



The relationship between primary and middle school principals' change leadership behaviors and teachers' organizational commitment

İlkokul ve ortaokul müdürlerinin değişim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki¹

Demet Çetin Çağrı²
Ahmet Cezmi Savaş³

Abstract

The aim of this study is to determine whether primary and middle school teachers' perceptions of school principals' change leadership behaviors are correlated with their organizational commitment. The sample of the study was comprised of 252 teachers working at 56 primary and middle schools in Birecik district of Şanlıurfa province. To collect data, "Change Leadership Scale" and "Organizational Commitment Scale" were used. Research data were analyzed using means, standard deviations, correlation analysis and regression analysis. It was concluded that school principals exhibited change leadership behaviors at middle level (partly agree level), and teachers' organizational commitment perceptions were at high level (agree level) as well. Regression analysis indicated that school principals' change leadership behaviors were significant and positive predictors of teachers' organizational commitment. Based on the findings of the

Özet

Bu araştırmanın amacı ilkökuller ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarına ilişkin algılarının, örgütsel bağlılıklarıyla ilişkisi olup olmadığını belirlemektir. Bu araştırmanın örneklemini, Şanlıurfa İli Birecik İlçesi'ndeki 56 ilköğretim okulunda görev yapan 252 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veri toplamak amacıyla "Değişim Liderliği Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma verileri ortalama, standart sapma, korelasyon analizi, regresyon analizi ile çözümlenmiştir. Sonuç olarak; okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarını orta (kısmen katılıyorum düzeyinde) düzeyde sergiledikleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ise yüksek (katılıyorum düzeyinde) düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizleri sonucunda okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını anlamlı ve pozitif olarak yordadığı görülmüştür.

¹ Bu çalışma, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalında tamamlanan "İlkokul Ve Ortaokul Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından uyarlanmış olup 8-10 Mayıs 2014'te Sirt'te düzenlenen 9.Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Yüksek Lisans Mezunu, Gaziantep, demetcetinn@hotmail.com

³ Doç. Dr., Zirve Üniversitesi, Gaziantep, cezmisavas@gmail.com

research, it can be recommended that school principals must display democratic management, involve teachers in the decisions made regarding change and provide them with required environment and conditions for their professional development in order to enhance teachers' organizational commitment.

Keywords: Change leadership, organizational commitment, change, leadership, school administrator, teacher

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

1. Giriş

Heraklitos “Her şey akar. Hiç bir şey kalıcı değildir. O yüzden aynı dereye iki kez girmek mümkün değildir. Çünkü dereye bir kez daha girdiğimde hem ben hem de dere değişmiştir.” diyerek değişimin sürekli ve etraflı olduğunu belirtmiştir. Çağımızda bilgi, teknoloji, ekonomi, kültürel vb. alanlarda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlere ayak uydurabilmek için toplumların, özellikle de yetişmekte olan nesillerin uygun koşullarda yetiştirilmeleri gerekmektedir. Bu değişimler doğal olarak örgütlerin kendilerini yenilemelerini ve değişimlere açık olmalarını gerektirmektedir. Değişimin önemi kadar değişimin yönetilmesi de önemlidir. Değişimi yönetebilmek, iş görenlerin değişime ayak uydurabilmelerini sağlar (Barutçu, 2000). Günümüz şartlarında değişim ile gelen yenilikler, örgüt yapı, amaç ve işleyişlerini etkilemektedir (Karahan, 2008). Bireyin ve örgütün amaçlarının dengelenmesindeki ve çalışanın verimli performans sergilemesindeki en önemli etkenlerden biri örgütsel bağlılık düzeyleridir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Philpott ve Oates, 2015). Hussey (1998)' e göre çevresel olarak yaşanan değişimler örgütten ayrı düşünülemez ve bu değişimlerin yönetilmesinde değişimi yönetecek olan bireyin güçlü bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir (Tandoğdu, 2007).

