuçlara genel olarak bakıldığında öğretmenlerin ve okul idaresinin hizmet yılı arttıkça okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini daha fazla gerçekleştirdiği düşüncesi de artmaktadır. Bu durum hizmet yılı yüksek olan grupların okul idaresine daha yakın olduğu gerçeği ile açıklanabilir. Aynı şekilde örgütsel bağlılığın hizmet yılı arttıkça artması, hizmet yılının artmasının örgütsel bağlılığı attırdığı gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

**Tablo 22. Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Boyutlara ve Maddelere Göre Anova Sonuçları**

|                      |                    | <b>Karelerin</b>  |             |                     |          |          |                  |
|----------------------|--------------------|-------------------|-------------|---------------------|----------|----------|------------------|
| <b>Boyutlar</b>      |                    | <b>Toplamları</b> | <b>Fark</b> | <b>Ortanca kare</b> | <b>F</b> | <b>P</b> | <b>AF</b>        |
| Kültürel Liderlik    | Gruplar Arasında   | 4.37              | 4           | 1.09                | 2.13     | .07      |                  |
|                      | Gruplar İçerisinde | 394.63            | 772         | .51                 |          |          |                  |
|                      | Toplam             | 398.99            | 776         |                     |          |          |                  |
| Örgütsel Bağlılık    | Gruplar Arasında   | 2.35              | 4           | .59                 | 3.48     | .00      | 2-5              |
|                      | Gruplar İçerisinde | 130.46            | 772         | .16                 |          |          |                  |
|                      | Toplam             | 132.82            | 776         |                     |          |          |                  |
| Duygusal Bağlılık    | Gruplar Arasında   | 7.25              | 4           | 1.81                | 3.24     | .01      | 1-5              |
|                      | Gruplar İçerisinde | 431.47            | 772         | .55                 |          |          |                  |
|                      | Toplam             | 438.72            | 776         |                     |          |          |                  |
| Devamlılık Bağlılığı | Gruplar Arasında   | 4.12              | 4           | 1.03                | 2.75     | .02      | 2-4              |
|                      | Gruplar İçerisinde | 289.55            | 772         | .37                 |          |          |                  |
|                      | Toplam             | 293.68            | 776         |                     |          |          |                  |
| Normatif Bağlılık    | Gruplar Arasında   | 1.70              | 4           | .42                 | 1.56     | .18      |                  |
|                      | Gruplar İçerisinde | 211.37            | 772         | .27                 |          |          |                  |
|                      | Toplam             | 213.08            | 776         |                     |          |          |                  |
| <b>Maddeler</b>      |                    | <b>Karelerin</b>  |             |                     |          |          |                  |
|                      |                    | <b>Toplamları</b> | <b>Fark</b> | <b>Ortanca kare</b> | <b>F</b> | <b>P</b> | <b>AF</b>        |
| Madde 3              | Gruplar Arasında   | 82.87             | 4           | 20.71               | 14.68    | .00      | 4,5-1,2,3        |
|                      | Gruplar İçerisinde | 1088.83           | 772         | 1.41                |          |          |                  |
|                      | Toplam             | 1171.70           | 776         |                     |          |          |                  |
| Madde 5              | Gruplar Arasında   | 69.04             | 4           | 17.26               | 11.08    | .00      | 4-2,3<br>5-1,2,3 |
|                      | Gruplar İçerisinde | 1202.62           | 772         | 1.55                |          |          |                  |
|                      | Toplam             | 1271.67           | 776         |                     |          |          |                  |
| Madde 6              | Gruplar Arasında   | 16.43             | 4           | 4.10                | 4.96     | .00      | 5-1,2,3          |
|                      | Gruplar İçerisinde | 638.78            | 772         | .82                 |          |          |                  |
|                      | Toplam             | 655.22            | 776         |                     |          |          |                  |
| Madde 7              | Gruplar Arasında   | 17.12             | 4           | 4.28                | 2.68     | .03      | 1-2              |
|                      | Gruplar İçerisinde | 1229.41           | 772         | 1.59                |          |          |                  |
|                      | Toplam             | 1246.53           | 776         |                     |          |          |                  |
| Madde 9              | Gruplar Arasında   | 17.35             | 4           | 4.33                | 2.87     | .02      | 4-5              |
|                      | Gruplar İçerisinde | 1165.69           | 772         | 1.51                |          |          |                  |
|                      | Toplam             | 1183.05           | 776         |                     |          |          |                  |
| Madde 14             | Gruplar Arasında   | 21.15             | 4           | 5.28                | 4.06     | .00      | 5-1,2,3          |
|                      | Gruplar İçerisinde | 1004.98           | 772         | 1.30                |          |          |                  |
|                      | Toplam             | 1026.13           | 776         |                     |          |          |                  |

| Maddeler |                    | Karelerin<br>Toplamları | Fark | Ortanca kare | F    | P   | AF           |
|----------|--------------------|-------------------------|------|--------------|------|-----|--------------|
| Madde 15 | Gruplar Arasında   | 25.03                   | 4    | 6.25         | 4.68 | .00 | 5-1,2,3      |
|          | Gruplar İçerisinde | 1032.20                 | 772  | 1.33         |      |     |              |
|          | Toplam             | 1057.24                 | 776  |              |      |     |              |
| Madde 16 | Gruplar Arasında   | 16.01                   | 4    | 4.00         | 2.98 | .01 | 5-3,4        |
|          | Gruplar İçerisinde | 1036.25                 | 772  | 1.34         |      |     |              |
|          | Toplam             | 1052.26                 | 776  |              |      |     |              |
| Madde 18 | Gruplar Arasında   | 14.37                   | 4    | 3.59         | 2.61 | .03 | 1-2          |
|          | Gruplar İçerisinde | 1060.62                 | 772  | 1.37         |      |     |              |
|          | Toplam             | 1074.99                 | 776  |              |      |     |              |
| Madde 20 | Gruplar Arasında   | 22.11                   | 4    | 5.52         | 6.31 | .00 | 5-1,2,3      |
|          | Gruplar İçerisinde | 675.59                  | 772  | .87          |      |     |              |
|          | Toplam             | 697.70                  | 776  |              |      |     |              |
| Madde 21 | Gruplar Arasında   | 21.21                   | 4    | 5.30         | 3.83 | .00 | 5-1,2        |
|          | Gruplar İçerisinde | 1066.86                 | 772  | 1.38         |      |     |              |
|          | Toplam             | 1088.08                 | 776  |              |      |     |              |
| Madde 29 | Gruplar Arasında   | 19.46                   | 4    | 4.86         | 4.91 | .00 | 5-2,4        |
|          | Gruplar İçerisinde | 764.40                  | 772  | .99          |      |     |              |
|          | Toplam             | 783.87                  | 776  |              |      |     |              |
| Madde 33 | Gruplar Arasında   | 14.31                   | 4    | 3.57         | 3.71 | .00 | 2-5          |
|          | Gruplar İçerisinde | 743.55                  | 772  | .96          |      |     |              |
|          | Toplam             | 757.87                  | 776  |              |      |     |              |
| Madde 39 | Gruplar Arasında   | 28.61                   | 4    | 7.15         | 7.83 | .00 | 4-1<br>5-1,3 |
|          | Gruplar İçerisinde | 704.65                  | 772  | .91          |      |     |              |
|          | Toplam             | 733.27                  | 776  |              |      |     |              |

p<.05

Araştırmanın “Kültürel Liderlik” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 22’de verilmiştir. Verilen cevaplar incelendiğinde; kültürel liderlik ile hizmet yılı değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (F= 2.13; p=.07).

Örgütsel bağlılıkla ilgili veriler incelendiğinde; örgütsel bağlılık ile hizmet yılı değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (F=3.48; p=.00). Hizmet yılı 6-10 ile 21 ve daha üzeri olan katılımcı grupları arasında anlamlı bir farklılık

yapılan Tamhane analizi sonucunda ortaya çıkmıştır (AF=2-5). Hizmet yılının daha fazla olduğu grupta örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Duygusal Bağlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 22’de verilmiştir. Buna göre duygusal bağlılık ile hizmet yılı değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (F=3.24; p=.01). Hizmet yılı 1-5 ile 21 ve daha üzeri olan katılımcı grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan Tamhane analizi sonucunda ortaya çıkmıştır (AF=1-5). Hizmet yılının en yüksek olduğu grupta örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre meslekte geçirilen zaman arttıkça okul çalışanları kendilerini daha mutlu hissettikleri gerçeği ortaya çıkmaktadır.

“Devam Bağlılığı” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 22’de verilmiştir. Buna göre duygusal bağlılık ile hizmet yılı değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (F=2.75; p=.02). Hizmet yılı 6-10 ile 16-20 olan katılımcı grupları arasında anlamlı bir farklılık yapılan Tamhane analizi sonucunda ortaya çıkmıştır (AF=2-4). Hizmet yılı daha düşük olan grubun ihtiyaçtan ve zorunluluktan dolayı çalıştıkları kurumda devam ettikleri ortaya çıkmaktadır.

“Normatif Bağlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, normatif bağlılık ile belirtilen değişken arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (F=1.56; p=.18).

Madde 3’te “*Kariyerimin geri kalanını bu okulda geçirmek bana mutluluk verir.*” ifadesine göre bu madde ile hizmet yılı değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (F=14.68; p=.00). Çalışma verilerine göre en yüksek hizmet süresine sahip 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri çalışan grubu ile daha düşük hizmet yılına sahip gruplarda anlamlı bir fark yapılan Tamhane analizi sonucunda görülmektedir (AF=4,5-1,2,3). Bu sonuçlara göre meslekte geçen zaman arttıkça çalışılan kurumdan duyulan memnuniyet de artmaktadır.

Çalışmanın 5. maddesi olan “*Benim yararına da olsa bu okuldan ayrılmayı düşünmüyorum.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 22’de gösterilmiştir. Tablodaki verilere göre bu madde ile hizmet yılı değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (F=11.08; p=.00). Anlamlı çıkan bu maddeden elde edilen verilere Tukey HSD testi uygulanmıştır. Çalışma

verilerine göre 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olan katılımcı grubu ile daha düşük hizmet yılına sahip olan (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl öğretmenlik yapan) gruplar arasında anlamlı bir fark görülmektedir (AF=5-1,2,3) Ayrıca 16-20 yıl hizmet edenler ile 5-10 ve 11-15 yıl hizmet edenler arasında da anlamlı bir fark görülmektedir. (AF=4-2,3). Bu durum ise kıdemi yüksek olan öğretmenlerin çalıştıkları okuldan ayrılmayı düşünmediklerini göstermektedir. Hizmet yılı yüksek olan öğretmenlerin daha çok merkezi, tercih edilen okullarda çalıştıkları gerçeği bu durum ile ilişkilendirilebilir.

Madde 6'da "*Okulumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görüyorum.*" ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamalarına göre hizmet yılı 21 yıl ve üzeri olan katılımcı grupları ile hizmet yılı 1-5, 6-10 ve 11-15 yıl olan katılımcı grupları arasında anlamlı bir fark yapılan Tamhane analizi sonucunda bulunmuştur (F=4.96; p=.00) (AF=5-1,2,3). Bu sonuca göre kıdemi yüksek olan öğretmen ve idareci okulundaki problemleri kendi problemi olarak diğerlerine göre daha fazla görmektedir.

"*Şu anda bu okulda kalmamın sebebi istekten daha çok ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır.*" (m.7) ifadesine ait katılım oranlarına göre hizmet yılı 1-5 ve 6-10 olan katılımcılar arasında anlamlı bir fark yapılan Tukey HSD analizi sonucunda görülmektedir (F=2.68; p=.03) (AF=1-2). Yeni atanan öğretmenlerin daha çok zorunluluktan dolayı çalıştıkları kurumlarda olması bu ifadeyle örtüşmektedir.

Çalışmanın 9. maddesi olan "*Bu okuldan ayrılırsam çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.*" ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 22'de gösterilmiştir. Daha sonra anlamlı fark çıkan gruplar arasında Tukey HSD testi uygulanmıştır. Tablodaki verilere göre hizmet yılı 21 ve üzeri olan katılımcı grupları ile 16-20 yıl olan katılımcı grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (F=2.87; p=.02) (AF=4-5). Buna göre hizmet yılı daha yüksek olan grubun okulu daha çok benimsediği görülmektedir.

"*Bu okula kendimden o kadar çok şey katmış olmasaydım başka bir okulda çalışmayı düşünürdüm.*" ifadesine (Md. 14) verilen cevapların ortalaması Tablo 22'de verilmiştir. Tabloda gösterilen bu verilere göre hizmet yılı 21 ve üzeri olan katılımcı grupları ile 1-5, 6-10 ve 11-15 yıl olan katılımcı grupları arasında anlamlı

bir fark olduğu yapılan Tukey HSD analizi sonucunda görülmüştür ( $F=4.06$ ;  $p=.02$ ) ( $AF=5-1,2,3$ ). Bu sonuca göre kıdemi en yüksek olan öğretmen okuluna daha fazla emek verdiğini ve bu yüzden okulundan ayrılmak istemediğini düşünmektedir.

Katılımcıların “*Bu okuldan ayrılmam mümkün değil, çünkü buradaki insanlara kendimi bağlı hissediyorum.*” ifadesine (Md. 15) verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde hizmet yılı 21 ve üzeri olan katılımcı grupları ile 1–5, 6–10 ve 11–15 yıl olan katılımcı grupları arasında anlamlı bir fark olduğu yapılan Tukey HSD analizi sonucunda bulunmuştur ( $F=4.68$ ;  $p=.00$ ) ( $AF=5-1,2,3$ ). Buna göre hizmet yılı en yüksek olan grubun okuldaki iş arkadaşları ile iletişiminin daha iyi olduğu söylenebilir.

Madde 16’da “*Bu okulun benim için çok büyük bir anlamı var.*” ifadesine verilen cevapların ortalaması incelendiğinde hizmet yılı 21 ve üzeri olan katılımcı grupları ile 11–15 ve 16–20 yıl olan katılımcı grupları arasında anlamlı bir fark olduğu yapılan Tamhane analizi sonucunda bulunmuştur ( $F=2.98$ ;  $p=.01$ ) ( $AF=5-3,4$ ). Elde edilen bu verilere göre hizmet yılı en yüksek olan grubun 11–15 ve 16–20 yıl hizmet edene oranla çalıştığı okula daha çok önem verdiği ortaya çıkmaktadır.

Madde 18’de “*Okulumda çok şey borçluyum.*” ifadesinden elde edilen bulgulara göre hizmet yılı 1–5 olan katılımcı grupları ile 6–10 yıl olan katılımcı grupları arasında anlamlı bir fark olduğu yapılan Tamhane analizi sonucunda bulunmuştur ( $F=2.61$ ;  $p=.03$ ) ( $AF=1-2$ ). Bu sonuçlara göre mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin ilk çalışmaya başladıkları kurumda kendilerini daha çok yetiştirdiklerini düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

Madde 20’de “*Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmesi için gerekli ortamı hazırlar.*” ifadesine verilen cevapların ortalaması Tablo 22’de verilmiştir. Sonuç olarak hizmet yılı 21 ve üzeri olan katılımcı grupları ile 1–5, 6–10 ve 11–15 yıl olan katılımcı grupları arasında anlamlı bir fark olduğu yapılan Tukey HSD analizi sonucunda bulunmuştur ( $F=6.31$ ;  $p=.00$ ) ( $AF=5-1,2,3$ ). Buna göre hizmet yılı en yüksek olan grubun kıdemi düşük olan gruplara göre bu ifadeye daha fazla olumlu görüş bildirmekte olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

“*Okula yeni gelen öğretmenlerin ve öğrencilerin yeterince tanışıp kaynaşabilmeleri için okul yöneticisi değişik etkinlikler düzenlemektedir.*” (m. 21)

ifadesinden elde edilen bulgulara göre hizmet yılı 21 ve üzeri olan katılımcı grupları ile 1–5 ve 6–10 yıl olan katılımcı grupları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $F=3.83$ ;  $p=.00$ ). Daha sonra yapılan Tamhane testinde ise 1. 2. ve 5. grupta anlam farklılığı ortaya çıkmıştır ( $AF=5-1,2$ ). Buna göre hizmet yılı en yüksek olan grubun kıdemi daha düşük olan (1–5 yıl ve 6–10 yıl çalışan) gruplara göre bu ifadeye daha fazla olumlu görüş bildirmekte olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Madde 29’da “*Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları Tablo 22’ye göre sırasıyla incelendiğinde hizmet yılı 21 ve üzeri olan katılımcı grupları ile 6–10 ve 15–20 yıl olan katılımcı grupları arasında anlamlı bir fark olduğu yapılan Tukey HSD analizi sonucunda bulunmuştur ( $F=4.91$ ;  $p=.00$ ) ( $AF=5-2,4$ ). Buna göre hizmet yılı en yüksek olan grubun, kıdemi daha düşük olan yani 6–10 ve 16–20 yıl çalışan gruplara göre bu ifadeye daha fazla olumlu görüş bildirmekte olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

“*Bu okulda öğretmen ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.*” (madde 33) ifadesine göre hizmet yılı 21 ve üzeri olan katılımcı grupları ile 6–10 yıl olan katılımcı grupları arasında anlamlı bir fark olduğu yapılan Tamhane analizi sonucunda bulunmuştur ( $F= 3.71$ ;  $p=.00$ ) ( $AF=5-2$ ). Buna göre hizmet yılı en yüksek olan grubun, kıdemi daha düşük olan (6–10 yıl çalışan) gruba göre bu ifadeye daha fazla olumlu görüş bildirmekte olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Madde 39’da “*Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.*” ifadesine göre yapılan Tukey HSD analizi sonucunda 16–20 hizmet yılına sahip olan katılımcı grupları ile 1–5 hizmet yılına sahip olan katılımcı grupları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Ayrıca yine yapılan Tukey HSD analizi sonucuna göre hizmet yılı 21 ve üzeri olan katılımcı grupları ile 1–5 ve 11–15 yıl olan katılımcı grupları arasında anlamlı bir fark görülmektedir ( $F=3.71$ ;  $p=.00$ ) ( $AF=4-1$ ;  $5-1,3$ ). Buna göre bu ifadeye, hizmet yılı en yüksek olan grubun kıdemi daha düşük olan (1–5 ve 11–15 yıl çalışan) gruplara göre; hizmet yılı 20–25 yıl olan grubun, 1–5 yıllık çalışma geçmişine sahip olan gruba göre daha fazla olumlu görüş bildirmekte olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

#### 4.6. OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA VE MADDELERE GÖRE İNCELENMESİ

Araştırmaya katılanların “okul türü” değişkeni açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 23), ilköğretimde görev yapan katılımcıların en fazla frekansa sahip olduğu görülmektedir. Bu sayıyı sırasıyla meslek liseleri, tercihli liseler, genel lise, özel ilköğretim ve özel lise izlemektedir. Bulgular ilköğretimde görev yapan katılımcıların sayısının 455, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 58.6; meslek liselerinde görev yapan katılımcıların sayısının 152, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 19.6; tercihli liselerde (Anadolu liseleri ve fen lisesi) görev yapan katılımcıların sayısının 94, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 12.1; genel lisede görev yapan katılımcıların sayısının 52, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 6.7; özel ilköğretimde görev yapan katılımcıların sayısının 17, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 2.2; özel lisede görev yapan katılımcıların sayısının 7, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 0.9 olduğunu göstermektedir.



**Tablo 23. Okul Türü Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı**

| Okul Türü        | f          | %          |
|------------------|------------|------------|
| İlköğretim       | 455        | 58.6       |
| Genel lise       | 52         | 6.7        |
| Meslek lisesi    | 152        | 19.6       |
| Tercihli liseler | 94         | 12.1       |
| Özel ilköğretim  | 17         | 2.2        |
| Özel lise        | 7          | 0.9        |
| <b>TOPLAM</b>    | <b>777</b> | <b>100</b> |

**Tablo 24. Okul Türü Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara ve Maddelere Göre Dağılımı**

| Boyutlar          | Görev Türü          | N   | $\bar{X}$ | SD  | SE   |
|-------------------|---------------------|-----|-----------|-----|------|
| Kültürel liderlik | (1) İlköğretim      | 455 | 3.84      | .65 | 0.03 |
|                   | (2) Genel lise      | 52  | 3.76      | .72 | 0.10 |
|                   | (3) Meslek Lisesi   | 152 | 3.64      | .74 | 0.06 |
|                   | (4)Tercihli liseler | 94  | 3.79      | .88 | 0.09 |
|                   | (5)Özel İlköğretim  | 17  | 4.64      | .31 | 0.07 |
|                   | (6) Özel Lise       | 7   | 4.69      | .15 | 0.05 |
| Örgütsel bağlılık | (1) İlköğretim      | 455 | 3.10      | .38 | 0.01 |
|                   | (2) Genel lise      | 52  | 3.20      | .41 | 0.05 |
|                   | (3) Meslek Lisesi   | 152 | 3.02      | .44 | 0.03 |
|                   | (4)Tercihli liseler | 94  | 3.14      | .44 | 0.04 |
|                   | (5)Özel İlköğretim  | 17  | 3.27      | .52 | 0.12 |
|                   | (6) Özel Lise       | 7   | 3.47      | .23 | 0.08 |
| Duygusal bağlılık | (1) İlköğretim      | 455 | 3.60      | .69 | 0.03 |
|                   | (2) Genel lise      | 52  | 3.71      | .78 | 0.10 |
|                   | (3) Meslek Lisesi   | 152 | 3.39      | .80 | 0.06 |
|                   | (4)Tercihli liseler | 94  | 3.72      | .76 | 0.07 |
|                   | (5)Özel İlköğretim  | 17  | 4.32      | .79 | 0.19 |
|                   | (6) Özel Lise       | 7   | 4.86      | .24 | 0.09 |

| <b>Boyutlar ve Maddeler</b> | <b>Görev Türü</b>   | <b>N</b> | $\bar{X}$ | <b>SD</b> | <b>SE</b> |
|-----------------------------|---------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Devam bağılılığı            | (1) İlköğretim      | 455      | 2.72      | .59       | 0.02      |
|                             | (2) Genel lise      | 52       | 2.80      | .64       | 0.08      |
|                             | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 2.77      | .61       | 0.05      |
|                             | (4)Tercihli liseler | 94       | 2.71      | .59       | 0.06      |
|                             | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 2.25      | .96       | 0.23      |
|                             | (6) Özel Lise       | 7        | 2.05      | .42       | 0.16      |
| Normatif bağılılık          | (1) İlköğretim      | 455      | 2.97      | .48       | .023      |
|                             | (2) Genel lise      | 52       | 3.09      | .54       | .075      |
|                             | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 2.91      | .55       | .045      |
|                             | (4)Tercihli liseler | 94       | 2.98      | .57       | .060      |
|                             | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 3.25      | .65       | .158      |
|                             | (6) Özel Lise       | 7        | 3.50      | .68       | .257      |
| <b>Maddeler</b>             | <b>Görev Türü</b>   | <b>N</b> | $\bar{X}$ | <b>SD</b> | <b>SE</b> |
| Madde 1                     | (1) İlköğretim      | 455      | 3.30      | 1.26      | .059      |
|                             | (2) Genel lise      | 52       | 3.58      | 1.30      | .181      |
|                             | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.14      | 1.31      | .107      |
|                             | (4)Tercihli liseler | 94       | 3.62      | 1.21      | .125      |
|                             | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 3.41      | 1.66      | .403      |
|                             | (6) Özel Lise       | 7        | 4.71      | .75       | .286      |
| Madde 3                     | (1) İlköğretim      | 455      | 3.38      | 1.21      | .057      |
|                             | (2) Genel lise      | 52       | 3.63      | 1.12      | .155      |
|                             | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.29      | 1.31      | .106      |
|                             | (4)Tercihli liseler | 94       | 3.72      | 1.10      | .114      |
|                             | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 3.88      | 1.40      | .342      |
|                             | (6) Özel Lise       | 7        | 4.29      | 1.25      | .474      |
| Madde 4                     | (1) İlköğretim      | 455      | 2.95      | 1.19      | .056      |
|                             | (2) Genel lise      | 52       | 3.06      | 1.37      | .191      |
|                             | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.12      | 1.29      | .105      |
|                             | (4)Tercihli liseler | 94       | 2.99      | 1.26      | .131      |
|                             | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 2.12      | 1.57      | .382      |
|                             | (6) Özel Lise       | 7        | 1.71      | .75       | .286      |
| Madde 5                     | (1) İlköğretim      | 455      | 3.08      | 1.22      | .057      |
|                             | (2) Genel lise      | 52       | 3.35      | 1.20      | .167      |
|                             | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.27      | 1.32      | .108      |
|                             | (4)Tercihli liseler | 94       | 2.88      | 1.33      | .138      |
|                             | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 2.12      | 1.45      | .352      |
|                             | (6) Özel Lise       | 7        | 1.57      | .97       | .369      |

| <b>Maddeler</b> | <b>Görev Türü</b>   | <b>N</b> | $\bar{X}$ | <b>SD</b> | <b>SE</b> |
|-----------------|---------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Madde 7         | (1) İlköğretim      | 455      | 2.63      | 1.23      | .058      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 2.73      | 1.31      | .182      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 2.97      | 1.28      | .104      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 2.34      | 1.23      | .127      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 1.94      | 1.39      | .337      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 1.43      | .78       | .297      |
| Madde 8         | (1) İlköğretim      | 455      | 1.42      | 1.18      | .056      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 1.62      | 1.40      | .194      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 1.75      | 1.26      | .102      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 1.49      | 1.22      | .126      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | .53       | 1.32      | .322      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | .00       | .00       | .000      |
| Madde 9         | (1) İlköğretim      | 455      | 2.50      | 1.19      | .056      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 2.81      | 1.25      | .174      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 2.74      | 1.27      | .103      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 2.48      | 1.25      | .129      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 2.00      | 1.45      | .354      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 1.14      | .37       | .143      |
| Madde 10        | (1) İlköğretim      | 455      | 1.39      | 1.12      | .053      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 1.33      | 1.29      | .179      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 1.74      | 1.25      | .102      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 1.30      | 1.12      | .116      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | .29       | .77       | .187      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | .00       | .00       | .000      |
| Madde 12        | (1) İlköğretim      | 455      | 1.37      | 1.15      | .054      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 1.38      | 1.31      | .182      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 1.63      | 1.25      | .102      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 1.22      | 1.05      | .109      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | .53       | 1.17      | .286      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | .00       | .00       | .000      |
| Madde 13        | (1) İlköğretim      | 455      | 3.54      | .97       | .046      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 3.85      | .95       | .133      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.43      | 1.05      | .085      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 3.63      | 1.10      | .114      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 4.12      | 1.26      | .308      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 4.29      | 1.49      | .565      |

| <b>Maddeler</b> | <b>Görev Türü</b>   | <b>N</b> | $\bar{X}$ | <b>SD</b> | <b>SE</b> |
|-----------------|---------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Madde 14        | (1) İlköğretim      | 455      | 3.01      | 1.12      | .053      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 2.90      | 1.20      | .168      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 2.70      | 1.11      | .090      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 2.71      | 1.09      | .113      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 2.00      | 1.32      | .321      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 1.86      | 1.57      | .595      |
| Madde 15        | (1) İlköğretim      | 455      | 2.77      | 1.15      | .054      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 2.69      | 1.13      | .157      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 2.53      | 1.15      | .094      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 2.77      | 1.13      | .117      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 2.53      | 1.32      | .322      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 4.57      | .78       | .297      |
| Madde 16        | (1) İlköğretim      | 455      | 3.31      | 1.12      | .052      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 3.63      | 1.18      | .165      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.21      | 1.21      | .099      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 3.51      | 1.09      | .113      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 4.41      | 1.32      | .322      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 5.00      | .00       | .000      |
| Madde 18        | (1) İlköğretim      | 455      | 2.91      | 1.13      | .053      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 3.08      | 1.20      | .167      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 2.88      | 1.17      | .095      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 3.17      | 1.12      | .116      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 4.71      | .47       | .114      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 5.00      | .00       | .000      |
| Madde 19        | (1) İlköğretim      | 455      | 3.87      | .90       | .042      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 3.71      | 1.19      | .166      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.68      | 1.04      | .085      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 3.98      | .99       | .103      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 4.35      | 1.16      | .284      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 4.86      | .37       | .143      |
| Madde 20        | (1) İlköğretim      | 455      | 3.58      | .89       | .042      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 3.56      | .93       | .130      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.59      | 1.01      | .083      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 3.66      | 1.07      | .111      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 4.35      | .60       | .147      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 4.57      | .53       | .202      |

| <b>Maddeler</b> | <b>Görev Türü</b>   | <b>N</b> | <b><math>\bar{X}</math></b> | <b>SD</b> | <b>SE</b> |
|-----------------|---------------------|----------|-----------------------------|-----------|-----------|
| Madde 21        | (1) İlköğretim      | 455      | 3.10                        | 1.12      | .053      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 3.12                        | 1.30      | .181      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 2.93                        | 1.21      | .098      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 3.28                        | 1.23      | .127      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 4.47                        | .62       | .151      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 4.57                        | .53       | .202      |
| Madde 22        | (1) İlköğretim      | 455      | 3.65                        | 1.03      | .048      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 3.29                        | 1.30      | .181      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.54                        | 1.09      | .089      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 3.69                        | 1.07      | .111      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 4.59                        | .61       | .150      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 4.43                        | .53       | .202      |
| Madde 23        | (1) İlköğretim      | 455      | 3.70                        | .87       | .041      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 3.62                        | 1.01      | .140      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.52                        | .99       | .081      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 3.57                        | 1.13      | .117      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 4.41                        | .50       | .123      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 4.71                        | .48       | .184      |
| Madde 24        | (1) İlköğretim      | 455      | 4.30                        | .74       | .035      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 4.25                        | .76       | .106      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 4.15                        | .89       | .072      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 4.20                        | .87       | .090      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 4.94                        | .24       | .059      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 5.00                        | .00       | .000      |
| Madde 25        | (1) İlköğretim      | 455      | 3.89                        | .92       | .043      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 4.06                        | .82       | .115      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.64                        | 1.07      | .087      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 3.77                        | 1.15      | .120      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 4.82                        | .39       | .095      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 4.57                        | .53       | .202      |
| Madde 26        | (1) İlköğretim      | 455      | 3.93                        | .91       | .043      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 3.96                        | .88       | .123      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.82                        | .99       | .081      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 3.79                        | 1.17      | .121      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 4.76                        | .43       | .106      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 4.71                        | .48       | .184      |

| <b>Maddeler</b> | <b>Görev Türü</b>   | <b>N</b> | $\bar{X}$ | <b>SD</b> | <b>SE</b> |
|-----------------|---------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Madde 28        | (1) İlköğretim      | 455      | 4.18      | .88       | .042      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 4.17      | .96       | .134      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.94      | 1.03      | .084      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 3.90      | 1.22      | .127      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 4.76      | .56       | .136      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 4.86      | .37       | .143      |
| Madde 29        | (1) İlköğretim      | 455      | 4.09      | .93       | .044      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 4.04      | 1.08      | .150      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.74      | 1.07      | .087      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 3.95      | 1.07      | .110      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 4.35      | 1.32      | .320      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 5.00      | .00       | .000      |
| Madde 30        | (1) İlköğretim      | 455      | 4.07      | .85       | .040      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 3.96      | .92       | .129      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.84      | .96       | .078      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 4.05      | 1.04      | .107      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 4.71      | .47       | .114      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 4.86      | .37       | .143      |
| Madde 31        | (1) İlköğretim      | 455      | 3.89      | .87       | .041      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 3.85      | .87       | .121      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.57      | 1.04      | .085      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 3.71      | 1.16      | .120      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 4.65      | .49       | .119      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 4.86      | .37       | .143      |
| Madde 32        | (1) İlköğretim      | 455      | 3.75      | .98       | .046      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 3.67      | 1.15      | .159      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.43      | 1.09      | .089      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 3.63      | 1.15      | .119      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 4.71      | .47       | .114      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 4.71      | .48       | .184      |
| Madde 33        | (1) İlköğretim      | 455      | 3.96      | .88       | .042      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 3.83      | .98       | .137      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.57      | 1.09      | .089      |
|                 | (4)Tercihli liseler | 94       | 3.71      | 1.17      | .122      |
|                 | (5)Özel İlköğretim  | 17       | 4.65      | .49       | .119      |
|                 | (6) Özel Lise       | 7        | 4.86      | .37       | .143      |
| Madde 34        | (1) İlköğretim      | 455      | 4.04      | .83       | .039      |
|                 | (2) Genel lise      | 52       | 3.92      | .92       | .128      |
|                 | (3) Meslek Lisesi   | 152      | 3.74      | .96       | .078      |

| Maddeler | Görev Türü          | N   | $\bar{X}$ | SD   | SE   |
|----------|---------------------|-----|-----------|------|------|
| Madde 34 | (4)Tercihli liseler | 94  | 3.90      | 1.18 | .122 |
|          | (5)Özel İlköğretim  | 17  | 4.76      | .43  | .106 |
|          | (6) Özel Lise       | 7   | 4.86      | .37  | .143 |
| Madde 35 | (1) İlköğretim      | 455 | 3.86      | .89  | .042 |
|          | (2) Genel lise      | 52  | 3.81      | 1.04 | .145 |
|          | (3) Meslek Lisesi   | 152 | 3.64      | .88  | .072 |
|          | (4)Tercihli liseler | 94  | 3.74      | 1.06 | .110 |
|          | (5)Özel İlköğretim  | 17  | 4.76      | .43  | .106 |
|          | (6) Özel Lise       | 7   | 5.00      | .00  | .000 |
| Madde 36 | (1) İlköğretim      | 455 | 3.86      | .83  | .039 |
|          | (2) Genel lise      | 52  | 3.77      | .87  | .122 |
|          | (3) Meslek Lisesi   | 152 | 3.71      | .97  | .079 |
|          | (4)Tercihli liseler | 94  | 3.84      | 1.04 | .107 |
|          | (5)Özel İlköğretim  | 17  | 4.82      | .39  | .095 |
|          | (6) Özel Lise       | 7   | 4.86      | .37  | .143 |
| Madde 37 | (1) İlköğretim      | 455 | 3.55      | .97  | .046 |
|          | (2) Genel lise      | 52  | 3.62      | .95  | .132 |
|          | (3) Meslek Lisesi   | 152 | 3.31      | 1.05 | .085 |
|          | (4)Tercihli liseler | 94  | 3.66      | 1.10 | .114 |
|          | (5)Özel İlköğretim  | 17  | 4.76      | .56  | .136 |
|          | (6) Özel Lise       | 7   | 5.00      | .00  | .000 |
| Madde 38 | (1) İlköğretim      | 455 | 3.74      | .92  | .044 |
|          | (2) Genel lise      | 52  | 3.56      | 1.01 | .141 |
|          | (3) Meslek Lisesi   | 152 | 3.69      | .95  | .077 |
|          | (4)Tercihli liseler | 94  | 3.83      | .94  | .098 |
|          | (5)Özel İlköğretim  | 17  | 4.53      | .71  | .174 |
|          | (6) Özel Lise       | 7   | 3.43      | 1.81 | .685 |
| Madde 39 | (1) İlköğretim      | 455 | 3.87      | .93  | .044 |
|          | (2) Genel lise      | 52  | 3.56      | 1.03 | .144 |
|          | (3) Meslek Lisesi   | 152 | 3.66      | 1.00 | .081 |
|          | (4)Tercihli liseler | 94  | 3.98      | .98  | .101 |
|          | (5)Özel İlköğretim  | 17  | 4.88      | .33  | .081 |
|          | (6) Özel Lise       | 7   | 5.00      | .00  | .000 |

Araştırmanın “Kültürel Liderlik” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 24’te verilmiştir. Verilen cevaplar sırasıyla incelendiğinde; meslek lisesi ( $\bar{X}=3.64$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.76$ ), tercihli lise ( $\bar{X}=3.79$ )

ve ilköğretim ( $\bar{X}=3.84$ ) çalışanları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.64$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=4.69$ ) ‘de olan katılımcı gruplarının “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. En yüksek olumlu görüş bildirme düzeyi özel lisede çalışan gruba ait iken, bu grubu sırasıyla özel ilköğretim, ilköğretim, tercihli liseler, genel lise ve meslek lisesi takip etmektedir. Ortaya kültürel liderlik rollerinin en az meslek liselerinde; en çok ise sırasıyla özel ilköğretim ve özel lisede gösteriliyor olduğu gerçeği çıkmaktadır. Bu durum bu okullardaki çalışma şartlarının çok farklı olması gerçeği ile açıklanabilir. Tercihli liselerdeki olumlu görüş bildirme oranının ise özel okullardan ve ilköğretimden daha düşük düzeyde olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili veriler incelendiğinde cevap ortalamalarının sırasıyla şöyle olduğu görülmektedir; meslek lisesi ( $\bar{X}=3.02$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=3.10$ ), tercihli lise ( $\bar{X}=3.14$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.20$ ), ve özel ilköğretim ( $\bar{X}=3.27$ ) çalışanları “kararsızım” düzeyinde görüş belirtirken; özel lise ( $\bar{X}=3.47$ )’de olan katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. En yüksek düzeyde olumlu görüş bildiren grubun özel lise olduğu, en düşük grubun ise meslek lisesi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre özel lisede görev yapan katılımcılarda örgütsel bağlılık en yüksek düzeyde olmasına rağmen; en düşük örgütsel bağlılık düzeyi meslek lisesinde çalışanlarda görülmektedir. Gruplardaki örgütsel bağlılık düzeyi sırasıyla özel lise, özel ilköğretim, genel lise, tercihli liseler, ilköğretim ve meslek lisesi çalışanlarına aittir. Bu durum bu okullardaki çalışma şartlarının çok farklı olması gerçeği ile açıklanabilir.

“Duygusal Bağlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 24’te verilmiştir. Buna göre en düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranından en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı sırasıyla; meslek lisesi ( $\bar{X}=3.39$ ) “kararsızım”, ilköğretim ( $\bar{X}=3.60$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.71$ ), tercihli liseler ( $\bar{X}=3.72$ ) “katılıyorum”; özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.32$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=4.86$ ) olan katılımcı grupları “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmektedir. Bu sonuçlara göre özel lisede görev yapan katılımcılarda duygusal bağlılık en yüksek düzeyde olmasına rağmen; en düşük duygusal bağlılık düzeyi meslek lisesi çalışanlarında görülmektedir. Duygusal bağlılık düzeyi özel liseden



sonra en yüksek olan gruplar sırasıyla; özel ilköğretim, tercihli liseler, genel lise, ilköğretim ve meslek lisesidir. Bu durum bu okullardaki çalışma şartlarının çok farklı olması gerçeği ile açıklanabilir. Ayrıca okula gelen öğrenci profilinin de öğretmenin okula karşı olan sevgisini etkilemekte olduğu yorumu yapılabilir.

“Devam Bağlılığı” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 24’te verilmiştir. Buna göre cevap ortalamaları en yüksekten en düşük düzeye göre şöyledir; genel lise ( $\bar{X}=2.80$ ), meslek lisesi ( $\bar{X}=2.77$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=2.72$ ), tercihli lise ( $\bar{X}=2.71$ ) çalışanları “kararsızım” düzeyinde görüş bildirirken; özel ilköğretim ( $\bar{X}=2.25$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=2.05$ )’de olan katılımcı grupları “katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu verilerden özel lise ve özel ilköğretimde çalışanların ihtiyaç ve zorunluluktan ziyade kendi isteklerinden dolayı çalıştıkları ortaya çıkmaktadır.

“Normatif Bağlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, cevap ortalamaları en düşükten en yüksek düzeye göre şöyledir; meslek lisesi ( $\bar{X}=2.91$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=2.97$ ), tercihli liseler ( $\bar{X}=2.98$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.09$ ) ve özel ilköğretim ( $\bar{X}=3.25$ ) “kararsızım” düzeyinde görüş belirtirlerken; özel lise ( $\bar{X}=3.50$ )’de olan katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu sonuçlara göre özel lisede çalışanlar diğer okul kurumlarında çalışanlardan daha yüksek düzeyde çalıştıkları kuruma karşı minnettarlık duymaktadırlar. Bunun aksine meslek lisesinde çalışanların en az düzeyde çalıştıkları okula karşı minnettarlık duydukları ortaya çıkmaktadır. Bu duygu sırasıyla ilköğretim, tercihli liseler, genel lise, özel ilköğretim çalışanlarında artmaktadır.

Madde 1 “*İstesem de çalıştığım okuldan ayrılmak benim için çok zor olur.*” ifadesine katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, cevap ortalamaları en düşükten en yüksek düzeye göre şöyledir; meslek lisesi ( $\bar{X}=3.14$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=3.30$ ) çalışanları “kararsızım” düzeyinde görüş belirtirken; özel ilköğretim ( $\bar{X}=3.41$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.58$ ), tercihli lise ( $\bar{X}=3.62$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=3.71$ ) çalışanlarının “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu sonuçlara göre özel lisede çalışan katılımcıların diğer gruplara nispeten

çalıştıkları okuldan ayrılma niyetinin diğer gruplara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Meslek liselerinde çalışanların ise okul değiştirme niyetlerinin diğer gruplara göre en düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Madde 3'te "*Kariyerimin geri kalanını bu okulda geçirmek bana mutluluk verir.*" ifadesine sırasıyla meslek lisesi ( $\bar{X}=3.29$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=3.38$ ) çalışanları "kararsızım" düzeyinde görüş belirtirlerken genel lise ( $\bar{X}=3.63$ ), tercihli lise ( $\bar{X}=3.72$ ) ve özel ilköğretim ( $\bar{X}=3.88$ ) çalışanları "katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Özel lise ( $\bar{X}=4.29$ )'de olan katılımcı grupları ise "kesinlikle katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuçlar okulda görev yapan idareci ve öğretmenlerin meslek liselerinde çalışmakta mutlu olmadıklarını göstermektedir. Çalıştığı kurumdan zevk alanlar ilköğretimde daha fazla iken bu düzey sırasıyla genel lise, tercihli liseler ve özel ilköğretimde daha da artmaktadır. Çalıştığı kurumdan en mutlu olan kurumun ise özel lise çalışanları olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum özel okullardaki olanak ve şartların daha iyi olmasından ve tercihli liselerde, genel lise ve meslek lisesine nispeten daha iyi öğrenci profilinin olmasından kaynaklanmaktadır denilebilir.