Bunun nedeni örgütlerin değişime uyum sağlayamamaları durumunda varlıklarını devam ettirmekte güçlük çekmeleridir. Ne yazık ki zaman, para, değerli kaynakları hesaplanamayan maliyetler sonucu, değişimde yetersiz ve başarısız olan değişim girişimlerinin %70 olduğu tahmin edilmektedir. Birçok örgütün değişim ile ilgili deneyimi değişim girişimlerinin enkaz ile çevrili olmasına benzetilerek aktarılmaktadır (Doss, 2004).

Girdisi ve çıktısı insan olan sistemler yani eğitim kurumları gelecek nesilleri yetiştirirken değişen koşullara ayak uydurabilen ve kendilerini yenileyebilen örgütler olmalıdırlar. Bu değişimlere ayak uydurabilecek, değişime örgütü hazırlayabilecek, değişime açık, yenilenebilen değişim liderlerine ihtiyaç vardır (Güvenli, 2007). İstenilen değişimin sağlanmasında zorlukların minimize edilmesi ve değişimin olumlu yönde hızlı bir şekilde gerçekleşmesi için değişim liderlerine ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Çetin (2004)'e göre örgütsel bağlılık; işe katılma, sadakat, örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek, örgüte olan psikolojik bağlılığı ifade etmektedir. Örgütün ayakta kalabilmesi için örgüt, bünyesindeki iş görenlerin örgütten ayrılmasını engellemeye çalışır. İş görenlerin örgütte kalmalarını sağlayabilmek için ücret artırma, iş görenlerin yükselmesine olanak tanıma, özendiriciler sunma gibi yollara başvurmaktadır (Çetin, 2004). Allen ve Meyer (1996) örgüt bağlılığının “psikolojik boyuta sahip olduğunu” söyleyerek, iş görenlerin örgüt ilişkisiyle şekil alan

Araştırma bulgularına dayalı olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak için okul yöneticilerinin demokratik bir yönetim sergilemeleri, değişim ile ilgili alınan kararlarda öğretmenlerin katılımlarının sağlanması ve mesleki gelişmelerini sağlamak ve sürdürmek için öğretmenlere gerekli ortam ve olanakların sağlanması önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Değişim liderliği, örgütsel bağlılık, değişim, liderlik, okul müdürü, öğretmen

ve örgütte sürekli kalma kararı almalarını sağlayan bir davranış biçimi olarak tanımlamışlardır (Özdevecioğlu, 2003).

Sorenson (2001)'a göre liderlik; din, dil, ırk ve kültür ayrımı olmaksızın varlığı 1300'lü yıllara dayanan, Konfüçyüs, Plato, Machiavelli ve Hobbes gibi düşünürlerin üzerinde çalıştığı "yol almak" ve "yol göstermek" anlamına gelen "leader" kelimesinden türemiş bir kavramdır (Kayapınar, 2007). Senge (1993)'nin liderlik görüşüne göre; güçsüz, kişisel görüşleri olmayan, değişimi gerçekleştiremeyecek insanlar mevcuttur. Bu insanları yönlendirebilecek ve açıklarını tamamlayacak özelliklere sahip büyük liderler bulunmaktadır (Beşiroğlu, 2013). Eren (2011) liderliği, belirlenen hedefler için insanları yönlendirerek, hedefleri gerçekleştirmekte bilgi ve yeteneklerin toplamı olarak tanımlar iken, Türkmen (2003) liderliği, hedef belirterek, hedefe ulaşmada yeterli kaynağı sağlayarak, başarılı olmak için gerekli ortamı hazırlayarak, bireyleri görevi yapma konusunda ikna edebilme süreci olarak tanımlamıştır.