Madde 4' teki "*Bu okuldan ayrılmamım olumsuz sonuçlarından biri diğer alternatiflerin azlığıdır.*" ifadesine sırasıyla meslek lisesi ( $\bar{X}=3.12$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.06$ ), tercihli lise ( $\bar{X}=2.99$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=2.95$ ) çalışanları "kararsızım" görüşü bildirirken; özel ilköğretim ( $\bar{X}=2.12$ ) "katılmıyorum" düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Özel lise ( $\bar{X}=1.71$ )'de olan katılımcı gruplarının ise "kesinlikle katılmıyorum" düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu sonuç meslek lisesi çalışanların diğer gruplara nispeten alternatif okul azlığından dolayı çalıştıkları kurumda devam ettiklerini göstermektedir. Buna ek olarak özel kurumlarda çalışanların alternatif azlığından değil kendi isteklerinden dolayı çalıştıkları kurumda kaldığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın 5. maddesi olan "*Benim yararına da olsa bu okuldan ayrılmayı düşünmüyorum.*" ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 24'te gösterilmiştir. Tablodaki verilere göre katılım oranları sırasıyla şöyledir; genel lise ( $\bar{X}=3.35$ ), meslek lisesi ( $\bar{X}=3.27$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=3.08$ ), tercihli lise

( $\bar{X}=2.88$ ) öğretmenleri “kararsızım” görüşü bildirirken; özel ilköğretim ( $\bar{X}=2.12$ ) grupları “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Özel lise ( $\bar{X}=1.57$ )’ de olan katılımcılar ise “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı genel liseye aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

“*Şu anda bu okulda kalmamın sebebi istekten daha çok ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır.*” (m.7) ifadesine ait cevap ortalamaları büyükten küçüğe göre sırasıyla şöyledir; meslek lisesi ( $\bar{X}=2.97$ ), genel lise ( $\bar{X}=2.73$ ) ve ilköğretim ( $\bar{X}=2.63$ ) grupları “kararsızım” görüşü bildirirken; tercihli lise ( $\bar{X}=2.34$ ) ve özel ilköğretim ( $\bar{X}=1.94$ ) grupları “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Özel lise ( $\bar{X}=1.43$ ) çalışanları ise “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu sonuçlar diğer maddelerden ortaya çıkan sonuçları desteklemektedir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

Madde 8’de “*Bu okula ait olduğumu kuvvetli bir şekilde hissetmiyorum.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamalarına göre sırasıyla meslek lisesi ( $\bar{X}=1.75$ ), genel lise ( $\bar{X}=1.62$ ), ve tercihli liseler ( $\bar{X}=1.49$ ) ve ilköğretim ( $\bar{X}=1.42$ ), özel ilköğretim ( $\bar{X}=.53$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=.00$ )’de olan katılımcı grupları “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlara göre en düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel liseye aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesi çalışanlarına aittir.

Çalışmanın 9. maddesi olan “*Bu okuldan ayrılırsam çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 24’te gösterilmiştir. Tablodaki verilere göre cevap ortalamaları sırasıyla şöyledir; özel lise ( $\bar{X}=1.14$ ) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirirken; özel ilköğretim ( $\bar{X}=2.00$ ), tercihli lise ( $\bar{X}=2.48$ ) ve ilköğretim ( $\bar{X}=2.50$ ) çalışanları “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Meslek lisesi ( $\bar{X}=2.74$ ) ve genel lise ( $\bar{X}=2.81$ )’de olan katılımcı gruplarının “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Buna göre genel lise ve meslek lisesi çalışanlarının zorunluluktan dolayı bulunduğu kuruma devam ettikleri görülmektedir.

Madde 10 “*Kendimi bu okula duygusal olarak bağı hissetmiyorum.*” görüşüne verilen cevaplar ortalamaları sırasıyla şöyledir; meslek lisesi ( $\bar{X}=1.74$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=1.39$ ), genel lise ( $\bar{X}=1.33$ ), tercihli liseler ( $\bar{X}=1.30$ ), özel ilköğretim ( $\bar{X}=0.29$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=0.00$ ) çalışanları “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Tablo 24’te verilen bu sonuçlara göre okula karşı hissedilen duygusal bağlılık düzeyi yukarıdaki gibidir. Duygusal bağlılık düzeyinin en az meslek lisesi en çok ise özel okul çalışanlarına ait olduğu görülmektedir.

Madde 12 “*Bu okulda kendimi aileden biri olarak hissetmiyorum.*” ifadesine verilen cevaplar ise sırasıyla şöyledir; meslek lisesi ( $\bar{X}=1.63$ ), genel lise ( $\bar{X}=1.38$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=1.37$ ), tercihli liseler ( $\bar{X}=1.22$ ), özel ilköğretim ( $\bar{X}=0.53$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=0.00$ )’de olan katılımcı gruplarının bu sonuçlara göre “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde görüş ifade etmişlerdir. Bu ifade ile ilgili en düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

Madde 13 “*Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.*” ifadesine verilen cevaplar ise sırasıyla şöyledir; meslek lisesi ( $\bar{X}=3.43$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=3.54$ ), tercihli liseler ( $\bar{X}=3.63$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.85$ ), özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.12$ )’de olan katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirirken özel lise ( $\bar{X}=4.29$ ) eğitimcileri “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katılım görüş belirttikleri görülmektedir. Bu ifadeye ait en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel liseye, en düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı ise meslek lisesi öğretmenlerine aittir.

“*Bu okula kendimden o kadar çok şey katmış olmasaydım başka bir okulda çalışmayı düşünürdüm.*” ifadesine (Md. 14) verilen cevapların ortalaması Tablo 24’te verilmiştir. Tabloda gösterilen bu verilere göre katılımcıların cevap ortalamaları en düşükten en yükseğe göre sırasıyla şöyledir; özel lise ( $\bar{X}=1.86$ ) ve özel ilköğretim ( $\bar{X}=2.00$ ) çalışanları “katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirirken; meslek lisesi ( $\bar{X}=2.70$ ), tercihli liseler ( $\bar{X}=2.71$ ) genel lise ( $\bar{X}=2.90$ ) ve ilköğretim ( $\bar{X}=3.01$ )’de olan katılımcı grupları “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı ilköğretim çalışanlarına aittir.

Katılımcıların “*Bu okuldan ayrılmam mümkün değil, çünkü buradaki insanlara kendimi bağlı hissediyorum.*” ifadesine (Md. 15) verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde cevap ortalamaları en düşükten en yüksek düzeye göre sırasıyla şöyledir; meslek lisesi ( $\bar{X}=2.53$ ) ve özel ilköğretim ( $\bar{X}=2.53$ ) çalışanları “katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirirken; genel lise ( $\bar{X}=2.69$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=2.77$ ), tercihli lise ( $\bar{X}=2.77$ ) çalışanları “kararsızım” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Özel lise ( $\bar{X}=4.57$ )’de olan katılımcı grupları ise “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

Madde 16’da “*Bu okulun benim için çok büyük bir anlamı var.*” ifadesine verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde katılımcıların katılım oranları sırasıyla şöyledir; meslek lisesi ( $\bar{X}=3.21$ ) ve ilköğretim ( $\bar{X}=3.31$ ) “kararsızım” düzeyinde görüş bildirirken; tercihli lise ( $\bar{X}=3.51$ ) ve genel lise ( $\bar{X}=3.63$ ) çalışanlarının “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.41$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=5.00$ )’de olan katılımcı grupları ise “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

Madde 18’de “*Okulumu çok şey borçluyum.*” ifadesine sırasıyla meslek lisesi ( $\bar{X}=2.88$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=2.91$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.08$ ) ve tercihli liseler ( $\bar{X}=3.17$ ) “kararsızım” düzeyinde görüş belirtirken; özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.71$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=5.00$ ) ‘de olan katılımcı grupları “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

Çalışmanın 19. maddesi “*Öğretmenlere okulun amaçları, değerleri ve normları okul yöneticisi tarafından yeterince açıklanmaktadır.*” ifadesine sırasıyla meslek lisesi ( $\bar{X}=3.68$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.71$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=3.87$ ), tercihli lise ( $\bar{X}=3.98$ ) çalışanlarının “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir.

Özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.35$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=4.86$ )’de olan katılımcı gruplarının ise “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

Madde 20’de “Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmesi için gerekli ortamı hazırlar.” ifadesine verilen cevapların ortalaması Tablo 24’te verilmiştir. Buna göre verilen cevaplarda en düşükten en yüksek düzeye göre: genel lise ( $\bar{X}=3.56$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=3.58$ ), meslek lisesi ( $\bar{X}=3.59$ ) ve tercihli lise ( $\bar{X}=3.66$ ) çalışanlarının “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.35$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=4.57$ )’de olan katılımcı gruplarının ise “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı genel liseye aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

“Okula yeni gelen öğretmenlerin ve öğrencilerin yeterince tanışıp kaynaşabilmeleri için okul yöneticisi değişik etkinlikler düzenlemektedir.” (m. 21) ifadesine göre verilen cevaplar en düşükten en yüksek düzeye göre; meslek lisesi ( $\bar{X}=2.93$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=3.10$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.12$ ) ve tercihli liseler ( $\bar{X}=3.28$ )’de çalışan katılımcılar “kararsızım” düzeyinde cevap vermişlerdir. Özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.47$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=4.57$ )’de çalışan katılımcı grupları ise “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

Madde 22’de “Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışır.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları Tablo 24’e göre sırasıyla incelendiğinde; genel lise ( $\bar{X}=3.29$ ) çalışanları “kararsızım” düzeyinde cevap verirlerken; meslek lisesi ( $\bar{X}=3.54$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=3.65$ ) ve tercihli liseler ( $\bar{X}=3.69$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.59$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=4.43$ )’de olan katılımcı grupları ise “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. En düşük düzeyde olumlu

görüş bildirme oranı genel liseye aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel ilköğretim çalışanlarına aittir.

Çalışmanın 23. maddesi olan “Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaktadır.” ifadesine göre; meslek lisesi ( $\bar{X}=3.52$ ), tercihli liseler ( $\bar{X}=3.57$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.62$ ) ve ilköğretim ( $\bar{X}=3.70$ ) öğretmen ve idarecilerinin “katılıyorum” düzeyinde cevap vermelerine rağmen; özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.41$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=4.71$ ) çalışanları “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

24. madde olan “Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.” ifadesine verilen cevap ortalamalarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre meslek lisesi ( $\bar{X}=4.15$ ) ve tercihli liseler ( $\bar{X}=4.20$ ) “katılıyorum” ifadesine daha çok olumlu görüş bildirirken; genel lise ( $\bar{X}=4.25$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=4.30$ ), özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.94$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=5.00$ ) çalışanları “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

“Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarıyla uygulamaktadır.” (m. 25) ifadesine verilen cevaplar en düşükten en yüksek düzeye göre şöyledir: meslek lisesi ( $\bar{X}=3.64$ ), tercihli liseler ( $\bar{X}=3.77$ ) ilköğretim ( $\bar{X}=3.89$ ), genel lise ( $\bar{X}=4.06$ ) çalışanları “kesinlikle katılıyorum” ifadesine daha fazla katılım gösterirken; özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.82$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=4.57$ )’de olan katılımcı grupları “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel ilköğretim çalışanlarına aittir.

“Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.” ifadesine (madde 26) verilen cevap ortalamaları en düşükten en yükseğe göre şöyledir; tercihli liseler ( $\bar{X}=3.79$ ) ve meslek lisesi ( $\bar{X}=3.82$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=3.93$ ) ve genel lise ( $\bar{X}=3.96$ ) grupları “katılıyorum” düzeyinde cevap vermiş olmasına rağmen; özel lise

( $\bar{X}=4.71$ ) ve özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.76$ )’ de olan katılımcı grupları “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre bu ifadeye en düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı tercihli lise öğretmenlerinden gelmektedir.

Çalışmanın 28. maddesi “Okul yöneticisi başarısının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.”e göre cevap ortalamaları en düşükten en yükseğe göre sırasıyla şöyledir; tercihli liseler ( $\bar{X}=3.90$ ), meslek lisesi ( $\bar{X}=3.94$ ), genel lise ( $\bar{X}=4.17$ ) ve ilköğretim ( $\bar{X}=4.18$ ) grupları “katılıyorum” düzeyinde cevap verirken; özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.76$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=4.86$ )’de olan katılımcı grupları “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre bu ifadeye en düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı tercihli liselerdeki öğretmenlerden gelmektedir.

Madde 29’da “Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları Tablo 24’e göre sırasıyla incelendiğinde; meslek lisesi ( $\bar{X}=3.74$ ), tercihli lise ( $\bar{X}=3.95$ ), genel lise ( $\bar{X}=4.04$ ) ve ilköğretim ( $\bar{X}=4.09$ ) çalışanları “katılıyorum” düzeyinde cevap verirken; özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.35$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=5.00$ )’de olan katılımcı grupları “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde tercihli lise okullarında çalışanlarının, bu ifadeye belirttiği olumlu görüş bildirme düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

“Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.” ifadesine (madde 30) ait cevapların katılım oranları incelendiğinde, meslek lisesi ( $\bar{X}=3.84$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.96$ ), tercihli liseler ( $\bar{X}=4.05$ ) ve ilköğretim ( $\bar{X}=4.07$ ) grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirirken; özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.71$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=4.86$ ) çalışanlarının “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.



31. madde incelendiğinde ise (*Çağdaş gelişme ve yenilikler okul yöneticisi tarafından okulumuza akılcı bir şekilde yansıtılmaktadır.*) cevap ortalamaları en düşükten en yükseğe göre sırasıyla şöyledir; meslek lisesi ( $\bar{X}=3.57$ ), tercihli liseler ( $\bar{X}=3.71$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.85$ ) ve ilköğretim ( $\bar{X}=3.89$ ) grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirirken; özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.65$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=4.86$ ) çalışanlarının “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

Çalışmanın 32. maddesi olan “*Öğretmenler arasında sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.*” ifadesine sırayla meslek lisesi ( $\bar{X}=3.43$ ), tercihli lise ( $\bar{X}=3.63$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.67$ ), ve ilköğretim ( $\bar{X}=3.75$ ) çalışanları “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirirken; özel ilköğretim ve özel lise ( $\bar{X}=4.71$ ) çalışanları “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel ilköğretim ve özel lise çalışanlarına aittir.

“*Bu okulda öğretmen ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.*” (33.madde) ifadesine bildirilen katılım oranları sırası ile şöyledir; meslek lisesi ( $\bar{X}=3.57$ ), tercihli liseler ( $\bar{X}=3.71$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.83$ ), ve ilköğretim ( $\bar{X}=3.96$ ) çalışanları “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirirken; özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.65$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=4.86$ ) çalışanlarının “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

34. maddedeki “*Okul yöneticisi öğretmenin kendini geliştirmesini destekler.*” ifadesine göre Tablo 24’ e bakıldığında şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır; meslek lisesi ( $\bar{X}=3.74$ ), tercihli liseler ( $\bar{X}=3.90$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.92$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=4.04$ ) çalışanlarının “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirirken; özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.76$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=4.86$ ) çalışanlarının “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek

lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

35. maddede verilen “*Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.*” ifadesine göre; meslek lisesi ( $\bar{X}=3.64$ ), tercihli lise ( $\bar{X}=3.74$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.81$ ) ve ilköğretim ( $\bar{X}=3.86$ ) çalışanları “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirirken; özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.76$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=5.00$ ) çalışanlarının “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katılım bildirdikleri görülmektedir. En düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

Araştırmanın 36. maddesi “*Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı hazırlamaktadır.*” ifadesine göre cevap ortalamaları sırasıyla şöyledir; meslek lisesi ( $\bar{X}=3.71$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.77$ ), tercihli liseler ( $\bar{X}=3.84$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=3.86$ ); özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.82$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=4.86$ ). Özel ilköğretim ve özel lise grupları “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde cevap verirlerken, diğer gruplar “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu sonuçlara göre en düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

“*Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır*” (37. madde) ifadesine göre katılım oranları sırasıyla şöyledir; meslek lisesi ( $\bar{X}=3.31$ ) çalışanları “kararsızım” düzeyinde cevap verirlerken; ilköğretim ( $\bar{X}=3.55$ ), genel lise ( $\bar{X}=3.62$ ), tercihli liseler ( $\bar{X}=3.66$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.76$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=5.00$ ) ise daha çok “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Tablo 24’ten elde edilen sonuçlara göre en düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı meslek lisesine aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

Çalışmanın 38. maddesi olan “*Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.*” ifadesine katılım oranları sırasıyla şöyledir; özel lise ( $\bar{X}=3.43$ ) genel lise ( $\bar{X}=3.56$ ), meslek lisesi ( $\bar{X}=3.69$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=3.74$ ) ve tercihli lise ( $\bar{X}=3.83$ ) çalışanları

“katılıyorum” düzeyinde görüş bildirirken; özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.53$ ) çalışanları daha çok “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre lise çalışanlarının bu ifadeye daha düşük katılım göstermelerinin sebebi ilköğretimde daha fazla tören ve program yapılıyor olması gerçeği ile ilişkilendirilebilir.

Madde 39’da “Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.” ifadesine sırasıyla; genel lise ( $\bar{X}=3.56$ ), meslek lisesi ( $\bar{X}=3.66$ ), ilköğretim ( $\bar{X}=3.87$ ), tercihli lise ( $\bar{X}=3.98$ ) çalışanları “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirirlerken; özel ilköğretim ( $\bar{X}=4.88$ ) ve özel lise ( $\bar{X}=5.00$ ) çalışanları “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Tablo 24’ten elde edilen sonuçlara göre en düşük düzeyde olumlu görüş bildirme oranı genel liseye aitken; en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı özel lise çalışanlarına aittir.

Okul türü değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 24) katılımcı görüşleri ile kültürel liderlik, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir ( $p<.05$ ). Anket maddelerinde ise 1. 3. 4. 5. 7. 8. 9. 10. 12. 13. 16. 18. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 28. 29, 30. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. ve 39. maddelerde okul türü değişkenine ilişkin anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir ( $p<.05$ ). Anlamlı olan maddeler Tablo 25’te verilecek, diğer maddelere ise Ekler bölümünde yer verilecektir.

Sonuçlara genel olarak bakıldığında örgütsel bağlılık düzeyi en yüksek oranda özel okul çalışanlarında görülürken; meslek liselerinde bu oran en düşük seviyede çıkmıştır. Bunlara ek olarak özel okullarda çalışan öğretmenler okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirdiklerine dair ifadelere en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirme oranı belirtirken; meslek lisesinde çalışanlar bu ifadelere en düşük düzeyde olumlu görüş belirtmişlerdir.

**Tablo 25. Okul Türü Değişkenine İlişkin Boyutlara ve Maddelere Göre Anova Sonuçları**

|                      |                    | <b>Karelerin</b>  |             |                     |          |          |                           |
|----------------------|--------------------|-------------------|-------------|---------------------|----------|----------|---------------------------|
| <b>Boyutlar</b>      |                    | <b>Toplamları</b> | <b>Fark</b> | <b>Ortanca kare</b> | <b>F</b> | <b>P</b> | <b>AF</b>                 |
| Kültürel Liderlik    | Gruplar Arasında   | 22.33             | 5           | 4.46                | 9.14     | .00      | 1-3<br>5,6-1,2,3,4        |
|                      | Gruplar İçerisinde | 376.66            | 771         | .48                 |          |          |                           |
|                      | Toplam             | 398.99            | 776         |                     |          |          |                           |
| Örgütsel Bağlılık    | Gruplar Arasında   | 3.01              | 5           | .60                 | 3.57     | .00      |                           |
|                      | Gruplar İçerisinde | 129.81            | 771         | .16                 |          |          |                           |
|                      | Toplam             | 132.82            | 776         |                     |          |          |                           |
| Duygusal Bağlılık    | Gruplar Arasında   | 28.42             | 5           | 5.68                | 10.68    | .00      | 5-1,3<br>6-1,2,3,4<br>3-4 |
|                      | Gruplar İçerisinde | 410.29            | 771         | .53                 |          |          |                           |
|                      | Toplam             | 438.72            | 776         |                     |          |          |                           |
| Devamlılık Bağlılığı | Gruplar Arasında   | 7.79              | 5           | 1.55                | 4.20     | .00      | 5-1,2,3,4<br>6-1.2.3      |
|                      | Gruplar İçerisinde | 285.89            | 771         | .37                 |          |          |                           |
|                      | Toplam             | 293.68            | 776         |                     |          |          |                           |
| Normatif Bağlılık    | Gruplar Arasında   | 4.70              | 5           | .94                 | 3.47     | .00      | 3-6                       |
|                      | Gruplar İçerisinde | 208.38            | 771         | .27                 |          |          |                           |
|                      | Toplam             | 213.08            | 776         |                     |          |          |                           |
| <b>Maddeler</b>      |                    | <b>Karelerin</b>  |             |                     |          |          |                           |
|                      |                    | <b>Toplamları</b> | <b>Fark</b> | <b>Ortanca kare</b> | <b>F</b> | <b>P</b> | <b>AF</b>                 |
| Madde 1              | Gruplar Arasında   | 29.92             | 5           | 5.98                | 3.67     | .00      | 6-1,3                     |
|                      | Gruplar İçerisinde | 1255.01           | 771         | 1.62                |          |          |                           |
|                      | Toplam             | 1284.93           | 776         |                     |          |          |                           |
| Madde 3              | Gruplar Arasında   | 22.68             | 5           | 4.53                | 3.04     | .01      |                           |
|                      | Gruplar İçerisinde | 1149.01           | 771         | 1.49                |          |          |                           |
|                      | Toplam             | 1171.70           | 776         |                     |          |          |                           |
| Madde 4              | Gruplar Arasında   | 27.34             | 5           | 5.46                | 3.55     | .00      | 6-2,3,4                   |
|                      | Gruplar İçerisinde | 1186.71           | 771         | 1.53                |          |          |                           |
|                      | Toplam             | 1214.06           | 776         |                     |          |          |                           |
| Madde 5              | Gruplar Arasında   | 44.46             | 5           | 8.89                | 5.58     | .00      | 5,6-1,2,3                 |
|                      | Gruplar İçerisinde | 1227.20           | 771         | 1.59                |          |          |                           |
|                      | Toplam             | 1271.67           | 776         |                     |          |          |                           |
| Madde 7              | Gruplar Arasında   | 44.41             | 5           | 8.88                | 5.69     | .00      | 3-1,4,5,6                 |
|                      | Gruplar İçerisinde | 1202.11           | 771         | 1.55                |          |          |                           |
|                      | Toplam             | 1246.53           | 776         |                     |          |          |                           |
| Madde 8              | Gruplar Arasında   | 44.14             | 5           | 8.82                | 5.93     | .00      | 6-1,2,3,4<br>3-5          |
|                      | Gruplar İçerisinde | 1147.66           | 771         | 1.48                |          |          |                           |
|                      | Toplam             | 1191.81           | 776         |                     |          |          |                           |

| Maddeler |                    | Karelerin<br>Toplamları | Fark | Ortanca kare | F     | P   | AF                 |
|----------|--------------------|-------------------------|------|--------------|-------|-----|--------------------|
| Madde 9  | Gruplar Arasında   | 29.44                   | 5    | 5.88         | 3.93  | .00 | 6-1,2,3,4          |
|          | Gruplar İçerisinde | 1153.61                 | 771  | 1.49         |       |     |                    |
|          | Toplam             | 1183.05                 | 776  |              |       |     |                    |
| Madde 10 | Gruplar Arasında   | 53.68                   | 5    | 10.73        | 8.08  | .00 | 1-3<br>5,6-1,2,3,4 |
|          | Gruplar İçerisinde | 1023.99                 | 771  | 1.32         |       |     |                    |
|          | Toplam             | 1077.67                 | 776  |              |       |     |                    |
| Madde 12 | Gruplar Arasında   | 37.56                   | 5    | 7.51         | 5.47  | .00 | 3-5<br>6-1,2,3,4   |
|          | Gruplar İçerisinde | 1058.70                 | 771  | 1.37         |       |     |                    |
|          | Toplam             | 1096.26                 | 776  |              |       |     |                    |
| Madde 13 | Gruplar Arasında   | 16.21                   | 5    | 3.24         | 3.14  | .00 |                    |
|          | Gruplar İçerisinde | 796.35                  | 771  | 1.03         |       |     |                    |
|          | Toplam             | 812.56                  | 776  |              |       |     |                    |
| Madde 14 | Gruplar Arasında   | 35.91                   | 5    | 7.18         | 5.59  | .00 | 1-3,5              |
|          | Gruplar İçerisinde | 990.22                  | 771  | 1.28         |       |     |                    |
|          | Toplam             | 1026.13                 | 776  |              |       |     |                    |
| Madde 15 | Gruplar Arasında   | 31.78                   | 5    | 6.35         | 4.78  | .00 | 6-1,2,3,4,5        |
|          | Gruplar İçerisinde | 1025.45                 | 771  | 1.33         |       |     |                    |
|          | Toplam             | 1057.24                 | 776  |              |       |     |                    |
| Madde 16 | Gruplar Arasında   | 48.03                   | 5    | 9.60         | 7.37  | .00 | 6-1,2,3,4<br>3-5   |
|          | Gruplar İçerisinde | 1004.23                 | 771  | 1.30         |       |     |                    |
|          | Toplam             | 1052.26                 | 776  |              |       |     |                    |
| Madde 18 | Gruplar Arasında   | 86.93                   | 5    | 17.38        | 13.56 | .00 | 5,6-1,2,3,4        |
|          | Gruplar İçerisinde | 988.06                  | 771  | 1.28         |       |     |                    |
|          | Toplam             | 1074.99                 | 776  |              |       |     |                    |
| Madde 19 | Gruplar Arasında   | 18.58                   | 5    | 3.71         | 3.96  | .00 | 6-1,2,3,4          |
|          | Gruplar İçerisinde | 723.39                  | 771  | .93          |       |     |                    |
|          | Toplam             | 741.97                  | 776  |              |       |     |                    |
| Madde 20 | Gruplar Arasında   | 16.64                   | 5    | 3.32         | 3.76  | .00 | 5,6-1,2,3,4        |
|          | Gruplar İçerisinde | 681.06                  | 771  | .88          |       |     |                    |
|          | Toplam             | 697.70                  | 776  |              |       |     |                    |
| Madde 21 | Gruplar Arasında   | 53.66                   | 5    | 10.73        | 8.00  | .00 | 5,6-1,2,3,4        |
|          | Gruplar İçerisinde | 1034.41                 | 771  | 1.34         |       |     |                    |
|          | Toplam             | 1088.08                 | 776  |              |       |     |                    |
| Madde 22 | Gruplar Arasında   | 27.86                   | 5    | 5.57         | 4.96  | .00 | 5-1,2,3,4<br>6-2,3 |
|          | Gruplar İçerisinde | 866.05                  | 771  | 1.12         |       |     |                    |
|          | Toplam             | 893.92                  | 776  |              |       |     |                    |
| Madde 23 | Gruplar Arasında   | 21.87                   | 5    | 4.37         | 4.98  | .00 | 5,6-1,2,3,4        |
|          | Gruplar İçerisinde | 676.12                  | 771  | .87          |       |     |                    |

| Maddeler |                    | Karelerin<br>Toplamları | Fark | Ortanca kare | F    | P   | AF                 |
|----------|--------------------|-------------------------|------|--------------|------|-----|--------------------|
| Madde 24 | Gruplar Arasında   | 14.29                   | 5    | 2.85         | 4.66 | .00 | 5,6-1,2,3,4        |
|          | Gruplar İçerisinde | 472.31                  | 771  | .61          |      |     |                    |
|          | Toplam             | 486.61                  | 776  |              |      |     |                    |
| Madde 25 | Gruplar Arasında   | 29.52                   | 5    | 5.90         | 6.28 | .00 | 5-1,2,3,4<br>6-3   |
|          | Gruplar İçerisinde | 724.73                  | 771  | .94          |      |     |                    |
|          | Toplam             | 754.26                  | 776  |              |      |     |                    |
| Madde 26 | Gruplar Arasında   | 19.95                   | 5    | 3.99         | 4.41 | .00 | 5-1,2,3,4<br>6-3,4 |
|          | Gruplar İçerisinde | 697.60                  | 771  | .90          |      |     |                    |
|          | Toplam             | 717.56                  | 776  |              |      |     |                    |
| Madde 28 | Gruplar Arasında   | 22.17                   | 5    | 4.43         | 4.79 | .00 | 5,6-1,2,3,4        |
|          | Gruplar İçerisinde | 712.45                  | 771  | .92          |      |     |                    |
|          | Toplam             | 734.62                  | 776  |              |      |     |                    |
| Madde 29 | Gruplar Arasında   | 23.37                   | 5    | 4.67         | 4.73 | .00 | 3-1<br>6-1,2,3,4   |
|          | Gruplar İçerisinde | 760.49                  | 771  | .98          |      |     |                    |
|          | Toplam             | 783.87                  | 776  |              |      |     |                    |
| Madde 30 | Gruplar Arasında   | 19.05                   | 5    | 3.81         | 4.73 | .00 | 5,6-1,2,3,4        |
|          | Gruplar İçerisinde | 620.71                  | 771  | .80          |      |     |                    |
|          | Toplam             | 639.76                  | 776  |              |      |     |                    |
| Madde 31 | Gruplar Arasında   | 32.04                   | 5    | 6.40         | 7.24 | .00 | 5,6-1,2,3,4<br>1-3 |
|          | Gruplar İçerisinde | 682.15                  | 771  | .88          |      |     |                    |
|          | Toplam             | 714.19                  | 776  |              |      |     |                    |
| Madde 32 | Gruplar Arasında   | 36.57                   | 5    | 7.31         | 6.91 | .00 | 1-3<br>5,6-1,2,3,4 |
|          | Gruplar İçerisinde | 816.13                  | 771  | 1.05         |      |     |                    |
|          | Toplam             | 852.71                  | 776  |              |      |     |                    |
| Madde 33 | Gruplar Arasında   | 36.87                   | 5    | 7.37         | 7.88 | .00 | 1-3<br>5,6-1,2,3,4 |
|          | Gruplar İçerisinde | 720.99                  | 771  | .93          |      |     |                    |
|          | Toplam             | 757.87                  | 776  |              |      |     |                    |
| Madde 34 | Gruplar Arasında   | 27.28                   | 5    | 5.45         | 6.66 | .00 | 1-3<br>5,6-1,2,3,4 |
|          | Gruplar İçerisinde | 631.42                  | 771  | .81          |      |     |                    |
|          | Toplam             | 658.71                  | 776  |              |      |     |                    |
| Madde 35 | Gruplar Arasında   | 31.25                   | 5    | 6.25         | 7.46 | .00 | 5,6-1,2,3,4        |
|          | Gruplar İçerisinde | 645.65                  | 771  | .83          |      |     |                    |
|          | Toplam             | 676.91                  | 776  |              |      |     |                    |
| Madde 36 | Gruplar Arasında   | 26.58                   | 5    | 5.31         | 6.76 | .00 | 5,6-1,2,3,4        |
|          | Gruplar İçerisinde | 605.98                  | 771  | .78          |      |     |                    |
|          | Toplam             | 632.56                  | 776  |              |      |     |                    |

| Maddeler |                    | Karelerin<br>Toplamları | Fark | Ortanca kare | F     | P   | AF          |
|----------|--------------------|-------------------------|------|--------------|-------|-----|-------------|
| Madde 37 | Gruplar Arasında   | 49.91                   | 5    | 9.98         | 10.10 | .00 | 5,6-1,2,3,4 |
|          | Gruplar İçerisinde | 761.67                  | 771  | .98          |       |     |             |
|          | Toplam             | 811.58                  | 776  |              |       |     |             |
| Madde 38 | Gruplar Arasında   | 14.11                   | 5    | 2.82         | 3.14  | .00 | 5-1,2,3,4   |
|          | Gruplar İçerisinde | 691.91                  | 771  | .89          |       |     |             |
|          | Toplam             | 706.03                  | 776  |              |       |     |             |
| Madde 39 | Gruplar Arasında   | 38.74                   | 5    | 7.75         | 8.60  | .00 | 5,6-1,2,3,4 |
|          | Gruplar İçerisinde | 694.52                  | 771  | .90          |       |     |             |
|          | Toplam             | 733.27                  | 776  |              |       |     |             |

p<.05

Araştırmanın “Kültürel Liderlik” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 25’te verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde kültürel liderlik boyutu ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir (F=9.14; p=.00). Anlamlı çıkan bu boyutta yapılan Tukey HSD testi sonucunda ise gruplar arasında ilköğretim ve meslek lisesi arasında; özel ilköğretim ve özel lise ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi, tercihli liseler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir (AF=1-3; 5,6-1,2,3,4). Elde edilen sonuçlardan özel okul kurumlarında çalışanların okul müdürleri ile ilgili daha olumlu görüşlere sahip olduğu ve bu okullarda görev yapan okul müdürlerinin diğer gruplardan daha fazla kültürel liderlik rolleri sergilediği ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili veriler incelendiğinde örgütsel bağlılık boyutu ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir (F=3.57; p=.00). Gruplar arasında anlamlı fark görülmemesine rağmen en çok olumlu görüş bildiren grubun özel lise olduğu, en düşük düzeyde olumlu görüş bildiren grubun ise meslek lisesi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre özel lisede görev yapan katılımcılarda örgütsel bağlılık en yüksek düzeyde olmasına rağmen; en düşük örgütsel bağlılık düzeyi meslek lisesinde çalışanlarda görülmektedir. Gruplardaki örgütsel bağlılık düzeyi özel ilköğretim, genel lise, tercihli liseler, ilköğretim ve meslek lisesi çalışanlarında belirtilen sıraya göre artmaktadır. Bu durum bu okullardaki çalışma şartlarının çok farklı olması gerçeği ile açıklanabilir.

“Duygusal Bağlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 25’te verilmiştir. Buna göre duygusal bağlılık boyutu ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $F=10.68$ ;  $p=.00$ ). Gruplar arasında ise özel ilköğretim ile ilköğretim, meslek lisesi arasında; özel lise ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi, tercihli liseler arasında; meslek lisesi ile tercihli liseler arasında anlamlı bir farklılık olduğu, yapılan Tukey HSD analizi sonucunda bulunmuştur ( $AF=5-1,3$ ;  $6-1,2,3,4$ ;  $3-4$ ). Elde edilen bu bilgilerden özel ilköğretimde çalışan öğretmenlerin devlet ilköğretim okullarında ve meslek lisesinde çalışanlardan okullarında daha mutlu olduğu sonucuna varılabilir. Özel lisede çalışan öğretmenlerin ise genel lise, meslek lisesi, tercihli liselerde çalışan öğretmenlerden daha mutlu oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum özel kurumlarda çalışan öğretmenlerin daha iyi ortamlarda çalışmalarını ile açıklanabilir. Ortaya çıkan bir başka sonuç ise tercihli liselerde çalışan öğretmenlerin meslek lisesinde çalışan öğretmenlerden daha fazla çalıştıkları kurumdan memnun olduklarıdır. Bu durum ise öğrenci profilinin farklı olması gerçeği ile açıklanabilir.

“Devam Bağlılığı” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 25’te verilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde bu boyut ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $F=4.20$ ;  $p=.00$ ). Bu anlamlı ilişki okul kurumları arasında yapılan Tukey HSD analizi sonucunda, özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi, tercihli liseler arasında görülmektedir. Özel lise ile ilköğretim, genel lise ve meslek lisesi arasında da anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $AF=5-1,2,3,4$ ;  $6-1,2,3$ ). Elde edilen verilerden özel kurumlarda çalışan öğretmenlerin diğer kurumlarda çalışan öğretmenlerden farklı olarak çalıştıkları okulda ihtiyaçtan ziyade istekten dolayı devam ettikleri görülmektedir.

“Normatif Bağlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, normatif bağlılık ve okul türü arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $F=3.47$ ;  $p=.00$ ). Okul kurumları arasından meslek lisesi ile özel lise arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan Tamhane analizi sonucunda bulunmuştur ( $AF=3-6$ ). Bu durum meslek lisesinde öğretmenlik yapan öğretmenlerin özel lisede görev yapan öğretmenlere nispeten kendilerini daha az geliştirme şansını yakaladıklarını göstermektedir.



Madde 1'deki "*İstesem de çalıştığım okuldan ayrılmak benim için çok zor olur.*" ifadeye göre bu madde ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır ( $F=3.67$ ;  $p=.00$ ). Gruplar arasında yapılan Tukey HSD analizi sonucunda ise özel lise ile ilköğretim ve meslek lisesi arasında anlamlı fark görülmektedir ( $AF=6-1,3$ ). Elde edilen bu sonuçlara göre özel lisede çalışanların okuldan ayrılma niyetinin ilköğretim okullarında ve meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerden daha düşük olduğu ortaya çıkmaktadır.

Madde 3'te "*Kariyerimin geri kalanını bu okulda geçirmek bana mutluluk verir.*" ifadesine göre okul türü değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $F=3.04$ ;  $p=.01$ ). Gruplar arasında anlamlı fark bulunmamasına rağmen katılımcıların cevap ortalamalarına bakıldığında okulda görev yapan idareci ve öğretmenlerin meslek liselerinde çalışmakta mutlu olmadıkları görülmektedir. Çalıştığı kurumdan zevk alanlar ilköğretimde daha fazla iken bu düzey sırasıyla genel lise, tercihli liseler ve özel ilköğretimde daha da artmaktadır. Çalıştığı kurumdan en mutlu olan grubun ise özel lise çalışanları olduğu ortaya çıkmaktadır.

Madde 4'teki "*Bu okuldan ayrılmamım olumsuz sonuçlarından biri diğer alternatiflerin azlığıdır.*" ifadesine göre bu görüş ile okul türü değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır ( $F=3.55$ ;  $p=.00$ ). Tablodaki bu verilere göre özel lise ile genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan Tukey HSD analizi sonucunda bulunmuştur ( $AF=6-2,3,4$ ). Bu sonuçlardan, özel lisede görev yapan öğretmenlerin buldukları okulda istekten dolayı devam ettikleri; diğer lise kurumlarında ise öğretmenlerin alternatif azlığından dolayı okula devam ettikleri ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın 5. maddesi olan "*Benim yararına da olsa bu okuldan ayrılmayı düşünmüyorum.*" ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 25'te gösterilmiştir. Tablodaki verilere göre 5. madde ile okul türü değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır ( $F=5.58$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tamhane testi sonucunda özel ilköğretim ve özel lise ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi, tercihli liseler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $AF=6,5-1,2,3,4$ ). Buna göre özel lise ve özel ilköğretimde çalışanların çalıştıkları okuldan ayrılma niyetinin kendi yararlarına

da olsa ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liselerde görev yapan öğretmenlerden daha düşük olduğu ortaya çıkmaktadır.

“*Şu anda bu okulda kalmamın sebebi istekten daha çok ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır.*” (m.7) ifadesine ait cevap ortalamaları incelendiğinde bu madde ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $F=5.69$ ;  $p=.00$ ). Gruplar arasındaki bu anlamlı farklılık, yapılan Tamhane analizi sonucunda, meslek lisesi ile ilköğretim, tercihli liseler, özel ilköğretim ve özel lise arasında da görülmektedir ( $AF=3-1,4,5,6$ ). Bu sonuca göre meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim, tercihli liseler ve özel okullarda görev yapan öğretmenlere nispeten daha yüksek düzeyde “zorunluluktan dolayı buldukları okulda devam ettikleri” görüşüne katıldıkları ortaya çıkmaktadır.

Madde 8’de “*Bu okula ait olduğumu kuvvetli bir şekilde hissetmiyorum.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında belirtilen madde ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $F=5.93$ ;  $p=.00$ ). Belirlenen gruplar içerisinde ise yapılan Tukey HSD analizi sonucunda, özel lise ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi, tercihli liseler arasında ve meslek lisesi ve özel ilköğretim arasında anlamlı bir fark görülmektedir ( $AF=6-1,2,3,4; 3-5$ ). Elde edilen sonuçlar incelendiğinde özel lise çalışanlarında, ilköğretim, genel lise, tercihli liseler ve meslek lisesinde görev yapan öğretmenlere nispeten daha yüksek düzeyde okula bağlılık duygusu olduğu ortaya çıkmaktadır. Özel ilköğretimde çalışan öğretmenlerde de okula ait olduğunu hissetme duygusu ilköğretimde çalışanlara göre daha fazladır.

Çalışmanın 9. maddesi olan “*Bu okuldan ayrılırsam çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Tablo 25’te gösterilmiştir. Tablodaki verilere göre 9. madde ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $F=3.93$ ;  $p=.00$ ). Belirlenen gruplar içerisinde ise özel lise ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi, tercihli liseler arasında anlamlı bir fark olduğu, yapılan Tukey HSD analizi sonucunda bulunmuştur ( $AF=6-1,2,3,4$ ). Özel lise çalışanları çalışmak için az seçeneklerinin olduğunu düşünürken ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanları bu görüşe katılmamaktadır.

(Madde 10) “*Kendimi bu okula duygusal olarak bağı hissetmiyorum.*” ifadesi ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $F=8.08$ ;  $p=.00$ ). Bu anlamlı farklılık yapılan Tukey HSD analizi sonucunda şu gruplar arasında bulunmuştur; özel ilköğretim ve özel lise ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi, tercihlil liseler ve ilköğretim ile meslek lisesi ( $AF=5,6-1,2,3,4$ ;  $1-3$ ). Bu verilerden elde edilen sonuca göre özel okul çalışanları diğer okul kurumlarında çalışanlardan daha fazla okula duygusal olarak kendilerinin bağı olduklarını düşünmektedirler. Aynı anlamlı fark ilköğretim ile meslek lisesi çalışanları arasında da görülmektedir. Bu durum okul şartlarının bu okullarda daha iyi olması sebebiyle açıklanabilir.

Madde 12’deki “*Bu okulda kendimi aileden biri olarak hissetmiyorum.*” ifadesi ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $F=5.47$ ;  $p=.00$ ). Gruplar arasında ise yapılan Tukey HSD analizi sonucunda, özel lise ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihlil liseler arasında; meslek lisesi ile özel ilköğretim arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $AF=6-1,2,3,4$ ;  $3-5$ ). Bu sonuçlara göre özel lise çalışanları; ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihlil lise çalışanlarından daha fazla okullarında kendilerini aileden biri olarak görmekteirler. Buna ek olarak özel ilköğretim çalışanları meslek liselerinden daha fazla çalıştıkları okulu ailevi bir kurum olarak görmekteirler.

Madde 13’teki “*Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.*” ifadesine verilen cevapların ortalaması incelendiğinde 13. madde ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $F=3.14$ ;  $p=.00$ ). Katılımcıların belirttikleri cevap ortalamalarına göre özel kurumlarda çalışan öğretmen ve idarecilerin meslek lisesinde çalışanlardan daha fazla okullarına karşı sadakat duygusu taşıdıkları görülmektedir.

“*Bu okula kendimden o kadar çok şey katmış olmasaydım başka bir okulda çalışmayı düşünürdüm.*” ifadesine (Md. 14) verilen cevapların ortalaması Tablo 25’te verilmiştir. Tabloda gösterilen bu verilere göre madde 14 ile grup görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmaktadır ( $F=5.59$ ;  $p=.00$ ). Ayrıca gruplar arasında ilköğretim ile meslek lisesi ve özel ilköğretim çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan Tamhane analizi sonucunda bulunmuştur ( $AF=1-3,5$ ).

Katılımcıların “*Bu okuldan ayrılmam mümkün değil, çünkü buradaki insanlara kendimi bağlı hissediyorum.*” ifadesine (Md. 15) verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde belirtilen madde ile grup görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu yapılan Tamhane analizi sonucunda ortaya çıkmıştır (F=4.78; p=.00). Buna göre gruplar arasında özel lise ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi, tercihli liseler ve özel ilköğretim arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir (AF=6-1,2,3,4,5). Sonuçlar özel lise çalışanlarının okuldaki iş arkadaşlarına, diğer gruplardan daha fazla bağlılık hissi duyduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

Madde 16’da “*Bu okulun benim için çok büyük bir anlamı var.*” ifadesine verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde belirtilen madde ile grup görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmaktadır. (F=7.37; p=.00). Ayrıca katılımcılar arasında yapılan Tukey HSD analizi sonucunda, özel lise ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler; meslek lisesi ve özel ilköğretim arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir (AF=6-1,2,3,4; 3-5). Sonuçlara göre özel lise çalışanları ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla, çalıştıkları okulların kendileri için anlamlı olduğunu düşünmektedir. Aynı şekilde tercihli lise çalışanları meslek lisesi çalışanlarından daha fazla okula anlam atfetmektedir.

Madde 18’de “*Okulumda çok şey borçluyum.*” ifadesinde katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır (F=13.56; p=.00). Ayrıca gruplar arasında yapılan Tamhane analizi sonucunda, özel lise ve özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (AF=5,6-1,2,3,4). Bu durum özel lise ve özel ilköğretim çalışanlarının buldukları okulda diğer okul türlerinden daha fazla kendilerini yetiştirmeleri ile ilişkilendirilebilir.

Çalışmanın 19. maddesi “*Öğretmenlere okulun amaçları, değerleri ve normları okul yöneticisi tarafından yeterince açıklanmaktadır.*” ifadesidir. Bu ifade ile okul türü değişkeni arasında anlamlı farklılık vardır (F=3.96; p=.00). Bu anlamlı farklılık özel lise ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler çalışanları arasında yapılan Tukey HSD analizi sonucunda bulunmuştur (AF=6-1,2,3,4). Buna göre özel lise çalışanları ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise

çalışanlarından daha fazla okul misyon ve vizyonunun okul idarecisi tarafından açıklandığını düşünmektedir.

Madde 20’de “Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmesi için gerekli ortamı hazırlar.” ifadesine verilen cevapların ortalaması Tablo 25’te verilmiştir. Buna göre verilen cevaplar ile bu madde arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $F=3.76$ ;  $p=.00$ ). Daha sonra anlam farkı bulunan grupları tespit etmek için Tukey HSD analizi uygulanmıştır. Gruplar arasındaki farka bakıldığı zaman ise özel lise ve özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında anlamlı bir farklılık görüldüğü ortaya çıkmaktadır ( $AF=5,6-1,2,3,4$ ). Buna göre özel ilköğretim ve özel lise çalışanları ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla okul tarihinin okul idarecisi tarafından açıklandığını düşünmektedir.

“Okula yeni gelen öğretmenlerin ve öğrencilerin yeterince tanışıp kaynaşabilmeleri için okul yöneticisi değişik etkinlikler düzenlemektedir.” (m. 21) ifadesine göre belirtilen görüşler ile bu madde arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $F=8.00$ ;  $p=.00$ ). Daha sonra anlam farkı bulunan grupları tespit etmek için Tukey HSD analizi uygulanmıştır. Gruplar arasındaki farka bakıldığı zaman ise özel lise ve özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında anlamlı bir farklılık görüldüğü ortaya çıkmaktadır. ( $AF=5,6-1,2,3,4$ ). Bu sonuçlara göre özel ilköğretim ve özel lise çalışanları ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla öğretmenlerin birbirini tanınması için okul idarecisinin etkinlikler düzenlemekte olduğunu düşünmektedir.

Madde 22’de “Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışır.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları Tablo 25’e göre incelendiğinde katılımcı grupların görüşleri ile bu madde arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $F=4.96$ ;  $p=.00$ ). Bu anlamlı farklılığın özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında ve özel lise ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi arasında görüldüğü yapılan Tukey HSD analizi sonucunda ortaya çıkmaktadır ( $AF=5-1,2,3,4$ ;  $6-1,2,3$ ). Buna göre özel ilköğretim çalışanları; ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla; özel lise çalışanları ise ilköğretim, genel lise, meslek

lisesi çalışanlarından daha fazla okul idarecisi tarafından sosyal etkinlik düzenlendiğini düşünmektedir.

Çalışmanın 23. maddesi olan “Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaktadır.” ifadesi ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $F=4.98$ ;  $p=.00$ ). Daha sonra anlam farkı bulunan grupları tespit etmek için Tukey HSD analizi uygulanmıştır. Bu veriler incelendiğinde özel lise ve özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmaktadır ( $AF=6,5-1,2,3,4$ ). Bu sonuçlara göre özel ilköğretim ve özel lise çalışanları ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla okul kültürünün toplumsal beklentilere uygun olduğunu düşündüğü ortaya çıkmaktadır.

24. madde olan “Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.” ifadesine verilen cevaplara göre okul türü değişkeni ile bu görüş arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $F=4.66$ ;  $p=.00$ ). Bu veriler incelendiğinde özel lise ve özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında anlamlı bir fark olduğu yapılan Tukey HSD analizi sonucunda ortaya çıkmıştır ( $AF=6,5-1,2,3,4$ ). Bu sonuçlara göre özel ilköğretim ve özel lise çalışanları ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla bu ifadeye olumlu görüş bildirmişlerdir.

“Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarıyla uygulamaktadır.” (m. 25) ifadesine verilen cevaplar ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $F=6.23$ ;  $p=.00$ ). Bu maddeye verilen cevaplardan elde edilen bilgilere Tukey HSD testi uygulanmıştır. Bu veriler incelendiğinde özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında ve özel lise ile meslek lisesi grubu arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $AF=5-1,2,3,4; 6-3$ ). Bu sonuçlara göre özel ilköğretim çalışanları; ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla okul idaresinin kültürel liderlik rollerini sunduğunu düşünmektedir. Özel lise çalışanları da meslek lisesi çalışanlarından daha fazla bu ifadeye olumlu görüş bildirmişlerdir.

“Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.” ifadesine (madde 26) belirtilen katılım oranları incelendiğinde okul türü değişkeni ile 26.

madde arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $F=4.41$ ;  $p=.00$ ). Bu verilere göre özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında ve özel lise ile meslek lisesi ve tercihli liseler grubu arasında anlamlı bir fark olduğu, yapılan Tukey HSD analizi sonucunda görülmektedir ( $AF=5-1,2,3,4$ ;  $6-3,4$ ). Bu sonuçlara göre özel ilköğretim çalışanları ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler çalışanlarından; özel lise çalışanları ise meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla bu ifadeye olumlu görüş bildirmişlerdir.

Çalışmanın 28. maddesi “*Okul yöneticisi başarısının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.*”e göre katılım oranlarında okul türü değişkeni ile bu madde arasında anlamlı bir ilişki olduğu yapılan Tukey HSD analizi sonucunda ortaya çıkmıştır ( $F=4.79$ ;  $p=.00$ ). Bu verilere göre özel lise ve özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $AF=6,5-1,2,3,4$ ). Tablo 25’ten elde edilen bu bulgulara göre özel ilköğretim ve özel lise çalışanları ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler çalışanlarından daha fazla bu ifadeye olumlu görüş bildirmişlerdir.

Madde 29’da “*Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları Tablo 25’e göre incelendiğinde, okul türü değişkeni ile bu madde arasında anlamlı bir ilişki olduğu yapılan Tukey HSD analizi sonucunda ortaya çıkmıştır ( $F=4.73$ ;  $p=.00$ ). Bu verilere göre özel lise ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında ve ilköğretim ile meslek lisesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $AF=6-1,2,3,4$ ;  $3-1$ ). Tablo 25’ten elde edilen bu bulgulara göre özel lise çalışanları ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla bu ifadeye olumlu görüş bildirmişlerdir. Ayrıca ilköğretim çalışanları da bu ifadeye meslek lisesi çalışanlarına nispeten daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

“*Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.*” ifadesine (madde 30) ait cevapların katılım oranları incelendiğinde bu maddeye ilişkin anlamlı fark görülebilmektedir ( $F=4.73$ ;  $p=.00$ ). Buna göre özel lise ve özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında anlamlı bir ilişki olduğu yapılan Tukey HSD analizi sonucunda ortaya çıkmıştır ( $AF=5,6-$

1,2,3,4). Elde edilen bu bulgulara göre özel ilköğretim ve özel lise çalışanları ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla okul yöneticisinin, okulun saygınlığını arttırdığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

31. maddeyle ilgili veriler incelendiğinde (“*Çağdaş gelişme ve yenilikler okul yöneticisi tarafından okulumuza akılcı bir şekilde yansıtılmaktadır.*”) Tablo 25’te belirtildiği gibi okul türü değişkeni ile bu madde arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $F=7.24$ ;  $p=.00$ ). Anlamlı fark bulunan maddelerde gruplar arasındaki anlamlılık farklılığını bulabilmek için Tukey HSD analizi uygulanmıştır. Buna göre özel lise ve özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $AF=5,6-1,2,3,4$ ). Bununla birlikte ilköğretim ile meslek lisesi arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $AF=1-3$ ). Ortaya çıkan bu bulgulara göre özel ilköğretim ve özel lise çalışanları ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla okul yöneticisinin teknolojik gelişmeleri takip ettiğini düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca ilköğretim çalışanları bu ifadeye meslek lisesinde çalışanlardan daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu durum özel okulların diğer okullara nispeten daha fazla teknolojik araçlar kullandığını göstermektedir.

Çalışmanın 32. maddesi olan “*Öğretmenler arasında sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.*” ifadesine göre bu madde ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $F=6.91$ ;  $p=.00$ ). Anlamlı fark bulunan maddelerde gruplar arasındaki anlamlılık farklılığını bulabilmek için Tukey HSD analizi uygulanmıştır. Buna göre özel lise ve özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $AF=5,6-1,2,3,4$ ). Bununla birlikte ilköğretim ile meslek lisesi arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $AF=1-3$ ). Ortaya çıkan bu bulgulara göre özel ilköğretim ve özel lise çalışanlarının ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler çalışanlarından daha fazla bu görüşe katılım gösterdikleri görülmektedir. İlköğretim çalışanları da bu ifadeye meslek lisesinde çalışanlardan daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

33. maddedeki “*Bu okulda öğretmen ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür*” ifadesine verilen cevaplara göre bu madde ile okul türü değişkeni



arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $F=7.88$ ;  $p=.00$ ). Anlamlı fark bulunan maddelerde gruplar arasındaki anlamlılık farklılığını bulabilmek için Tukey HSD analizi uygulanmıştır. Buna göre özel lise ve özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $AF=5,6-1,2,3,4$ ). Bununla birlikte ilköğretim ile meslek lisesi arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $AF=1-3$ ). Ortaya çıkan bu bulgulara göre özel ilköğretim ve özel lise çalışanları ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla bu ifadeye olumlu görüş bildirdikleri ortaya çıkmaktadır. İlköğretim çalışanları da bu ifadeye meslek lisesinde çalışanlardan daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

*“Okul yöneticisi öğretmenin kendini geliştirmesini destekler.”* (madde 34) ifadesine göre bu madde ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $F=6.66$ ;  $p=.00$ ). Anlamlı fark bulunan maddelerde gruplar arasındaki anlamlılık farklılığını bulabilmek için Tukey HSD analizi uygulanmıştır. Buna göre özel lise ve özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $AF=5,6-1,2,3,4$ ). Bununla birlikte ilköğretim ile meslek lisesi arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $AF=1-3$ ). Ortaya çıkan bu bulgulara göre özel ilköğretim ve özel lise çalışanları ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla bu görüşe olumlu görüş bildirmişlerdir. İlköğretim çalışanları da bu ifadeye meslek lisesinde çalışanlardan daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Çalışmanın 35. maddesi olan *“Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır”* ifadesine verilen cevaplara göre bu madde ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $F=7.46$ ;  $p=.00$ ). Buna göre özel lise ve özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında anlamlı bir ilişki olduğu yapılan Tukey HSD analizi ile ortaya çıkmıştır ( $AF=5,6-1,2,3,4$ ). Ortaya çıkan bu bulgulara göre özel ilköğretim ve özel lise çalışanları ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla bu görüşe olumlu görüş bildirmişlerdir.

36. maddede ifade edilen *“Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı hazırlamaktadır.”* görüşü ile ilgili verilere bakıldığında bu madde ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki

görülmektedir (F=6.76; p=.00). Buna göre özel lise ve özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında anlamlı bir ilişki yapılan Tukey HSD analizi ile ortaya çıkmıştır (AF=5,6-1,2,3,4). Ortaya çıkan bu bulgulara göre özel ilköğretim ve özel lise çalışanları ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla bu görüşe olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

*“Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.”* (madde 37) görüşüne göre bu madde ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir (F=10.10; p=.00). Buna göre özel lise ve özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında anlamlı bir ilişki olduğu yapılan Tukey HSD analizi ile ortaya çıkmıştır (AF=5,6-1,2,3,4). Ortaya çıkan bu bulgulara göre özel ilköğretim ve özel lise çalışanları; ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla bu ifadeye olumlu görüş bildirmişlerdir.

Çalışmanın 38.maddesi olan *“Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.”* ifadesi ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu yapılan Tukey HSD analizi sonucunda görülmektedir (F=3.14; p=.00). Buna göre özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında anlamlı bir ilişki vardır (AF=5-1,2,3,4). Ortaya çıkan bu bulgulara göre özel ilköğretim çalışanları ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla bu görüşe olumlu görüş bildirmişlerdir.

Madde 39’da *“Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.”* ifadesine göre bu madde ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir (F=8.60; p=.00). Buna göre özel lise ve özel ilköğretim ile ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli liseler arasında anlamlı bir ilişki olduğu yapılan Tukey HSD analizi ile ortaya çıkmıştır (AF=5,6-1,2,3,4). Ortaya çıkan bu bulgulara göre özel ilköğretim ve özel lise çalışanları ilköğretim, genel lise, meslek lisesi ve tercihli lise çalışanlarından daha fazla bu ifadeye olumlu görüş bildirmişlerdir.

#### 4.7. OKUL MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK ROLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ ÜZERİNE ETKİSİNİN KANONİK VERİ ANALİZİNE GÖRE İNCELENMESİ

Araştırmanın bu bölümünde okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyip etkilemediğini ölçmek için Kanonik Analiz testi sonuçlarından bahsedilecektir. Yapılan analizde iki değişken arasındaki Kanonik değer 0.31 olarak elde edilirken; chi kare değeri ise 79.28 olarak elde edilmiştir. Ortaya çıkan bu sonuca göre, kültürel liderliğin okulda çalışan öğretmenlerin okula olan bağlılıklarına etkisi olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle, kültürel liderlikle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır ( $p=0.00$ )

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisinin bazı değişkenler açısından (cinsiyet, medeni durum, okuldaki görevi, eğitim durumu, hizmet yılı ve okul türü) araştırıldığı çalışmadan elde edilen bulgulara göre sonuçlar belirlenerek, katkı sağlayacağı düşünülen bazı önerilerde bulunulmuştur.

#### 5. 1. TARTIŞMA

Araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışmaya katılan katılımcıların görüşlerine göre görev değişkeni ile ilgili sonuçlar incelendiğinde okul idarecileri ve öğretmenleri birbirlerini birer meslektaş olarak görürler ifadesi ile ilgili okul yönetimi ve öğretmenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye okul yönetimi okul öğretmenlerinden daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir. Sönmez (2008)'in “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Değişime Olan Direnci” adlı tez çalışmasında da, okul idarecisinin “okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içindedir” önermesine farklı cevaplar gelmiştir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde okul görev bağımsız değişkeni ile bu ifade arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre, okul müdürleri öğretmenlere nispeten bu ifadeye daha çok olumlu görüş bildirmektedirler. Başka bir ifadeyle; okul müdür yardımcıları, yönetime yakın pozisyonda görev aldıklarından ve yöneticiyi daha yakından tanıma olanağı bulmalarından dolayı yöneticilerinin okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içinde olduklarını düşünürken, öğretmenler için bu durum daha düşük düzeyde algılanmıştır.

Çalışmada ortaya çıkan diğer bir sonuç ise okul müdürleri kültürel liderlik rollerini sergilediklerini öğretmenlere nispeten daha fazla düşünüyor olmasıdır. Yine Sönmez' in (2008) yaptığı araştırmaya göre “Okul Müdürü Okul Kültürünü

Oluşturan Ortak Değerlere Önem Verdiğini Davranışlarıyla Gösterir” önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok olumlu görüş bildirmektedirler. Başka bir ifadeyle; yöneticiler yönetimde önemli derecede rol aldıkları ve okul kültürünün oluşturulmasında görev aldıklarından dolayı yöneticilerinin okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla gösterdiğini düşünürken, öğretmenler bu ifadeye daha düşük düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir.

Sönmez'in (2008) yaptığı araştırmaya göre genel lise ve özel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, kurum yöneticilerinin okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içinde buldukları düşüncesine sahip olurlarken, meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ise kurum yöneticilerinin, okul çalışanlarıyla istenilen düzeyde dostluk ilişkisi içinde bulunmadıkları düşüncesinde oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmamızda da meslek lisesi öğretmenlerinin okuldaki yöneticilerin birbirlerini meslektaş olarak gördüğü düşüncesine en az düzeyde olumlu görüş belirttikleri ortaya çıkmıştır.

Değirmenci (2006), lise yöneticilerinin gösterdikleri kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlılık düzeyinde, yöneticiler lehine fark olduğunu bulmuştur. Bu bulgulara dayalı olarak lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme algı düzeylerinin öğretmenlerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğunu belirten Değirmenci (2006) araştırmasında lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş tatminine etkisini incelemiştir. Ayrıca lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yöneticilerin kıdem değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı fark bulamamıştır. Aynı sonuç bu araştırmada da görülmüştür. Bu araştırmada okul türü değişkeni ile kültürel liderlik rolleri arasında anlamlı farklılık çıkmasına rağmen Değirmenci (2006) araştırmasında bu sonuca ulaşamamıştır. Cinsiyet faktörü ile ilgili sonuçlara bakıldığında, Değirmenci'ye göre (2006) kadın ve erkek yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarının birbirine yakın olduğu söylenebilir .

Küreselleşmenin bir sonucu olarak örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen “insan kaynağının”, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, örgütün; çalışanlarının iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını artırıcı faaliyetler içerisine girmeleri gerekmektedir. Bu çalışma örgütlerin bu etkinlikleri yerine getirebilmeleri için “örgütlerine olan bağlılıklarını artırmaya dönük faaliyetlere büyük önem vermeleri gereğini ortaya koymaktadır (Boylu, Güçer ve Pelit, 2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyini araştıran çalışmalarında Boylu, Güçer ve Pelit (2007) evli olan akademisyenlerin (3.71) üniversitenin geneline yönelik duygusal bağlılık düzeylerinin, bekâr olan akademisyenlerden (3.39) daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bizim çalışmamızda da evli katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin bekâr katılımcılara oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Brown (2003), yaptığı çalışmasında okul müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin öğretmenlere nispeten daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçlara araştırmamızda ortaya çıkan sonuçlarla örtüşmektedir.

## 5.2. SONUÇLAR

Araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar aşağıda belirtilmektedir.

- Okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $p=.00$ ). Araştırmamızın birinci hipotezi olan “Okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” ifadesi bu sonuçlarla desteklenmektedir.
- *Cinsiyet* değişkenine göre anket maddelerine ilişkin veriler incelendiğinde anketin boyutları olan kültürel liderlik, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır ( $p<.05$ ). Bu sonuç araştırmamızın 2. hipotezi olan “Okul idareci ve öğretmenlerinin okul

müdürünün kültürel liderlik rolleri ile ilgili görüşleri “cinsiyet” e göre farklılık gösterir.” ve araştırmamızın 8. hipotezi olan “Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi “cinsiyet” e göre farklılık gösterir.” ifadesini desteklememektedir (H0). Buna rağmen cevap oranları incelendiğinde;

- Erkek denek grubuyla kadın denek grubu arasında kültürel liderlik ve örgütsel bağlılıkta anlamlı bir farklılık görülmemekle birlikte erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla okul müdürünün kültürel liderlik rolleri ile ilgili sorulara daha fazla olumlu görüş bildirdiği görülmektedir.
- Aynı şekilde örgütsel bağlılık düzeyi erkek katılımcılarda kadın katılımcılara nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir. Erkek deneklerin çalıştıkları okul kurumundan bayan deneklere göre daha fazla memnun oldukları ortaya çıkmaktadır.

- *Medeni durum* değişkenine göre anket boyutlarına ilişkin veriler incelendiğinde anketin boyutları olan kültürel liderlik, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır ( $p < .05$ ). Bu sonuçlara göre araştırmamızın 3. ve 9. hipotezleri olan “Okul idareci ve öğretmenlerinin okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile ilgili görüşleri “medeni durum” a göre farklılık gösterir.” ile “Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi “medeni durum” a göre farklılık gösterir.” cümleleri çürütülmüştür (H0). Fakat cevap ortalamalarına bakıldığında;

- Bekâr olan grubun örgütsel bağlılık ve kültürel liderlikle ilgili verilen sorulara evli katılımcılardan daha az olumlu görüş bildirdiği ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle evli katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyi daha yüksek olduğu ve bu katılımcıların okul müdürü ile ilgili daha olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir.
- Bekâr grubun göreve yeni başlamış ve yeni mezun oldukları göz önüne alındığında, okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile ilgili beklenti

düzeylerinin daha yüksek olması normal bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

- *Görev değişkeni ile ilgili bulgular tekrar incelendiğinde;*
  - “Kültürel Liderlik” boyutunda denek gruplarının verdikleri cevaplar arasında bu boyutla müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ( $p=.00$ ). Okul müdürlerinin kendilerinin kültürel liderlik rollerini gösterdiklerini okul müdür yardımcılarında ve öğretmenlerden daha fazla düşündükleri görülmektedir. Ayrıca okul müdür yardımcılarının da bu görüşe öğretmenlerden daha fazla katıldıkları görülmektedir.
  - “Örgütsel bağlılıkla” ilgili veriler incelendiğinde; görev değişkeni ile bu boyut arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p=.00$ ). Buna göre okul müdür yardımcıları öğretmenlerden daha fazla örgütsel bağlılık düzeyi göstermektedirler. Bu sonuçlara göre çalışanın okuldaki idari sorumluluğu arttıkça örgütsel bağlılığı da artmakta olduğu söylenebilir.
  - “Duygusal Bağlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamalarına göre; görev değişkeni ile duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p=.00$ ). Okul müdür yardımcıları kendilerini okula öğretmenlerden daha yakın hissetmektedirler ve daha çok duygusal bağlılık göstermektedirler.
  - “Devam Bağlılığı” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, görev değişkeni ile devam bağlılığı boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p=.00$ ).
  - “Normatif Bağlılık” boyutunda katılımcı gruplar ile bu boyut arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p=.00$ ). Katılımcılar içerisinde ise okul müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı fark görülmektedir. Okul müdür yardımcıları buldukları işe daha fazla şey borçlu olduklarını öğretmenlere nispeten daha yüksek düzeyde düşünmektedirler.



Bu sonuçlara göre araştırmamızın 4. ve 10. hipotezleri olan “Okul idareci ve öğretmenlerinin okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile ilgili görüşleri “görev” e göre değişiklik gösterir” ve “Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi “görev” e göre farklılık gösterir.” hipotezleri kabul edilmiştir.

- Anketin boyutlarıyla ilgili ortaya çıkan diğer bir genel bulgu ise okul müdürlerinin ve okul müdür yardımcılarının anketteki sorulara verdikleri cevap ortalamalarının yakınlığıdır. Bu durum okul müdür yardımcısı ile okul müdürlerinin görev yakınlığı ve okul müdür yardımcılarının idareye öğretmenlere nispeten daha fazla yakınlığı olması ile açıklanabilir.
- *Eğitim durumu* değişkeni ile ilgili sonuçlara genel olarak bakıldığında anketin boyutları olan örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Farklı eğitim kurumlarından mezun olan katılımcı görüşleri ile sadece kültürel liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir ( $p=.01$ ). Sonuçlar araştırmamızın 5. hipotezini (Okul idareci ve öğretmenlerinin okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile ilgili görüşleri “eğitim durumu” na göre farklılık gösterir.) desteklerken; 11. hipotezini (Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi “eğitim durumu” na göre farklılık gösterir.) desteklememektedir ( $H_0$ ).
- Buna rağmen katılımcıların cevap ortalamalarına bakıldığında eğitim enstitüsü ve önlisans programı mezunlarının daha fazla örgütsel bağlılık gösterdikleri ve çalıştıkları okulda kültürel liderliğin daha yüksek olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bu durumun yaş faktörü ile ilgili olduğu görüşüne varılabilir. Diğer bir deyişle işinde yeni olan çalışanların örgütsel bağlılıkla ve kültürel liderlikle ilgili sorulara daha düşük düzeyde olumlu görüş bildirdikleri sonucuna ulaşılabılır. Yapılan post-hoc test analizinden sonra bu anlamlı farkın eğitim enstitüsü mezunları ile fen edebiyat fakültesi ve eğitim fakültesi mezunları arasında daha fazla yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Elde edilen verilere

göre fen–edebiyat ve eğitim fakültesi mezunlarının eğitim enstitüsü mezunlarına nispeten okul müdürlerine daha eleştirel gözle baktığı görülmektedir. Bu durum yaş faktörü ile ilişkili olabilir sonucuna eğitim enstitüsü mezunlarının yaşça daha büyük olması gerçeğinden ulaşılabilir.

- Ayrıca eğitim enstitüsü mezunlarının okul idaresi hakkında daha olumlu görüşler bildirmesi bu grubun okul idaresine daha yakın olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.
  - Bu sonuçlara ek olarak ön lisans mezunlarının çalıştıkları kurumdan ayrılma isteğinin daha düşük olduğu eğitim durumu değişkeni ile ilgili çıkan sonuçlardan biridir.
- *Hizmet yılı* değişkeni ile ilgili sonuçlara bakıldığında anketin katılımcı görüşleri ile bu değişken arasında örgütsel bağlılık ( $p=.00$ ), duygusal bağlılık ( $p=.01$ ) ve devam bağlılığı ( $p=.02$ ) boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir. Bu anlamlı fark kültürel liderlik ve normatif bağlılık boyutlarında görülmemektedir ( $p<.05$ ). Ortaya çıkan sonuçlarda araştırmanın 6. hipotezi (Okul idareci ve öğretmenlerinin okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile ilgili görüşleri “hizmet yılı” na göre farklılık gösterir.) kabul edilmemiştir ( $H_0$ ). Ayrıca; 12. hipotezimiz (Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi “hizmet yılı” na göre farklılık gösterir.) bu sonuçlara göre kabul edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar detaylı bir şekilde incelenirse;
  - Kültürel liderlik ile ilgili ortaya çıkan hizmet yılı değişkenine göre yüksek hizmet süresi ile okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirdiği düşüncesinin doğru orantıda olması dikkat çekicidir. Sonuç olarak öğretmenin kıdemi arttıkça okul idareci ve öğretmenlerinin okul müdürünün kültürel liderlik rolünü gösterdiğini daha fazla düşündüğü ortaya çıkmaktadır.
  - Devam zorunluluğu boyutu incelendiğinde hizmet yılı daha düşük olan grubun ihtiyaçtan ve zorunluluktan dolayı çalıştıkları kurumda devam ettikleri ortaya çıkmaktadır.

- Ayrıca elde edilen verilere göre hizmet yılı yüksek olan katılımcıların daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır.
  - Ortaya çıkan bir diğer sonuç ise çalışanın hizmet yılı ilerledikçe öğretmenlerin okullarında kendilerini daha mutlu hissettikleri gerçeğidir.
  - Hizmet yılı fazla olan grupların fazla olmayan gruplara nispeten okuldaki çalışma arkadaşlarına kendilerini daha yakın hissettikleri ortaya çıkmıştır.
  - Sonuçlara göre hizmet yılı en yüksek olan grup için okulun değeri diğer gruplara göre daha fazla olduğu görülmektedir.
- Okul türü değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilere bakıldığında katılımcı görüşleri ile kültürel liderlik ( $p=.00$ ), örgütsel bağlılık ( $p=.00$ ), duygusal bağlılık ( $p=.00$ ), devam bağlılığı ( $p=.00$ ) ve normatif bağlılık ( $p=.00$ ) arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuçlara göre çalışmanın 7. hipotezi (Okul idareci ve öğretmenlerinin okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile ilgili görüşleri “okul türü” ne göre farklılık gösterir.) ve 13. Hipotezi (Okul idareci ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri “okul türü” ne göre farklılık gösterir.) kabul edilmiştir. Sonuçlara genel olarak bakıldığında;
    - Özel okullarda çalışan öğretmenler okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirdiklerine dair ifadelerle en yüksek düzeyde olumlu görüş bildirirken; meslek lisesinde çalışanlar bu ifadelerle en düşük düzeyde olumlu görüş oranı belirtmişlerdir.
    - Kültürel liderlik rollerinin en az meslek liselerinde en çok ise özel kurumlarda gösteriliyor olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır.
    - Özel lisede görev yapan katılımcılarda örgütsel bağlılık en yüksek düzeyde olmasına rağmen; en düşük örgütsel bağlılık düzeyi meslek lisesi çalışanlarında görülmüştür.
    - Özel ilköğretimde çalışan öğretmenlerin, çalıştıkları okullarda devlet ilköğretim okullarında ve meslek lisesinde çalışanlardan daha mutlu

olduğu ortaya çıkmıştır. Özel lisede çalışan rretmenlerin ise, genel lise, meslek lisesi, tercihli liselerde çalışan rretmenlerden daha mutlu oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum özel kurumlarda çalışan rretmenlerin daha iyi ortamlarda çalışmaları ile açıklanabilir.

- Ortaya çıkan bir başka sonuç ise tercihli liselerde çalışan rretmenlerin meslek lisesinde çalışan rretmenlere nispeten çalıştıkları okullarından daha çok memnun kaldıklarıdır.
- Özel kurumlarda çalışan rretmenlerin diğer kurumlarda çalışan rretmenlere nispeten okullarına ihtiyaçtan ziyade istekten dolayı devam ettikleri ortaya çıkmaktadır.
- Özel lisede çalıřan katılımcıların diđer gruplara nispeten çalıřtıkları okuldan ayrılma niyetinin daha dűřük olduđu ortaya çıkmıřtır. Meslek liselerinde çalıřanların ise çalıřtıkları okul kurumunu deđiřtirme niyetlerinin diđer gruplara göre en yűksek düzeyde olduđu grűlmektedir. Çalıřtığı okul tűrűnű deđiřtirme niyeti tercihli liselerde genel liselerden daha az düzeyde olması da bu sonuçlara eklenebilir.
- Meslek lisesinde rretmenlik yapan rretmenlerin özel lisede görev yapan rretmenlere nispeten kendilerini daha az geliştirme şansını yakaladıkları ortaya çıkmaktadır.
- Özel okul kurumlarında çalıřan rretmen ve idarecilerin meslek lisesinde çalıřanlardan daha fazla okullarına karřı sadakat duygusu tařıdıkları grűlműřtűr.

### 5.3. ÖNERİLER

Okul műdűrlerinin kűltűrel liderlik rollerinin rretmenlerin rgűtsel bađlılık düzeyine etkisi adlı tez çalıřmasından elde edilen sonuçlar dođrultusunda ařađıdaki öneriler geliřtirilmiřtir.

- rgűtsel kűltűr kurumun bařarılı veya bařarısız olmasında önemli bir faktordűr. Yöneticilerin kűltűrel liderlik özelliklerini daha fazla tařımasıyla okulların bařarısı da daha fazla olacaktır. Kurumların daha bařarılı olabilmesi

için iyi eğitilmiş, profesyonel ve kültürel liderlik rollerinin sergileyebilen liderlere ihtiyaç vardır.

- Kültürel liderlik ile ilgili sorulara okul müdürlerinin okul müdür yardımcısı ve öğretmenlerden daha fazla olumlu görüş bildirmesi beklendik bir durumdur. Okul müdürleri kültürel liderlik rollerinin yerine getirdiğini düşünürken öğretmenler bu düşünceye daha az olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu durum ise okul müdürlerinin kendileri ile ilgili etkili bir şekilde öz eleştiri yapmadıklarını göstermektedir. Bundan dolayı okul müdürleri öğretmenlerin de görüşünü alarak kararlar almalı ve yaptığı işleri ve kendisini sürekli olarak değerlendirmeli, gözden geçirmeli ve kendisine karşı eleştirel yaklaşabilmelidir.
- Elde edilen bulgulardan erkek katılımcıların bayan katılımcılara oranla okul idaresine daha yakın olduğu görüşüne varılabilir. Okul müdürünün bu durumu aşması için önlemler alması, kadın çalışanlarının sorunlarıyla daha fazla ilgilenmesi gerekmektedir. Ortaya çıkan sonuçlara göre kadın katılımcılar okul idaresine karşı daha az olumludurlar ve örgütsel bağlılık düzeyleri erkek katılımcılarla karşılaştırıldığında anlamlı bir ilişki göstermemesine rağmen erkek katılımcılara göre daha düşüktür. Sonuç olarak kadın katılımcıların çalıştıkları okulda daha fazla problemi olduğu ve bu problemlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği söylenebilir. Bu durum için okul idaresince gerekli çözümler alınmalıdır. Okuldaki çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini artıracak çözümler sunulmalıdır.
- Okul çalışanlarından öğretmenlerin idarecilere nispeten daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini artıracak çözümler aranmalıdır.
- Okul çalışanlarından hizmet yılı düşük olan grupların daha düşük düzeyde okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile ilgili olumlu görüş bildirdikleri ve örgütsel bağlılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Hizmet yılı düşük olanlar için örgütsel bağlılığın artırılması yönünde çalışmalar yapılmalıdır.
- Hizmet yılı düşük olan grupların zorunluluk ve ihtiyaçtan dolayı okullarında çalışıyor olmaları örgütsel bağlılık düzeylerini olumsuz düzeyde

etkilemektedir. Bu durum ise öğretmenin çalıştığı kurum ve meslekteki memnuniyetsizliğinden dolayı daha az performans göstermesine sebep olabilir. Bu yüzden meslekte kıdemi düşük olan öğretmenlere de istedikleri okulda çalışma imkânı gösterilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

- Örgütsel bağlılık düzeyi meslek liselerinde en düşük düzeyde görülmektedir. Bunun sebepleri araştırılmalı ve bu okullarda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini artıracak çalışmalar yapılmalıdır.
- Tercihli liselerde (anadolu liselerinde) okul müdürünün kültürel liderlik rollerini iyi sergilediğine dair düşük bir katılım görülmektedir. Hâlbuki öğrenci profiline düşünülduğünde bu okullardaki idarenin oynayacağı kültürel liderlik rolleri daha önemlidir. Bu okullarda bununla ilgili çalışmalar yapılmalı ve gerekirse hizmet içi eğitimlerle bu eksikliğin kapatılması gereklidir.
- Özel kurumlarda görev yapan okul müdürlerinin kültürel liderlik rolünü daha iyi sergiledikleri elde edilen sonuçlardan ortaya çıkmaktadır. Diğer kurum idarecilerinin de bu düzeyi yakalaması için gerekli önlemler alınmalıdır ve gerekirse farklı kurumlardaki okul müdürlerinin birbirleri ile iletişim içerisinde olması önerilebilir.

Araştırma sonuçlarına göre ileride yapılacak olan çalışmalar için şu öneriler sunulabilir;

- Erkek katılımcı grubuyla kadın katılımcı grup arasında kültürel liderlik ve örgütsel bağlılıkta anlamlı bir farklılık görülmemekle birlikte erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla okul müdürünün kültürel liderlik rolleri ile ilgili sorulara daha fazla katılım gösterdiği görülmektedir. Aynı şekilde örgütsel bağlılık düzeyi erkek katılımcılarda kadın katılımcılara nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun sebepleri daha sonraki araştırmalara konu olabilir.
- Evli olan katılımcılarla bekar katılımcı grup arasında kültürel liderlik görüşleri ve örgütsel bağlılıkta anlamlı bir farklılık görülmemekle birlikte evli

katılımcıların bekâr katılımcılara oranla okul müdürünün kültürel liderlik rolleri ile ilgili sorulara daha fazla katılım gösterdiği görülmektedir. Aynı şekilde örgütsel bağlılık düzeyi evli katılımcılarda bekâr katılımcılara nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun sebepleri daha sonraki araştırmalarda incelenebilir.

- Meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin sorunlarını inceleyen araştırmalar yapılabilir.
- Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar yapılabilir.
- Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmen performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar yapılabilir.
- Örgütsel bağlılığı etkileyen sebepler üzerine araştırmalar yapılabilir.
- Örgütsel bağlılık ile örgütsel performans ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerle Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (Sayı 58), 165-190.
- Bashir, S. & Ramay, M. I. (2008). *Determinants of Organizational Commitment A Study of Informational Technology Professionals in Pakistan*. Dissertation Thesis. Jinnah University, Islamabad.
- Bass, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. NewYork: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Başaran, E. B. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başıyigit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Beach, M. B. & Reinheart, J. (2000). *Supervising Leadership Focus on Instruction*. USA: Allyn and Bacon.
- Bellroundtree, C. (2004). *Does Manager Behavior Influence Knowledge Worker Job Satisfaction and Organizational Commitment Attitudes? A Validation of Kouzes and Posner's Transformational Leadership Theory*. Huntsville: The University of Alabama.
- Bennis, W. G. (1961). *The Planning of Change*. NewYork: Holt.
- Bennis, W. G. & Naus, B. (1985) *Leaders The Strategies for Taking Change*. NewYork: Harper & Row.



- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44 (511).
- Brighouse, T. & Woods, D. (1999). *How To Improve Your School*. London: Routledge.
- Brown, B. (2003). *Employees' Organizational Commitment and Their Perceptions of Supervisors' Relation-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviours*, Dissertation Thesis. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Buchanan, II, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, .34, 152.
- Burke, S., Sims, D. & Lazzara, H. & Salas, E. (2007). Trust in Leadership A Multilevel Review and Integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632,
- Bursalıoğlu, Z. (1979). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2000a). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2000b). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bush, T. (1998). *Organizational Culture and Strategic Management, in Middlewood and Lumby*, s.32.
- Camp, S. D. (1993). Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach. *The Prison Journal*, 74 (3), 279-305.
- Campbell, R. F. & Gregg, R. (1957). *Administrative Behaviour in Education*. NewYork: Harger and Row Publishers.

- Carlson, D. S. & Perrewe, P. L. (1995), Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, 14, 830.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 73-112.
- Cummings, G., & Macgregor, T. et al. (2009). Leadership Styles and Outcome Patterns for the Nursing Workforce and Work Environment : A Systematic Review. *International Journal Of Nursing Studies*, NS-1547, 23.
- Currie, G. & Lockett, A. & Suhomlinova, O. (2009). Leadership and Institutional Change in the Public Sector; The Case of Secondary Schools in England. England. *The Leadership Quarterly*, 20, 664-679.
- Covey, S. K. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*. NewYork: Simon & Schuster.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Davison, B. & Fitz-enz, J. (2002). *How to Measure Human Resources Management*, (Third Editon). New York: McGraw Hill.
- Deal, T. (1985). The Symbolism of Effective Schools. *Elementary School Journal*. 85-95.
- Deal, T. (1987). The Culture of Schools. In L. Sheive and M. Schoenheit (eds.) Leadership: Examining the Elusive. *The 1987 Yearbook of the Association for Supervision and Curriculum Development*, 1-15.
- Deal, T. & Peterson, K.D. (1990). *The Principal's Role in Shaping School Culture*. Washington: Department of Education, Office of Educational Research and Improvement.
- Decotiis, T. A. & Summers, T. P. (1987). *A Path Analyses of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment*. Human Relations.
- Değirmenci, S. (2006). *Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

- Demirkıran, T. (2004). *Özel Öğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki İncelemesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İzmit.
- Doğan, A. (2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Erden, M. ve Fidan, N. (1991). *Eğitime Giriş*. Ankara: Feryal Matbaacılık.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 198- 213 . ( [www.esosder.org](http://www.esosder.org) adlı siteden 18 Aralık 2010'da indirilmiştir.)
- Elenkov, D. (2002). Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies. *Journal of Business Research*, 55, 467-480.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Etzioni, A. (1969). *Readings on Modern Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Fiedler, F. F. & Martin, M. C. (1974). *Leadership and Effective Management*. Foresman Company, Glenview II, Scott.
- Fraenkel, J. R.& Wallen, N. E. (2006). *How to Design and Evaluate Research in Education*. New york: Third Edition.
- Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Educational Change*, (Third Edition). London and New York: Teachers College Press, Columbia University.
- Gautam, T. (2001). *Application of Three-Component Organizational Commitment*. Nepal Commerce Campus, Kathmandu.
- Gautam, T. & Upadhyay, N. & Dick, R. V. & Wagner, U. (2001). *Team Climate and Its Linkage to Organizational Commitment in Nepal*. Dissertation Thesis. Tribhuvan University, Kathmandu, Nepal. & Philipps University, Marburg, Germany.
- Goens, G.A. & Clover, S. I. (1991). *Mastering School Reform*. Boston: Allyn and Bacon.

- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78-90.
- Goulet, L.R. & Frank, M. L. (1995). *Organizational Commitment Across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit*. West Haven: University of New Haven.
- Greenfield, W. D. (1995). Toward a Theory of School Administration: The Centrality of Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 31 (1).
- Güçlüoğlu, K. (1985). *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örneğ Olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Gürpınar, G. (2005). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Alt-Üst İlişkileri, İşten Ayrılma Niyeti Ve Bu Faktörler Arasındaki İlişi, Deneysel Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Gürsel, M. (1995). *Okul Yönetimi*. Konya: İnci Ofset.
- Hallinger, P.& Leithwood, K. (1996). Culture and Educational Administrative. *Journal of Educational Administration*. 34 (5) .
- Homans, G. (1961). *Social Behaviour; Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Izgar, H. (2001) *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar, İlkeler ve Teknikler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Y. K. (1979). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, (7. Baskı). Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (H. Can, Çev.). Ankara: TODAİE 167.
- Keçeicoğlu, T. (1998). *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder.
- Keçeicoğlu, T. (2003). *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam.
- Kwinda, N. A. (2002). *The Instructional Leadership Role of The School Principal in*

- Thohoyandou*. Dissertation Thesis. University of Sout Africa, South Africa.
- Kottkamp, R. B. (1984). *The Principal As Cultural Leader Planning Changing*. 15, (3).
- Kowalski, T. J. (2003). *Contemporary School Administration An Introduction*, (Second Edition). Dayton: University of Dayton.
- Lazarsfeld, Paul, F. (1963). *The Social Sciences and Administration*. Edmonton: University of Alberta.
- Maister, D.H. (1997). *True professionalism*. New York: Free Press.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Meyer, J. P. & Allen N.J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resources Management Review.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance; It is The nature of Commitment That Counts. *Journal Of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Middlewood, D. & Lumby, J. (2001). *Human Resources Management in Schools and Colleges*. London: Paul Chapman Publishing Ltd., A Sage Publications Company.
- Monahan, W. G. & Herbert, H. R. (1982). *Contemporary Educatioanal Administration*. New York: Mc Millian Publishing.
- Mowday, R. T. et al. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psycology of Commitment*. New York: Absenteeism and Turnover, Academic Press.
- Newton, L. A. & Shore, L. M. (1992). A Model of Union Membership; Instrumentallity, Commitmehnt and Opposition. *Academy of Management Review*, 17 (2), 275-298.
- Ntsumbedzeni, A. (2002), *The Instructional Leadership Role Of The School Principal In Thoyandau*. Published Dissertation, University of South Africa, South Africa.
- O'Reilly, C. (1995). *Corporations, Culture and Commitment Motivation and Social Control in Organizations*. New Jersey: Psychological Dimensions of Organizational Behaviour, Prentice Hall.

- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment, The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology* 71 (3), 492-499.
- Owens, L.P. (2006). One More Reason Not To Cut Your Training Budget; The Relation Between Training And Organizational Outcomes. *Public Personal Management, Proquest Educational Journals*, 35 (2), 163.
- Özcan, O. (2008). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklene ve Onlarda Gözlemlenen Davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Güz, 4, 411-433.
- Özdemir, S. (1995). Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi. *Eğitim Yönetimi*, 3, 378-388.
- Özçelik, F. (2008). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Öztürk, P. (2008). *İstanbul'daki Sağlık Sektörü Kurumlarındaki Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Paşa, S. F. (2000). Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. Aycan Z. (Ed.) *Akademisyenler Ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. (225-242). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Pirali, J. (2007). *The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviour in Turkish Education Sector*. Published Thesis. Middle East Technical University, Ankara.
- Plant, R. (1987). *Managing Change and Making It Stick*. London: Fontana Press.
- Purkey, S. C. & Smith, M.S. (1983). Effective Schools: A Review. *The Elementary School Journal*, 83, 427-452.

- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sammons, P. & Thomas, S. & Mortimore, P. (1997). *Forging Links Effective Schools and Effective Department*. London: Paul Chapman.
- Sashkin , M. & Walberd, H. J. (1993). *Educational Leadership and School Culture*. CA: McCutchan Publishing Corporation.
- Schein, E. H. ( 1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, (3rd Edition). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1978). *Örgüt Psikolojisi*. Ankara: TODAİE 173.
- Scheider, A. E. & William, C. D. & Pamela, J.N. (1975). *Organizational Communication*. Mc Graw-Hill Kogakusha LTD.
- Sergiovanni, T. J. (1984). *Leadership and Organizational Culture*. Chicago: University of Illinois Press.
- Sergiovanni, T. J. & Starrat, R. J. (1988). *Supervision Human Perspectives*. McGrawhill Inc.
- Sezgin, F. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumunu*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Simon, Herbert, A. (1957). *Administrative Behaviour A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*. New York: The Free Pres.
- Shirbagi, N. (2007). Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions. *Bulletin of Educational Research*, 29 (1) 17-32.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook Of Leadreship A Survey Of Litertaure*. New York: Free Press.

- Stup, R. (2006). *Human Research Managent and Dairy Employee Organizational Commitment*. Pennsylvania: Special Research Report, Pennsylvania State University.
- Sönmez, N. (2008). *Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Şisman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tuhaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58), 274-298.
- Taymaz, H. (1982). *Tefiş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Taymaz, H. (1989). *Uygulamalı Okul Yönetimi*. Anakara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. (<http://yayim.meb.gov.tr> adresinden Mayıs 2010 tarihinde ) indirilmiştir
- Teske, P. E. & Schneider, M. (1999). *The Importance of Leadership The Role of School Principals*. New York: Thepricewaterhousecoopers Endowment for The Business of Government.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf Örgütünün Yönetimi* (Birinci Baskı). Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Ugboro, I. O, (2006). *Organizational Commitment Job Redesign Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing*. North Carolina: North Carolina A&T State University.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1).
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten



Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19,(11) 91-99.

Van Velzen, W. & Robin, D. (1985). *The Need for School Improvement in the Next Decade*. Antwerp: Acco Publishers.

Yüksel, Y. A. (1993). *Study On the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Yıldırım, B. (2001). *Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.

Zain & Gill, (1999). A Psychometric Assessment of the Malay Version of Allen's and Meyer's Organizational Commitment Measure. *Malaysian Management Review*.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar Teoriler ve Yorumlar*. Ankara: Seçkin Yayınevi 154.

Zeyrek, A. O. (2008). *Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamağı Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Wasti, S.A., (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler; Türk Kültürüne Bir Bakış. Aycan, Z. (Ed.) *Akademisyen ve Profesyonellerin Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. (201-224). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Wiener, Y, (1982). Commitment in Organizations A Normative Review. *Academy of Management Review*, 7 (3) ,428-428.

[www.alexanderstrategists.com](http://www.alexanderstrategists.com). erişim tarihi; 02, 05, 2010

**EKLER**  
**EK-1. ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ**

T.C.  
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.03.00.06-040 /  
Konu : Araştırma İzni

04.03.2010 \* 06565

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : 16/02/2010 tarih ve B.30.2.AKÜ.0.E1.00.00-510/355 sayılı Araştırma İzni konulu araştırma izni talep yazısı.

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Şöhret SAĞBAN'ın "Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi" konulu Anket Araştırması yapmak istemektedir. Çalışmalar tamamlandıktan sonra araştırma sonuçlarının birer örneğinin İl Milli Eğitim Müdürlüğüne teslim edilmesi şartıyla, Müdürlüğümüz Araştırma ve Değerlendirme Komisyonu tarafından araştırma yapması uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde tensiplerinize arz ederim.

  
Hidayet YILDIRIM  
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
16/03/2010  
  
Gökhan Veli KİŞİOĞLU  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

**EKLER:**

1-Araştırma Değerlendirme Formu (1 Sayfa)

|   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
|  | <b>EĞİTİM</b><br><b>%100</b><br><b>DESTEK</b> | <b>DANIŞMA</b><br><b>444 0 632</b><br><b>H A T T I</b> | İl Milli Eğitim Müdürlüğü<br>Tel : 0 272 213 76 03 / 212<br>Fax : 0 272 213 76 05 | Kültür – Spor Bölümü<br>E-posta : arge03@meb.gov.tr<br>Web : http://afyon.meb.gov.tr |
|---|---|--|---|--|

Yazılarımıza verilecek cevaplarda yazımızın ilgisinin mutlaka belirtilmesi

## EK-2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve KÜLTÜREL LİDERLİK ANKETİ

### Sayın Meslektaşım,

Bu ankete vereceğiniz cevaplar Afyonkarahisar Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda hazırlanacak olan “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi” adlı Yüksek Lisans tezi için gereklidir. Cevaplarınız gizli kalacak ve bireysel bilgileriniz başka hiç bir amaç için kullanılmayacaktır. İsimlerinizin alınmayacağı bu ankete vereceğiniz samimi cevaplar çalışmanın daha başarılı olmasını sağlayacaktır. Katkılarınız için teşekkürler...

**Şöhret Sağban**

### I. Kişisel Bilgiler:

Aşağıdaki sorular sizinle ve işinizle ilgili bilgileri içermektedir. Size uygun olan seçeneği X koyarak işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz:                    ( ) Erkek      ( ) Kadın
2. Medeni durumunuz:        ( ) Bekâr      ( ) Evli
3. Okuldaki göreviniz:  
( ) Okul müdürü  
( ) Okul müdür yardımcısı  
( ) Öğretmen
4. Eğitim durumunuz:  
( ) Eğitim Enstitüsü  
( ) Ön Lisans  
( ) Fen-Edebiyat Fakültesi  
( ) Eğitim Fakültesi  
( ) Yüksek Lisans  
( ) Diğer..... (Lütfen yazınız)
5. Hizmet yılınız:  
( ) 1-5 yıl  
( ) 6-10 yıl  
( ) 11- 15 yıl  
( ) 16-20 yıl  
( ) 21 yıl ve daha yukarı
6. Çalıştığınız okul türü:  
( ) İlköğretim  
( ) Genel lise  
( ) Meslek Lisesi  
( ) Tercihli liseler  
( ) Özel İlköğretim  
( ) Özel Lise

## II. Örgütsel Bağlılık Anketi

Aşağıdaki cümleler sizin çalıştığınız yerle ilgili hissettiklerinizi içermektedir. Lütfen 1'den 5'e kadar olan numaraları yuvarlak içine alarak cümlelerdeki ifadelere katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

| 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. İstesem de çalıştığım okuldan ayrılmak benim için çok zor olur.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için kendimi zorunlu hissetmiyorum.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Kariyerimin geri kalanını bu okulda geçirmek bana mutluluk verir.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Bu okuldan ayrılmamım olumsuz sonuçlarından biri diğer alternatiflerin azlığıdır.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Benim yararına da olsa bu okuldan ayrılmayı düşünmüyorum.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Okulumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görüyorum.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Şu anda bu okulda kalmamın sebebi istekten daha çok ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Bu okula ait olduğumu kuvvetli bir şekilde hissetmiyorum.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Bu okuldan ayrılırsam çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Kendimi bu okula duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Okulumu bırakırsam kendimi suçlu hissedirim.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Bu okulda kendimi aileden biri olarak hissetmiyorum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Bu okula kendimden o kadar çok şey katmış olmasaydım başka bir okulda çalışmayı düşünürdüm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Bu okuldan ayrılmam mümkün değil, çünkü buradaki insanlara kendimi bağlı hissediyorum.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Bu okulun benim için çok büyük bir anlamı var.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Bu okuldan ayrılırsam hayatımın büyük bir kısmı mahvolur.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Okulumda çok şey borçluyum.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### III. Kültürel Liderlik Anketi

Aşağıda verilen ifadelere dikkatlice okuduktan sonra verilen ifadelere ne derecede katıldığınızı numaraları yuvarlak içine alarak belirtiniz.

| 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Öğretmenlere okulun amaçları, değerleri ve normları okul yöneticisi tarafından yeterince açıklanmaktadır.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmesi için gerekli ortamı hazırlar.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Okula yeni gelen öğretmenlerin ve öğrencilerin yeterince tanışıp kaynaşabilmeleri için okul yöneticisi değişik etkinlikler düzenlemektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışır.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaktadır.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarıyla uygulamaktadır.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Çağdaş gelişme ve yenilikler okul yöneticisi tarafından okulumuza akılcı bir şekilde yansıtılmaktadır.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Öğretmenler arasında sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Bu okulda öğretmen ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Okul yöneticisi öğretmenin kendini geliştirmesini destekler.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı hazırlamaktadır.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**EK-3. UYGULAMA YAPILAN OKUL VE KURUM İSİMLERİ  
(ÇALIŞMA TAKVİMİ)**

| <b>Okullar</b>                        | <b>Tarih</b>            | <b>İlköğretim ve Ortaöğretim<br/>Öğretmenleri ve Okul<br/>İdarecileri</b> |
|---------------------------------------|-------------------------|---|
| 27 Ağustos İ.Ö.O                      | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Afyonkarahisar Kocatepe İ.Ö.O         | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Afyonkarahisar Methiye Dumlu<br>İ.Ö.O | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Ali Çetinkaya İ.Ö.O                   | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Ataköy İ.Ö.O                          | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Atatürk İ.Ö.O                         | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Cumhuriyet İ.Ö.O                      | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Dumlupınar İ.Ö.O                      | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Ekrem Yavuz İ.Ö.O                     | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Erenler İ.Ö.O                         | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Erkmen İlköğretim Okulu               | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Fatih İ.Ö.O                           | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Gedik Ahmet Paşa İ.Ö.O                | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Hacı Ahmet Özsoy İ.Ö.O                | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Hacı Hayriye Özsoy İ.Ö.O              | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Hisarbank 100. Yıl İ.Ö.O              | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Hoca Ahmet Yesevi İ.Ö.O               | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Hürriyet İ.Ö.O                        | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Hüseyin Sümer İ.Ö.O                   | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Hüseyin Türkmen İ.Ö.O                 | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Kadayıfçioğlu İ.Ö.O                   | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Kadımana İ.Ö.O                        | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Kasımpaşa İ.Ö.O                       | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Kazım Özer<br>İ.Ö.O.                  | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |

| <b>Okullar</b>                            | <b>Tarih</b>            | <b>İlköğretim ve Ortaöğretim<br/>Öğretmenleri ve Okul<br/>İdarecileri</b> |
|---|-------------------------|---|
| Mareşal Fevzi Çakmak İ.Ö.O                | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Mehmet Akif Ersoy İ.Ö.O                   | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Mehmet Yağcıoğlu İ.Ö.O                    | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Namık Kemal İ.Ö.O                         | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Nurettin Karaman İ.Ö.O                    | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Öğretmen Saniye Sayıoğlu İ.Ö.O            | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Oruçoğlu İ.Ö.O                            | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Osman Attila İ.Ö.O                        | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Özerler İ.Ö.O                             | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Özlem Özyurt İ.Ö.O                        | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Sahipata İ.Ö.O                            | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Salim Pancar İ.Ö.O                        | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Selçuklu İ.Ö.O                            | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Şemsettin Karahisarı İ.Ö.O                | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Ticaret Borsası İ.Ö.O                     | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Yavuz Selim İ.Ö.O                         | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Yüksel Varlı İ.Ö.O                        | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Yunus Emre İ.Ö.O                          | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Afyonkarahisar Atatürk Lisesi             | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Fatih Lisesi                              | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Afyon Lisesi                              | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Afyonkarahisar Anafartalar A.L.           | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Afyonkarahisar Milli Piyango A. L.        | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Cumhuriyet Anadolu Lisesi                 | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Kocatepe Anadolu Lisesi                   | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Afyonkarahisar Anadolu Öğr. Lis.          | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Emir Murat Özdilek<br>Ana.Ot.Tur.Mes.Lis. | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |

| <b>Okullar</b>  | <b>Tarih</b>            | <b>İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenleri ve Okul İdarecileri</b> |
|---|-------------------------|---|
| And.T.L.And.Mes.Lis.Tek.L.ve End.Mes.Lis.                   | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Gazi Anadolu Teknik Lis.Teknik L.ve EML.                    | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Süleyman Demirel Fen Lisesi                                 | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| İmam Hatip Lisesi ve Anadolu İ.H.L.                         | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Afyonkarahisar Ali Çetinkaya And. Kız Mes.ve Kız Mes.Lisesi | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Zübeyde Hanım Anadolu Kız Meslek ve Kız Meslek Lisesi       | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Anadolu Ticaret Meslek Lisesi ve Ticaret Meslek Lisesi      | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Atatürk Sağlık Meslek Lisesi                                | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Özel Cihan Lisesi   | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Özel Zafer İlköğretim Okulu                                 | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Özel Zafer Lisesi   | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Ted Afyon Koleji Özel İlköğretim Okulu                      | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |
| Ted Afyon Koleji Özel Lisesi                                | 15.02.2010 – 22.02.2010 |   |



**EK-4. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN MADDELERE  
GÖRE TANIMSAL VERİ DAĞILIMI**

| Maddeler | Cinsiyet | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------|----------|-----|------|----------------|-----------------|
| m1       | Erkek    | 425 | 3.38 | 1.298          | .063            |
|          | Kadın    | 352 | 3.30 | 1.274          | .068            |
| m2       | Erkek    | 425 | 2.12 | 1.324          | .064            |
|          | Kadın    | 352 | 2.12 | 1.257          | .067            |
| m3       | Erkek    | 425 | 3.53 | 1.242          | .060            |
|          | Kadın    | 352 | 3.33 | 1.206          | .064            |
| m4       | Erkek    | 425 | 2.93 | 1.282          | .062            |
|          | Kadın    | 352 | 3.01 | 1.212          | .065            |
| m5       | Erkek    | 425 | 2.97 | 1.324          | .064            |
|          | Kadın    | 352 | 3.20 | 1.215          | .065            |
| m6       | Erkek    | 425 | 4.20 | .883           | .043            |
|          | Kadın    | 352 | 3.95 | .943           | .050            |
| m7       | Erkek    | 425 | 2.69 | 1.263          | .061            |
|          | Kadın    | 352 | 2.58 | 1.272          | .068            |
| m8       | Erkek    | 425 | 1.49 | 1.268          | .062            |
|          | Kadın    | 352 | 1.46 | 1.205          | .064            |
| m9       | Erkek    | 425 | 2.48 | 1.227          | .060            |
|          | Kadın    | 352 | 2.61 | 1.243          | .066            |
| m10      | Erkek    | 425 | 1.42 | 1.203          | .058            |
|          | Kadın    | 352 | 1.40 | 1.150          | .061            |
| m11      | Erkek    | 425 | 2.60 | 1.201          | .058            |
|          | Kadın    | 352 | 2.61 | 1.193          | .064            |
| m12      | Erkek    | 425 | 1.35 | 1.231          | .060            |
|          | Kadın    | 352 | 1.41 | 1.136          | .061            |
| m13      | Erkek    | 425 | 3.61 | 1.045          | .051            |
|          | Kadın    | 352 | 3.52 | .996           | .053            |
| m14      | Erkek    | 425 | 2.88 | 1.185          | .057            |
|          | Kadın    | 352 | 2.88 | 1.107          | .059            |
| m15      | Erkek    | 425 | 2.76 | 1.220          | .059            |
|          | Kadın    | 352 | 2.69 | 1.100          | .059            |
| m16      | Erkek    | 425 | 3.41 | 1.173          | .057            |
|          | Kadın    | 352 | 3.33 | 1.154          | .062            |
| m17      | Erkek    | 425 | 1.95 | 1.042          | .051            |
|          | Kadın    | 352 | 1.94 | .975           | .052            |
| m18      | Erkek    | 425 | 3.06 | 1.201          | .058            |
|          | Kadın    | 352 | 2.93 | 1.145          | .061            |

| Maddeler | Cinsiyet | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------|----------|-----|------|----------------|-----------------|
| m19      | Erkek    | 425 | 3.84 | 1.025          | .050            |
|          | Kadın    | 352 | 3.87 | .918           | .049            |
| m20      | Erkek    | 425 | 3.71 | .956           | .046            |
|          | Kadın    | 352 | 3.50 | .928           | .049            |
| m21      | Erkek    | 425 | 3.24 | 1.190          | .058            |
|          | Kadın    | 352 | 3.01 | 1.167          | .062            |
| m22      | Erkek    | 425 | 3.67 | 1.077          | .052            |
|          | Kadın    | 352 | 3.59 | 1.069          | .057            |
| m23      | Erkek    | 425 | 3.66 | .958           | .046            |
|          | Kadın    | 352 | 3.68 | .938           | .050            |
| m24      | Erkek    | 425 | 4.29 | .820           | .040            |
|          | Kadın    | 352 | 4.26 | .757           | .040            |
| m25      | Erkek    | 425 | 3.84 | 1.019          | .049            |
|          | Kadın    | 352 | 3.89 | .945           | .050            |
| m26      | Erkek    | 425 | 3.97 | .961           | .047            |
|          | Kadın    | 352 | 3.86 | .960           | .051            |
| m27      | Erkek    | 425 | 3.77 | 1.095          | .053            |
|          | Kadın    | 352 | 3.67 | 1.026          | .055            |
| m28      | Erkek    | 425 | 4.08 | 1.042          | .051            |
|          | Kadın    | 352 | 4.17 | .881           | .047            |
| m29      | Erkek    | 425 | 4.04 | 1.037          | .050            |
|          | Kadın    | 352 | 3.98 | .965           | .051            |
| m30      | Erkek    | 425 | 4.04 | .942           | .046            |
|          | Kadın    | 352 | 4.04 | .866           | .046            |
| m31      | Erkek    | 425 | 3.84 | .970           | .047            |
|          | Kadın    | 352 | 3.81 | .947           | .050            |
| m32      | Erkek    | 425 | 3.73 | 1.045          | .051            |
|          | Kadın    | 352 | 3.65 | 1.052          | .056            |
| m33      | Erkek    | 425 | 3.95 | .989           | .048            |
|          | Kadın    | 352 | 3.78 | .980           | .052            |
| m34      | Erkek    | 425 | 3.99 | .921           | .045            |
|          | Kadın    | 352 | 3.97 | .922           | .049            |
| m35      | Erkek    | 425 | 3.88 | .922           | .045            |
|          | Kadın    | 352 | 3.77 | .946           | .050            |
| m36      | Erkek    | 425 | 3.88 | .917           | .045            |
|          | Kadın    | 352 | 3.82 | .885           | .047            |
| m37      | Erkek    | 425 | 3.60 | 1.037          | .050            |
|          | Kadın    | 352 | 3.51 | 1.004          | .054            |

| <b>Maddeler</b> | <b>Cinsiyet</b> | <b>N</b> | <b>Mean</b> | <b>Std. Deviation</b> | <b>Std. Error Mean</b> |
|-----------------|-----------------|----------|-------------|-----------------------|------------------------|
| m38             | Erkek           | 425      | 3.79        | .963                  | .047                   |
|                 | Kadın           | 352      | 3.69        | .942                  | .050                   |
| m39             | Erkek           | 425      | 3.88        | .983                  | .048                   |
|                 | Kadın           | 352      | 3.82        | .958                  | .051                   |

**EK-5. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA  
GÖRE T-TESTİ VERİ DAĞILIMI**

| Independent Samples Test |                             |   |      |                              |         |
|--------------------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|
| Boyutlar                 |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |         |
|                          |                             | F                                       | Sig. | t                            | df      |
| Kültürel                 | Equal variances assumed     | .984                                    | .321 | 1.264                        | 775     |
| Liderlik                 | Equal variances not assumed |   |      | 1.268                        | 757.445 |
| Örgütsel                 | Equal variances assumed     | .766                                    | .382 | 1.168                        | 775     |
| Bağlılık                 | Equal variances not assumed |   |      | 1.161                        | 728.832 |
| Duygusal                 | Equal variances assumed     | .334                                    | .563 | 1.727                        | 775     |
| Bağlılık                 | Equal variances not assumed |   |      | 1.720                        | 735.601 |
| Devamlılık               | Equal variances assumed     | .019                                    | .891 | .051                         | 775     |
| Bağlılığı                | Equal variances not assumed |   |      | .051                         | 750.712 |
| Normatif                 | Equal variances assumed     | .448                                    | .504 | .231                         | 775     |
| Bağlılık                 | Equal variances not assumed |   |      | .231                         | 747.038 |

| Independent Samples Test |                             |                              |                 |                       |
|--------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------|-----------------------|
| Boyutlar                 |                             | t-test for Equality of Means |                 |                       |
|                          |                             | Sig. (2-tailed)              | Mean Difference | Std. Error Difference |
| Kültürel                 | Equal variances assumed     | .207                         | .065            | .052                  |
| Liderlik                 | Equal variances not assumed | .205                         | .065            | .051                  |
| Örgütsel                 | Equal variances assumed     | .243                         | .035            | .030                  |
| Bağlılık                 | Equal variances not assumed | .246                         | .035            | .030                  |
| Duygusal                 | Equal variances assumed     | .085                         | .093            | .054                  |
| Bağlılık                 | Equal variances not assumed | .086                         | .093            | .054                  |
| Devamlılık               | Equal variances assumed     | .959                         | .002            | .044                  |
| Bağlılığı                | Equal variances not assumed | .959                         | .002            | .044                  |
| Normatif                 | Equal variances assumed     | .818                         | .009            | .038                  |
| Bağlılık                 | Equal variances not assumed | .818                         | .009            | .038                  |

| <b>Independent Samples Test</b> |                             |  |              |
|---------------------------------|-----------------------------|--|--------------|
| <b>Boyutlar</b>                 |                             | <b>t-test for Equality of Means</b>              |              |
|                                 |                             | <b>95% Confidence Interval of the Difference</b> |              |
|                                 |                             | <b>Lower</b>                                     | <b>Upper</b> |
| Kültürel                        | Equal variances assumed     | -.036  | .167         |
| Liderlik                        | Equal variances not assumed | -.036  | .166         |
| Örgütsel Bağlılık               | Equal variances assumed     | -.024  | .093         |
|                                 | Equal variances not assumed | -.024  | .094         |
| Duygusal Bağlılık               | Equal variances assumed     | -.013  | .200         |
|                                 | Equal variances not assumed | -.013  | .200         |
| Devamlılık Bağlılığı            | Equal variances assumed     | -.085  | .089         |
|                                 | Equal variances not assumed | -.085  | .089         |
| Normatif Bağlılık               | Equal variances assumed     | -.065  | .083         |
|                                 | Equal variances not assumed | -.065  | .083         |

**EK-6. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN MADDELERE  
GÖRE T-TESTİ VERİ DAĞILIM**

| Independent Samples Test |                                |  |      |                              |         |                     |                         |                          |   |       |
|--------------------------|--------------------------------|--|------|------------------------------|---------|---------------------|-------------------------|--------------------------|---|-------|
| Maddeler                 |                                | Levene's Test for<br>Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |         |                     |                         |                          |   |       |
|                          |                                | F  | Sig. | t                            | df      | Sig. (2-<br>tailed) | Mean<br>Differ-<br>ence | Std. Error<br>Difference | 95% Confidence<br>Interval of the<br>Difference |       |
|                          |                                |  |      |                              |         |                     |                         |                          | Lower   | Upper |
| m1                       | Equal variances<br>assumed     | .029                                       | .865 | .868                         | 775     | .386                | .081                    | .093                     | -.102   | .263  |
|                          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .870                         | 753.082 | .385                | .081                    | .093                     | -.101   | .262  |
| m2                       | Equal variances<br>assumed     | 1.581                                      | .209 | -.007                        | 775     | .994                | -.001                   | .093                     | -.184   | .182  |
|                          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.007                        | 760.581 | .994                | -.001                   | .093                     | -.183   | .182  |
| m3                       | Equal variances<br>assumed     | 1.026                                      | .311 | 2.284                        | 775     | .023                | .202                    | .088                     | .028  | .375  |
|                          | Equal variances<br>not assumed |  |      | 2.291                        | 755.782 | .022                | .202                    | .088                     | .029  | .375  |
| m4                       | Equal variances<br>assumed     | 3.137                                      | .077 | -.820                        | 775     | .413                | -.074                   | .090                     | -.251   | .103  |
|                          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.824                        | 761.509 | .410                | -.074                   | .090                     | -.250   | .102  |
| m5                       | Equal variances<br>assumed     | 3.834                                      | .051 | -2.470                       | 775     | .014                | -.227                   | .092                     | -.408   | -.047 |
|                          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -2.490                       | 766.923 | .013                | -.227                   | .091                     | -.406   | -.048 |
| m6                       | Equal variances<br>assumed     | .233                                       | .629 | 3.906                        | 775     | .000                | .256                    | .066                     | .128  | .385  |
|                          | Equal variances<br>not assumed |  |      | 3.882                        | 728.138 | .000                | .256                    | .066                     | .127  | .386  |
| m7                       | Equal variances<br>assumed     | .021                                       | .884 | 1.255                        | 775     | .210                | .115                    | .091                     | -.065   | .294  |
|                          | Equal variances<br>not assumed |  |      | 1.254                        | 746.325 | .210                | .115                    | .091                     | -.065   | .294  |

| Maddeler |                                | Levene's Test for<br>Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |         |                     |                        |                          |   |       |
|----------|--------------------------------|--|------|------------------------------|---------|---------------------|------------------------|--------------------------|---|-------|
|          |                                | F  | Sig. | t                            | df      | Sig. (2-<br>tailed) | Mean<br>Differ<br>ence | Std. Error<br>Difference | 95% Confidence<br>Interval of the<br>Difference |       |
|          |                                |  |      |                              |         |                     |                        |                          | Lower   | Upper |
| m8       | Equal variances<br>assumed     | 2.201                                      | .138 | -.327                        | 775     | .744                | -.029                  | .089                     | -.205   | .146  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.328                        | 760.624 | .743                | -.029                  | .089                     | -.204   | .145  |
| m9       | Equal variances<br>assumed     | .471                                       | .493 | -1.354                       | 775     | .176                | -.120                  | .089                     | -.295   | .054  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -1.352                       | 744.665 | .177                | -.120                  | .089                     | -.295   | .054  |
| m10      | Equal variances<br>assumed     | 1.909                                      | .167 | -.221                        | 775     | .825                | -.019                  | .085                     | -.186   | .148  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.221                        | 759.177 | .825                | -.019                  | .085                     | -.185   | .147  |
| m11      | Equal variances<br>assumed     | .000                                       | .996 | -.038                        | 775     | .970                | -.003                  | .086                     | -.173   | .166  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.038                        | 749.979 | .970                | -.003                  | .086                     | -.173   | .166  |
| m12      | Equal variances<br>assumed     | 3.363                                      | .067 | .771                         | 775     | .441                | .066                   | .086                     | -.102   | .234  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .777                         | 765.866 | .438                | .066                   | .085                     | -.101   | .233  |
| m13      | Equal variances<br>assumed     | .411                                       | .522 | 1.214                        | 775     | .225                | .090                   | .074                     | -.055   | .234  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | 1.220                        | 760.029 | .223                | .090                   | .073                     | -.055   | .234  |
| m14      | Equal variances<br>assumed     | 2.813                                      | .094 | .032                         | 775     | .975                | .003                   | .083                     | -.160   | .165  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .032                         | 763.801 | .974                | .003                   | .082                     | -.159   | .164  |
| m15      | Equal variances<br>assumed     | 9.136                                      | .003 | .794                         | 775     | .427                | .067                   | .084                     | -.098   | .232  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .802                         | 769.429 | .423                | .067                   | .083                     | -.097   | .230  |

| Maddeler |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |         |                 |                 |                       |   |       |
|----------|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|          |                             | F                                       | Sig. | t                            | df      | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|          |                             |   |      |                              |         |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper |
| m16      | Equal variances assumed     | .163                                    | .687 | 1.008                        | 775     | .314            | .085            | .084                  | -.080                                     | .249  |
|          | Equal variances not assumed |   |      | 1.009                        | 752.402 | .313            | .085            | .084                  | -.080                                     | .249  |
| m17      | Equal variances assumed     | 1.950                                   | .163 | .141                         | 775     | .888            | .010            | .073                  | -.133                                     | .153  |
|          | Equal variances not assumed |   |      | .141                         | 763.440 | .888            | .010            | .072                  | -.132                                     | .153  |
| m18      | Equal variances assumed     | 1.539                                   | .215 | 1.498                        | 775     | .134            | .127            | .085                  | -.039                                     | .293  |
|          | Equal variances not assumed |   |      | 1.505                        | 759.784 | .133            | .127            | .084                  | -.039                                     | .293  |
| m19      | Equal variances assumed     | 8.202                                   | .004 | -.449                        | 775     | .653            | -.032           | .071                  | -.170                                     | .107  |
|          | Equal variances not assumed |   |      | -.454                        | 770.257 | .650            | -.032           | .070                  | -.169                                     | .105  |
| m20      | Equal variances assumed     | .398                                    | .528 | 3.056                        | 775     | .002            | .208            | .068                  | .074                                      | .341  |
|          | Equal variances not assumed |   |      | 3.065                        | 755.892 | .002            | .208            | .068                  | .075                                      | .341  |
| m21      | Equal variances assumed     | 1.190                                   | .276 | 2.634                        | 775     | .009            | .224            | .085                  | .057                                      | .391  |
|          | Equal variances not assumed |   |      | 2.639                        | 753.378 | .008            | .224            | .085                  | .057                                      | .391  |
| m22      | Equal variances assumed     | .116                                    | .734 | 1.061                        | 775     | .289            | .082            | .077                  | -.070                                     | .234  |
|          | Equal variances not assumed |   |      | 1.061                        | 750.202 | .289            | .082            | .077                  | -.070                                     | .234  |
| m23      | Equal variances assumed     | 1.261                                   | .262 | -.260                        | 775     | .795            | -.018           | .068                  | -.152                                     | .116  |
|          | Equal variances not assumed |   |      | -.261                        | 753.806 | .794            | -.018           | .068                  | -.152                                     | .116  |



| Maddeler |                                | Levene's Test for<br>Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |         |                     |                        |                          |   |       |
|----------|--------------------------------|--|------|------------------------------|---------|---------------------|------------------------|--------------------------|---|-------|
|          |                                | F  | Sig. | t                            | df      | Sig. (2-<br>tailed) | Mean<br>Differ<br>ence | Std. Error<br>Difference | 95% Confidence<br>Interval of the<br>Difference |       |
|          |                                |  |      |                              |         |                     |                        |                          | Lower   | Upper |
| m24      | Equal variances<br>assumed     | 4.105                                      | .043 | .591                         | 775     | .555                | .034                   | .057                     | -.078   | .146  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .595                         | 766.056 | .552                | .034                   | .057                     | -.078   | .145  |
| m25      | Equal variances<br>assumed     | 2.830                                      | .093 | -.619                        | 775     | .536                | -.044                  | .071                     | -.184   | .096  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.624                        | 765.171 | .533                | -.044                  | .071                     | -.183   | .095  |
| m26      | Equal variances<br>assumed     | 1.218                                      | .270 | 1.617                        | 775     | .106                | .112                   | .069                     | -.024   | .248  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | 1.617                        | 748.492 | .106                | .112                   | .069                     | -.024   | .248  |
| m27      | Equal variances<br>assumed     | 1.120                                      | .290 | 1.315                        | 775     | .189                | .101                   | .077                     | -.050   | .251  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | 1.323                        | 763.289 | .186                | .101                   | .076                     | -.049   | .250  |
| m28      | Equal variances<br>assumed     | 5.071                                      | .025 | -1.365                       | 775     | .173                | -.096                  | .070                     | -.233   | .042  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -1.386                       | 774.667 | .166                | -.096                  | .069                     | -.231   | .040  |
| m29      | Equal variances<br>assumed     | 4.129                                      | .042 | .827                         | 775     | .409                | .060                   | .072                     | -.082   | .202  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .832                         | 764.608 | .406                | .060                   | .072                     | -.081   | .201  |
| m30      | Equal variances<br>assumed     | 2.533                                      | .112 | .003                         | 775     | .997                | .000                   | .065                     | -.128   | .129  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .003                         | 766.539 | .997                | .000                   | .065                     | -.127   | .128  |
| m31      | Equal variances<br>assumed     | .472                                       | .492 | .480                         | 775     | .632                | .033                   | .069                     | -.103   | .169  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .481                         | 754.471 | .631                | .033                   | .069                     | -.102   | .169  |

| Maddeler |                                | Levene's Test for<br>Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |         |                     |                        |                          |   |       |
|----------|--------------------------------|--|------|------------------------------|---------|---------------------|------------------------|--------------------------|---|-------|
|          |                                | F  | Sig. | t                            | df      | Sig. (2-<br>tailed) | Mean<br>Differen<br>ce | Std. Error<br>Difference | 95% Confidence<br>Interval of the<br>Difference |       |
|          |                                |  |      |                              |         |                     |                        |                          | Lower   | Upper |
| m32      | Equal variances<br>assumed     | .201                                       | .654 | 1.144                        | 775     | .253                | .086                   | .076                     | -.062   | .235  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | 1.143                        | 746.463 | .253                | .086                   | .076                     | -.062   | .235  |
| m33      | Equal variances<br>assumed     | .380                                       | .538 | 2.432                        | 775     | .015                | .173                   | .071                     | .033  | .312  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | 2.434                        | 750.688 | .015                | .173                   | .071                     | .033  | .312  |
| m34      | Equal variances<br>assumed     | .122                                       | .727 | .329                         | 775     | .742                | .022                   | .066                     | -.109   | .152  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .329                         | 747.970 | .742                | .022                   | .066                     | -.109   | .152  |
| m35      | Equal variances<br>assumed     | .685                                       | .408 | 1.673                        | 775     | .095                | .112                   | .067                     | -.020   | .244  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | 1.669                        | 740.659 | .096                | .112                   | .067                     | -.020   | .245  |
| m36      | Equal variances<br>assumed     | .629                                       | .428 | .863                         | 775     | .389                | .056                   | .065                     | -.072   | .184  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .865                         | 757.196 | .387                | .056                   | .065                     | -.071   | .183  |
| m37      | Equal variances<br>assumed     | .514                                       | .473 | 1.171                        | 775     | .242                | .086                   | .074                     | -.058   | .231  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | 1.175                        | 756.441 | .241                | .086                   | .073                     | -.058   | .230  |
| m38      | Equal variances<br>assumed     | .007                                       | .934 | 1.425                        | 775     | .155                | .098                   | .069                     | -.037   | .233  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | 1.428                        | 753.978 | .154                | .098                   | .069                     | -.037   | .232  |
| m39      | Equal variances<br>assumed     | .491                                       | .484 | .916                         | 775     | .360                | .064                   | .070                     | -.073   | .202  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .918                         | 754.910 | .359                | .064                   | .070                     | -.073   | .201  |

**EK-7. MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN  
MADDELERE GÖRE TANIMSAL VERİ DAĞILIMI**

| <b>Maddeler</b> | <b>Medeni durum</b> | <b>N</b> | <b>Mean</b> | <b>Std. Deviation</b> | <b>Std. Error Mean</b> |
|-----------------|---------------------|----------|-------------|-----------------------|------------------------|
| m1              | Bekâr               | 91       | 3.05        | 1.369                 | .144                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.38        | 1.272                 | .049                   |
| m2              | Bekâr               | 91       | 2.07        | 1.237                 | .130                   |
|                 | Evli                | 686      | 2.13        | 1.301                 | .050                   |
| m3              | Bekâr               | 91       | 3.19        | 1.228                 | .129                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.48        | 1.226                 | .047                   |
| m4              | Bekâr               | 91       | 3.07        | 1.162                 | .122                   |
|                 | Evli                | 686      | 2.95        | 1.262                 | .048                   |
| m5              | Bekâr               | 91       | 3.34        | 1.213                 | .127                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.04        | 1.285                 | .049                   |
| m6              | Bekâr               | 91       | 3.92        | .946                  | .099                   |
|                 | Evli                | 686      | 4.11        | .914                  | .035                   |
| m7              | Bekâr               | 91       | 2.90        | 1.309                 | .137                   |
|                 | Evli                | 686      | 2.61        | 1.259                 | .048                   |
| m8              | Bekâr               | 91       | 1.73        | 1.317                 | .138                   |
|                 | Evli                | 686      | 1.44        | 1.226                 | .047                   |
| m9              | Bekâr               | 91       | 2.55        | 1.250                 | .131                   |
|                 | Evli                | 686      | 2.54        | 1.234                 | .047                   |
| m10             | Bekâr               | 91       | 1.48        | 1.242                 | .130                   |
|                 | Evli                | 686      | 1.40        | 1.170                 | .045                   |
| m11             | Bekâr               | 91       | 2.71        | 1.250                 | .131                   |
|                 | Evli                | 686      | 2.59        | 1.190                 | .045                   |
| m12             | Bekâr               | 91       | 1.49        | 1.129                 | .118                   |
|                 | Evli                | 686      | 1.36        | 1.196                 | .046                   |
| m13             | Bekâr               | 91       | 3.48        | 1.079                 | .113                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.58        | 1.016                 | .039                   |
| m14             | Bekâr               | 91       | 2.70        | 1.027                 | .108                   |
|                 | Evli                | 686      | 2.90        | 1.164                 | .044                   |
| m15             | Bekâr               | 91       | 2.58        | 1.106                 | .116                   |
|                 | Evli                | 686      | 2.75        | 1.174                 | .045                   |
| m16             | Bekâr               | 91       | 3.42        | 1.076                 | .113                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.37        | 1.176                 | .045                   |
| m17             | Bekâr               | 91       | 1.88        | 1.020                 | .107                   |
|                 | Evli                | 686      | 1.95        | 1.011                 | .039                   |

| <b>Maddeler</b> | <b>Medeni durum</b> | <b>N</b> | <b>Mean</b> | <b>Std. Deviation</b> | <b>Std. Error Mean</b> |
|-----------------|---------------------|----------|-------------|-----------------------|------------------------|
| m18             | Bekâr               | 91       | 3.00        | 1.193                 | .125                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.00        | 1.176                 | .045                   |
| m19             | Bekâr               | 91       | 3.78        | 1.133                 | .119                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.86        | .956                  | .036                   |
| m20             | Bekâr               | 91       | 3.29        | .934                  | .098                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.66        | .942                  | .036                   |
| m21             | Bekâr               | 91       | 2.81        | 1.264                 | .133                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.18        | 1.167                 | .045                   |
| m22             | Bekâr               | 91       | 3.58        | 1.116                 | .117                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.64        | 1.068                 | .041                   |
| m23             | Bekâr               | 91       | 3.67        | .943                  | .099                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.67        | .950                  | .036                   |
| m24             | Bekâr               | 91       | 4.21        | .782                  | .082                   |
|                 | Evli                | 686      | 4.28        | .793                  | .030                   |
| m25             | Bekâr               | 91       | 3.86        | 1.039                 | .109                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.86        | .979                  | .037                   |
| m26             | Bekâr               | 91       | 3.80        | 1.098                 | .115                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.93        | .942                  | .036                   |
| m27             | Bekâr               | 91       | 3.76        | 1.129                 | .118                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.72        | 1.057                 | .040                   |
| m28             | Bekâr               | 91       | 4.00        | 1.135                 | .119                   |
|                 | Evli                | 686      | 4.14        | .949                  | .036                   |
| m29             | Bekâr               | 91       | 3.99        | 1.080                 | .113                   |
|                 | Evli                | 686      | 4.02        | .995                  | .038                   |
| m30             | Bekâr               | 91       | 3.93        | .952                  | .100                   |
|                 | Evli                | 686      | 4.05        | .902                  | .034                   |
| m31             | Bekâr               | 91       | 3.76        | .993                  | .104                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.83        | .955                  | .036                   |
| m32             | Bekâr               | 91       | 3.67        | 1.055                 | .111                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.70        | 1.048                 | .040                   |
| m33             | Bekâr               | 91       | 3.82        | 1.039                 | .109                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.88        | .982                  | .037                   |
| m34             | Bekâr               | 91       | 4.00        | .856                  | .090                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.98        | .930                  | .036                   |
| m35             | Bekâr               | 91       | 3.77        | 1.023                 | .107                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.84        | .922                  | .035                   |
| m36             | Bekâr               | 91       | 3.79        | .913                  | .096                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.86        | .902                  | .034                   |

| <b>Maddeler</b> | <b>Medeni durum</b> | <b>N</b> | <b>Mean</b> | <b>Std. Deviation</b> | <b>Std. Error Mean</b> |
|-----------------|---------------------|----------|-------------|-----------------------|------------------------|
| m37             | Bekâr               | 91       | 3.36        | 1.028                 | .108                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.58        | 1.020                 | .039                   |
| m38             | Bekâr               | 91       | 3.74        | .953                  | .100                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.74        | .955                  | .036                   |
| m39             | Bekâr               | 91       | 3.48        | 1.139                 | .119                   |
|                 | Evli                | 686      | 3.90        | .938                  | .036                   |