Martins (2011), değişimin içeriği ve değişim bağlamı gibi diğer alanlarla karşılaştırıldığında, örgütsel değişim ve gelişim açısından değişimsel uygulama literatürünün en önemli alanlardan biri olarak görüldüğünü belirtmiştir. Değişim uygulamasının kuramsal çerçevesi Lewin (1947)'in serbest bırakan, değiştiren, yeniden donduran olmak üzere kavramsallaştırılmış üç aşamalı modeline dayandırılabilir (Liu, 2010). Niteliksel ve niceliksel metotların üçgenleşmesini kullanarak Higgs ve Rowland (2005) değişim liderliği davranışlarını üç temel kategoriye ayırmışlardır; şekillendirme, düzenleme ve kapasite oluşturma. Değişim liderliği davranışları; açıklanabilir kılma, değişimin başlama noktalarını oluşturma, değişim yolu dizayn etme, yön veren prensipleri iletme, değişimi kucaklamak için kişisel ve kurumsal yetenekler yaratmayı içerir. Herold (2008), Kotter (1990,1996)'ın aşama modeline dayanarak; görüş geliştirme, kayıt etme, müsaade etme, denetlemeyi kapsayan değişim liderliği ölçütü oluşturmuştur (Liu, 2010). Herold, Fedor, Caldwell ve Liu (2008) değişim liderlik modellerini araştırarak kendi modellerini çıkarmışlardır.

Değişim lideri; güçlü vizyon ve iletişim gücüne sahip olup etrafındaki kişileri kolayca etkileyebilme ve ikna edebilmelidir. Güçlü yönlerini faaliyetlerinde etkin bir şekilde kullanabilmelidir. İleri görüşlü olmalı ve risk alabilmelidir. İş görenlerin farklı kişilik özelliklerini göz önünde bulundurarak sorumluluk vermelidir. Öğrenmeye açık olmalıdır. Öğrenen bir ortam oluşturarak hem kendisi hem de iş görenlerinin kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratmalıdır. Örgütü sürekli geliştirme konusunda istikrarlı ve istekli davranmalı bunun için de teşvik ve motive edici davranışlarda bulunmalıdır. Problem çözümede, problemin belirtilerini analiz edebilmeli, problem hakkında doğru tespitlerde bulunabilmeli, problemlere alternatif çözümler üretebilme yeteneğine sahip olabilmelidir (Vardar, 2001).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere yönelik yapılan araştırmalarda "liderlik davranışı" da bir faktör olarak ele alınmıştır (Çetin, 2004). Bartol ve Martin (1991)'e göre liderlik; örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde örgütteki üyeleri etkileme sürecidir. Buna göre, örgüt üyelerinin davranışını etkileme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeyi içeren sürekli bir süreç ve eylemdir (Akgün, 2001). Liderlerin gösterecekleri davranışların ve izledikleri yolların örgütsel bağlılığı etkileyebileceği söylenebilir.

Örgütler, çevreleriyle süreklilik gösteren bir iletişim,, dolayısı ile de etkileşim içerisinde olan, çevrelerinden girdi alıp çıktılarını çevreye gönderen "dinamik açık sistemlerdir". Bu yüzden çevreden ayrı düşünülmemeyen örgütler, çevresinde gerçekleşen değişimlere paralel olarak ihtiyaç duyulan düzenleme ve değişimleri gerçekleştirmek zorundadırlar. Örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri bu ihtiyaçlara cevap vermelerine bağlıdır (Töremen, 2002). Değişimi yönetecek olan liderin; öngörüsü güçlü, iletişim gücüne sahip, ikna kabiliyeti yüksek olmalıdır. Değişim lideri iş görenlerin farklı kişiliklere sahip olduklarını göz önünde bulundurarak, iş görenlerin özelliklerine uygun görevler vermelidir. Değişim lideri iş görenlerin kendilerini geliştirmelerine fırsat ve imkân tanımalıdır. Değişimin gerçekleşmesi gerektiğine öncelikle kendisi inanmalı ve etrafındakileri ikna ederek değişim sürecine katmalıdır (Vardar, 2001).

Bu araştırma değişim sürecinin okullarda nasıl uygulandığı, öğretmenler tarafından nasıl algılandığını, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını nasıl yordadığını, okul yöneticilerinin değişim liderliği gösterip göstermediklerini ortaya koyması açısından önemlidir. Personelin örgütsel bağlılığı için değişim sırasında liderin değişim sürecini nasıl yöneteceği önemlidir. Bu araştırmanın amacı ilkök ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarına ilişkin algılarının, örgütsel bağlılıklarıyla ilişkisi olup olmadığını belirlemektir.