**EK-8. MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN  
BOYUTLARA GÖRE T-TESTİ VERİ DAĞILIMI**

| <b>Independent Samples Test</b> |                             |  |             |                                     |           |
|---------------------------------|-----------------------------|--|-------------|-------------------------------------|-----------|
| <b>Boyutlar</b>                 |                             | <b>Levene's Test for Equality of Variances</b> |             | <b>t-test for Equality of Means</b> |           |
|                                 |                             | <b>F</b>                                       | <b>Sig.</b> | <b>t</b>                            | <b>df</b> |
| Kültürel                        | Equal variances assumed     | .385   | .535        | -1.345                              | 775       |
|                                 | Equal variances not assumed |  |             | -1.336                              | 114.718   |
| Liderlik                        | Equal variances assumed     | 1.144  | .285        | -1.069                              | 775       |
|                                 | Equal variances not assumed |  |             | -1.125                              | 118.967   |
| Örgütsel                        | Equal variances assumed     | .210   | .647        | -1.850                              | 775       |
|                                 | Equal variances not assumed |  |             | -1.899                              | 117.099   |
| Bağlılık                        | Equal variances assumed     | .140   | .708        | -.433                               | 775       |
|                                 | Equal variances not assumed |  |             | -.426                               | 114.063   |
| Duygusal                        | Equal variances assumed     | .466   | .495        | .626                                | 775       |
|                                 | Equal variances not assumed |  |             | .616                                | 114.147   |
| Bağlılık                        | Equal variances assumed     |  |             |                                     |           |
|                                 | Equal variances not assumed |  |             |                                     |           |

| <b>Independent Samples Test</b> |                             |                                     |                        |                              |
|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|------------------------|------------------------------|
| <b>Boyutlar</b>                 |                             | <b>t-test for Equality of Means</b> |                        |                              |
|                                 |                             | <b>Sig. (2-tailed)</b>              | <b>Mean Difference</b> | <b>Std. Error Difference</b> |
| Kültürel                        | Equal variances assumed     | .179                                | -.108                  | .080                         |
|                                 | Equal variances not assumed | .184                                | -.108                  | .081                         |
| Liderlik                        | Equal variances assumed     | .285                                | -.049                  | .046                         |
|                                 | Equal variances not assumed | .263                                | -.049                  | .044                         |
| Örgütsel                        | Equal variances assumed     | .065                                | -.155                  | .084                         |
|                                 | Equal variances not assumed | .060                                | -.155                  | .082                         |
| Bağlılık                        | Equal variances assumed     | .665                                | -.030                  | .069                         |
|                                 | Equal variances not assumed | .671                                | -.030                  | .070                         |
| Duygusal                        | Equal variances assumed     | .532                                | .037                   | .058                         |
|                                 | Equal variances not assumed | .539                                | .037                   | .059                         |
| Bağlılık                        | Equal variances assumed     |                                     |                        |                              |
|                                 | Equal variances not assumed |                                     |                        |                              |

| <b>Independent Samples Test</b> |                             |  |              |
|---------------------------------|-----------------------------|--|--------------|
|                                 |                             | <b>t-test for Equality of Means</b>              |              |
|                                 |                             | <b>95% Confidence Interval of the Difference</b> |              |
|                                 |                             | <b>Lower</b>                                     | <b>Upper</b> |
| <b>Boyutlar</b>                 |                             |  |              |
| Kültürel                        | Equal variances assumed     | -.264  | .049         |
| Liderlik                        | Equal variances not assumed | -.267  | .052         |
| Örgütsel                        | Equal variances assumed     | -.140  | .041         |
| Bağlılık                        | Equal variances not assumed | -.136  | .038         |
| Duygusal                        | Equal variances assumed     | -.319  | .010         |
| Bağlılık                        | Equal variances not assumed | -.316  | .007         |
| Devamlılık                      | Equal variances assumed     | -.165  | .105         |
| Bağlılığı                       | Equal variances not assumed | -.168  | .109         |
| Normatif                        | Equal variances assumed     | -.078  | .151         |
| Bağlılık                        | Equal variances not assumed | -.081  | .154         |

**EK-9. MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN  
MADDELERE GÖRE T-TESTİ VERİ DAĞILIMI**

| Independent Samples Test |                                |  |      |                              |         |                        |                    |                          |   |       |
|--------------------------|--------------------------------|--|------|------------------------------|---------|------------------------|--------------------|--------------------------|---|-------|
| Maddeler                 |                                | Levene's Test for<br>Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |         |                        |                    |                          |   |       |
|                          |                                | F  | Sig. | t                            | df      | Sig.<br>(2-<br>tailed) | Mean<br>Difference | Std. Error<br>Difference | 95% Confidence<br>Interval of the<br>Difference |       |
|                          |                                |  |      |                              |         |                        |                    |                          | Lower   | Upper |
| m1                       | Equal variances<br>assumed     | .165                                       | .685 | -2.274                       | 775     | .023                   | -.326              | .143                     | -.607   | -.044 |
|                          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -2.148                       | 111.582 | .034                   | -.326              | .152                     | -.626   | -.025 |
| m2                       | Equal variances<br>assumed     | 1.694                                      | .193 | .422                         | 775     | .673                   | .061               | .144                     | -.222   | .344  |
|                          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .439                         | 118.054 | .662                   | .061               | .139                     | -.214   | .336  |
| m3                       | Equal variances<br>assumed     | .242                                       | .623 | -2.119                       | 775     | .034                   | -.290              | .137                     | -.558   | -.021 |
|                          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -2.115                       | 115.076 | .037                   | -.290              | .137                     | -.561   | -.018 |
| m4                       | Equal variances<br>assumed     | 3.271                                      | .071 | .817                         | 775     | .414                   | .114               | .140                     | -.160   | .388  |
|                          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .870                         | 119.973 | .386                   | .114               | .131                     | -.145   | .373  |
| m5                       | Equal variances<br>assumed     | 1.249                                      | .264 | 2.114                        | 775     | .035                   | .301               | .143                     | .022  | .581  |
|                          | Equal variances<br>not assumed |  |      | 2.210                        | 118.465 | .029                   | .301               | .136                     | .031  | .571  |
| m6                       | Equal variances<br>assumed     | .138                                       | .711 | -1.805                       | 775     | .071                   | -.185              | .102                     | -.386   | .016  |
|                          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -1.759                       | 113.456 | .081                   | -.185              | .105                     | -.393   | .023  |
| m7                       | Equal variances<br>assumed     | .182                                       | .670 | 2.078                        | 775     | .038                   | .293               | .141                     | .016  | .570  |
|                          | Equal variances<br>not assumed |  |      | 2.017                        | 113.230 | .046                   | .293               | .145                     | .005  | .581  |



| Maddeler |                                | Levene's Test for<br>Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |         |                        |                    |                          |   |       |
|----------|--------------------------------|--|------|------------------------------|---------|------------------------|--------------------|--------------------------|---|-------|
|          |                                | F  | Sig. | t                            | df      | Sig.<br>(2-<br>tailed) | Mean<br>Difference | Std. Error<br>Difference | 95% Confidence<br>Interval of the<br>Difference |       |
|          |                                |  |      |                              |         |                        |                    |                          | Lower   | Upper |
| m8       | Equal variances<br>assumed     | 1.740                                      | .187 | -2.045                       | 775     | .041                   | -.282              | .138                     | -.553   | -.011 |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -1.935                       | 111.676 | .055                   | -.282              | .146                     | -.571   | .007  |
| m9       | Equal variances<br>assumed     | .008                                       | .927 | .084                         | 775     | .933                   | .012               | .138                     | -.259   | .282  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .083                         | 114.527 | .934                   | .012               | .139                     | -.264   | .287  |
| m10      | Equal variances<br>assumed     | .991                                       | .320 | -.651                        | 775     | .516                   | -.086              | .132                     | -.344   | .173  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.622                        | 112.266 | .535                   | -.086              | .138                     | -.358   | .187  |
| m11      | Equal variances<br>assumed     | .466                                       | .495 | .917                         | 775     | .359                   | .122               | .134                     | -.140   | .385  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .883                         | 112.728 | .379                   | .122               | .139                     | -.152   | .397  |
| m12      | Equal variances<br>assumed     | .312                                       | .577 | -1.014                       | 775     | .311                   | -.134              | .133                     | -.395   | .126  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -1.060                       | 118.445 | .291                   | -.134              | .127                     | -.386   | .117  |
| m13      | Equal variances<br>assumed     | .701                                       | .403 | -.847                        | 775     | .398                   | -.097              | .114                     | -.321   | .127  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.809                        | 112.224 | .420                   | -.097              | .120                     | -.334   | .140  |
| m14      | Equal variances<br>assumed     | 3.753                                      | .053 | -1.530                       | 775     | .126                   | -.196              | .128                     | -.448   | .056  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -1.683                       | 122.793 | .095                   | -.196              | .117                     | -.427   | .034  |
| m15      | Equal variances<br>assumed     | 1.741                                      | .187 | -1.282                       | 775     | .200                   | -.167              | .130                     | -.422   | .089  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -1.342                       | 118.580 | .182                   | -.167              | .124                     | -.413   | .079  |

| Maddeler |                                | Levene's Test for<br>Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |         |                        |                    |                          |   |       |
|----------|--------------------------------|--|------|------------------------------|---------|------------------------|--------------------|--------------------------|---|-------|
|          |                                | F  | Sig. | t                            | df      | Sig.<br>(2-<br>tailed) | Mean<br>Difference | Std. Error<br>Difference | 95% Confidence<br>Interval of the<br>Difference |       |
|          |                                |  |      |                              |         |                        |                    |                          | Lower   | Upper |
| m16      | Equal variances<br>assumed     | 2.486                                      | .115 | .364                         | 775     | .716                   | .047               | .130                     | -.208   | .302  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .390                         | 120.426 | .697                   | .047               | .121                     | -.193   | .288  |
| m17      | Equal variances<br>assumed     | .278                                       | .598 | -.671                        | 775     | .503                   | -.076              | .113                     | -.297   | .146  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.666                        | 114.701 | .507                   | -.076              | .114                     | -.301   | .150  |
| m18      | Equal variances<br>assumed     | .447                                       | .504 | -.011                        | 775     | .991                   | -.001              | .131                     | -.259   | .256  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.011                        | 114.457 | .991                   | -.001              | .133                     | -.265   | .262  |
| m19      | Equal variances<br>assumed     | 4.428                                      | .036 | -.745                        | 775     | .457                   | -.081              | .109                     | -.296   | .133  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.654                        | 107.659 | .514                   | -.081              | .124                     | -.328   | .165  |
| m20      | Equal variances<br>assumed     | .011                                       | .915 | -3.568                       | 775     | .000                   | -.375              | .105                     | -.581   | -.169 |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -3.590                       | 115.631 | .000                   | -.375              | .104                     | -.581   | -.168 |
| m21      | Equal variances<br>assumed     | 3.200                                      | .074 | -2.761                       | 775     | .006                   | -.363              | .132                     | -.621   | -.105 |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -2.598                       | 111.330 | .011                   | -.363              | .140                     | -.640   | -.086 |
| m22      | Equal variances<br>assumed     | .839                                       | .360 | -.505                        | 775     | .614                   | -.060              | .120                     | -.296   | .175  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.488                        | 112.974 | .627                   | -.060              | .124                     | -.306   | .185  |
| m23      | Equal variances<br>assumed     | .016                                       | .900 | .012                         | 775     | .991                   | .001               | .106                     | -.207   | .209  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .012                         | 115.549 | .991                   | .001               | .105                     | -.207   | .210  |

| Maddeler |                                | Levene's Test for<br>Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |         |                        |                    |                          |   |       |
|----------|--------------------------------|--|------|------------------------------|---------|------------------------|--------------------|--------------------------|---|-------|
|          |                                | F  | Sig. | t                            | df      | Sig.<br>(2-<br>tailed) | Mean<br>Difference | Std. Error<br>Difference | 95% Confidence<br>Interval of the<br>Difference |       |
|          |                                |  |      |                              |         |                        |                    |                          | Lower   | Upper |
| m24      | Equal variances<br>assumed     | .012                                       | .914 | -.838                        | 775     | .403                   | -.074              | .088                     | -.247   | .099  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.847                        | 115.971 | .399                   | -.074              | .087                     | -.247   | .099  |
| m25      | Equal variances<br>assumed     | 1.369                                      | .242 | -.053                        | 775     | .958                   | -.006              | .110                     | -.222   | .210  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.051                        | 112.267 | .960                   | -.006              | .115                     | -.234   | .222  |
| m26      | Equal variances<br>assumed     | 7.350                                      | .007 | -1.205                       | 775     | .228                   | -.129              | .107                     | -.340   | .081  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -1.072                       | 108.306 | .286                   | -.129              | .121                     | -.368   | .110  |
| m27      | Equal variances<br>assumed     | .846                                       | .358 | .284                         | 775     | .777                   | .034               | .119                     | -.200   | .267  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .270                         | 111.943 | .788                   | .034               | .125                     | -.214   | .281  |
| m28      | Equal variances<br>assumed     | 2.300                                      | .130 | -1.263                       | 775     | .207                   | -.137              | .109                     | -.350   | .076  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -1.101                       | 107.342 | .273                   | -.137              | .124                     | -.384   | .110  |
| m29      | Equal variances<br>assumed     | 1.004                                      | .317 | -.241                        | 775     | .810                   | -.027              | .112                     | -.247   | .193  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.226                        | 111.241 | .821                   | -.027              | .119                     | -.264   | .210  |
| m30      | Equal variances<br>assumed     | 1.339                                      | .248 | -1.184                       | 775     | .237                   | -.120              | .101                     | -.319   | .079  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -1.135                       | 112.478 | .259                   | -.120              | .106                     | -.329   | .089  |
| m31      | Equal variances<br>assumed     | 1.091                                      | .297 | -.706                        | 775     | .480                   | -.076              | .107                     | -.286   | .135  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.685                        | 113.246 | .494                   | -.076              | .110                     | -.294   | .143  |

| Maddeler |                                | Levene's Test for<br>Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |         |                        |                    |                          |   |       |
|----------|--------------------------------|--|------|------------------------------|---------|------------------------|--------------------|--------------------------|---|-------|
|          |                                | F  | Sig. | t                            | df      | Sig.<br>(2-<br>tailed) | Mean<br>Difference | Std. Error<br>Difference | 95% Confidence<br>Interval of the<br>Difference |       |
|          |                                |  |      |                              |         |                        |                    |                          | Lower   | Upper |
| m32      | Equal variances<br>assumed     | .011                                       | .916 | -.239                        | 775     | .811                   | -.028              | .117                     | -.258   | .202  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.237                        | 114.868 | .813                   | -.028              | .118                     | -.261   | .205  |
| m33      | Equal variances<br>assumed     | .786                                       | .376 | -.471                        | 775     | .638                   | -.052              | .110                     | -.268   | .165  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.451                        | 112.375 | .653                   | -.052              | .115                     | -.280   | .176  |
| m34      | Equal variances<br>assumed     | .172                                       | .679 | .213                         | 775     | .832                   | .022               | .103                     | -.180   | .224  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | .226                         | 119.990 | .821                   | .022               | .097                     | -.169   | .213  |
| m35      | Equal variances<br>assumed     | 2.537                                      | .112 | -.676                        | 775     | .500                   | -.070              | .104                     | -.275   | .134  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.624                        | 110.282 | .534                   | -.070              | .113                     | -.294   | .153  |
| m36      | Equal variances<br>assumed     | .661                                       | .417 | -.712                        | 775     | .477                   | -.072              | .101                     | -.270   | .126  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.706                        | 114.549 | .482                   | -.072              | .102                     | -.273   | .130  |
| m37      | Equal variances<br>assumed     | .027                                       | .870 | -1.948                       | 775     | .052                   | -.222              | .114                     | -.445   | .002  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -1.937                       | 114.804 | .055                   | -.222              | .115                     | -.449   | .005  |
| m38      | Equal variances<br>assumed     | .056                                       | .812 | -.081                        | 775     | .935                   | -.009              | .106                     | -.218   | .200  |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -.081                        | 115.312 | .935                   | -.009              | .106                     | -.219   | .202  |
| m39      | Equal variances<br>assumed     | 11.394                                     | .001 | -3.897                       | 775     | .000                   | -.419              | .107                     | -.630   | -.208 |
|          | Equal variances<br>not assumed |  |      | -3.360                       | 106.807 | .001                   | -.419              | .125                     | -.666   | -.172 |

**EK-10. GÖREV DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA  
GÖRE TANIMSAL VERİ DAĞILIMI**

| Descriptives            |          |     |      |                   |               |                                     |                |         |         |
|-------------------------|----------|-----|------|-------------------|---------------|-------------------------------------|----------------|---------|---------|
| Boyutlar                | Görev    | N   | Mean | Std.<br>Deviation | Std.<br>Error | 95% Confidence<br>Interval for Mean |                | Minimum | Maximum |
|                         |          |     |      |                   |               | Lower<br>Bound                      | Upper<br>Bound |         |         |
|                         |          |     |      |                   |               |                                     |                |         |         |
| Kültürel<br>Liderlik    | Müdür    | 22  | 4.26 | .436              | .093          | 4.07                                | 4.46           | 3       | 5       |
|                         | Müdr yrd | 48  | 4.11 | .655              | .095          | 3.92                                | 4.30           | 2       | 5       |
|                         | Öğretmen | 707 | 3.78 | .719              | .027          | 3.73                                | 3.83           | 1       | 5       |
|                         | Total    | 777 | 3.81 | .717              | .026          | 3.76                                | 3.86           | 1       | 5       |
| Örgütsel<br>Bağlılık    | Müdür    | 22  | 3.28 | .331              | .071          | 3.13                                | 3.42           | 2       | 4       |
|                         | Müdr yrd | 48  | 3.26 | .412              | .059          | 3.14                                | 3.38           | 2       | 4       |
|                         | Öğretmen | 707 | 3.08 | .413              | .016          | 3.05                                | 3.12           | 2       | 5       |
|                         | Total    | 777 | 3.10 | .414              | .015          | 3.07                                | 3.13           | 2       | 5       |
| Duygusal<br>Bağlılık    | Müdür    | 22  | 3.86 | .654              | .139          | 3.57                                | 4.15           | 3       | 5       |
|                         | Müdr yrd | 48  | 3.90 | .682              | .098          | 3.70                                | 4.09           | 2       | 5       |
|                         | Öğretmen | 707 | 3.58 | .754              | .028          | 3.52                                | 3.64           | 1       | 5       |
|                         | Total    | 777 | 3.61 | .752              | .027          | 3.55                                | 3.66           | 1       | 5       |
| Devamlılık<br>Bağlılığı | Müdür    | 22  | 2.97 | .531              | .113          | 2.73                                | 3.21           | 2       | 4       |
|                         | Müdr yrd | 48  | 2.71 | .635              | .092          | 2.53                                | 2.90           | 1       | 4       |
|                         | Öğretmen | 707 | 2.71 | .615              | .023          | 2.67                                | 2.76           | 1       | 5       |
|                         | Total    | 777 | 2.72 | .615              | .022          | 2.68                                | 2.76           | 1       | 5       |
| Normatif<br>Bağlılık    | Müdür    | 22  | 3.00 | .485              | .103          | 2.78                                | 3.22           | 2       | 4       |
|                         | Müdr yrd | 48  | 3.17 | .496              | .072          | 3.03                                | 3.31           | 3       | 4       |
|                         | Öğretmen | 707 | 2.96 | .525              | .020          | 2.92                                | 3.00           | 1       | 5       |
|                         | Total    | 777 | 2.98 | .524              | .019          | 2.94                                | 3.01           | 1       | 5       |

**EK-11. GÖREV DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN MADDELERE  
GÖRE TANIMSAL VERİ DAĞILIMI**

| Descriptives |          |     |      |                   |               |                                     |       |         |         |
|--------------|----------|-----|------|-------------------|---------------|-------------------------------------|-------|---------|---------|
| Maddeler     | Görev    | N   | Mean | Std.<br>Deviation | Std.<br>Error | 95% Confidence<br>Interval for Mean |       | Minimum | Maximum |
|              |          |     |      |                   |               | Lower                               | Upper |         |         |
|              |          |     |      |                   |               | Bound                               | Bound |         |         |
| m1           | Müdür    | 22  | 3.59 | 1.098             | .234          | 3.10                                | 4.08  | 1       | 5       |
|              | Müdr yrd | 48  | 3.48 | 1.304             | .188          | 3.10                                | 3.86  | 1       | 5       |
|              | Öğretmen | 707 | 3.33 | 1.291             | .049          | 3.23                                | 3.42  | 1       | 5       |
|              | Total    | 777 | 3.34 | 1.287             | .046          | 3.25                                | 3.43  | 1       | 5       |
| m2           | Müdür    | 22  | 1.86 | 1.356             | .289          | 1.46                                | 1.26  | 5       | 1       |
|              | Müdr yrd | 48  | 1.69 | 1.355             | .196          | 2.08                                | 1.29  | 5       | 1       |
|              | Öğretmen | 707 | 2.16 | 1.283             | .048          | 2.25                                | 2.06  | 5       | 1       |
|              | Total    | 777 | 2.12 | 1.293             | .046          | 2.21                                | 2.03  | 5       | 1       |
| m3           | Müdür    | 22  | 3.73 | 1.162             | .248          | 3.21                                | 4.24  | 5       | 5       |
|              | Müdr yrd | 48  | 3.92 | 1.048             | .151          | 3.61                                | 4.22  | 1       | 5       |
|              | Öğretmen | 707 | 3.40 | 1.236             | .046          | 3.31                                | 3.49  | 1       | 5       |
|              | Total    | 777 | 3.44 | 1.229             | .044          | 3.36                                | 3.53  | 1       | 5       |
| m4           | Müdür    | 22  | 3.05 | 1.253             | .267          | 2.49                                | 3.60  | 1       | 5       |
|              | Müdr yrd | 48  | 2.77 | 1.242             | .179          | 2.41                                | 3.13  | 1       | 5       |
|              | Öğretmen | 707 | 2.98 | 1.252             | .047          | 2.88                                | 3.07  | 1       | 5       |
|              | Total    | 777 | 2.97 | 1.251             | .045          | 2.88                                | 3.05  | 1       | 5       |
| m5           | Müdür    | 22  | 2.91 | 1.377             | .294          | 2.30                                | 3.52  | 1       | 5       |
|              | Müdr yrd | 48  | 2.98 | 1.407             | .203          | 2.57                                | 3.39  | 1       | 5       |
|              | Öğretmen | 707 | 3.09 | 1.269             | .048          | 2.99                                | 3.18  | 1       | 5       |
|              | Total    | 777 | 3.07 | 1.280             | .046          | 2.98                                | 3.16  | 1       | 5       |
| m6           | Müdür    | 22  | 4.50 | .673              | .143          | 4.20                                | 4.80  | 3       | 5       |
|              | Müdr yrd | 48  | 4.56 | .741              | .107          | 4.35                                | 4.78  | 1       | 5       |
|              | Öğretmen | 707 | 4.04 | .925              | .035          | 3.97                                | 4.11  | 1       | 5       |
|              | Total    | 777 | 4.09 | .919              | .033          | 4.02                                | 4.15  | 1       | 5       |
| m7           | Müdür    | 22  | 2.86 | 1.167             | .249          | 2.35                                | 3.38  | 1       | 5       |
|              | Müdr yrd | 48  | 2.75 | 1.246             | .180          | 2.39                                | 3.11  | 1       | 5       |
|              | Öğretmen | 707 | 2.63 | 1.272             | .048          | 2.53                                | 2.72  | 1       | 5       |
|              | Total    | 777 | 2.64 | 1.267             | .045          | 2.55                                | 2.73  | 1       | 5       |
| m8           | Müdür    | 22  | 1.50 | 1.472             | .314          | 2.15                                | .85   | 5       | 1       |
|              | Müdr yrd | 48  | 1.33 | 1.243             | .179          | 1.69                                | .93   | 5       | 1       |
|              | Öğretmen | 707 | 1.49 | 1.233             | .046          | 1.58                                | 1.39  | 5       | 1       |
|              | Total    | 777 | 1.48 | 1.239             | .044          | 1.56                                | 1.39  | 5       | 1       |

| Maddeler | Görev    | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------|----------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|          |          |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|          |          |     |      |                |            | m9                               | Müdür       |         |         |
|          | Müdr yrd | 48  | 2.48 | 1.271          | .184       | 2.11                             | 2.85        | 1       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 2.53 | 1.230          | .046       | 2.44                             | 2.62        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 2.54 | 1.235          | .044       | 2.45                             | 2.63        | 1       | 5       |
| m10      | Müdür    | 22  | 1.41 | 1.333          | .284       | 2.00                             | .82         | 5       | 1       |
|          | Müdr yrd | 48  | 1.15 | 1.130          | .163       | 1.47                             | .82         | 5       | 1       |
|          | Öğretmen | 707 | 1.43 | 1.176          | .044       | 1.51                             | 1.34        | 5       | 1       |
|          | Total    | 777 | 1.41 | 1.178          | .042       | 1.49                             | 1.32        | 5       | 1       |
| m11      | Müdür    | 22  | 2.41 | 1.054          | .225       | 1.94                             | 2.88        | 1       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 2.67 | 1.191          | .172       | 2.32                             | 3.01        | 1       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 2.61 | 1.202          | .045       | 2.52                             | 2.70        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 2.61 | 1.197          | .043       | 2.52                             | 2.69        | 1       | 5       |
| m12      | Müdür    | 22  | .91  | .921           | .196       | 1.32                             | .50         | 5       | 1       |
|          | Müdr yrd | 48  | 1.48 | 1.288          | .186       | 1.85                             | 1.11        | 5       | 1       |
|          | Öğretmen | 707 | 1.32 | 1.187          | .045       | 1.47                             | 1.30        | 5       | 1       |
|          | Total    | 777 | 1.32 | 1.189          | .043       | 1.46                             | 1.29        | 5       | 1       |
| m13      | Müdür    | 22  | 3.64 | .953           | .203       | 3.21                             | 4.06        | 1       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.00 | .851           | .123       | 3.75                             | 4.25        | 2       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.54 | 1.031          | .039       | 3.46                             | 3.61        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.57 | 1.023          | .037       | 3.50                             | 3.64        | 1       | 5       |
| m14      | Müdür    | 22  | 3.55 | 1.184          | .252       | 3.02                             | 4.07        | 1       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 2.94 | 1.192          | .172       | 2.59                             | 3.28        | 1       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 2.85 | 1.141          | .043       | 2.77                             | 2.94        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 2.88 | 1.150          | .041       | 2.80                             | 2.96        | 1       | 5       |
| m15      | Müdür    | 22  | 2.91 | 1.151          | .245       | 2.40                             | 3.42        | 1       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 2.83 | 1.226          | .177       | 2.48                             | 3.19        | 1       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 2.72 | 1.165          | .044       | 2.63                             | 2.80        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 2.73 | 1.167          | .042       | 2.65                             | 2.81        | 1       | 5       |
| m16      | Müdür    | 22  | 3.77 | 1.066          | .227       | 3.30                             | 4.25        | 1       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 3.85 | 1.052          | .152       | 3.55                             | 4.16        | 1       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.33 | 1.166          | .044       | 3.24                             | 3.42        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.38 | 1.164          | .042       | 3.29                             | 3.46        | 1       | 5       |
| m17      | Müdür    | 22  | 1.91 | .750           | .160       | 1.58                             | 2.24        | 1       | 3       |
|          | Müdr yrd | 48  | 1.85 | .825           | .119       | 1.61                             | 2.09        | 1       | 4       |
|          | Öğretmen | 707 | 1.95 | 1.030          | .039       | 1.88                             | 2.03        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 1.95 | 1.011          | .036       | 1.87                             | 2.02        | 1       | 5       |

| Maddeler | Görev    | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------|----------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|          |          |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|          |          |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
| m18      | Müdür    | 22  | 3.00 | 1.234          | .263       | 2.45                             | 3.55        | 1       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 3.23 | 1.242          | .179       | 2.87                             | 3.59        | 1       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 2.99 | 1.171          | .044       | 2.90                             | 3.07        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.00 | 1.177          | .042       | 2.92                             | 3.08        | 1       | 5       |
| m19      | Müdür    | 22  | 4.32 | .780           | .166       | 3.97                             | 4.66        | 2       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.15 | .922           | .133       | 3.88                             | 4.41        | 1       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.82 | .981           | .037       | 3.75                             | 3.89        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.85 | .978           | .035       | 3.78                             | 3.92        | 1       | 5       |
| m20      | Müdür    | 22  | 4.23 | .752           | .160       | 3.89                             | 4.56        | 2       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.02 | .785           | .113       | 3.79                             | 4.25        | 2       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.57 | .952           | .036       | 3.50                             | 3.64        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.62 | .948           | .034       | 3.55                             | 3.68        | 1       | 5       |
| m21      | Müdür    | 22  | 3.77 | .922           | .197       | 3.36                             | 4.18        | 2       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 3.60 | 1.125          | .162       | 3.28                             | 3.93        | 1       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.08 | 1.184          | .045       | 2.99                             | 3.17        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.13 | 1.184          | .042       | 3.05                             | 3.22        | 1       | 5       |
| m22      | Müdür    | 22  | 4.14 | .889           | .190       | 3.74                             | 4.53        | 2       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 3.92 | 1.088          | .157       | 3.60                             | 4.23        | 1       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.60 | 1.072          | .040       | 3.52                             | 3.68        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.64 | 1.073          | .039       | 3.56                             | 3.71        | 1       | 5       |
| m23      | Müdür    | 22  | 4.05 | .785           | .167       | 3.70                             | 4.39        | 2       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.04 | .944           | .136       | 3.77                             | 4.32        | 1       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.63 | .946           | .036       | 3.56                             | 3.70        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.67 | .948           | .034       | 3.60                             | 3.74        | 1       | 5       |
| m24      | Müdür    | 22  | 4.55 | .671           | .143       | 4.25                             | 4.84        | 3       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.58 | .739           | .107       | 4.37                             | 4.80        | 2       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 4.24 | .794           | .030       | 4.19                             | 4.30        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 4.27 | .792           | .028       | 4.22                             | 4.33        | 1       | 5       |
| m25      | Müdür    | 22  | 4.18 | .588           | .125       | 3.92                             | 4.44        | 3       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.06 | .909           | .131       | 3.80                             | 4.33        | 1       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.84 | .998           | .038       | 3.77                             | 3.91        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.86 | .986           | .035       | 3.79                             | 3.93        | 1       | 5       |
| m26      | Müdür    | 22  | 4.23 | .612           | .130       | 3.96                             | 4.50        | 3       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.19 | .734           | .106       | 3.97                             | 4.40        | 2       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.89 | .980           | .037       | 3.82                             | 3.96        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.92 | .962           | .034       | 3.85                             | 3.98        | 1       | 5       |



| Maddeler | Görev    | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------|----------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|          |          |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|          |          |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
| m27      | Müdür    | 22  | 4.32 | .716           | .153       | 4.00                             | 4.64        | 3       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 3.90 | .928           | .134       | 3.63                             | 4.17        | 1       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.70 | 1.077          | .041       | 3.62                             | 3.78        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.73 | 1.065          | .038       | 3.65                             | 3.80        | 1       | 5       |
| m28      | Müdür    | 22  | 4.59 | .590           | .126       | 4.33                             | 4.85        | 3       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.42 | .739           | .107       | 4.20                             | 4.63        | 2       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 4.09 | .990           | .037       | 4.01                             | 4.16        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 4.12 | .973           | .035       | 4.05                             | 4.19        | 1       | 5       |
| m29      | Müdür    | 22  | 4.45 | .596           | .127       | 4.19                             | 4.72        | 3       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.31 | .719           | .104       | 4.10                             | 4.52        | 2       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.98 | 1.026          | .039       | 3.90                             | 4.05        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 4.01 | 1.005          | .036       | 3.94                             | 4.08        | 1       | 5       |
| m30      | Müdür    | 22  | 4.36 | .581           | .124       | 4.11                             | 4.62        | 3       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.25 | .812           | .117       | 4.01                             | 4.49        | 2       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 4.02 | .919           | .035       | 3.95                             | 4.08        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 4.04 | .908           | .033       | 3.98                             | 4.10        | 1       | 5       |
| m31      | Müdür    | 22  | 4.45 | .596           | .127       | 4.19                             | 4.72        | 3       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.08 | .794           | .115       | 3.85                             | 4.31        | 2       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.79 | .970           | .036       | 3.72                             | 3.86        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.82 | .959           | .034       | 3.76                             | 3.89        | 1       | 5       |
| m32      | Müdür    | 22  | 4.32 | .646           | .138       | 4.03                             | 4.60        | 3       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.02 | .911           | .131       | 3.76                             | 4.29        | 2       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.65 | 1.058          | .040       | 3.58                             | 3.73        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.69 | 1.048          | .038       | 3.62                             | 3.77        | 1       | 5       |
| m33      | Müdür    | 22  | 4.64 | .581           | .124       | 4.38                             | 4.89        | 3       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.33 | .663           | .096       | 4.14                             | 4.53        | 2       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.81 | .999           | .038       | 3.74                             | 3.89        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.87 | .988           | .035       | 3.80                             | 3.94        | 1       | 5       |
| m34      | Müdür    | 22  | 4.50 | .598           | .127       | 4.24                             | 4.76        | 3       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.25 | .838           | .121       | 4.01                             | 4.49        | 1       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.95 | .928           | .035       | 3.88                             | 4.01        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.98 | .921           | .033       | 3.92                             | 4.05        | 1       | 5       |
| m35      | Müdür    | 22  | 4.18 | .733           | .156       | 3.86                             | 4.51        | 3       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.08 | .767           | .111       | 3.86                             | 4.31        | 2       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.80 | .946           | .036       | 3.73                             | 3.87        | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.83 | .934           | .034       | 3.77                             | 3.90        | 1       | 5       |

| Maddeler | Görev    | N   | Mean | Std.<br>Deviation | Std.<br>Error | 95% Confidence<br>Interval for Mean |       | Minimum | Maximum |
|----------|----------|-----|------|-------------------|---------------|-------------------------------------|-------|---------|---------|
|          |          |     |      |                   |               | Lower                               | Upper |         |         |
|          |          |     |      |                   |               | Bound                               | Bound |         |         |
| m36      | Müdür    | 22  | 4.23 | .612              | .130          | 3.96                                | 4.50  | 3       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.13 | .789              | .114          | 3.90                                | 4.35  | 2       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.82 | .913              | .034          | 3.76                                | 3.89  | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.85 | .903              | .032          | 3.79                                | 3.92  | 1       | 5       |
| m37      | Müdür    | 22  | 3.86 | .834              | .178          | 3.49                                | 4.23  | 2       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 3.79 | .988              | .143          | 3.50                                | 4.08  | 1       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.53 | 1.028             | .039          | 3.46                                | 3.61  | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.56 | 1.023             | .037          | 3.49                                | 3.63  | 1       | 5       |
| m38      | Müdür    | 22  | 4.05 | .785              | .167          | 3.70                                | 4.39  | 2       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.08 | .794              | .115          | 3.85                                | 4.31  | 2       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.71 | .963              | .036          | 3.64                                | 3.78  | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.74 | .954              | .034          | 3.68                                | 3.81  | 1       | 5       |
| m39      | Müdür    | 22  | 4.09 | .971              | .207          | 3.66                                | 4.52  | 1       | 5       |
|          | Müdr yrd | 48  | 4.17 | .883              | .127          | 3.91                                | 4.42  | 2       | 5       |
|          | Öğretmen | 707 | 3.82 | .974              | .037          | 3.75                                | 3.90  | 1       | 5       |
|          | Total    | 777 | 3.85 | .972              | .035          | 3.78                                | 3.92  | 1       | 5       |

**EK-12. GÖREV DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA VE  
MADDELERE GÖRE ANOVA VERİ DAĞILIMI**

| ANOVA |                |                |     |             |       |      |
|-------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
|       | Maddeler       | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F     | Sig. |
| m1    | Between Groups | 2.463          | 2   | 1.231       | .743  | .476 |
|       | Within Groups  | 1282.474       | 774 | 1.657       |       |      |
|       | Total          | 1284.937       | 776 |             |       |      |
| m2    | Between Groups | 11.392         | 2   | 5.696       | 3.427 | .033 |
|       | Within Groups  | 1286.476       | 774 | 1.662       |       |      |
|       | Total          | 1297.869       | 776 |             |       |      |
| m3    | Between Groups | 13.753         | 2   | 6.877       | 4.596 | .010 |
|       | Within Groups  | 1157.948       | 774 | 1.496       |       |      |
|       | Total          | 1171.701       | 776 |             |       |      |
| m4    | Between Groups | 2.037          | 2   | 1.018       | .650  | .522 |
|       | Within Groups  | 1212.025       | 774 | 1.566       |       |      |
|       | Total          | 1214.062       | 776 |             |       |      |
| m5    | Between Groups | 1.136          | 2   | .568        | .346  | .708 |
|       | Within Groups  | 1270.534       | 774 | 1.642       |       |      |
|       | Total          | 1271.671       | 776 |             |       |      |
| m6    | Between Groups | 16.100         | 2   | 8.050       | 9.749 | .000 |
|       | Within Groups  | 639.123        | 774 | .826        |       |      |
|       | Total          | 655.223        | 776 |             |       |      |
| m7    | Between Groups | 1.779          | 2   | .889        | .553  | .575 |
|       | Within Groups  | 1244.756       | 774 | 1.608       |       |      |
|       | Total          | 1246.535       | 776 |             |       |      |
| m8    | Between Groups | 1.049          | 2   | .524        | .341  | .711 |
|       | Within Groups  | 1190.761       | 774 | 1.538       |       |      |
|       | Total          | 1191.810       | 776 |             |       |      |
| m9    | Between Groups | 2.514          | 2   | 1.257       | .824  | .439 |
|       | Within Groups  | 1180.539       | 774 | 1.525       |       |      |
|       | Total          | 1183.053       | 776 |             |       |      |
| m10   | Between Groups | 3.522          | 2   | 1.761       | 1.269 | .282 |
|       | Within Groups  | 1074.149       | 774 | 1.388       |       |      |
|       | Total          | 1077.671       | 776 |             |       |      |
| m11   | Between Groups | 1.033          | 2   | .517        | .360  | .698 |
|       | Within Groups  | 1110.457       | 774 | 1.435       |       |      |
|       | Total          | 1111.490       | 776 |             |       |      |

|     | <b>Maddeler</b> | <b>Sum of Squares</b> | <b>Df</b> | <b>Mean Square</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|-----|-----------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------|
| m12 | Between Groups  | 5.345                 | 2         | 2.672              | 1.896    | .151        |
|     | Within Groups   | 1090.920              | 774       | 1.409              |          |             |
|     | Total           | 1096.265              | 776       |                    |          |             |
| m13 | Between Groups  | 9.719                 | 2         | 4.859              | 4.685    | .009        |
|     | Within Groups   | 802.848               | 774       | 1.037              |          |             |
|     | Total           | 812.566               | 776       |                    |          |             |
| m14 | Between Groups  | 10.466                | 2         | 5.233              | 3.988    | .019        |
|     | Within Groups   | 1015.673              | 774       | 1.312              |          |             |
|     | Total           | 1026.139              | 776       |                    |          |             |
| m15 | Between Groups  | 1.335                 | 2         | .668               | .489     | .613        |
|     | Within Groups   | 1055.908              | 774       | 1.364              |          |             |
|     | Total           | 1057.243              | 776       |                    |          |             |
| m16 | Between Groups  | 15.871                | 2         | 7.935              | 5.926    | .003        |
|     | Within Groups   | 1036.394              | 774       | 1.339              |          |             |
|     | Total           | 1052.265              | 776       |                    |          |             |
| m17 | Between Groups  | .473                  | 2         | .236               | .231     | .794        |
|     | Within Groups   | 793.257               | 774       | 1.025              |          |             |
|     | Total           | 793.730               | 776       |                    |          |             |
| m18 | Between Groups  | 2.661                 | 2         | 1.330              | .960     | .383        |
|     | Within Groups   | 1072.338              | 774       | 1.385              |          |             |
|     | Total           | 1074.999              | 776       |                    |          |             |
| m19 | Between Groups  | 9.765                 | 2         | 4.882              | 5.161    | .006        |
|     | Within Groups   | 732.214               | 774       | .946               |          |             |
|     | Total           | 741.979               | 776       |                    |          |             |
| m20 | Between Groups  | 17.582                | 2         | 8.791              | 10.004   | .000        |
|     | Within Groups   | 680.127               | 774       | .879               |          |             |
|     | Total           | 697.709               | 776       |                    |          |             |
| m21 | Between Groups  | 21.495                | 2         | 10.748             | 7.799    | .000        |
|     | Within Groups   | 1066.585              | 774       | 1.378              |          |             |
|     | Total           | 1088.080              | 776       |                    |          |             |
| m22 | Between Groups  | 10.149                | 2         | 5.074              | 4.444    | .012        |
|     | Within Groups   | 883.777               | 774       | 1.142              |          |             |
|     | Total           | 893.925               | 776       |                    |          |             |
| m23 | Between Groups  | 10.739                | 2         | 5.369              | 6.047    | .002        |
|     | Within Groups   | 687.256               | 774       | .888               |          |             |
|     | Total           | 697.995               | 776       |                    |          |             |
| m24 | Between Groups  | 6.821                 | 2         | 3.411              | 5.502    | .004        |
|     | Within Groups   | 479.789               | 774       | .620               |          |             |
|     | Total           | 486.610               | 776       |                    |          |             |

|     | <b>Maddeler</b> | <b>Sum of Squares</b> | <b>Df</b> | <b>Mean Square</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|-----|-----------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------|
| m25 | Between Groups  | 4.562                 | 2         | 2.281              | 2.355    | .096        |
|     | Within Groups   | 749.703               | 774       | .969               |          |             |
|     | Total           | 754.265               | 776       |                    |          |             |
| m26 | Between Groups  | 6.214                 | 2         | 3.107              | 3.380    | .035        |
|     | Within Groups   | 711.349               | 774       | .919               |          |             |
|     | Total           | 717.562               | 776       |                    |          |             |
| m27 | Between Groups  | 9.621                 | 2         | 4.810              | 4.279    | .014        |
|     | Within Groups   | 870.081               | 774       | 1.124              |          |             |
|     | Total           | 879.701               | 776       |                    |          |             |
| m28 | Between Groups  | 9.906                 | 2         | 4.953              | 5.290    | .005        |
|     | Within Groups   | 724.722               | 774       | .936               |          |             |
|     | Total           | 734.628               | 776       |                    |          |             |
| m29 | Between Groups  | 9.423                 | 2         | 4.711              | 4.709    | .009        |
|     | Within Groups   | 774.449               | 774       | 1.001              |          |             |
|     | Total           | 783.871               | 776       |                    |          |             |
| m30 | Between Groups  | 4.843                 | 2         | 2.422              | 2.952    | .053        |
|     | Within Groups   | 634.920               | 774       | .820               |          |             |
|     | Total           | 639.763               | 776       |                    |          |             |
| m31 | Between Groups  | 12.899                | 2         | 6.450              | 7.118    | .001        |
|     | Within Groups   | 701.297               | 774       | .906               |          |             |
|     | Total           | 714.196               | 776       |                    |          |             |
| m32 | Between Groups  | 14.860                | 2         | 7.430              | 6.864    | .001        |
|     | Within Groups   | 837.851               | 774       | 1.082              |          |             |
|     | Total           | 852.710               | 776       |                    |          |             |
| m33 | Between Groups  | 25.387                | 2         | 12.693             | 13.413   | .000        |
|     | Within Groups   | 732.485               | 774       | .946               |          |             |
|     | Total           | 757.871               | 776       |                    |          |             |
| m34 | Between Groups  | 10.253                | 2         | 5.126              | 6.119    | .002        |
|     | Within Groups   | 648.458               | 774       | .838               |          |             |
|     | Total           | 658.710               | 776       |                    |          |             |
| m35 | Between Groups  | 6.303                 | 2         | 3.151              | 3.637    | .027        |
|     | Within Groups   | 670.611               | 774       | .866               |          |             |
|     | Total           | 676.914               | 776       |                    |          |             |
| m36 | Between Groups  | 7.201                 | 2         | 3.600              | 4.456    | .012        |
|     | Within Groups   | 625.365               | 774       | .808               |          |             |
|     | Total           | 632.566               | 776       |                    |          |             |
| m37 | Between Groups  | 5.109                 | 2         | 2.555              | 2.452    | .087        |
|     | Within Groups   | 806.476               | 774       | 1.042              |          |             |
|     | Total           | 811.586               | 776       |                    |          |             |

| <b>Maddeler ve Boyutlar</b> |                | <b>Sum of Squares</b> | <b>Df</b> | <b>Mean Square</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|-----------------------------|----------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------|
| m38                         | Between Groups | 8.275                 | 2         | 4.138              | 4.590    | .010        |
|                             | Within Groups  | 697.758               | 774       | .901               |          |             |
|                             | Total          | 706.033               | 776       |                    |          |             |
| m39                         | Between Groups | 6.538                 | 2         | 3.269              | 3.481    | .031        |
|                             | Within Groups  | 726.737               | 774       | .939               |          |             |
|                             | Total          | 733.274               | 776       |                    |          |             |
| Kültürel<br>Liderlik        | Between Groups | 9.596                 | 2         | 4.798              | 9.536    | .000        |
|                             | Within Groups  | 389.404               | 774       | .503               |          |             |
|                             | Total          | 398.999               | 776       |                    |          |             |
| Örgütsel<br>Bağlılık        | Between Groups | 2.077                 | 2         | 1.039              | 6.149    | .002        |
|                             | Within Groups  | 130.749               | 774       | .169               |          |             |
|                             | Total          | 132.827               | 776       |                    |          |             |
| Duygusa<br>Bağlılık         | Between Groups | 5.972                 | 2         | 2.986              | 5.341    | .005        |
|                             | Within Groups  | 432.749               | 774       | .559               |          |             |
|                             | Total          | 438.721               | 776       |                    |          |             |
| Devamlılık<br>Bağlılığı     | Between Groups | 1.428                 | 2         | .714               | 1.891    | .152        |
|                             | Within Groups  | 292.256               | 774       | .378               |          |             |
|                             | Total          | 293.684               | 776       |                    |          |             |
| Normatif<br>Bağlılık        | Between Groups | 1.941                 | 2         | .971               | 3.558    | .029        |
|                             | Within Groups  | 211.142               | 774       | .273               |          |             |
|                             | Total          | 213.083               | 776       |                    |          |             |

**EK-13. MEZUNİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN  
BOYUTLARA VE MADDELERE GÖRE TANIMSAL VERİ DAĞILIMI**

| Descriptives |                  |     |      |                   |               |                                     |                |         |         |
|--------------|------------------|-----|------|-------------------|---------------|-------------------------------------|----------------|---------|---------|
| Maddeler     | Mezuniyet        | N   | Mean | Std.<br>Deviation | Std.<br>Error | 95% Confidence<br>Interval for Mean |                | Minimum | Maximum |
|              |                  |     |      |                   |               | Lower<br>Bound                      | Upper<br>Bound |         |         |
| m1           | Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.43 | 1.346             | .167          | 3.10                                | 3.76           | 1       | 5       |
|              | Ön lisans        | 67  | 3.82 | 1.127             | .138          | 3.55                                | 4.10           | 1       | 5       |
|              | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.35 | 1.414             | .137          | 3.08                                | 3.62           | 1       | 5       |
|              | Eğitim fakt      | 396 | 3.22 | 1.263             | .063          | 3.09                                | 3.34           | 1       | 5       |
|              | Yüksek lisans    | 67  | 3.37 | 1.191             | .146          | 3.08                                | 3.66           | 1       | 5       |
|              | Diğer            | 76  | 3.45 | 1.310             | .150          | 3.15                                | 3.75           | 1       | 5       |
|              | Total            | 777 | 3.34 | 1.287             | .046          | 3.25                                | 3.43           | 1       | 5       |
| m2           | Eğitim Enstitüsü | 65  | 1.38 | 1.343             | .167          | 2.72                                | 2.05           | 5       | 1       |
|              | Ön lisans        | 67  | 2.06 | 1.266             | .155          | 2.37                                | 1.75           | 5       | 1       |
|              | Fen-edebiyat fk  | 106 | 2.03 | 1.320             | .128          | 2.28                                | 1.77           | 5       | 1       |
|              | Eğitim fakt      | 396 | 2.17 | 1.273             | .064          | 2.30                                | 2.05           | 5       | 1       |
|              | Yüksek lisans    | 67  | 1.87 | 1.242             | .152          | 2.17                                | 1.56           | 5       | 1       |
|              | Diğer            | 76  | 2.03 | 1.366             | .157          | 2.34                                | 1.71           | 5       | 1       |
|              | Total            | 777 | 2.12 | 1.293             | .046          | 2.21                                | 2.03           | 5       | 1       |
| m3           | Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.14 | 1.144             | .142          | 3.86                                | 4.42           | 1       | 5       |
|              | Ön lisans        | 67  | 3.91 | 1.069             | .131          | 3.65                                | 4.17           | 1       | 5       |
|              | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.35 | 1.302             | .126          | 3.10                                | 3.60           | 1       | 5       |
|              | Eğitim fakt      | 396 | 3.36 | 1.181             | .059          | 3.24                                | 3.47           | 1       | 5       |
|              | Yüksek lisans    | 67  | 3.09 | 1.240             | .151          | 2.79                                | 3.39           | 1       | 5       |
|              | Diğer            | 76  | 3.33 | 1.279             | .147          | 3.04                                | 3.62           | 1       | 5       |
|              | Total            | 777 | 3.44 | 1.229             | .044          | 3.36                                | 3.53           | 1       | 5       |
| m4           | Eğitim Enstitüsü | 65  | 2.91 | 1.343             | .167          | 2.57                                | 3.24           | 1       | 5       |
|              | Ön lisans        | 67  | 2.78 | 1.301             | .159          | 2.46                                | 3.09           | 1       | 5       |
|              | Fen-edebiyat fk  | 106 | 2.98 | 1.338             | .130          | 2.72                                | 3.24           | 1       | 5       |
|              | Eğitim fakt      | 396 | 3.01 | 1.217             | .061          | 2.89                                | 3.13           | 1       | 5       |
|              | Yüksek lisans    | 67  | 2.84 | 1.286             | .157          | 2.52                                | 3.15           | 1       | 5       |
|              | Diğer            | 76  | 3.03 | 1.154             | .132          | 2.76                                | 3.29           | 1       | 5       |
|              | Total            | 777 | 2.97 | 1.251             | .045          | 2.88                                | 3.05           | 1       | 5       |

| Maddeler | Mezuniyet        | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------|------------------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|          |                  |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|          |                  |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
| m5       | Eğitim Enstitüsü | 65  | 2.40 | 1.401          | .174       | 2.05                             | 2.75        | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 2.64 | 1.190          | .145       | 2.35                             | 2.93        | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.22 | 1.295          | .126       | 2.97                             | 3.47        | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.17 | 1.229          | .062       | 3.05                             | 3.29        | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.31 | 1.196          | .146       | 3.02                             | 3.61        | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.12 | 1.336          | .153       | 2.81                             | 3.42        | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.07 | 1.280          | .046       | 2.98                             | 3.16        | 1       | 5       |
| m6       | Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.37 | .858           | .106       | 4.16                             | 4.58        | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 4.13 | 1.028          | .126       | 3.88                             | 4.39        | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 4.00 | .894           | .087       | 3.83                             | 4.17        | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 4.07 | .884           | .044       | 3.99                             | 4.16        | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 4.03 | .887           | .108       | 3.81                             | 4.25        | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 4.04 | 1.076          | .123       | 3.79                             | 4.29        | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 4.09 | .919           | .033       | 4.02                             | 4.15        | 1       | 5       |
| m7       | Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.02 | 1.305          | .162       | 2.69                             | 3.34        | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 2.60 | 1.303          | .159       | 2.28                             | 2.91        | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 2.64 | 1.281          | .124       | 2.39                             | 2.89        | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 2.61 | 1.245          | .063       | 2.49                             | 2.73        | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 2.64 | 1.252          | .153       | 2.34                             | 2.95        | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 2.54 | 1.301          | .149       | 2.24                             | 2.84        | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 2.64 | 1.267          | .045       | 2.55                             | 2.73        | 1       | 5       |
| m8       | Eğitim Enstitüsü | 65  | 1.49 | 1.301          | .161       | 3.19                             | 3.83        | 5       | 1       |
|          | Ön lisans        | 67  | 1.39 | 1.337          | .163       | 3.29                             | 3.94        | 5       | 1       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 1.33 | 1.240          | .120       | 3.43                             | 3.91        | 5       | 1       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 1.52 | 1.206          | .061       | 3.37                             | 3.60        | 5       | 1       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 1.60 | 1.194          | .146       | 3.11                             | 3.69        | 5       | 1       |
|          | Diğer            | 76  | 1.43 | 1.320          | .151       | 3.26                             | 3.87        | 5       | 1       |
|          | Total            | 777 | 1.48 | 1.239          | .044       | 3.44                             | 3.61        | 5       | 1       |
| m9       | Eğitim Enstitüsü | 65  | 2.45 | 1.199          | .149       | 2.15                             | 2.74        | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 2.40 | 1.232          | .150       | 2.10                             | 2.70        | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 2.58 | 1.316          | .128       | 2.33                             | 2.84        | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 2.56 | 1.236          | .062       | 2.44                             | 2.69        | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 2.61 | 1.230          | .150       | 2.31                             | 2.91        | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 2.49 | 1.172          | .134       | 2.22                             | 2.75        | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 2.54 | 1.235          | .044       | 2.45                             | 2.63        | 1       | 5       |



| Maddeler | Mezuniyet        | N   | Mean | Std.<br>Deviation | Std.<br>Error | 95% Confidence<br>Interval for Mean |       | Minimum | Maximum |
|----------|------------------|-----|------|-------------------|---------------|-------------------------------------|-------|---------|---------|
|          |                  |     |      |                   |               | Lower                               | Upper |         |         |
|          |                  |     |      |                   |               | Bound                               | Bound |         |         |
| m10      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 1.68 | 1.336             | .166          | 2.01                                | 1.35  | 5       | 1       |
|          | Ön lisans        | 67  | 1.31 | 1.090             | .133          | 1.58                                | 1.05  | 5       | 1       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 1.30 | 1.189             | .115          | 1.53                                | 1.07  | 5       | 1       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 1.40 | 1.161             | .058          | 1.51                                | 1.28  | 5       | 1       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 1.48 | 1.172             | .143          | 1.76                                | 1.19  | 5       | 1       |
|          | Diğer            | 76  | 1.41 | 1.191             | .137          | 1.68                                | 1.14  | 5       | 1       |
|          | Total            | 777 | 1.41 | 1.178             | .042          | 1.49                                | 1.32  | 5       | 1       |
| m11      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 2.65 | 1.268             | .157          | 2.33                                | 2.96  | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 2.81 | 1.234             | .151          | 2.51                                | 3.11  | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 2.71 | 1.324             | .129          | 2.45                                | 2.96  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 2.53 | 1.139             | .057          | 2.42                                | 2.64  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 2.57 | 1.090             | .133          | 2.30                                | 2.83  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 2.68 | 1.298             | .149          | 2.39                                | 2.98  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 2.61 | 1.197             | .043          | 2.52                                | 2.69  | 1       | 5       |
| m12      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 1.62 | 1.433             | .178          | 1.97                                | 1.26  | 5       | 1       |
|          | Ön lisans        | 67  | 1.49 | 1.341             | .164          | 1.89                                | 1.17  | 5       | 1       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 1.56 | 1.280             | .124          | 1.80                                | 1.31  | 5       | 1       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 1.34 | 1.128             | .057          | 1.45                                | 1.22  | 5       | 1       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 1.36 | 1.083             | .132          | 1.62                                | 1.09  | 5       | 1       |
|          | Diğer            | 76  | 1.04 | 1.012             | .116          | 1.27                                | 1.81  | 5       | 1       |
|          | Total            | 777 | 1.38 | 1.189             | .043          | 1.46                                | 1.29  | 5       | 1       |
| m13      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.85 | 1.019             | .126          | 3.59                                | 4.10  | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 3.75 | .804              | .098          | 3.55                                | 3.94  | 2       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.57 | 1.042             | .101          | 3.37                                | 3.77  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.50 | 1.035             | .052          | 3.40                                | 3.60  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.57 | 1.048             | .128          | 3.31                                | 3.82  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.53 | 1.064             | .122          | 3.28                                | 3.77  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.57 | 1.023             | .037          | 3.50                                | 3.64  | 1       | 5       |
| m14      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.09 | 1.271             | .158          | 2.78                                | 3.41  | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 3.18 | 1.266             | .155          | 2.87                                | 3.49  | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 2.78 | 1.219             | .118          | 2.55                                | 3.02  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 2.79 | 1.086             | .055          | 2.68                                | 2.90  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.04 | 1.121             | .137          | 2.77                                | 3.32  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 2.87 | 1.135             | .130          | 2.61                                | 3.13  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 2.88 | 1.150             | .041          | 2.80                                | 2.96  | 1       | 5       |

| Maddeler | Mezuniyet        | N   | Mean | Std.<br>Deviation | Std.<br>Error | 95% Confidence<br>Interval for Mean |       | Minimum | Maximum |
|----------|------------------|-----|------|-------------------|---------------|-------------------------------------|-------|---------|---------|
|          |                  |     |      |                   |               | Lower                               | Upper |         |         |
|          |                  |     |      |                   |               | Bound                               | Bound |         |         |
| m15      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.06 | 1.333             | .165          | 2.73                                | 3.39  | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 3.21 | 1.250             | .153          | 2.90                                | 3.51  | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 2.74 | 1.124             | .109          | 2.52                                | 2.95  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 2.59 | 1.105             | .056          | 2.48                                | 2.70  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 2.70 | 1.087             | .133          | 2.44                                | 2.97  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 2.79 | 1.247             | .143          | 2.50                                | 3.07  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 2.73 | 1.167             | .042          | 2.65                                | 2.81  | 1       | 5       |
| m16      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.72 | 1.153             | .143          | 3.44                                | 4.01  | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 3.58 | 1.103             | .135          | 3.31                                | 3.85  | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.54 | 1.097             | .107          | 3.33                                | 3.75  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.30 | 1.173             | .059          | 3.19                                | 3.42  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.28 | 1.112             | .136          | 3.01                                | 3.55  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.13 | 1.237             | .142          | 2.85                                | 3.41  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.38 | 1.164             | .042          | 3.29                                | 3.46  | 1       | 5       |
| m17      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 2.03 | 1.030             | .128          | 1.78                                | 2.29  | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 1.94 | .919              | .112          | 1.72                                | 2.16  | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 1.92 | 1.156             | .112          | 1.69                                | 2.14  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 1.94 | .995              | .050          | 1.85                                | 2.04  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 1.99 | .961              | .117          | 1.75                                | 2.22  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 1.89 | 1.014             | .116          | 1.66                                | 2.13  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 1.95 | 1.011             | .036          | 1.87                                | 2.02  | 1       | 5       |
| m18      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.12 | 1.244             | .154          | 2.81                                | 3.43  | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 2.97 | 1.015             | .124          | 2.72                                | 3.22  | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.07 | 1.197             | .116          | 2.84                                | 3.30  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.01 | 1.181             | .059          | 2.89                                | 3.12  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 2.84 | 1.274             | .156          | 2.52                                | 3.15  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 2.95 | 1.130             | .130          | 2.69                                | 3.21  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.00 | 1.177             | .042          | 2.92                                | 3.08  | 1       | 5       |
| m19      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.11 | .886              | .110          | 3.89                                | 4.33  | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 3.97 | .738              | .090          | 3.79                                | 4.15  | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.65 | 1.122             | .109          | 3.43                                | 3.87  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.85 | .983              | .049          | 3.76                                | 3.95  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.79 | 1.052             | .129          | 3.53                                | 4.05  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.86 | .890              | .102          | 3.65                                | 4.06  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.85 | .978              | .035          | 3.78                                | 3.92  | 1       | 5       |

| Maddeler | Mezuniyet        | N   | Mean | Std.<br>Deviation | Std.<br>Error | 95% Confidence<br>Interval for Mean |       | Minimum | Maximum |
|----------|------------------|-----|------|-------------------|---------------|-------------------------------------|-------|---------|---------|
|          |                  |     |      |                   |               | Lower                               | Upper |         |         |
|          |                  |     |      |                   |               | Bound                               | Bound |         |         |
| m20      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.95 | .799              | .099          | 3.76                                | 4.15  | 2       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 3.64 | .829              | .101          | 3.44                                | 3.84  | 2       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.48 | 1.016             | .099          | 3.29                                | 3.68  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.59 | .957              | .048          | 3.49                                | 3.68  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.54 | .990              | .121          | 3.30                                | 3.78  | 2       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.72 | .932              | .107          | 3.51                                | 3.94  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.62 | .948              | .034          | 3.55                                | 3.68  | 1       | 5       |
| m21      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.52 | 1.105             | .137          | 3.25                                | 3.80  | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 3.22 | 1.112             | .136          | 2.95                                | 3.50  | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 2.96 | 1.242             | .121          | 2.72                                | 3.20  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.13 | 1.188             | .060          | 3.01                                | 3.24  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.06 | 1.205             | .147          | 2.77                                | 3.35  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.07 | 1.147             | .132          | 2.80                                | 3.33  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.13 | 1.184             | .042          | 3.05                                | 3.22  | 1       | 5       |
| m22      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.91 | .964              | .120          | 3.67                                | 4.15  | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 3.69 | .972              | .119          | 3.45                                | 3.92  | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.49 | 1.132             | .110          | 3.27                                | 3.71  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.61 | 1.093             | .055          | 3.51                                | 3.72  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.70 | 1.073             | .131          | 3.44                                | 3.96  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.62 | 1.045             | .120          | 3.38                                | 3.86  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.64 | 1.073             | .039          | 3.56                                | 3.71  | 1       | 5       |
| m23      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.86 | .916              | .114          | 3.63                                | 4.09  | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 3.84 | .730              | .089          | 3.66                                | 4.01  | 2       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.45 | 1.025             | .100          | 3.26                                | 3.65  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.66 | .958              | .048          | 3.57                                | 3.76  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.75 | .975              | .119          | 3.51                                | 3.98  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.62 | .923              | .106          | 3.41                                | 3.83  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.67 | .948              | .034          | 3.60                                | 3.74  | 1       | 5       |
| m24      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.52 | .687              | .085          | 4.35                                | 4.69  | 3       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 4.45 | .610              | .075          | 4.30                                | 4.60  | 2       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 4.22 | .894              | .087          | 4.04                                | 4.39  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 4.20 | .815              | .041          | 4.12                                | 4.29  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 4.39 | .695              | .085          | 4.22                                | 4.56  | 2       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 4.25 | .768              | .088          | 4.07                                | 4.43  | 2       | 5       |
|          | Total            | 777 | 4.27 | .792              | .028          | 4.22                                | 4.33  | 1       | 5       |

| Maddeler | Mezuniyet        | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------|------------------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|          |                  |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|          |                  |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
| m25      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.03 | .883           | .110       | 3.81                             | 4.25        | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 3.96 | .767           | .094       | 3.77                             | 4.14        | 2       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.82 | 1.040          | .101       | 3.62                             | 4.02        | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.84 | 1.017          | .051       | 3.74                             | 3.94        | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.93 | .910           | .111       | 3.70                             | 4.15        | 2       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.78 | 1.066          | .122       | 3.53                             | 4.02        | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.86 | .986           | .035       | 3.79                             | 3.93        | 1       | 5       |
| m26      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.15 | .775           | .096       | 3.96                             | 4.35        | 2       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 3.96 | .767           | .094       | 3.77                             | 4.14        | 2       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.92 | 1.015          | .099       | 3.72                             | 4.11        | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.88 | 1.007          | .051       | 3.78                             | 3.98        | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.90 | .987           | .121       | 3.65                             | 4.14        | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.87 | .914           | .105       | 3.66                             | 4.08        | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.92 | .962           | .034       | 3.85                             | 3.98        | 1       | 5       |
| m27      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.08 | .756           | .094       | 3.89                             | 4.26        | 2       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 3.78 | .982           | .120       | 3.54                             | 4.02        | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.70 | 1.097          | .107       | 3.49                             | 3.91        | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.66 | 1.126          | .057       | 3.55                             | 3.77        | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.81 | 1.090          | .133       | 3.54                             | 4.07        | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.71 | .921           | .106       | 3.50                             | 3.92        | 2       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.73 | 1.065          | .038       | 3.65                             | 3.80        | 1       | 5       |
| m28      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.40 | .825           | .102       | 4.20                             | 4.60        | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 4.34 | .808           | .099       | 4.15                             | 4.54        | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.99 | 1.091          | .106       | 3.78                             | 4.20        | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 4.08 | .988           | .050       | 3.98                             | 4.17        | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 4.12 | .993           | .121       | 3.88                             | 4.36        | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 4.11 | .903           | .104       | 3.90                             | 4.31        | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 4.12 | .973           | .035       | 4.05                             | 4.19        | 1       | 5       |
| m29      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.38 | .804           | .100       | 4.19                             | 4.58        | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 4.30 | .817           | .100       | 4.10                             | 4.50        | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.84 | 1.105          | .107       | 3.63                             | 4.05        | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.95 | 1.028          | .052       | 3.85                             | 4.06        | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 4.00 | 1.015          | .124       | 3.75                             | 4.25        | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 4.00 | .938           | .108       | 3.79                             | 4.21        | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 4.01 | 1.005          | .036       | 3.94                             | 4.08        | 1       | 5       |

| Maddeler | Mezuniyet        | N   | Mean | Std.<br>Deviation | Std.<br>Error | 95% Confidence<br>Interval for Mean |       | Minimum | Maximum |
|----------|------------------|-----|------|-------------------|---------------|-------------------------------------|-------|---------|---------|
|          |                  |     |      |                   |               | Lower                               | Upper |         |         |
|          |                  |     |      |                   |               | Bound                               | Bound |         |         |
| m30      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.25 | .730              | .090          | 4.07                                | 4.43  | 2       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 4.36 | .644              | .079          | 4.20                                | 4.52  | 2       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.96 | .985              | .096          | 3.77                                | 4.15  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 4.01 | .922              | .046          | 3.91                                | 4.10  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.99 | .992              | .121          | 3.74                                | 4.23  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.92 | .920              | .106          | 3.71                                | 4.13  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 4.04 | .908              | .033          | 3.98                                | 4.10  | 1       | 5       |
| m31      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.09 | .914              | .113          | 3.87                                | 4.32  | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 4.04 | .824              | .101          | 3.84                                | 4.25  | 2       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.80 | 1.037             | .101          | 3.60                                | 4.00  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.76 | .967              | .049          | 3.67                                | 3.86  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.84 | .979              | .120          | 3.60                                | 4.07  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.75 | .896              | .103          | 3.55                                | 3.95  | 2       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.82 | .959              | .034          | 3.76                                | 3.89  | 1       | 5       |
| m32      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.98 | .893              | .111          | 3.76                                | 4.21  | 2       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 3.96 | .912              | .111          | 3.73                                | 4.18  | 2       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.63 | 1.054             | .102          | 3.43                                | 3.84  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.65 | 1.089             | .055          | 3.54                                | 3.75  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.66 | 1.038             | .127          | 3.40                                | 3.91  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.59 | 1.022             | .117          | 3.36                                | 3.83  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.69 | 1.048             | .038          | 3.62                                | 3.77  | 1       | 5       |
| m33      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.25 | .867              | .107          | 4.03                                | 4.46  | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 4.12 | .808              | .099          | 3.92                                | 4.32  | 2       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.85 | .892              | .087          | 3.68                                | 4.02  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.80 | 1.029             | .052          | 3.70                                | 3.90  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.70 | 1.142             | .139          | 3.42                                | 3.98  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.88 | .909              | .104          | 3.67                                | 4.09  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.87 | .988              | .035          | 3.80                                | 3.94  | 1       | 5       |
| m34      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.28 | .761              | .094          | 4.09                                | 4.47  | 2       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 4.06 | .776              | .095          | 3.87                                | 4.25  | 2       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.99 | .961              | .093          | 3.81                                | 4.18  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.90 | .968              | .049          | 3.81                                | 4.00  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 4.00 | .953              | .116          | 3.77                                | 4.23  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 4.03 | .783              | .090          | 3.85                                | 4.21  | 2       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.98 | .921              | .033          | 3.92                                | 4.05  | 1       | 5       |

| Maddeler | Mezuniyet        | N   | Mean | Std.<br>Deviation | Std.<br>Error | 95% Confidence<br>Interval for Mean |       | Minimum | Maximum |
|----------|------------------|-----|------|-------------------|---------------|-------------------------------------|-------|---------|---------|
|          |                  |     |      |                   |               | Lower                               | Upper |         |         |
|          |                  |     |      |                   |               | Bound                               | Bound |         |         |
| m35      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.00 | .901              | .112          | 3.78                                | 4.22  | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 4.09 | .712              | .087          | 3.92                                | 4.26  | 2       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.86 | .910              | .088          | 3.68                                | 4.03  | 2       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.76 | .980              | .049          | 3.67                                | 3.86  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.73 | 1.067             | .130          | 3.47                                | 3.99  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.87 | .737              | .084          | 3.70                                | 4.04  | 2       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.83 | .934              | .034          | 3.77                                | 3.90  | 1       | 5       |
| m36      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.98 | .875              | .109          | 3.77                                | 4.20  | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 4.01 | .728              | .089          | 3.84                                | 4.19  | 2       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.77 | .979              | .095          | 3.59                                | 3.96  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.80 | .948              | .048          | 3.71                                | 3.90  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.97 | .816              | .100          | 3.77                                | 4.17  | 2       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.88 | .765              | .088          | 3.71                                | 4.06  | 2       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.85 | .903              | .032          | 3.79                                | 3.92  | 1       | 5       |
| m37      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.68 | 1.062             | .132          | 3.41                                | 3.94  | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 3.73 | 1.024             | .125          | 3.48                                | 3.98  | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.58 | 1.077             | .105          | 3.38                                | 3.79  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.53 | 1.015             | .051          | 3.42                                | 3.63  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.54 | 1.049             | .128          | 3.28                                | 3.79  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.46 | .930              | .107          | 3.25                                | 3.67  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.56 | 1.023             | .037          | 3.49                                | 3.63  | 1       | 5       |
| m38      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.97 | .865              | .107          | 3.75                                | 4.18  | 1       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 3.81 | 1.019             | .124          | 3.56                                | 4.05  | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.61 | 1.001             | .097          | 3.42                                | 3.81  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.72 | .949              | .048          | 3.63                                | 3.82  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.73 | 1.024             | .125          | 3.48                                | 3.98  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.80 | .849              | .097          | 3.61                                | 4.00  | 2       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.74 | .954              | .034          | 3.68                                | 3.81  | 1       | 5       |
| m39      | Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.20 | .922              | .114          | 3.97                                | 4.43  | 2       | 5       |
|          | Ön lisans        | 67  | 4.07 | .841              | .103          | 3.87                                | 4.28  | 1       | 5       |
|          | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.79 | .943              | .092          | 3.61                                | 3.97  | 1       | 5       |
|          | Eğitim fakt      | 396 | 3.76 | .996              | .050          | 3.66                                | 3.86  | 1       | 5       |
|          | Yüksek lisans    | 67  | 3.84 | .994              | .121          | 3.59                                | 4.08  | 1       | 5       |
|          | Diğer            | 76  | 3.95 | .937              | .107          | 3.73                                | 4.16  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.85 | .972              | .035          | 3.78                                | 3.92  | 1       | 5       |

| Boyutlar             | Mezuniyet        | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------------------|------------------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|                      |                  |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|                      |                  |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
| Kültürel Liderlik    | Eğitim Enstitüsü | 65  | 4.08 | .598           | .074       | 3.93                             | 4.22        | 3       | 5       |
|                      | Ön lisans        | 67  | 3.97 | .568           | .069       | 3.83                             | 4.11        | 3       | 5       |
|                      | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.73 | .738           | .072       | 3.59                             | 3.87        | 2       | 5       |
|                      | Eğitim fakt      | 396 | 3.77 | .751           | .038       | 3.69                             | 3.84        | 1       | 5       |
|                      | Yüksek lisans    | 67  | 3.81 | .747           | .091       | 3.63                             | 3.99        | 2       | 5       |
|                      | Diğer            | 76  | 3.80 | .636           | .073       | 3.65                             | 3.94        | 2       | 5       |
|                      | Total            | 777 | 3.81 | .717           | .026       | 3.76                             | 3.86        | 1       | 5       |
| Örgütsel Bağlılık    | Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.17 | .418           | .052       | 3.07                             | 3.27        | 2       | 4       |
|                      | Ön lisans        | 67  | 3.19 | .384           | .047       | 3.10                             | 3.29        | 2       | 4       |
|                      | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.12 | .430           | .042       | 3.04                             | 3.21        | 2       | 4       |
|                      | Eğitim fakt      | 396 | 3.07 | .407           | .020       | 3.03                             | 3.11        | 2       | 5       |
|                      | Yüksek lisans    | 67  | 3.09 | .456           | .056       | 2.98                             | 3.20        | 2       | 4       |
|                      | Diğer            | 76  | 3.11 | .399           | .046       | 3.02                             | 3.20        | 2       | 4       |
|                      | Total            | 777 | 3.10 | .414           | .015       | 3.07                             | 3.13        | 2       | 5       |
| Duygusal Bağlılık    | Eğitim Enstitüsü | 65  | 3.74 | .703           | .087       | 3.57                             | 3.92        | 2       | 5       |
|                      | Ön lisans        | 67  | 3.74 | .709           | .087       | 3.57                             | 3.91        | 2       | 5       |
|                      | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.62 | .759           | .074       | 3.47                             | 3.76        | 2       | 5       |
|                      | Eğitim fakt      | 396 | 3.58 | .745           | .037       | 3.51                             | 3.65        | 1       | 5       |
|                      | Yüksek lisans    | 67  | 3.50 | .790           | .097       | 3.30                             | 3.69        | 1       | 5       |
|                      | Diğer            | 76  | 3.60 | .809           | .093       | 3.42                             | 3.79        | 2       | 5       |
|                      | Total            | 777 | 3.61 | .752           | .027       | 3.55                             | 3.66        | 1       | 5       |
| Devamlılık Bağlılığı | Eğitim Enstitüsü | 65  | 2.82 | .624           | .077       | 2.67                             | 2.98        | 1       | 4       |
|                      | Ön lisans        | 67  | 2.79 | .502           | .061       | 2.66                             | 2.91        | 2       | 4       |
|                      | Fen-edebiyat fk  | 106 | 2.71 | .702           | .068       | 2.57                             | 2.84        | 1       | 5       |
|                      | Eğitim fakt      | 396 | 2.69 | .625           | .031       | 2.63                             | 2.75        | 1       | 5       |
|                      | Yüksek lisans    | 67  | 2.75 | .488           | .060       | 2.63                             | 2.87        | 2       | 4       |
|                      | Diğer            | 76  | 2.71 | .619           | .071       | 2.57                             | 2.85        | 1       | 4       |
|                      | Total            | 777 | 2.72 | .615           | .022       | 2.68                             | 2.76        | 1       | 5       |
| Normatif Bağlılık    | Eğitim Enstitüsü | 65  | 2.95 | .519           | .064       | 2.82                             | 3.08        | 2       | 4       |
|                      | Ön lisans        | 67  | 3.05 | .511           | .062       | 2.93                             | 3.18        | 2       | 4       |
|                      | Fen-edebiyat fk  | 106 | 3.04 | .552           | .054       | 2.94                             | 3.15        | 2       | 4       |
|                      | Eğitim fakt      | 396 | 2.94 | .523           | .026       | 2.89                             | 2.99        | 1       | 5       |
|                      | Yüksek lisans    | 67  | 3.02 | .523           | .064       | 2.89                             | 3.15        | 2       | 4       |
|                      | Diğer            | 76  | 3.01 | .498           | .057       | 2.89                             | 3.12        | 2       | 4       |
|                      | Total            | 777 | 2.98 | .524           | .019       | 2.94                             | 3.01        | 1       | 5       |

**EK-14. MEZUNİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN  
BOYUTLARA VE MADDELERE GÖRE ANOVA VERİ DAĞILIMI**

| ANOVA |                |                |     |             |       |      |
|-------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
|       | Maddeler       | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| m1    | Between Groups | 22.715         | 5   | 4.543       | 2.775 | .017 |
|       | Within Groups  | 1262.222       | 771 | 1.637       |       |      |
|       | Total          | 1284.937       | 776 |             |       |      |
| m2    | Between Groups | 11.746         | 5   | 2.349       | 1.408 | .219 |
|       | Within Groups  | 1286.123       | 771 | 1.668       |       |      |
|       | Total          | 1297.869       | 776 |             |       |      |
| m3    | Between Groups | 59.366         | 5   | 11.873      | 8.230 | .000 |
|       | Within Groups  | 1112.336       | 771 | 1.443       |       |      |
|       | Total          | 1171.701       | 776 |             |       |      |
| m4    | Between Groups | 4.933          | 5   | .987        | .629  | .678 |
|       | Within Groups  | 1209.128       | 771 | 1.568       |       |      |
|       | Total          | 1214.062       | 776 |             |       |      |
| m5    | Between Groups | 51.983         | 5   | 10.397      | 6.572 | .000 |
|       | Within Groups  | 1219.688       | 771 | 1.582       |       |      |
|       | Total          | 1271.671       | 776 |             |       |      |
| m6    | Between Groups | 6.595          | 5   | 1.319       | 1.568 | .167 |
|       | Within Groups  | 648.628        | 771 | .841        |       |      |
|       | Total          | 655.223        | 776 |             |       |      |
| m7    | Between Groups | 10.439         | 5   | 2.088       | 1.302 | .261 |
|       | Within Groups  | 1236.097       | 771 | 1.603       |       |      |
|       | Total          | 1246.535       | 776 |             |       |      |
| m8    | Between Groups | 4.510          | 5   | .902        | .586  | .711 |
|       | Within Groups  | 1187.300       | 771 | 1.540       |       |      |
|       | Total          | 1191.810       | 776 |             |       |      |
| m9    | Between Groups | 2.817          | 5   | .563        | .368  | .871 |
|       | Within Groups  | 1180.236       | 771 | 1.531       |       |      |
|       | Total          | 1183.053       | 776 |             |       |      |
| m10   | Between Groups | 6.871          | 5   | 1.374       | .989  | .423 |
|       | Within Groups  | 1070.800       | 771 | 1.389       |       |      |
|       | Total          | 1077.671       | 776 |             |       |      |
| m11   | Between Groups | 6.712          | 5   | 1.342       | .937  | .456 |
|       | Within Groups  | 1104.778       | 771 | 1.433       |       |      |
|       | Total          | 1111.490       | 776 |             |       |      |



|     | <b>Maddeler</b> | <b>Sum of Squares</b> | <b>df</b> | <b>Mean Square</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|-----|-----------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------|
| m12 | Between Groups  | 17.358                | 5         | 3.472              | 2.481    | .031        |
|     | Within Groups   | 1078.907              | 771       | 1.399              |          |             |
|     | Total           | 1096.265              | 776       |                    |          |             |
| m13 | Between Groups  | 8.988                 | 5         | 1.798              | 1.725    | .126        |
|     | Within Groups   | 803.578               | 771       | 1.042              |          |             |
|     | Total           | 812.566               | 776       |                    |          |             |
| m14 | Between Groups  | 15.101                | 5         | 3.020              | 2.303    | .043        |
|     | Within Groups   | 1011.038              | 771       | 1.311              |          |             |
|     | Total           | 1026.139              | 776       |                    |          |             |
| m15 | Between Groups  | 31.069                | 5         | 6.214              | 4.669    | .000        |
|     | Within Groups   | 1026.174              | 771       | 1.331              |          |             |
|     | Total           | 1057.243              | 776       |                    |          |             |
| m16 | Between Groups  | 20.670                | 5         | 4.134              | 3.090    | .009        |
|     | Within Groups   | 1031.595              | 771       | 1.338              |          |             |
|     | Total           | 1052.265              | 776       |                    |          |             |
| m17 | Between Groups  | .873                  | 5         | .175               | .170     | .974        |
|     | Within Groups   | 792.856               | 771       | 1.028              |          |             |
|     | Total           | 793.730               | 776       |                    |          |             |
| m18 | Between Groups  | 3.545                 | 5         | .709               | .510     | .769        |
|     | Within Groups   | 1071.454              | 771       | 1.390              |          |             |
|     | Total           | 1074.999              | 776       |                    |          |             |
| m19 | Between Groups  | 9.720                 | 5         | 1.944              | 2.047    | .070        |
|     | Within Groups   | 732.259               | 771       | .950               |          |             |
|     | Total           | 741.979               | 776       |                    |          |             |
| m20 | Between Groups  | 11.047                | 5         | 2.209              | 2.481    | .031        |
|     | Within Groups   | 686.662               | 771       | .891               |          |             |
|     | Total           | 697.709               | 776       |                    |          |             |
| m21 | Between Groups  | 14.254                | 5         | 2.851              | 2.047    | .070        |
|     | Within Groups   | 1073.825              | 771       | 1.393              |          |             |
|     | Total           | 1088.080              | 776       |                    |          |             |
| m22 | Between Groups  | 7.720                 | 5         | 1.544              | 1.343    | .244        |
|     | Within Groups   | 886.205               | 771       | 1.149              |          |             |
|     | Total           | 893.925               | 776       |                    |          |             |
| m23 | Between Groups  | 9.831                 | 5         | 1.966              | 2.203    | .052        |
|     | Within Groups   | 688.164               | 771       | .893               |          |             |
|     | Total           | 697.995               | 776       |                    |          |             |
| m24 | Between Groups  | 9.226                 | 5         | 1.845              | 2.980    | .011        |
|     | Within Groups   | 477.384               | 771       | .619               |          |             |
|     | Total           | 486.610               | 776       |                    |          |             |

|     | <b>Maddeler</b> | <b>Sum of Squares</b> | <b>df</b> | <b>Mean Square</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|-----|-----------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------|
| m25 | Between Groups  | 3.712                 | 5         | .742               | .763     | .577        |
|     | Within Groups   | 750.554               | 771       | .973               |          |             |
|     | Total           | 754.265               | 776       |                    |          |             |
| m26 | Between Groups  | 4.390                 | 5         | .878               | .949     | .448        |
|     | Within Groups   | 713.172               | 771       | .925               |          |             |
|     | Total           | 717.562               | 776       |                    |          |             |
| m27 | Between Groups  | 10.339                | 5         | 2.068              | 1.834    | .104        |
|     | Within Groups   | 869.363               | 771       | 1.128              |          |             |
|     | Total           | 879.701               | 776       |                    |          |             |
| m28 | Between Groups  | 11.003                | 5         | 2.201              | 2.345    | .040        |
|     | Within Groups   | 723.625               | 771       | .939               |          |             |
|     | Total           | 734.628               | 776       |                    |          |             |
| m29 | Between Groups  | 19.001                | 5         | 3.800              | 3.831    | .002        |
|     | Within Groups   | 764.870               | 771       | .992               |          |             |
|     | Total           | 783.871               | 776       |                    |          |             |
| m30 | Between Groups  | 11.948                | 5         | 2.390              | 2.935    | .012        |
|     | Within Groups   | 627.815               | 771       | .814               |          |             |
|     | Total           | 639.763               | 776       |                    |          |             |
| m31 | Between Groups  | 9.913                 | 5         | 1.983              | 2.170    | .056        |
|     | Within Groups   | 704.282               | 771       | .913               |          |             |
|     | Total           | 714.196               | 776       |                    |          |             |
| m32 | Between Groups  | 12.244                | 5         | 2.449              | 2.246    | .048        |
|     | Within Groups   | 840.466               | 771       | 1.090              |          |             |
|     | Total           | 852.710               | 776       |                    |          |             |
| m33 | Between Groups  | 17.378                | 5         | 3.476              | 3.619    | .003        |
|     | Within Groups   | 740.494               | 771       | .960               |          |             |
|     | Total           | 757.871               | 776       |                    |          |             |
| m34 | Between Groups  | 8.642                 | 5         | 1.728              | 2.050    | .070        |
|     | Within Groups   | 650.068               | 771       | .843               |          |             |
|     | Total           | 658.710               | 776       |                    |          |             |
| m35 | Between Groups  | 9.038                 | 5         | 1.808              | 2.087    | .065        |
|     | Within Groups   | 667.875               | 771       | .866               |          |             |
|     | Total           | 676.914               | 776       |                    |          |             |
| m36 | Between Groups  | 5.520                 | 5         | 1.104              | 1.357    | .238        |
|     | Within Groups   | 627.047               | 771       | .813               |          |             |
|     | Total           | 632.566               | 776       |                    |          |             |
| m37 | Between Groups  | 4.184                 | 5         | .837               | .799     | .550        |
|     | Within Groups   | 807.401               | 771       | 1.047              |          |             |
|     | Total           | 811.586               | 776       |                    |          |             |

| <b>Maddeler ve Boyutlar</b> |                | <b>Sum of Squares</b> | <b>df</b> | <b>Mean Square</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|-----------------------------|----------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------|
| m38                         | Between Groups | 5.828                 | 5         | 1.166              | 1.283    | .269        |
|                             | Within Groups  | 700.206               | 771       | .908               |          |             |
|                             | Total          | 706.033               | 776       |                    |          |             |
| m39                         | Between Groups | 15.620                | 5         | 3.124              | 3.356    | .005        |
|                             | Within Groups  | 717.654               | 771       | .931               |          |             |
|                             | Total          | 733.274               | 776       |                    |          |             |
| Kültürel<br>Liderlik        | Between Groups | 7.665                 | 5         | 1.533              | 3.020    | .010        |
|                             | Within Groups  | 391.334               | 771       | .508               |          |             |
|                             | Total          | 398.999               | 776       |                    |          |             |
| Örgütsel<br>Bağlılık        | Between Groups | 1.333                 | 5         | .267               | 1.564    | .168        |
|                             | Within Groups  | 131.493               | 771       | .171               |          |             |
|                             | Total          | 132.827               | 776       |                    |          |             |
| Duygusa<br>Bağlılık 1       | Between Groups | 3.453                 | 5         | .691               | 1.223    | .296        |
|                             | Within Groups  | 435.268               | 771       | .565               |          |             |
|                             | Total          | 438.721               | 776       |                    |          |             |
| Devamlılık<br>Bağlılığı     | Between Groups | 1.393                 | 5         | .279               | .735     | .597        |
|                             | Within Groups  | 292.291               | 771       | .379               |          |             |
|                             | Total          | 293.684               | 776       |                    |          |             |
| Normatif<br>Bağlılık        | Between Groups | 1.709                 | 5         | .342               | 1.246    | .285        |
|                             | Within Groups  | 211.374               | 771       | .274               |          |             |
|                             | Total          | 213.083               | 776       |                    |          |             |