2. Yöntem

Bu araştırma “ilişkisel tarama modelinde” betimsel bir çalışmadır. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 1991). Tarama (survey) araştırması bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009). Bu araştırma da, ilkök ve ortaokul müdürlerinin değişim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığından, araştırma “ilişkisel tarama modeli” ne uygundur.

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında Şanlıurfa İl’i Birecik İlçe’ sindeki resmi ilkök ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, seçkisiz örneklem yöntemlerinden “basit seçkisiz örnekleme yöntemi” kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme her bir örnekleme seçimine eşit seçilme olasılığı vererek (seçilen birim yerine konularak ya da konulmadan) seçilen birimlerin örnekleme alındığı yöntemdir (Büyüköztürk ve diğ., 2009).

2.1. Veri Toplama Araçları

Örnekleme grubundaki öğretmenlerden veri toplamak amacıyla, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan değişim liderliği düzeylerini belirlemeye yönelik “Değişim Liderliği Ölçeği” ile yine öğretmenlere yönelik “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” uygulanmıştır.

“Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe’ ye uyarlaması Karakuş (2005) tarafından yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik (Cronbach Alpha) katsayısı 0,897 olarak bulunmuştur.

Bu çalışmada okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarını ölçmek amacıyla “Değişim Liderliği Ölçeği” (Final Scale for Change Leadership) kullanılmıştır. Liu (2010) tarafından geliştirilen “Değişim Liderliği Ölçeği” için e-mail yoluyla iletişim kurulmuş ve ölçeğin uyarlanabilmesine ilişkin gerekli izin alınmıştır.

Öncelikle orijinal ölçek formunu, alanında uzman bir İngilizce öğretmeni Türkçeye çevirmiştir. Bu çeviri incelenip geçici Türkçe anket formu oluşturulmuştur. Türkçe anket formu, kültürel bağlamda, dilbilgisi, araştırma yöntemleri, ölçme ve değerlendirme ölçütleri bakımından incelenmek üzere, alanında uzman iki dilbilim uzmanına verilmiştir. Onlardan gelen öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Düzeltmeler sonucunda Türkçe form oluşturulmuştur. Türkçe formu çeviri yöntemi ile tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Bu formlar üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda hatalı görülen maddeler tekrar ele alınıp bu alanda uzman kişilerce değerlendirilerek Türkçe formunun son haline ulaşılmıştır. Çeviri sürecindeki tüm aşamalarda tüm ifadelerin anlam açısından Türkçe’ de en iyi biçimde nasıl ifade edilebileceği ana ölçüt olarak alınmıştır. Bu aşamadan sonra elde edilen Türkçe ölçek istatistiksel bakımdan dilsel eşdeğerlik çalışmasına tabi tutulmuştur. Test tekrar test yöntemiyle güvenilirliğini belirlemek amacı ile ölçek iki hafta arayla uygulanmıştır. Uygulama sonucunda ölçeğin test tekrar test korelasyon katsayısı 0,90 olarak bulunmuştur.

Tablo 1. Değişim Liderliği Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları

Faktör Adı	Madde	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı
Liderin Değişimi Kabul Ettirme Davranışları	Değişimi desteklemek için geniş bir yardımlaşma zinciri kurdu.	0,819	% 64,4	0,961
	Birimimizde değişimin neden gerekli olduğunu açıkladı.	0,862		
	Uygulama öncesi değişim vizyonu hakkında etkili iletişime geçti.	0,841		
	Çalışma birimindeki kişilere değişimi kucaklamaları için ilham verdi.	0,836		
	Uygulama öncesi değişimin aciliyeti için durum oluşturdu.	0,864		
	Bireylerin, değişim uygulamaya geçmeden önce gerekli hazırlıkları yapmalarını sağladı.	0,835		
	Başlamadan önce, diğerlerinin bu değişimle ilgili yardımını sağladı.	0,763		
	Liderin Değişim Uygulamaları Davranışı	Değişim uygulamaları sırasında ara dönemlerde elde edilen başarılar için kutlamalar yaptı.		
Değişim uygulamaları konusunda daha çok problem yaşayan kişilere özel ilgi gösterdi.	0,695			
Değişim uygulamalarının gidişatı hakkında düzenli dönüt sağladı.	0,789			
Değişime başlamadan işlerin eski günlerdeki gibi gerçekten yürüdüğüyle ilgili duyarlıydı.	0,750			
Değişim uygulamalarının yarattığı stresle başa çıkma konusunda bireylere yardım etti.	0,784			
Uygulamayı desteklemek için gerekli olan kaynakları sağladı.	0,772			
Değişimi uygulamak için bireylere yetki verdi.	0,827			
Uygulama sırasında beklenen davranışlarla takipçilerine model oldu.	0,838			
Değişim uygulamalarının birimdeki kişiler üzerindeki etkilerini azaltmak için çalıştı.	0,762			
Değişim uygulamalarının gidişatını dikkatlice izledi ve iletti.	0,811			
Değişim uygulamalarından kaynaklanan olumsuz sonuçları tespit etmede haklıydı.	0,679			
GENEL			% 75,2	0,959

Tablo 1’de görüleceği üzere “Değişim Liderliği Ölçeği”nin geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda orijinal ölçekteki boyutlar aynen çıkmış ve elenen madde olmamıştır. Güvenirlik analizi sonucunda ise ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha değeri) 0,959 çıkmıştır.

2.2. Verilerin Analizi

İlkokul ve ortaokullarda okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarının, öğretmenler tarafından hangi düzeyde algılandığının incelenmesi için yapılan bu çalışmada verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) sürüm 21 paket programı kullanılmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan okul müdürlerinin değişim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile incelenmiştir. Genel değişim liderliği puanlarının, örgütsel bağlılık genel puanlarına etkisini

incelemek için, kontrol değişkenlerinin de yer aldığı hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

3. Bulgular

Okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan değişim liderliği düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analiz sonuçları Tablo 1’ de gösterilmektedir.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerce Algılanan Değişim Liderliği Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren “Pearson Çarpım Korelasyon Analizi”

<i>Değişkenler</i>	\bar{X}	SS	Std. Hata	<i>Örgütsel Bağlılık</i>	<i>Değişim Liderliği</i>
<i>Örgütsel Bağlılık</i>	3,40	0,65	0,41	1	
<i>Değişim Liderliği</i>	3,34	0,81	0,51	0,423***	1

Tablo 2’ de görüldüğü gibi okul müdürlerinin değişim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki ($r = 0,423$; $p < 0,001$) olduğu ortaya çıkmıştır. $r^2 = 0,178$ olduğundan örgütsel bağlılığın % 17,8’ i değişim liderliği ile açıklanabilir. Buna göre öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki okul müdürlerinin göstereceği değişim liderliği becerilerine ilişkin algıları olumlu oldukça örgütsel bağlılıklar da aynı oranda artacaktır. Ayrıca öğretmenlerin, okul müdürlerinin değişim liderliği becerilerine dair algılarının ($\bar{X} = 3,34$) orta düzeyde “Kısmen Katılıyorum” derecesinde gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile yapılan araştırma sonucunda ise; öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ($\bar{X} = 3,40$) yüksek düzeyde “Katılıyorum” derecesinde olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin değişim liderliği davranışları düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordamasına ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