**EK-15. HİZMET YILI DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN  
BOYUTLARA VE MADDELERE GÖRE TANIMSAL VERİ DAĞILIMI**

| Descriptives |             |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
|--------------|-------------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| Maddeler     | Hizmet yılı | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|              |             |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| m1           | 1-5 yıl     | 105 | 3.20 | 1.347          | .131       | 2.94                             | 3.46        | 1       | 5       |
|              | 6-10 yıl    | 152 | 3.32 | 1.193          | .097       | 3.12                             | 3.51        | 1       | 5       |
|              | 11-15 yıl   | 174 | 3.18 | 1.321          | .100       | 2.99                             | 3.38        | 1       | 5       |
|              | 16-20 yıl   | 138 | 3.43 | 1.243          | .106       | 3.22                             | 3.64        | 1       | 5       |
|              | 21+         | 208 | 3.51 | 1.308          | .091       | 3.33                             | 3.69        | 1       | 5       |
|              | Total       | 777 | 3.34 | 1.287          | .046       | 3.25                             | 3.43        | 1       | 5       |
| m2           | 1-5 yıl     | 105 | 2.02 | 1.286          | .125       | 2.27                             | 1.77        | 5       | 1       |
|              | 6-10 yıl    | 152 | 2.19 | 1.290          | .105       | 2.40                             | 1.98        | 5       | 1       |
|              | 11-15 yıl   | 174 | 2.18 | 1.243          | .094       | 2.36                             | 1.99        | 5       | 1       |
|              | 16-20 yıl   | 138 | 2.04 | 1.320          | .112       | 2.26                             | 1.81        | 5       | 1       |
|              | 21+         | 208 | 2.12 | 1.327          | .092       | 2.31                             | 1.94        | 5       | 1       |
|              | Total       | 777 | 2.12 | 1.293          | .046       | 2.21                             | 2.03        | 5       | 1       |
| m3           | 1-5 yıl     | 105 | 3.07 | 1.310          | .128       | 2.81                             | 3.32        | 1       | 5       |
|              | 6-10 yıl    | 152 | 3.21 | 1.221          | .099       | 3.01                             | 3.41        | 1       | 5       |
|              | 11-15 yıl   | 174 | 3.18 | 1.131          | .086       | 3.01                             | 3.35        | 1       | 5       |
|              | 16-20 yıl   | 138 | 3.64 | 1.139          | .097       | 3.45                             | 3.83        | 1       | 5       |
|              | 21+         | 208 | 3.89 | 1.175          | .081       | 3.73                             | 4.05        | 1       | 5       |
|              | Total       | 777 | 3.44 | 1.229          | .044       | 3.36                             | 3.53        | 1       | 5       |
| m4           | 1-5 yıl     | 105 | 3.08 | 1.182          | .115       | 2.85                             | 3.31        | 1       | 5       |
|              | 6-10 yıl    | 152 | 2.91 | 1.228          | .100       | 2.72                             | 3.11        | 1       | 5       |
|              | 11-15 yıl   | 174 | 2.96 | 1.209          | .092       | 2.78                             | 3.14        | 1       | 5       |
|              | 16-20 yıl   | 138 | 3.10 | 1.240          | .106       | 2.89                             | 3.31        | 1       | 5       |
|              | 21+         | 208 | 2.86 | 1.339          | .093       | 2.68                             | 3.04        | 1       | 5       |
|              | Total       | 777 | 2.97 | 1.251          | .045       | 2.88                             | 3.05        | 1       | 5       |
| m5           | 1-5 yıl     | 105 | 3.30 | 1.161          | .113       | 3.08                             | 3.53        | 1       | 5       |
|              | 6-10 yıl    | 152 | 3.39 | 1.174          | .095       | 3.20                             | 3.58        | 1       | 5       |
|              | 11-15 yıl   | 174 | 3.30 | 1.185          | .090       | 3.13                             | 3.48        | 1       | 5       |
|              | 16-20 yıl   | 138 | 2.87 | 1.295          | .110       | 2.65                             | 3.09        | 1       | 5       |
|              | 21+         | 208 | 2.67 | 1.358          | .094       | 2.49                             | 2.86        | 1       | 5       |
|              | Total       | 777 | 3.07 | 1.280          | .046       | 2.98                             | 3.16        | 1       | 5       |

| Maddeler | Hizmet yılı | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------|-------------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|          |             |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|          |             |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
| m6       | 1-5 yıl     | 105 | 4.00 | .961           | .094       | 3.81                             | 4.19        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 3.99 | .806           | .065       | 3.86                             | 4.12        | 2       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 3.95 | 1.008          | .076       | 3.80                             | 4.10        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 4.08 | .888           | .076       | 3.93                             | 4.23        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 4.32 | .882           | .061       | 4.20                             | 4.44        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 4.09 | .919           | .033       | 4.02                             | 4.15        | 1       | 5       |
| m7       | 1-5 yıl     | 105 | 2.90 | 1.285          | .125       | 2.65                             | 3.14        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 2.42 | 1.113          | .090       | 2.24                             | 2.60        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 2.56 | 1.251          | .095       | 2.37                             | 2.74        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 2.67 | 1.325          | .113       | 2.44                             | 2.89        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 2.73 | 1.317          | .091       | 2.55                             | 2.91        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 2.64 | 1.267          | .045       | 2.55                             | 2.73        | 1       | 5       |
| m8       | 1-5 yıl     | 105 | 1.75 | 1.350          | .132       | 2.01                             | 1.49        | 5       | 1       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 1.45 | 1.138          | .092       | 1.64                             | 1.27        | 5       | 1       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 1.39 | 1.186          | .090       | 1.57                             | 1.21        | 5       | 1       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 1.38 | 1.173          | .100       | 1.58                             | 1.19        | 5       | 1       |
|          | 21+         | 208 | 1.49 | 1.326          | .092       | 1.67                             | 1.30        | 5       | 1       |
|          | Total       | 777 | 1.48 | 1.239          | .044       | 1.66                             | 1.39        | 5       | 1       |
| m9       | 1-5 yıl     | 105 | 2.67 | 1.238          | .121       | 2.43                             | 2.91        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 2.44 | 1.227          | .100       | 2.24                             | 2.64        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 2.56 | 1.219          | .092       | 2.38                             | 2.74        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 2.78 | 1.237          | .105       | 2.57                             | 2.99        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 2.37 | 1.229          | .085       | 2.20                             | 2.54        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 2.54 | 1.235          | .044       | 2.45                             | 2.63        | 1       | 5       |
| m10      | 1-5 yıl     | 105 | 1.46 | 1.201          | .117       | 1.69                             | 1.22        | 5       | 1       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 1.37 | 1.126          | .091       | 1.55                             | 1.19        | 5       | 1       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 1.33 | 1.087          | .082       | 1.49                             | 1.16        | 5       | 1       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 1.42 | 1.176          | .100       | 1.62                             | 1.22        | 5       | 1       |
|          | 21+         | 208 | 1.47 | 1.281          | .089       | 1.65                             | 1.30        | 5       | 1       |
|          | Total       | 777 | 1.41 | 1.178          | .042       | 1.49                             | 1.32        | 5       | 1       |
| m11      | 1-5 yıl     | 105 | 2.82 | 1.207          | .118       | 2.59                             | 3.05        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 2.51 | 1.139          | .092       | 2.33                             | 2.70        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 2.48 | 1.147          | .087       | 2.31                             | 2.65        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 2.67 | 1.221          | .104       | 2.47                             | 2.88        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 2.63 | 1.249          | .087       | 2.45                             | 2.80        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 2.61 | 1.197          | .043       | 2.52                             | 2.69        | 1       | 5       |

| Maddeler | Hizmet yılı | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------|-------------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|          |             |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|          |             |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
| m12      | 1-5 yıl     | 105 | 1.36 | 1.119          | .109       | 1.58                             | 1.15        | 5       | 1       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 1.43 | 1.113          | .090       | 1.61                             | 1.25        | 5       | 1       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 1.36 | 1.096          | .083       | 1.52                             | 1.19        | 5       | 1       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 1.30 | 1.206          | .103       | 1.51                             | 1.10        | 5       | 1       |
|          | 21+         | 208 | 1.41 | 1.337          | .093       | 1.59                             | 1.23        | 5       | 1       |
|          | Total       | 777 | 1.38 | 1.189          | .043       | 1.46                             | 1.29        | 5       | 1       |
| m13      | 1-5 yıl     | 105 | 3.63 | 1.021          | .100       | 3.43                             | 3.83        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 3.49 | 1.003          | .081       | 3.33                             | 3.65        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 3.51 | 1.001          | .076       | 3.36                             | 3.66        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 3.55 | 1.101          | .094       | 3.37                             | 3.74        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 3.65 | 1.005          | .070       | 3.52                             | 3.79        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 3.57 | 1.023          | .037       | 3.50                             | 3.64        | 1       | 5       |
| m14      | 1-5 yıl     | 105 | 2.70 | 1.001          | .098       | 2.50                             | 2.89        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 2.74 | 1.052          | .085       | 2.57                             | 2.91        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 2.76 | 1.110          | .084       | 2.60                             | 2.93        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 2.93 | 1.209          | .103       | 2.73                             | 3.14        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 3.12 | 1.243          | .086       | 2.95                             | 3.29        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 2.88 | 1.150          | .041       | 2.80                             | 2.96        | 1       | 5       |
| m15      | 1-5 yıl     | 105 | 2.51 | 1.039          | .101       | 2.31                             | 2.72        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 2.57 | 1.046          | .085       | 2.40                             | 2.74        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 2.63 | 1.088          | .082       | 2.46                             | 2.79        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 2.81 | 1.206          | .103       | 2.61                             | 3.01        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 2.99 | 1.302          | .090       | 2.81                             | 3.16        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 2.73 | 1.167          | .042       | 2.65                             | 2.81        | 1       | 5       |
| m16      | 1-5 yıl     | 105 | 3.37 | 1.154          | .113       | 3.15                             | 3.59        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 3.24 | 1.174          | .095       | 3.06                             | 3.43        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 3.25 | 1.160          | .088       | 3.08                             | 3.43        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 3.34 | 1.193          | .102       | 3.14                             | 3.54        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 3.60 | 1.125          | .078       | 3.45                             | 3.75        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 3.38 | 1.164          | .042       | 3.29                             | 3.46        | 1       | 5       |
| m17      | 1-5 yıl     | 105 | 1.92 | .987           | .096       | 1.73                             | 2.11        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 1.88 | 1.057          | .086       | 1.71                             | 2.04        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 1.92 | .976           | .074       | 1.77                             | 2.07        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 2.02 | 1.007          | .086       | 1.85                             | 2.19        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 1.98 | 1.026          | .071       | 1.84                             | 2.12        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 1.95 | 1.011          | .036       | 1.87                             | 2.02        | 1       | 5       |

| Maddeler | Hizmet yılı | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------|-------------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|          |             |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|          |             |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
| m18      | 1-5 yıl     | 105 | 3.27 | 1.162          | .113       | 3.04                             | 3.49        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 2.84 | 1.148          | .093       | 2.65                             | 3.02        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 2.91 | 1.182          | .090       | 2.74                             | 3.09        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 2.97 | 1.171          | .100       | 2.77                             | 3.17        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 3.08 | 1.187          | .082       | 2.92                             | 3.24        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 3.00 | 1.177          | .042       | 2.92                             | 3.08        | 1       | 5       |
| m19      | 1-5 yıl     | 105 | 3.81 | 1.127          | .110       | 3.59                             | 4.03        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 3.89 | .850           | .069       | 3.75                             | 4.02        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 3.68 | 1.063          | .081       | 3.52                             | 3.84        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 3.93 | .925           | .079       | 3.77                             | 4.08        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 3.94 | .933           | .065       | 3.81                             | 4.07        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 3.85 | .978           | .035       | 3.78                             | 3.92        | 1       | 5       |
| m20      | 1-5 yıl     | 105 | 3.39 | .966           | .094       | 3.20                             | 3.58        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 3.46 | .983           | .080       | 3.30                             | 3.62        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 3.59 | .938           | .071       | 3.45                             | 3.73        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 3.62 | .953           | .081       | 3.46                             | 3.78        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 3.87 | .869           | .060       | 3.75                             | 3.98        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 3.62 | .948           | .034       | 3.55                             | 3.68        | 1       | 5       |
| m21      | 1-5 yıl     | 105 | 2.89 | 1.325          | .129       | 2.63                             | 3.14        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 2.97 | 1.153          | .094       | 2.78                             | 3.15        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 3.10 | 1.171          | .089       | 2.92                             | 3.27        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 3.25 | 1.132          | .096       | 3.06                             | 3.44        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 3.34 | 1.143          | .079       | 3.18                             | 3.49        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 3.13 | 1.184          | .042       | 3.05                             | 3.22        | 1       | 5       |
| m22      | 1-5 yıl     | 105 | 3.58 | 1.167          | .114       | 3.36                             | 3.81        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 3.56 | 1.053          | .085       | 3.39                             | 3.73        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 3.60 | 1.112          | .084       | 3.43                             | 3.76        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 3.70 | .986           | .084       | 3.53                             | 3.86        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 3.71 | 1.065          | .074       | 3.57                             | 3.86        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 3.64 | 1.073          | .039       | 3.56                             | 3.71        | 1       | 5       |
| m23      | 1-5 yıl     | 105 | 3.71 | .863           | .084       | 3.55                             | 3.88        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 3.57 | .874           | .071       | 3.43                             | 3.71        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 3.59 | 1.032          | .078       | 3.43                             | 3.74        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 3.73 | .963           | .082       | 3.57                             | 3.89        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 3.75 | .956           | .066       | 3.62                             | 3.88        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 3.67 | .948           | .034       | 3.60                             | 3.74        | 1       | 5       |

| Maddeler | Hizmet yılı | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------|-------------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|          |             |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|          |             |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
| m24      | 1-5 yıl     | 105 | 4.25 | .794           | .077       |                                  |             | 2       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 4.26 | .744           | .060       | 4.14                             | 4.38        | 2       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 4.18 | .812           | .062       | 4.06                             | 4.31        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 4.27 | .867           | .074       | 4.12                             | 4.41        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 4.38 | .751           | .052       | 4.27                             | 4.48        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 4.27 | .792           | .028       | 4.22                             | 4.33        | 1       | 5       |
| m25      | 1-5 yıl     | 105 | 3.90 | .980           | .096       | 3.71                             | 4.08        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 3.84 | .902           | .073       | 3.69                             | 3.98        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 3.84 | .996           | .075       | 3.69                             | 3.99        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 3.87 | 1.052          | .090       | 3.69                             | 4.05        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 3.88 | 1.002          | .070       | 3.74                             | 4.02        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 3.86 | .986           | .035       | 3.79                             | 3.93        | 1       | 5       |
| m26      | 1-5 yıl     | 105 | 3.93 | 1.103          | .108       | 3.72                             | 4.15        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 3.91 | .868           | .070       | 3.78                             | 4.05        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 3.90 | .935           | .071       | 3.76                             | 4.04        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 3.93 | .998           | .085       | 3.77                             | 4.10        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 3.91 | .956           | .066       | 3.78                             | 4.04        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 3.92 | .962           | .034       | 3.85                             | 3.98        | 1       | 5       |
| m27      | 1-5 yıl     | 105 | 3.58 | 1.175          | .115       | 3.35                             | 3.81        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 3.73 | 1.055          | .086       | 3.56                             | 3.90        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 3.69 | 1.057          | .080       | 3.53                             | 3.85        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 3.74 | 1.129          | .096       | 3.55                             | 3.93        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 3.83 | .972           | .067       | 3.69                             | 3.96        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 3.73 | 1.065          | .038       | 3.65                             | 3.80        | 1       | 5       |
| m28      | 1-5 yıl     | 105 | 4.13 | 1.066          | .104       | 3.93                             | 4.34        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 4.13 | .937           | .076       | 3.97                             | 4.28        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 4.03 | .961           | .073       | 3.89                             | 4.18        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 4.07 | .964           | .082       | 3.91                             | 4.23        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 4.22 | .966           | .067       | 4.08                             | 4.35        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 4.12 | .973           | .035       | 4.05                             | 4.19        | 1       | 5       |
| m29      | 1-5 yıl     | 105 | 3.94 | 1.073          | .105       | 3.74                             | 4.15        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 3.82 | 1.106          | .090       | 3.64                             | 3.99        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 4.00 | .985           | .075       | 3.85                             | 4.15        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 3.93 | 1.005          | .086       | 3.77                             | 4.10        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 4.25 | .861           | .060       | 4.14                             | 4.37        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 4.01 | 1.005          | .036       | 3.94                             | 4.08        | 1       | 5       |



| Maddeler | Hizmet yılı | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------|-------------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|          |             |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|          |             |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
| m30      | 1-5 yıl     | 105 | 4.03 | .925           | .090       | 3.85                             | 4.21        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 4.01 | .826           | .067       | 3.87                             | 4.14        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 4.00 | .900           | .068       | 3.87                             | 4.13        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 4.10 | .938           | .080       | 3.94                             | 4.26        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 4.06 | .948           | .066       | 3.93                             | 4.19        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 4.04 | .908           | .033       | 3.98                             | 4.10        | 1       | 5       |
| m31      | 1-5 yıl     | 105 | 3.78 | 1.000          | .098       | 3.59                             | 3.97        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 3.83 | .912           | .074       | 3.68                             | 3.98        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 3.74 | .960           | .073       | 3.60                             | 3.88        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 3.88 | .939           | .080       | 3.72                             | 4.03        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 3.88 | .988           | .068       | 3.74                             | 4.01        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 3.82 | .959           | .034       | 3.76                             | 3.89        | 1       | 5       |
| m32      | 1-5 yıl     | 105 | 3.63 | 1.076          | .105       | 3.42                             | 3.84        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 3.57 | 1.027          | .083       | 3.41                             | 3.74        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 3.61 | 1.110          | .084       | 3.45                             | 3.78        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 3.80 | .981           | .083       | 3.64                             | 3.97        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 3.81 | 1.030          | .071       | 3.67                             | 3.95        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 3.69 | 1.048          | .038       | 3.62                             | 3.77        | 1       | 5       |
| m33      | 1-5 yıl     | 105 | 3.85 | .988           | .096       | 3.66                             | 4.04        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 3.68 | .986           | .080       | 3.53                             | 3.84        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 3.77 | 1.028          | .078       | 3.62                             | 3.92        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 3.96 | .966           | .082       | 3.79                             | 4.12        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 4.04 | .944           | .065       | 3.91                             | 4.17        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 3.87 | .988           | .035       | 3.80                             | 3.94        | 1       | 5       |
| m34      | 1-5 yıl     | 105 | 3.99 | .893           | .087       | 3.82                             | 4.16        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 3.96 | .876           | .071       | 3.82                             | 4.10        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 3.89 | .973           | .074       | 3.74                             | 4.03        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 3.97 | .928           | .079       | 3.81                             | 4.13        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 4.08 | .919           | .064       | 3.95                             | 4.20        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 3.98 | .921           | .033       | 3.92                             | 4.05        | 1       | 5       |
| m35      | 1-5 yıl     | 105 | 3.67 | 1.124          | .110       | 3.45                             | 3.88        | 1       | 5       |
|          | 6-10 yıl    | 152 | 3.82 | .902           | .073       | 3.67                             | 3.96        | 1       | 5       |
|          | 11-15 yıl   | 174 | 3.82 | .954           | .072       | 3.68                             | 3.96        | 1       | 5       |
|          | 16-20 yıl   | 138 | 3.86 | .851           | .072       | 3.71                             | 4.00        | 1       | 5       |
|          | 21+         | 208 | 3.92 | .884           | .061       | 3.80                             | 4.04        | 1       | 5       |
|          | Total       | 777 | 3.83 | .934           | .034       | 3.77                             | 3.90        | 1       | 5       |

| Maddeler ve Boyutlar | Hizmet yılı | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------------------|-------------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|                      |             |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|                      |             |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
| m36                  | 1-5 yıl     | 105 | 3.76 | .966           | .094       | 3.57                             | 3.95        | 1       | 5       |
|                      | 6-10 yıl    | 152 | 3.84 | .817           | .066       | 3.70                             | 3.97        | 1       | 5       |
|                      | 11-15 yıl   | 174 | 3.82 | .923           | .070       | 3.68                             | 3.96        | 1       | 5       |
|                      | 16-20 yıl   | 138 | 3.89 | .902           | .077       | 3.74                             | 4.04        | 1       | 5       |
|                      | 21+         | 208 | 3.92 | .916           | .063       | 3.79                             | 4.04        | 1       | 5       |
|                      | Total       | 777 | 3.85 | .903           | .032       | 3.79                             | 3.92        | 1       | 5       |
| m37                  | 1-5 yıl     | 105 | 3.38 | 1.041          | .102       | 3.18                             | 3.58        | 1       | 5       |
|                      | 6-10 yıl    | 152 | 3.54 | .962           | .078       | 3.39                             | 3.69        | 1       | 5       |
|                      | 11-15 yıl   | 174 | 3.60 | .997           | .076       | 3.45                             | 3.75        | 1       | 5       |
|                      | 16-20 yıl   | 138 | 3.56 | 1.067          | .091       | 3.38                             | 3.74        | 1       | 5       |
|                      | 21+         | 208 | 3.63 | 1.046          | .073       | 3.49                             | 3.77        | 1       | 5       |
|                      | Total       | 777 | 3.56 | 1.023          | .037       | 3.49                             | 3.63        | 1       | 5       |
| m38                  | 1-5 yıl     | 105 | 3.69 | .944           | .092       | 3.50                             | 3.87        | 1       | 5       |
|                      | 6-10 yıl    | 152 | 3.64 | .917           | .074       | 3.49                             | 3.79        | 1       | 5       |
|                      | 11-15 yıl   | 174 | 3.71 | .973           | .074       | 3.57                             | 3.86        | 1       | 5       |
|                      | 16-20 yıl   | 138 | 3.72 | 1.018          | .087       | 3.55                             | 3.89        | 1       | 5       |
|                      | 21+         | 208 | 3.89 | .916           | .064       | 3.77                             | 4.02        | 1       | 5       |
|                      | Total       | 777 | 3.74 | .954           | .034       | 3.68                             | 3.81        | 1       | 5       |
| m39                  | 1-5 yıl     | 105 | 3.46 | 1.144          | .112       | 3.24                             | 3.68        | 1       | 5       |
|                      | 6-10 yıl    | 152 | 3.83 | .940           | .076       | 3.68                             | 3.98        | 1       | 5       |
|                      | 11-15 yıl   | 174 | 3.77 | .927           | .070       | 3.63                             | 3.91        | 1       | 5       |
|                      | 16-20 yıl   | 138 | 3.98 | .916           | .078       | 3.82                             | 4.13        | 1       | 5       |
|                      | 21+         | 208 | 4.06 | .910           | .063       | 3.93                             | 4.18        | 1       | 5       |
|                      | Total       | 777 | 3.85 | .972           | .035       | 3.78                             | 3.92        | 1       | 5       |
| Kültürel Liderlik    | 1-5 yıl     | 105 | 3.73 | .705           | .069       | 3.59                             | 3.87        | 2       | 5       |
|                      | 6-10 yıl    | 152 | 3.75 | .666           | .054       | 3.65                             | 3.86        | 1       | 5       |
|                      | 11-15 yıl   | 174 | 3.76 | .750           | .057       | 3.65                             | 3.87        | 2       | 5       |
|                      | 16-20 yıl   | 138 | 3.85 | .742           | .063       | 3.72                             | 3.97        | 1       | 5       |
|                      | 21+         | 208 | 3.92 | .706           | .049       | 3.83                             | 4.02        | 1       | 5       |
|                      | Total       | 777 | 3.81 | .717           | .026       | 3.76                             | 3.86        | 1       | 5       |
| Örgütsel Bağlılık    | 1-5 yıl     | 105 | 3.10 | .396           | .039       | 3.03                             | 3.18        | 2       | 4       |
|                      | 6-10 yıl    | 152 | 3.03 | .399           | .032       | 2.96                             | 3.09        | 2       | 4       |
|                      | 11-15 yıl   | 174 | 3.05 | .415           | .031       | 2.99                             | 3.11        | 2       | 4       |
|                      | 16-20 yıl   | 138 | 3.15 | .437           | .037       | 3.08                             | 3.22        | 2       | 5       |
|                      | 21+         | 208 | 3.16 | .406           | .028       | 3.11                             | 3.22        | 2       | 4       |
|                      | Total       | 777 | 3.10 | .414           | .015       | 3.07                             | 3.13        | 2       | 5       |

| Boyutlar                | Hizmet yılı | N   | Mean | Std.<br>Deviation | Std.<br>Error | 95% Confidence<br>Interval for Mean |       | Minimum | Maximum |
|-------------------------|-------------|-----|------|-------------------|---------------|-------------------------------------|-------|---------|---------|
|                         |             |     |      |                   |               | Lower                               | Upper |         |         |
|                         |             |     |      |                   |               | Bound                               | Bound |         |         |
| Duygusa<br>Bağlılık     | 1-5 yıl     | 105 | 3.48 | .816              | .080          | 3.32                                | 3.64  | 1       | 5       |
|                         | 6-10 yıl    | 152 | 3.53 | .730              | .059          | 3.41                                | 3.65  | 1       | 5       |
|                         | 11-15 yıl   | 174 | 3.55 | .757              | .057          | 3.44                                | 3.67  | 2       | 5       |
|                         | 16-20 yıl   | 138 | 3.66 | .744              | .063          | 3.53                                | 3.78  | 2       | 5       |
|                         | 21+         | 208 | 3.74 | .718              | .050          | 3.64                                | 3.84  | 2       | 5       |
|                         | Total       | 777 | 3.61 | .752              | .027          | 3.55                                | 3.66  | 1       | 5       |
| Devamlılık<br>Bağlılığı | 1-5 yıl     | 105 | 2.74 | .588              | .057          | 2.63                                | 2.86  | 1       | 4       |
|                         | 6-10 yıl    | 152 | 2.62 | .612              | .050          | 2.52                                | 2.72  | 1       | 5       |
|                         | 11-15 yıl   | 174 | 2.66 | .592              | .045          | 2.57                                | 2.75  | 1       | 4       |
|                         | 16-20 yıl   | 138 | 2.82 | .649              | .055          | 2.71                                | 2.93  | 1       | 5       |
|                         | 21+         | 208 | 2.76 | .617              | .043          | 2.68                                | 2.85  | 1       | 5       |
|                         | Total       | 777 | 2.72 | .615              | .022          | 2.68                                | 2.76  | 1       | 5       |
| Normatif<br>Bağlılık    | 1-5 yıl     | 105 | 3.09 | .528              | .052          | 2.98                                | 3.19  | 1       | 4       |
|                         | 6-10 yıl    | 152 | 2.94 | .510              | .041          | 2.85                                | 3.02  | 2       | 5       |
|                         | 11-15 yıl   | 174 | 2.94 | .496              | .038          | 2.87                                | 3.02  | 2       | 4       |
|                         | 16-20 yıl   | 138 | 2.97 | .526              | .045          | 2.88                                | 3.06  | 1       | 4       |
|                         | 21+         | 208 | 2.98 | .549              | .038          | 2.91                                | 3.06  | 2       | 4       |
|                         | Total       | 777 | 2.98 | .524              | .019          | 2.94                                | 3.01  | 1       | 5       |

**EK-16. HİZMET YILI DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN  
BOYUTLARA VE MADDELERE GÖRE ANOVA VERİ DAĞILIMI**

| ANOVA |                |                |     |             |        |      |
|-------|----------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
|       | Maddeler       | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig. |
| m1    | Between Groups | 13.424         | 4   | 3.356       | 2.038  | .087 |
|       | Within Groups  | 1271.513       | 772 | 1.647       |        |      |
|       | Total          | 1284.937       | 776 |             |        |      |
| m2    | Between Groups | 3.394          | 4   | .848        | .506   | .731 |
|       | Within Groups  | 1294.475       | 772 | 1.677       |        |      |
|       | Total          | 1297.869       | 776 |             |        |      |
| m3    | Between Groups | 82.871         | 4   | 20.718      | 14.689 | .000 |
|       | Within Groups  | 1088.831       | 772 | 1.410       |        |      |
|       | Total          | 1171.701       | 776 |             |        |      |
| m4    | Between Groups | 6.528          | 4   | 1.632       | 1.043  | .384 |
|       | Within Groups  | 1207.533       | 772 | 1.564       |        |      |
|       | Total          | 1214.062       | 776 |             |        |      |
| m5    | Between Groups | 69.046         | 4   | 17.262      | 11.081 | .000 |
|       | Within Groups  | 1202.624       | 772 | 1.558       |        |      |
|       | Total          | 1271.671       | 776 |             |        |      |
| m6    | Between Groups | 16.436         | 4   | 4.109       | 4.966  | .001 |
|       | Within Groups  | 638.787        | 772 | .827        |        |      |
|       | Total          | 655.223        | 776 |             |        |      |
| m7    | Between Groups | 17.120         | 4   | 4.280       | 2.688  | .030 |
|       | Within Groups  | 1229.415       | 772 | 1.593       |        |      |
|       | Total          | 1246.535       | 776 |             |        |      |
| m8    | Between Groups | 10.543         | 4   | 2.636       | 1.723  | .143 |
|       | Within Groups  | 1181.266       | 772 | 1.530       |        |      |
|       | Total          | 1191.810       | 776 |             |        |      |
| m9    | Between Groups | 17.354         | 4   | 4.338       | 2.873  | .022 |
|       | Within Groups  | 1165.699       | 772 | 1.510       |        |      |
|       | Total          | 1183.053       | 776 |             |        |      |
| m10   | Between Groups | 2.467          | 4   | .617        | .443   | .778 |
|       | Within Groups  | 1075.203       | 772 | 1.393       |        |      |
|       | Total          | 1077.671       | 776 |             |        |      |
| m11   | Between Groups | 9.430          | 4   | 2.358       | 1.652  | .159 |
|       | Within Groups  | 1102.060       | 772 | 1.428       |        |      |
|       | Total          | 1111.490       | 776 |             |        |      |

|     | <b>Maddeler</b> | <b>Sum of Squares</b> | <b>df</b> | <b>Mean Square</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|-----|-----------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------|
| m12 | Between Groups  | 1.424                 | 4         | .356               | .251     | .909        |
|     | Within Groups   | 1094.841              | 772       | 1.418              |          |             |
|     | Total           | 1096.265              | 776       |                    |          |             |
| m13 | Between Groups  | 3.360                 | 4         | .840               | .801     | .524        |
|     | Within Groups   | 809.207               | 772       | 1.048              |          |             |
|     | Total           | 812.566               | 776       |                    |          |             |
| m14 | Between Groups  | 21.151                | 4         | 5.288              | 4.062    | .003        |
|     | Within Groups   | 1004.988              | 772       | 1.302              |          |             |
|     | Total           | 1026.139              | 776       |                    |          |             |
| m15 | Between Groups  | 25.034                | 4         | 6.259              | 4.681    | .001        |
|     | Within Groups   | 1032.209              | 772       | 1.337              |          |             |
|     | Total           | 1057.243              | 776       |                    |          |             |
| m16 | Between Groups  | 16.011                | 4         | 4.003              | 2.982    | .018        |
|     | Within Groups   | 1036.254              | 772       | 1.342              |          |             |
|     | Total           | 1052.265              | 776       |                    |          |             |
| m17 | Between Groups  | 1.983                 | 4         | .496               | .483     | .748        |
|     | Within Groups   | 791.747               | 772       | 1.026              |          |             |
|     | Total           | 793.730               | 776       |                    |          |             |
| m18 | Between Groups  | 14.376                | 4         | 3.594              | 2.616    | .034        |
|     | Within Groups   | 1060.623              | 772       | 1.374              |          |             |
|     | Total           | 1074.999              | 776       |                    |          |             |
| m19 | Between Groups  | 7.612                 | 4         | 1.903              | 2.001    | .093        |
|     | Within Groups   | 734.367               | 772       | .951               |          |             |
|     | Total           | 741.979               | 776       |                    |          |             |
| m20 | Between Groups  | 22.112                | 4         | 5.528              | 6.317    | .000        |
|     | Within Groups   | 675.597               | 772       | .875               |          |             |
|     | Total           | 697.709               | 776       |                    |          |             |
| m21 | Between Groups  | 21.211                | 4         | 5.303              | 3.837    | .004        |
|     | Within Groups   | 1066.869              | 772       | 1.382              |          |             |
|     | Total           | 1088.080              | 776       |                    |          |             |
| m22 | Between Groups  | 3.148                 | 4         | .787               | .682     | .605        |
|     | Within Groups   | 890.778               | 772       | 1.154              |          |             |
|     | Total           | 893.925               | 776       |                    |          |             |
| m23 | Between Groups  | 4.938                 | 4         | 1.234              | 1.375    | .241        |
|     | Within Groups   | 693.057               | 772       | .898               |          |             |
|     | Total           | 697.995               | 776       |                    |          |             |
| m24 | Between Groups  | 3.630                 | 4         | .907               | 1.450    | .216        |
|     | Within Groups   | 482.980               | 772       | .626               |          |             |
|     | Total           | 486.610               | 776       |                    |          |             |

|     | <b>Maddeler</b> | <b>Sum of Squares</b> | <b>df</b> | <b>Mean Square</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|-----|-----------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------|
| m25 | Between Groups  | .388                  | 4         | .097               | .099     | .983        |
|     | Within Groups   | 753.877               | 772       | .977               |          |             |
|     | Total           | 754.265               | 776       |                    |          |             |
| m26 | Between Groups  | .124                  | 4         | .031               | .033     | .998        |
|     | Within Groups   | 717.438               | 772       | .929               |          |             |
|     | Total           | 717.562               | 776       |                    |          |             |
| m27 | Between Groups  | 4.579                 | 4         | 1.145              | 1.010    | .401        |
|     | Within Groups   | 875.122               | 772       | 1.134              |          |             |
|     | Total           | 879.701               | 776       |                    |          |             |
| m28 | Between Groups  | 3.537                 | 4         | .884               | .934     | .444        |
|     | Within Groups   | 731.091               | 772       | .947               |          |             |
|     | Total           | 734.628               | 776       |                    |          |             |
| m29 | Between Groups  | 19.464                | 4         | 4.866              | 4.914    | .001        |
|     | Within Groups   | 764.407               | 772       | .990               |          |             |
|     | Total           | 783.871               | 776       |                    |          |             |
| m30 | Between Groups  | 1.088                 | 4         | .272               | .329     | .859        |
|     | Within Groups   | 638.675               | 772       | .827               |          |             |
|     | Total           | 639.763               | 776       |                    |          |             |
| m31 | Between Groups  | 2.418                 | 4         | .605               | .656     | .623        |
|     | Within Groups   | 711.778               | 772       | .922               |          |             |
|     | Total           | 714.196               | 776       |                    |          |             |
| m32 | Between Groups  | 8.386                 | 4         | 2.097              | 1.917    | .106        |
|     | Within Groups   | 844.324               | 772       | 1.094              |          |             |
|     | Total           | 852.710               | 776       |                    |          |             |
| m33 | Between Groups  | 14.313                | 4         | 3.578              | 3.715    | .005        |
|     | Within Groups   | 743.558               | 772       | .963               |          |             |
|     | Total           | 757.871               | 776       |                    |          |             |
| m34 | Between Groups  | 3.602                 | 4         | .901               | 1.061    | .375        |
|     | Within Groups   | 655.108               | 772       | .849               |          |             |
|     | Total           | 658.710               | 776       |                    |          |             |
| m35 | Between Groups  | 4.549                 | 4         | 1.137              | 1.306    | .266        |
|     | Within Groups   | 672.364               | 772       | .871               |          |             |
|     | Total           | 676.914               | 776       |                    |          |             |
| m36 | Between Groups  | 2.173                 | 4         | .543               | .665     | .616        |
|     | Within Groups   | 630.393               | 772       | .817               |          |             |
|     | Total           | 632.566               | 776       |                    |          |             |
| m37 | Between Groups  | 4.690                 | 4         | 1.173              | 1.122    | .345        |
|     | Within Groups   | 806.896               | 772       | 1.045              |          |             |
|     | Total           | 811.586               | 776       |                    |          |             |

| <b>Maddeler ve Boyutlar</b> |                | <b>Sum of Squares</b> | <b>df</b> | <b>Mean Square</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|-----------------------------|----------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------|
| m38                         | Between Groups | 7.023                 | 4         | 1.756              | 1.939    | .102        |
|                             | Within Groups  | 699.011               | 772       | .905               |          |             |
|                             | Total          | 706.033               | 776       |                    |          |             |
| m39                         | Between Groups | 28.617                | 4         | 7.154              | 7.838    | .000        |
|                             | Within Groups  | 704.657               | 772       | .913               |          |             |
|                             | Total          | 733.274               | 776       |                    |          |             |
| Kültürel<br>Liderlik        | Between Groups | 4.370                 | 4         | 1.092              | 2.137    | .075        |
|                             | Within Groups  | 394.630               | 772       | .511               |          |             |
|                             | Total          | 398.999               | 776       |                    |          |             |
| Örgütsel<br>Bağlılık        | Between Groups | 2.358                 | 4         | .590               | 3.489    | .008        |
|                             | Within Groups  | 130.468               | 772       | .169               |          |             |
|                             | Total          | 132.827               | 776       |                    |          |             |
| Duygusal<br>Bağlılık        | Between Groups | 7.252                 | 4         | 1.813              | 3.244    | .012        |
|                             | Within Groups  | 431.470               | 772       | .559               |          |             |
|                             | Total          | 438.721               | 776       |                    |          |             |
| Devamlılık<br>Bağlılığı     | Between Groups | 4.126                 | 4         | 1.032              | 2.750    | .027        |
|                             | Within Groups  | 289.558               | 772       | .375               |          |             |
|                             | Total          | 293.684               | 776       |                    |          |             |
| Normatif<br>Bağlılık        | Between Groups | 1.708                 | 4         | .427               | 1.560    | .183        |
|                             | Within Groups  | 211.374               | 772       | .274               |          |             |
|                             | Total          | 213.083               | 776       |                    |          |             |

**EK-17. OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN  
BOYUTLARA VE MADDELERE GÖRE TANIMSAL VERİ DAĞILIMI**

| Descriptives |                  |     |      |                   |               |                                     |                |         |         |
|--------------|------------------|-----|------|-------------------|---------------|-------------------------------------|----------------|---------|---------|
| Maddeler     | Okul türü        | N   | Mean | Std.<br>Deviation | Std.<br>Error | 95% Confidence<br>Interval for Mean |                | Minimum | Maximum |
|              |                  |     |      |                   |               | Lower<br>Bound                      | Upper<br>Bound |         |         |
|              |                  |     |      |                   |               | m1                                  | İlköğretim     |         |         |
|              | Genel lise       | 52  | 3.58 | 1.304             | .181          | 3.21                                | 3.94           | 1       | 5       |
|              | Meslek lisesi    | 152 | 3.14 | 1.314             | .107          | 2.93                                | 3.36           | 1       | 5       |
|              | Tercihli liseler | 94  | 3.62 | 1.210             | .125          | 3.37                                | 3.86           | 1       | 5       |
|              | Özel ilköğretim  | 17  | 3.41 | 1.661             | .403          | 2.56                                | 4.27           | 1       | 5       |
|              | Özel lise        | 7   | 4.71 | .756              | .286          | 4.02                                | 5.41           | 3       | 5       |
|              | Total            | 777 | 3.34 | 1.287             | .046          | 3.25                                | 3.43           | 1       | 5       |
| m2           | İlköğretim       | 455 | 2.17 | 1.243             | .058          | 2.28                                | 2.05           | 5       | 1       |
|              | Genel lise       | 52  | 2.00 | 1.455             | .202          | 2.41                                | 1.59           | 5       | 1       |
|              | Meslek lisesi    | 152 | 2.09 | 1.276             | .104          | 2.29                                | 1.88           | 5       | 1       |
|              | Tercihli liseler | 94  | 2.11 | 1.364             | .141          | 2.39                                | 1.83           | 5       | 1       |
|              | Özel ilköğretim  | 17  | 2.88 | 1.654             | .401          | 2.73                                | 1.03           | 5       | 1       |
|              | Özel lise        | 7   | 1.43 | 1.813             | .685          | 3.10                                | 0.25           | 5       | 1       |
|              | Total            | 777 | 2.12 | 1.293             | .046          | 2.21                                | 2.03           | 5       | 1       |
| m3           | İlköğretim       | 455 | 3.38 | 1.216             | .057          | 3.27                                | 3.50           | 1       | 5       |
|              | Genel lise       | 52  | 3.63 | 1.121             | .155          | 3.32                                | 3.95           | 1       | 5       |
|              | Meslek lisesi    | 152 | 3.29 | 1.310             | .106          | 3.08                                | 3.50           | 1       | 5       |
|              | Tercihli liseler | 94  | 3.72 | 1.101             | .114          | 3.50                                | 3.95           | 1       | 5       |
|              | Özel ilköğretim  | 17  | 3.88 | 1.409             | .342          | 3.16                                | 4.61           | 1       | 5       |
|              | Özel lise        | 7   | 4.29 | 1.254             | .474          | 3.13                                | 5.45           | 2       | 5       |
|              | Total            | 777 | 3.44 | 1.229             | .044          | 3.36                                | 3.53           | 1       | 5       |
| m4           | İlköğretim       | 455 | 2.95 | 1.191             | .056          | 2.84                                | 3.06           | 1       | 5       |
|              | Genel lise       | 52  | 3.06 | 1.378             | .191          | 2.67                                | 3.44           | 1       | 5       |
|              | Meslek lisesi    | 152 | 3.12 | 1.297             | .105          | 2.91                                | 3.33           | 1       | 5       |
|              | Tercihli liseler | 94  | 2.99 | 1.266             | .131          | 2.73                                | 3.25           | 1       | 5       |
|              | Özel ilköğretim  | 17  | 2.12 | 1.576             | .382          | 1.31                                | 2.93           | 1       | 5       |
|              | Özel lise        | 7   | 1.71 | .756              | .286          | 1.02                                | 2.41           | 1       | 3       |
|              | Total            | 777 | 2.97 | 1.251             | .045          | 2.88                                | 3.05           | 1       | 5       |



| Maddeler | Okul türü        | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------|------------------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|          |                  |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|          |                  |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
| m5       | İlköğretim       | 455 | 3.08 | 1.226          | .057       | 2.96                             | 3.19        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.35 | 1.203          | .167       | 3.01                             | 3.68        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.27 | 1.327          | .108       | 3.06                             | 3.48        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 2.88 | 1.335          | .138       | 2.61                             | 3.16        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 2.12 | 1.453          | .352       | 1.37                             | 2.86        | 1       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 1.57 | .976           | .369       | .67                              | 2.47        | 1       | 3       |
|          | Total            | 777 | 3.07 | 1.280          | .046       | 2.98                             | 3.16        | 1       | 5       |
| m6       | İlköğretim       | 455 | 4.09 | .885           | .041       | 4.00                             | 4.17        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 4.29 | .776           | .108       | 4.07                             | 4.50        | 2       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.98 | 1.000          | .081       | 3.82                             | 4.14        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 4.11 | .848           | .088       | 3.93                             | 4.28        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.00 | 1.620          | .393       | 3.17                             | 4.83        | 1       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 4.86 | .378           | .143       | 4.51                             | 5.21        | 4       | 5       |
|          | Total            | 777 | 4.09 | .919           | .033       | 4.02                             | 4.15        | 1       | 5       |
| m7       | İlköğretim       | 455 | 2.63 | 1.233          | .058       | 2.51                             | 2.74        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 2.73 | 1.315          | .182       | 2.36                             | 3.10        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 2.97 | 1.281          | .104       | 2.77                             | 3.18        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 2.34 | 1.232          | .127       | 2.09                             | 2.59        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 1.94 | 1.391          | .337       | 1.23                             | 2.66        | 1       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 1.43 | .787           | .297       | .70                              | 2.16        | 1       | 3       |
|          | Total            | 777 | 2.64 | 1.267          | .045       | 2.55                             | 2.73        | 1       | 5       |
| m8       | İlköğretim       | 455 | 1.42 | 1.187          | .056       | 1.53                             | 1.31        | 5       | 1       |
|          | Genel lise       | 52  | 1.62 | 1.402          | .194       | 2.01                             | 1.22        | 5       | 1       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 1.75 | 1.262          | .102       | 1.95                             | 1.55        | 5       | 1       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 1.49 | 1.225          | .126       | 1.74                             | 1.24        | 5       | 1       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | .03  | 1.328          | .322       | 1.21                             | 0.15        | 5       | 1       |
|          | Özel lise        | 7   | .00  | .000           | .000       | .00                              | .00         | 5       | 1       |
|          | Total            | 777 | 1.48 | 1.239          | .044       | 3.44                             | 3.61        | 5       | 1       |
| m9       | İlköğretim       | 455 | 2.50 | 1.194          | .056       | 2.39                             | 2.61        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 2.81 | 1.253          | .174       | 2.46                             | 3.16        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 2.74 | 1.275          | .103       | 2.53                             | 2.94        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 2.48 | 1.251          | .129       | 2.22                             | 2.73        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 2.00 | 1.458          | .354       | 1.25                             | 2.75        | 1       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 1.14 | .378           | .143       | .79                              | 1.49        | 1       | 2       |
|          | Total            | 777 | 2.54 | 1.235          | .044       | 2.45                             | 2.63        | 1       | 5       |

| Maddeler | Okul türü        | N   | Mean | Std.<br>Deviation | Std.<br>Error | 95% Confidence<br>Interval for Mean |       | Minimum | Maximum |
|----------|------------------|-----|------|-------------------|---------------|-------------------------------------|-------|---------|---------|
|          |                  |     |      |                   |               | Lower                               | Upper |         |         |
|          |                  |     |      |                   |               | Bound                               | Bound |         |         |
| m10      | İlköğretim       | 455 | 1.39 | 1.125             | .053          | 1.49                                | 1.29  | 5       | 1       |
|          | Genel lise       | 52  | 1.33 | 1.294             | .179          | 1.69                                | .97   | 5       | 1       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 1.74 | 1.253             | .102          | 1.94                                | 1.54  | 5       | 1       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 1.30 | 1.125             | .116          | 1.53                                | 1.07  | 5       | 1       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 1.29 | .772              | .187          | 1.69                                | .10   | 4       | 1       |
|          | Özel lise        | 7   | .00  | .000              | .000          | .00                                 | .00   | 1       | 1       |
|          | Total            | 777 | 1.41 | 1.178             | .042          | 1.49                                | 1.32  | 5       | 1       |
| m11      | İlköğretim       | 455 | 2.67 | 1.200             | .056          | 2.56                                | 2.79  | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 2.60 | 1.159             | .161          | 2.27                                | 2.92  | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 2.43 | 1.143             | .093          | 2.24                                | 2.61  | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 2.55 | 1.123             | .116          | 2.32                                | 2.78  | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 2.94 | 1.676             | .406          | 2.08                                | 3.80  | 1       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 2.00 | 1.732             | .655          | .40                                 | 3.60  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 2.61 | 1.197             | .043          | 2.52                                | 2.69  | 1       | 5       |
| m12      | İlköğretim       | 455 | 1.37 | 1.156             | .054          | 1.48                                | 1.27  | 5       | 1       |
|          | Genel lise       | 52  | 1.38 | 1.316             | .182          | 1.75                                | 1.02  | 5       | 1       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 1.63 | 1.254             | .102          | 1.83                                | 1.43  | 5       | 1       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 1.22 | 1.059             | .109          | 1.44                                | 1.01  | 5       | 1       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | .53  | 1.179             | .286          | 1.14                                | .08   | 5       | 1       |
|          | Özel lise        | 7   | .00  | .000              | .000          | .00                                 | .00   | 1       | 1       |
|          | Total            | 777 | 3.62 | 1.189             | .043          | 1.46                                | 1.29  | 5       | 1       |
| m13      | İlköğretim       | 455 | 3.54 | .972              | .046          | 3.45                                | 3.63  | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.85 | .958              | .133          | 3.58                                | 4.11  | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.43 | 1.053             | .085          | 3.27                                | 3.60  | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.63 | 1.107             | .114          | 3.40                                | 3.85  | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.12 | 1.269             | .308          | 3.47                                | 4.77  | 1       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 4.29 | 1.496             | .565          | 2.90                                | 5.67  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.57 | 1.023             | .037          | 3.50                                | 3.64  | 1       | 5       |
| m14      | İlköğretim       | 455 | 3.01 | 1.124             | .053          | 2.91                                | 3.12  | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 2.90 | 1.209             | .168          | 2.57                                | 3.24  | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 2.70 | 1.115             | .090          | 2.53                                | 2.88  | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 2.71 | 1.094             | .113          | 2.49                                | 2.94  | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 2.00 | 1.323             | .321          | 1.32                                | 2.68  | 1       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 1.86 | 1.574             | .595          | .40                                 | 3.31  | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 2.88 | 1.150             | .041          | 2.80                                | 2.96  | 1       | 5       |

| Maddeler | Okul türü        | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------|------------------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|          |                  |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|          |                  |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
| m15      | İlköğretim       | 455 | 2.77 | 1.157          | .054       | 2.67                             | 2.88        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 2.69 | 1.130          | .157       | 2.38                             | 3.01        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 2.53 | 1.156          | .094       | 2.34                             | 2.71        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 2.77 | 1.130          | .117       | 2.53                             | 3.00        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 2.53 | 1.328          | .322       | 1.85                             | 3.21        | 1       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 4.57 | .787           | .297       | 3.84                             | 5.30        | 3       | 5       |
|          | Total            | 777 | 2.73 | 1.167          | .042       | 2.65                             | 2.81        | 1       | 5       |
| m16      | İlköğretim       | 455 | 3.31 | 1.120          | .052       | 3.21                             | 3.41        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.63 | 1.189          | .165       | 3.30                             | 3.97        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.21 | 1.216          | .099       | 3.02                             | 3.41        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.51 | 1.095          | .113       | 3.29                             | 3.73        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.41 | 1.326          | .322       | 3.73                             | 5.09        | 1       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 5.00 | .000           | .000       | 5.00                             | 5.00        | 5       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.38 | 1.164          | .042       | 3.29                             | 3.46        | 1       | 5       |
| m17      | İlköğretim       | 455 | 1.94 | .999           | .047       | 1.84                             | 2.03        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 1.75 | .968           | .134       | 1.48                             | 2.02        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 1.95 | 1.025          | .083       | 1.79                             | 2.12        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 2.12 | .993           | .102       | 1.91                             | 2.32        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 2.00 | 1.323          | .321       | 1.32                             | 2.68        | 1       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 1.43 | 1.134          | .429       | .38                              | 2.48        | 1       | 4       |
|          | Total            | 777 | 1.95 | 1.011          | .036       | 1.87                             | 2.02        | 1       | 5       |
| m18      | İlköğretim       | 455 | 2.91 | 1.135          | .053       | 2.80                             | 3.01        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.08 | 1.202          | .167       | 2.74                             | 3.41        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 2.88 | 1.175          | .095       | 2.69                             | 3.06        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.17 | 1.123          | .116       | 2.94                             | 3.40        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.71 | .470           | .114       | 4.46                             | 4.95        | 4       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 5.00 | .000           | .000       | 5.00                             | 5.00        | 5       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.00 | 1.177          | .042       | 2.92                             | 3.08        | 1       | 5       |
| m19      | İlköğretim       | 455 | 3.87 | .904           | .042       | 3.78                             | 3.95        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.71 | 1.194          | .166       | 3.38                             | 4.04        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.68 | 1.046          | .085       | 3.51                             | 3.85        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.98 | .994           | .103       | 3.78                             | 4.18        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.35 | 1.169          | .284       | 3.75                             | 4.95        | 1       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 4.86 | .378           | .143       | 4.51                             | 5.21        | 4       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.85 | .978           | .035       | 3.78                             | 3.92        | 1       | 5       |

| Maddeler | Okul türü        | N   | Mean | Std.<br>Deviation | Std.<br>Error | 95% Confidence<br>Interval for Mean |       | Minimum | Maximum |
|----------|------------------|-----|------|-------------------|---------------|-------------------------------------|-------|---------|---------|
|          |                  |     |      |                   |               | Lower                               | Upper |         |         |
|          |                  |     |      |                   |               | Bound                               | Bound |         |         |
| m20      | İlköğretim       | 455 | 3.58 | .896              | .042          | 3.50                                | 3.66  | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.56 | .938              | .130          | 3.30                                | 3.82  | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.59 | 1.019             | .083          | 3.43                                | 3.76  | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.66 | 1.073             | .111          | 3.44                                | 3.88  | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.35 | .606              | .147          | 4.04                                | 4.66  | 3       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 4.57 | .535              | .202          | 4.08                                | 5.07  | 4       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.62 | .948              | .034          | 3.55                                | 3.68  | 1       | 5       |
| m21      | İlköğretim       | 455 | 3.10 | 1.127             | .053          | 3.00                                | 3.21  | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.12 | 1.308             | .181          | 2.75                                | 3.48  | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 2.93 | 1.213             | .098          | 2.73                                | 3.12  | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.28 | 1.230             | .127          | 3.02                                | 3.53  | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.47 | .624              | .151          | 4.15                                | 4.79  | 3       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 4.57 | .535              | .202          | 4.08                                | 5.07  | 4       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.13 | 1.184             | .042          | 3.05                                | 3.22  | 1       | 5       |
| m22      | İlköğretim       | 455 | 3.65 | 1.030             | .048          | 3.55                                | 3.74  | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.29 | 1.304             | .181          | 2.93                                | 3.65  | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.54 | 1.097             | .089          | 3.36                                | 3.72  | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.69 | 1.078             | .111          | 3.47                                | 3.91  | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.59 | .618              | .150          | 4.27                                | 4.91  | 3       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 4.43 | .535              | .202          | 3.93                                | 4.92  | 4       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.64 | 1.073             | .039          | 3.56                                | 3.71  | 1       | 5       |
| m23      | İlköğretim       | 455 | 3.70 | .877              | .041          | 3.62                                | 3.78  | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.62 | 1.013             | .140          | 3.33                                | 3.90  | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.52 | .996              | .081          | 3.36                                | 3.68  | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.57 | 1.131             | .117          | 3.34                                | 3.81  | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.41 | .507              | .123          | 4.15                                | 4.67  | 4       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 4.71 | .488              | .184          | 4.26                                | 5.17  | 4       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.67 | .948              | .034          | 3.60                                | 3.74  | 1       | 5       |
| m24      | İlköğretim       | 455 | 4.30 | .743              | .035          | 4.23                                | 4.37  | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 4.25 | .764              | .106          | 4.04                                | 4.46  | 2       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 4.15 | .890              | .072          | 4.01                                | 4.29  | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 4.20 | .875              | .090          | 4.02                                | 4.38  | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.94 | .243              | .059          | 4.82                                | 5.07  | 4       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 5.00 | .000              | .000          | 5.00                                | 5.00  | 5       | 5       |
|          | Total            | 777 | 4.27 | .792              | .028          | 4.22                                | 4.33  | 1       | 5       |

| Maddeler | Okul türü        | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------|------------------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|          |                  |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|          |                  |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
| m25      | İlköğretim       | 455 | 3.89 | .925           | .043       | 3.80                             | 3.97        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 4.06 | .826           | .115       | 3.83                             | 4.29        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.64 | 1.070          | .087       | 3.47                             | 3.82        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.77 | 1.159          | .120       | 3.53                             | 4.00        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.82 | .393           | .095       | 4.62                             | 5.03        | 4       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 4.57 | .535           | .202       | 4.08                             | 5.07        | 4       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.86 | .986           | .035       | 3.79                             | 3.93        | 1       | 5       |
| m26      | İlköğretim       | 455 | 3.93 | .911           | .043       | 3.84                             | 4.01        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.96 | .885           | .123       | 3.72                             | 4.21        | 2       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.82 | .993           | .081       | 3.66                             | 3.97        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.79 | 1.172          | .121       | 3.55                             | 4.03        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.76 | .437           | .106       | 4.54                             | 4.99        | 4       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 4.71 | .488           | .184       | 4.26                             | 5.17        | 4       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.92 | .962           | .034       | 3.85                             | 3.98        | 1       | 5       |
| m27      | İlköğretim       | 455 | 3.72 | .983           | .046       | 3.63                             | 3.81        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.65 | 1.153          | .160       | 3.33                             | 3.97        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.64 | 1.131          | .092       | 3.46                             | 3.82        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.84 | 1.176          | .121       | 3.60                             | 4.08        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.47 | 1.068          | .259       | 3.92                             | 5.02        | 1       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 3.71 | 1.890          | .714       | 1.97                             | 5.46        | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.73 | 1.065          | .038       | 3.65                             | 3.80        | 1       | 5       |
| m28      | İlköğretim       | 455 | 4.18 | .886           | .042       | 4.10                             | 4.27        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 4.17 | .964           | .134       | 3.90                             | 4.44        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.94 | 1.037          | .084       | 3.77                             | 4.11        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.90 | 1.228          | .127       | 3.65                             | 4.16        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.76 | .562           | .136       | 4.48                             | 5.05        | 3       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 4.86 | .378           | .143       | 4.51                             | 5.21        | 4       | 5       |
|          | Total            | 777 | 4.12 | .973           | .035       | 4.05                             | 4.19        | 1       | 5       |
| m29      | İlköğretim       | 455 | 4.09 | .930           | .044       | 4.00                             | 4.17        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 4.04 | 1.084          | .150       | 3.74                             | 4.34        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.74 | 1.072          | .087       | 3.57                             | 3.91        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.95 | 1.071          | .110       | 3.73                             | 4.17        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.35 | 1.320          | .320       | 3.67                             | 5.03        | 1       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 5.00 | .000           | .000       | 5.00                             | 5.00        | 5       | 5       |
|          | Total            | 777 | 4.01 | 1.005          | .036       | 3.94                             | 4.08        | 1       | 5       |

| Maddeler | Okul türü        | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------|------------------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|          |                  |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|          |                  |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
| m30      | İlköğretim       | 455 | 4.07 | .854           | .040       | 4.00                             | 4.15        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.96 | .928           | .129       | 3.70                             | 4.22        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.84 | .964           | .078       | 3.69                             | 4.00        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 4.05 | 1.041          | .107       | 3.84                             | 4.27        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.71 | .470           | .114       | 4.46                             | 4.95        | 4       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 4.86 | .378           | .143       | 4.51                             | 5.21        | 4       | 5       |
|          | Total            | 777 | 4.04 | .908           | .033       | 3.98                             | 4.10        | 1       | 5       |
| m31      | İlköğretim       | 455 | 3.89 | .876           | .041       | 3.81                             | 3.97        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.85 | .872           | .121       | 3.60                             | 4.09        | 2       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.57 | 1.046          | .085       | 3.40                             | 3.73        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.71 | 1.160          | .120       | 3.48                             | 3.95        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.65 | .493           | .119       | 4.39                             | 4.90        | 4       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 4.86 | .378           | .143       | 4.51                             | 5.21        | 4       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.82 | .959           | .034       | 3.76                             | 3.89        | 1       | 5       |
| m32      | İlköğretim       | 455 | 3.75 | .983           | .046       | 3.65                             | 3.84        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.67 | 1.150          | .159       | 3.35                             | 3.99        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.43 | 1.096          | .089       | 3.26                             | 3.61        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.63 | 1.155          | .119       | 3.39                             | 3.86        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.71 | .470           | .114       | 4.46                             | 4.95        | 4       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 4.71 | .488           | .184       | 4.26                             | 5.17        | 4       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.69 | 1.048          | .038       | 3.62                             | 3.77        | 1       | 5       |
| m33      | İlköğretim       | 455 | 3.96 | .886           | .042       | 3.88                             | 4.04        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.83 | .985           | .137       | 3.55                             | 4.10        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.57 | 1.095          | .089       | 3.40                             | 3.75        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.71 | 1.179          | .122       | 3.47                             | 3.95        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.65 | .493           | .119       | 4.39                             | 4.90        | 4       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 4.86 | .378           | .143       | 4.51                             | 5.21        | 4       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.87 | .988           | .035       | 3.80                             | 3.94        | 1       | 5       |
| m34      | İlköğretim       | 455 | 4.04 | .832           | .039       | 3.97                             | 4.12        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.92 | .926           | .128       | 3.67                             | 4.18        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.74 | .961           | .078       | 3.58                             | 3.89        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.90 | 1.183          | .122       | 3.66                             | 4.15        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.76 | .437           | .106       | 4.54                             | 4.99        | 4       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 4.86 | .378           | .143       | 4.51                             | 5.21        | 4       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.98 | .921           | .033       | 3.92                             | 4.05        | 1       | 5       |

| Maddeler | Okul türü        | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------|------------------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|          |                  |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|          |                  |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
| m35      | İlköğretim       | 455 | 3.86 | .892           | .042       | 3.78                             | 3.95        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.81 | 1.049          | .145       | 3.52                             | 4.10        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.64 | .888           | .072       | 3.50                             | 3.78        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.74 | 1.067          | .110       | 3.53                             | 3.96        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.76 | .437           | .106       | 4.54                             | 4.99        | 4       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 5.00 | .000           | .000       | 5.00                             | 5.00        | 5       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.83 | .934           | .034       | 3.77                             | 3.90        | 1       | 5       |
| m36      | İlköğretim       | 455 | 3.86 | .839           | .039       | 3.79                             | 3.94        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.77 | .877           | .122       | 3.53                             | 4.01        | 2       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.71 | .974           | .079       | 3.55                             | 3.87        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.84 | 1.040          | .107       | 3.63                             | 4.05        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.82 | .393           | .095       | 4.62                             | 5.03        | 4       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 4.86 | .378           | .143       | 4.51                             | 5.21        | 4       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.85 | .903           | .032       | 3.79                             | 3.92        | 1       | 5       |
| m37      | İlköğretim       | 455 | 3.55 | .974           | .046       | 3.46                             | 3.64        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.62 | .953           | .132       | 3.35                             | 3.88        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.31 | 1.050          | .085       | 3.14                             | 3.48        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.66 | 1.103          | .114       | 3.43                             | 3.89        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.76 | .562           | .136       | 4.48                             | 5.05        | 3       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 5.00 | .000           | .000       | 5.00                             | 5.00        | 5       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.56 | 1.023          | .037       | 3.49                             | 3.63        | 1       | 5       |
| m38      | İlköğretim       | 455 | 3.74 | .928           | .044       | 3.66                             | 3.83        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.56 | 1.018          | .141       | 3.27                             | 3.84        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.69 | .951           | .077       | 3.54                             | 3.84        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.83 | .946           | .098       | 3.64                             | 4.02        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.53 | .717           | .174       | 4.16                             | 4.90        | 3       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 3.43 | 1.813          | .685       | 1.75                             | 5.10        | 1       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.74 | .954           | .034       | 3.68                             | 3.81        | 1       | 5       |
| m39      | İlköğretim       | 455 | 3.87 | .934           | .044       | 3.78                             | 3.95        | 1       | 5       |
|          | Genel lise       | 52  | 3.56 | 1.037          | .144       | 3.27                             | 3.85        | 1       | 5       |
|          | Meslek lisesi    | 152 | 3.66 | 1.003          | .081       | 3.50                             | 3.83        | 1       | 5       |
|          | Tercihli liseler | 94  | 3.98 | .984           | .101       | 3.78                             | 4.18        | 1       | 5       |
|          | Özel ilköğretim  | 17  | 4.88 | .332           | .081       | 4.71                             | 5.05        | 4       | 5       |
|          | Özel lise        | 7   | 5.00 | .000           | .000       | 5.00                             | 5.00        | 5       | 5       |
|          | Total            | 777 | 3.85 | .972           | .035       | 3.78                             | 3.92        | 1       | 5       |

| Boyutlar             | Okul türü        | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|----------------------|------------------|-----|------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|                      |                  |     |      |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
|                      |                  |     |      |                |            |                                  |             |         |         |
| Kültürel Liderlik    | İlköğretim       | 455 | 3.84 | .652           | .031       | 3.78                             | 3.90        | 1       | 5       |
|                      | Genel lise       | 52  | 3.76 | .721           | .100       | 3.56                             | 3.96        | 2       | 5       |
|                      | Meslek lisesi    | 152 | 3.64 | .740           | .060       | 3.52                             | 3.75        | 1       | 5       |
|                      | Tercihli liseler | 94  | 3.79 | .886           | .091       | 3.61                             | 3.97        | 2       | 5       |
|                      | Özel ilköğretim  | 17  | 4.64 | .310           | .075       | 4.48                             | 4.80        | 4       | 5       |
|                      | Özel lise        | 7   | 4.69 | .150           | .057       | 4.55                             | 4.83        | 4       | 5       |
|                      | Total            | 777 | 3.81 | .717           | .026       | 3.76                             | 3.86        | 1       | 5       |
| Örgütsel Bağlılık    | İlköğretim       | 455 | 3.10 | .389           | .018       | 3.06                             | 3.13        | 2       | 4       |
|                      | Genel lise       | 52  | 3.20 | .412           | .057       | 3.09                             | 3.32        | 2       | 4       |
|                      | Meslek lisesi    | 152 | 3.02 | .440           | .036       | 2.95                             | 3.09        | 2       | 5       |
|                      | Tercihli liseler | 94  | 3.14 | .447           | .046       | 3.05                             | 3.23        | 2       | 4       |
|                      | Özel ilköğretim  | 17  | 3.27 | .528           | .128       | 3.00                             | 3.55        | 2       | 4       |
|                      | Özel lise        | 7   | 3.47 | .231           | .087       | 3.25                             | 3.68        | 3       | 4       |
|                      | Total            | 777 | 3.10 | .414           | .015       | 3.07                             | 3.13        | 2       | 5       |
| Duygusal Bağlılık    | İlköğretim       | 455 | 3.60 | .691           | .032       | 3.53                             | 3.66        | 2       | 5       |
|                      | Genel lise       | 52  | 3.71 | .784           | .109       | 3.49                             | 3.92        | 1       | 5       |
|                      | Meslek lisesi    | 152 | 3.39 | .804           | .065       | 3.26                             | 3.52        | 1       | 5       |
|                      | Tercihli liseler | 94  | 3.72 | .764           | .079       | 3.57                             | 3.88        | 2       | 5       |
|                      | Özel ilköğretim  | 17  | 4.32 | .792           | .192       | 3.92                             | 4.73        | 2       | 5       |
|                      | Özel lise        | 7   | 4.86 | .244           | .092       | 4.63                             | 5.08        | 5       | 5       |
|                      | Total            | 777 | 3.61 | .752           | .027       | 3.55                             | 3.66        | 1       | 5       |
| Devamlılık Bağlılığı | İlköğretim       | 455 | 2.72 | .593           | .028       | 2.67                             | 2.78        | 1       | 5       |
|                      | Genel lise       | 52  | 2.80 | .645           | .089       | 2.62                             | 2.98        | 2       | 5       |
|                      | Meslek lisesi    | 152 | 2.77 | .613           | .050       | 2.67                             | 2.87        | 1       | 5       |
|                      | Tercihli liseler | 94  | 2.71 | .593           | .061       | 2.59                             | 2.83        | 2       | 4       |
|                      | Özel ilköğretim  | 17  | 2.25 | .965           | .234       | 1.75                             | 2.74        | 1       | 4       |
|                      | Özel lise        | 7   | 2.05 | .427           | .161       | 1.65                             | 2.44        | 2       | 3       |
|                      | Total            | 777 | 2.72 | .615           | .022       | 2.68                             | 2.76        | 1       | 5       |
| Normatif Bağlılık    | İlköğretim       | 455 | 2.97 | .486           | .023       | 2.92                             | 3.01        | 1       | 5       |
|                      | Genel lise       | 52  | 3.09 | .541           | .075       | 2.94                             | 3.24        | 2       | 4       |
|                      | Meslek lisesi    | 152 | 2.91 | .550           | .045       | 2.82                             | 3.00        | 1       | 4       |
|                      | Tercihli liseler | 94  | 2.98 | .578           | .060       | 2.86                             | 3.10        | 2       | 5       |
|                      | Özel ilköğretim  | 17  | 3.25 | .651           | .158       | 2.92                             | 3.59        | 2       | 4       |
|                      | Özel lise        | 7   | 3.50 | .680           | .257       | 2.87                             | 4.13        | 2       | 4       |
|                      | Total            | 777 | 2.98 | .524           | .019       | 2.94                             | 3.01        | 1       | 5       |



**EK-18. OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN  
BOYUTLARA VE MADDELERE GÖRE ANOVA VERİ DAĞILIMI**

| ANOVA |                |                |     |             |       |      |
|-------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
|       | Maddeler       | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| m1    | Between Groups | 29.920         | 5   | 5.984       | 3.676 | .003 |
|       | Within Groups  | 1255.017       | 771 | 1.628       |       |      |
|       | Total          | 1284.937       | 776 |             |       |      |
| m2    | Between Groups | 6.260          | 5   | 1.252       | .747  | .588 |
|       | Within Groups  | 1291.609       | 771 | 1.675       |       |      |
|       | Total          | 1297.869       | 776 |             |       |      |
| m3    | Between Groups | 22.686         | 5   | 4.537       | 3.045 | .010 |
|       | Within Groups  | 1149.015       | 771 | 1.490       |       |      |
|       | Total          | 1171.701       | 776 |             |       |      |
| m4    | Between Groups | 27.346         | 5   | 5.469       | 3.553 | .003 |
|       | Within Groups  | 1186.715       | 771 | 1.539       |       |      |
|       | Total          | 1214.062       | 776 |             |       |      |
| m5    | Between Groups | 44.461         | 5   | 8.892       | 5.587 | .000 |
|       | Within Groups  | 1227.209       | 771 | 1.592       |       |      |
|       | Total          | 1271.671       | 776 |             |       |      |
| m6    | Between Groups | 8.158          | 5   | 1.632       | 1.944 | .085 |
|       | Within Groups  | 647.064        | 771 | .839        |       |      |
|       | Total          | 655.223        | 776 |             |       |      |
| m7    | Between Groups | 44.419         | 5   | 8.884       | 5.698 | .000 |
|       | Within Groups  | 1202.116       | 771 | 1.559       |       |      |
|       | Total          | 1246.535       | 776 |             |       |      |
| m8    | Between Groups | 44.143         | 5   | 8.829       | 5.931 | .000 |
|       | Within Groups  | 1147.666       | 771 | 1.489       |       |      |
|       | Total          | 1191.810       | 776 |             |       |      |
| m9    | Between Groups | 29.443         | 5   | 5.889       | 3.936 | .002 |
|       | Within Groups  | 1153.610       | 771 | 1.496       |       |      |
|       | Total          | 1183.053       | 776 |             |       |      |
| m10   | Between Groups | 53.681         | 5   | 10.736      | 8.084 | .000 |
|       | Within Groups  | 1023.990       | 771 | 1.328       |       |      |
|       | Total          | 1077.671       | 776 |             |       |      |
| m11   | Between Groups | 11.733         | 5   | 2.347       | 1.645 | .146 |
|       | Within Groups  | 1099.758       | 771 | 1.426       |       |      |
|       | Total          | 1111.490       | 776 |             |       |      |

|     | <b>Maddeler</b> | <b>Sum of Squares</b> | <b>df</b> | <b>Mean Square</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|-----|-----------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------|
| m12 | Between Groups  | 37.562                | 5         | 7.512              | 5.471    | .000        |
|     | Within Groups   | 1058.703              | 771       | 1.373              |          |             |
|     | Total           | 1096.265              | 776       |                    |          |             |
| m13 | Between Groups  | 16.217                | 5         | 3.243              | 3.140    | .008        |
|     | Within Groups   | 796.350               | 771       | 1.033              |          |             |
|     | Total           | 812.566               | 776       |                    |          |             |
| m14 | Between Groups  | 35.919                | 5         | 7.184              | 5.593    | .000        |
|     | Within Groups   | 990.220               | 771       | 1.284              |          |             |
|     | Total           | 1026.139              | 776       |                    |          |             |
| m15 | Between Groups  | 31.787                | 5         | 6.357              | 4.780    | .000        |
|     | Within Groups   | 1025.456              | 771       | 1.330              |          |             |
|     | Total           | 1057.243              | 776       |                    |          |             |
| m16 | Between Groups  | 48.032                | 5         | 9.606              | 7.375    | .000        |
|     | Within Groups   | 1004.233              | 771       | 1.303              |          |             |
|     | Total           | 1052.265              | 776       |                    |          |             |
| m17 | Between Groups  | 6.723                 | 5         | 1.345              | 1.317    | .255        |
|     | Within Groups   | 787.006               | 771       | 1.021              |          |             |
|     | Total           | 793.730               | 776       |                    |          |             |
| m18 | Between Groups  | 86.939                | 5         | 17.388             | 13.568   | .000        |
|     | Within Groups   | 988.060               | 771       | 1.282              |          |             |
|     | Total           | 1074.999              | 776       |                    |          |             |
| m19 | Between Groups  | 18.583                | 5         | 3.717              | 3.961    | .001        |
|     | Within Groups   | 723.396               | 771       | .938               |          |             |
|     | Total           | 741.979               | 776       |                    |          |             |
| m20 | Between Groups  | 16.647                | 5         | 3.329              | 3.769    | .002        |
|     | Within Groups   | 681.062               | 771       | .883               |          |             |
|     | Total           | 697.709               | 776       |                    |          |             |
| m21 | Between Groups  | 53.665                | 5         | 10.733             | 8.000    | .000        |
|     | Within Groups   | 1034.415              | 771       | 1.342              |          |             |
|     | Total           | 1088.080              | 776       |                    |          |             |
| m22 | Between Groups  | 27.868                | 5         | 5.574              | 4.962    | .000        |
|     | Within Groups   | 866.058               | 771       | 1.123              |          |             |
|     | Total           | 893.925               | 776       |                    |          |             |
| m23 | Between Groups  | 21.872                | 5         | 4.374              | 4.988    | .000        |
|     | Within Groups   | 676.123               | 771       | .877               |          |             |
|     | Total           | 697.995               | 776       |                    |          |             |
| m24 | Between Groups  | 14.294                | 5         | 2.859              | 4.667    | .000        |
|     | Within Groups   | 472.316               | 771       | .613               |          |             |
|     | Total           | 486.610               | 776       |                    |          |             |

|     | <b>Maddeler</b> | <b>Sum of Squares</b> | <b>df</b> | <b>Mean Square</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|-----|-----------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------|
| m25 | Between Groups  | 29.529                | 5         | 5.906              | 6.283    | .000        |
|     | Within Groups   | 724.736               | 771       | .940               |          |             |
|     | Total           | 754.265               | 776       |                    |          |             |
| m26 | Between Groups  | 19.959                | 5         | 3.992              | 4.412    | .001        |
|     | Within Groups   | 697.604               | 771       | .905               |          |             |
|     | Total           | 717.562               | 776       |                    |          |             |
| m27 | Between Groups  | 12.137                | 5         | 2.427              | 2.157    | .057        |
|     | Within Groups   | 867.565               | 771       | 1.125              |          |             |
|     | Total           | 879.701               | 776       |                    |          |             |
| m28 | Between Groups  | 22.172                | 5         | 4.434              | 4.799    | .000        |
|     | Within Groups   | 712.456               | 771       | .924               |          |             |
|     | Total           | 734.628               | 776       |                    |          |             |
| m29 | Between Groups  | 23.375                | 5         | 4.675              | 4.739    | .000        |
|     | Within Groups   | 760.497               | 771       | .986               |          |             |
|     | Total           | 783.871               | 776       |                    |          |             |
| m30 | Between Groups  | 19.050                | 5         | 3.810              | 4.732    | .000        |
|     | Within Groups   | 620.714               | 771       | .805               |          |             |
|     | Total           | 639.763               | 776       |                    |          |             |
| m31 | Between Groups  | 32.043                | 5         | 6.409              | 7.243    | .000        |
|     | Within Groups   | 682.153               | 771       | .885               |          |             |
|     | Total           | 714.196               | 776       |                    |          |             |
| m32 | Between Groups  | 36.574                | 5         | 7.315              | 6.910    | .000        |
|     | Within Groups   | 816.137               | 771       | 1.059              |          |             |
|     | Total           | 852.710               | 776       |                    |          |             |
| m33 | Between Groups  | 36.876                | 5         | 7.375              | 7.887    | .000        |
|     | Within Groups   | 720.995               | 771       | .935               |          |             |
|     | Total           | 757.871               | 776       |                    |          |             |
| m34 | Between Groups  | 27.284                | 5         | 5.457              | 6.663    | .000        |
|     | Within Groups   | 631.427               | 771       | .819               |          |             |
|     | Total           | 658.710               | 776       |                    |          |             |
| m35 | Between Groups  | 31.255                | 5         | 6.251              | 7.465    | .000        |
|     | Within Groups   | 645.658               | 771       | .837               |          |             |
|     | Total           | 676.914               | 776       |                    |          |             |
| m36 | Between Groups  | 26.587                | 5         | 5.317              | 6.765    | .000        |
|     | Within Groups   | 605.980               | 771       | .786               |          |             |
|     | Total           | 632.566               | 776       |                    |          |             |
| m37 | Between Groups  | 49.912                | 5         | 9.982              | 10.105   | .000        |
|     | Within Groups   | 761.674               | 771       | .988               |          |             |
|     | Total           | 811.586               | 776       |                    |          |             |

| <b>Maddeler ve Boyutlar</b> |                | <b>Sum of Squares</b> | <b>df</b> | <b>Mean Square</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|-----------------------------|----------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------|
| m38                         | Between Groups | 14.115                | 5         | 2.823              | 3.146    | .008        |
|                             | Within Groups  | 691.918               | 771       | .897               |          |             |
|                             | Total          | 706.033               | 776       |                    |          |             |
| m39                         | Between Groups | 38.749                | 5         | 7.750              | 8.603    | .000        |
|                             | Within Groups  | 694.525               | 771       | .901               |          |             |
|                             | Total          | 733.274               | 776       |                    |          |             |
| Kültürel<br>Liderlik        | Between Groups | 22.334                | 5         | 4.467              | 9.143    | .000        |
|                             | Within Groups  | 376.665               | 771       | .489               |          |             |
|                             | Total          | 398.999               | 776       |                    |          |             |
| Örgütsel<br>Bağlılık        | Between Groups | 3.013                 | 5         | .603               | 3.579    | .003        |
|                             | Within Groups  | 129.814               | 771       | .168               |          |             |
|                             | Total          | 132.827               | 776       |                    |          |             |
| Duygusal<br>Bağlılık        | Between Groups | 28.427                | 5         | 5.685              | 10.684   | .000        |
|                             | Within Groups  | 410.294               | 771       | .532               |          |             |
|                             | Total          | 438.721               | 776       |                    |          |             |
| Devamlılık<br>Bağlılığı     | Between Groups | 7.790                 | 5         | 1.558              | 4.201    | .001        |
|                             | Within Groups  | 285.895               | 771       | .371               |          |             |
|                             | Total          | 293.684               | 776       |                    |          |             |
| Normatif<br>Bağlılık        | Between Groups | 4.700                 | 5         | .940               | 3.478    | .004        |
|                             | Within Groups  | 208.382               | 771       | .270               |          |             |
|                             | Total          | 213.083               | 776       |                    |          |             |