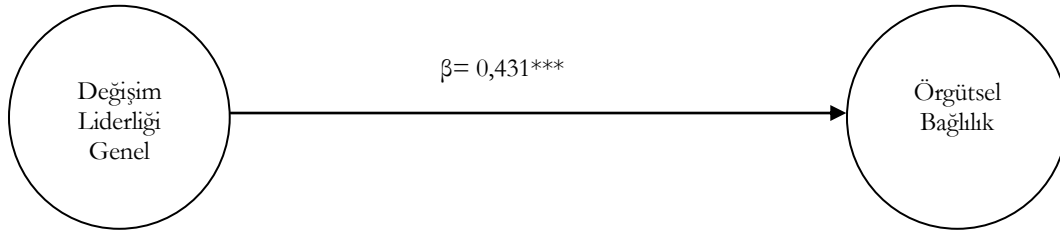
Tablo 3. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Davranışları Düzeylerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık				
	Yordayıcı Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p
1. Adım (Enter Metodu)	(Sabit)	3,029	0,192		15,765	0,000
	Cinsiyet	0,161	0,083	0,123	1,930	0,055
	Yaş	-0,079	0,129	-0,048	-0,617	0,538
	Kıdem	0,182	0,104	0,137	1,750	0,081
2. Adım (Enter Metodu)	(Sabit)	1,837	0,238		7,708	0,000
	Cinsiyet	0,100	0,076	0,076	1,311	0,191
	Yaş	0,095	0,119	0,058	0,795	0,427
	Kıdem	0,125	0,095	0,094	1,322	0,187
	<i>Değişim Liderliği</i>	0,344	0,047	0,431***	7,343	0,000

$\Delta R^2 = 0,225^{***}$

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tablo 3' de görüldüğü gibi, cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, öğretmenlerin değişim liderliği algıları, onların genel örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = 0,431$; $p < 0,001$). Bir birimlik SS değişim liderliği artışı 0,431 birim SS örgütsel bağlılık artışına yol açar. Öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık düzeylerindeki varyansın %22,5 'si bu model tarafından açıklanmaktadır ($\Delta R^2_{\text{model}} = 0,225$; $p < 0,001$). Demografik değişkenlerin anlamlı bir katkısının olmadığı modeldeki varyansın tamamına yakını değişim liderliği tarafından sağlanmaktadır. Demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, kıdem) kontrol edilerek değişim liderliği davranışlarının genelinin örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde yordaması Şekil 1' de gösterilmiştir.



* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Şekil 1. Değişim Liderliğinin Örgütsel Bağlılığı Yordaması

Şekil 1'de görüldüğü gibi değişim liderliği davranışlarının genelinin örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,431$; $p < 0,001$). Buna göre değişim liderliği davranışlarının örgütsel bağlılık algısına olumlu yönde katkı sağlayacağı söylenebilir.

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Yapılan korelasyon analizi sonucunda; okul müdürlerinin değişim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki ($r = 0,423$) olduğu ortaya çıkmıştır. Afacan (2011) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ölçeği ile etik liderlik ölçeği arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında ($r = 0,214$) pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ertürk (2011) araştırmasında, yöneticilerin yapı kurmaya yönelik liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ($r = 0,430$) pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Arslan (2013) tarafından yapılan "Formatör Ve Koordinatör Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Algıladıkları Dönüşümsel Liderlik Stilleri İle Bağlılık Düzeylerinin İlişkisi" adlı çalışmada, formatör beden eğitimi öğretmenlerinin bağlılık düzeyleri ile müdürlerinin dönüşümsel liderlik stilleri arasında zayıf bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır ($r = 0,233$). Yapılan regresyon analizleri sonucunda öğretmenlerin değişim liderliği algıları, onların genel örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = 0,431$). Okul müdürlerinin değişim liderliği davranışı göstermeleri, öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını artıracaktır. Buluç (2009) örgütsel bağlılık ile liderlik stilleri arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin değişim liderliği davranışları sergilemelerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir. Okul müdürlerinin değişim liderliği göstermeleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttıracığından dolayı verimliliklerini ve performanslarını da arttıracığı söylenebilir.

Uygulayıcılar için öneriler: Eğitim örgütlerinde değişimleri yöneten okul müdürleri öğretmenlere bilgi vermeli, eğitim almalarını sağlamalı, öğretmenlerin değişimle ilgili kararlar alınmasında katılımcı olmalarını sağlama fırsatları vermeli ve öğretmenleri desteklemelidir. Değişime olan direnç karşısında çalışanlar, aidiyet ve güven duygusu ile cesaretlendirilmelidir. Öğretmenlerin bağlılıklarını artırmak için okul yöneticileri demokratik bir yönetim sergilemeli, yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkiler artırılmalı ve karşılıklı olarak görüşlerin paylaşıldığı bir ortam oluşturulmalıdır. Öğretmenlerin karar alma sürecinde etkin bir rol oynamaları sağlanarak daha demokratik ve katılımcı bir yapı oluşturulmalıdır.

Araştırmacılar için öneriler: Bu araştırma değişim liderliği davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Değişim liderliği davranışları ile örgütsel adalet, duygusal zeka, işe tutkunluk arasındaki ilişkilerin incelenmesi önerilir.

Kaynakça

- Afacan, Ö. (2011). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile müdürlerin liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.
- 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), 1-18.
- Arslan, F. (2013). *Formatör Ve Koordinatör Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Algıladıkları Dönüşümsel Liderlik Stilleri İle Bağlılık Düzeylerinin İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Barutçu, E. (2000). *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Beşiroğlu, A. (2013). *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları
- Doss, K. L. (2004). *ChangeLeadership: Predictions Form Big Five Personality and Constructive/ Developmental Theory*. (Unpublished Master Thesis). North Carolina State University, USA.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2014). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Güvenli, A. (2007). *Anadolu Lisesine Dönüştürülen Genel Lise Yöneticilerinin Örgütsel Değişim Sürecinde Değişim Liderliği (İstanbul İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.
- Herold, D. M., Fedor D. B., Caldwell S., & Liu Y. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Article in Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
- Hussey, D. (1998). *Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi*, İstanbul: Kogan Page Yayınları.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-162.
- Karakuş, M. (2008). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Duygusal Zeka Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumunu Düzeylerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi: Elazığ.
- Karasar, N. (1991). *Bilimsel Araştırma Metodu*. Ankara: Hacettepe Taş Kitapçılık.

- Kayapınar, İ. (2007). *Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyumu Düzeyleri Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi: İstanbul.
- Kotter, J. P. (1995). *Harvard Business Review*. March- April Reprint 95204
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relation*, 1(1), 5-41.
- Liu, Y. (2010). *When Change Leadership Impacts Commitment to Change and When It Doesn't A Multi-Level Multi-Dimensional Investigation*. (Unpublished Doctorate Thesis). College of Management. Georgia Institute of Technology, USA.
- Martins, L. (2011). Organizational Development and Change. S. Zedeck (Ed.). In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Volume III*. Washington DC: American Psychological Association
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49:252-276.
- Meyer, J. P., & Allen J. N. (1997), *Commitment in the Workplace – Theory, Research and Application*, California: Sage Publications.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Philpott, C., & Oates, C. (2015). What Do Teachers Do When They Say They Are Doing Learning Rounds? Scotland's Experience of Instructional Rounds. *European Journal of Educational Research*, 4(1), 22-37.
- Senge, P., M. (2011). *Beşinci Disiplin*. (Çev. A. İldeniz ve A. Doğan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Tandoğdu, N. (2007). *Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin 'değişimi yönetme yeterlilik' algılarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.
- TDK Sözlüğü, (2014). (<http://www.tdk.gov.tr/>) (29.06.2014)
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Türkmen, Ş. (2003). *Okullarda Yönetim Etkinlikleri*. Ankara: Alp Yayınları.
- Vardar, A. (2001). *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16

Extended English Abstract

Introduction

There have been rapid developments in technological, economic, and cultural domains in our age. In order to adapt to these developments, societies—and especially the new generations—should be educated in appropriate conditions. These developments make it necessary for organizations to renew themselves and to be open to change. Managing the change is as important as the change itself. Managing change helps employees adapt to changes (Barutcu, 2000).

Schools—input and output of which consists of human beings—must be open to new developments and renew themselves while they are educating future generations. There is a need for leaders who can adapt and prepare their organizations to changes and remain open to changes. In addition, leaders must renew themselves (Güvenli, 2007). It can be claimed that there is a need

for leaders who can quickly and efficiently minimize the difficulties and realize changes in the desired direction.

According to Çetin (2014), organizational commitment is characterized as being engaged with a job, loyalty, internalizing organizational goals and values, and developing psychological dependency to the organization. Organizations try to reduce turnover rates in order to survive. Organizations raise salaries, use promotion opportunities, and other incentives in this regard (Çetin, 2014). Allen and Meyer (1996) state that organizational commitment has a “psychological dimension” defined as behavior shaped by employees’ relationships with the organization and their intent to stay in the organization (Özdevicioğlu, 2003).

The theoretical framework of the application of change can be traced back to Lewin’s (1947) model consisting of three steps: unfreeze, change, and refreeze (Liu, 2010). By triangulation of quantitative and qualitative methods, Higgs and Rowland (2005) have categorized change leadership behaviors into three categories: shaping behavior, framing change, and creating capacity. Change leadership behaviors consist of behaviors such as explaining, forming the starting points for change, designing the path to change, communicating the guiding principles, communicating the directing principles, and creating individual and organizational capabilities for embracing change. Based on Herold (2008) and Kotter’s (1990, 1996) principles, a measure of change leadership was formed which consists of developing vision, recording, empowering action, and supervising (Liu, 2010). Herold, Fedor, Caldwell and Liu (2008) have developed their own model by studying change leadership models.

Change leaders should have strong vision and communication capabilities. In addition, they should be able to influence and persuade followers. Such leaders should be visionary and take risks. They should give responsibilities according to the skills of their employees. They should be open to learning. They should create opportunities for developing employees and themselves by forming a learning organization. They should be willing to develop their organizations permanently and behave in ways that would motivate the employees. While solving problems, they should be able to analyze the symptoms of the problems, give the right verdicts, and put forward alternative solutions to the problems (Vardar, 2001).

Method

This study uses a correlational survey research model. Correlational research is carried out to examine the relationships between two or more variables and the significance of the relationship between them (Karasar, 1991). Survey research is done to determine the related characteristics of a group (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz and Demirel, 2009:16). Because the current study aims to examine the relationship between primary and secondary school principals’ change leadership behaviors and teachers’ organizational commitment, correlational research design is suitable to this end.

The population of the study consists of teachers who work in primary and secondary schools in Şanlıurfa city, Birecik district. The sampling procedure used was a simple sampling technique. In simple sampling, every unit in the population has the equal chance of being in the sample (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009:88).

In order to collect data from the teachers in the sample, “Final Scale for Change Leadership,” which measures teachers’ perceptions of change leadership levels, an “Organizational Commitment Scale” was used.

The Organizational Commitment Scale was developed by Meyer and Allen (1997). The scale was adapted into Turkish by Karakuş (2005). Reliability analysis put forward a reliability coefficient of (Cronbach’s alpha) 0.897.

In order to assess the change leadership behaviors of school leaders, “Scale for Change Leadership” was used. Permission was granted for adapting the scale developed by Liu (2010) via e-mail. The original form of the scale was translated into Turkish by five English teachers who were experts in

their fields. The Turkish form of the scale was examined by two linguists who were experts in their fields in terms of cultural equivalency, grammar, assessment, and evaluation criteria. In light of the resulting feedback, necessary corrections were made. The scale was translated back into English. After studying these forms, the faulty items were re-examined, and the Turkish form of the scale took its final form. After this step, the scale was analyzed in terms of language equivalency with statistical methods. In order to ensure the reliability of the measure, a test-retest method was carried out within two-week interval. The test-retest correlation coefficient of the scale was 0.90.

In order to examine primary and secondary school principals' change leadership behaviors as perceived by teachers, we used the SPSS 21 program. The relationship between school principals' change leadership behaviors and their organizational commitment was analyzed using a Pearson correlation test.

Findings

We found a positive moderate correlation between change leadership behaviors and teachers' organizational commitment ($r = 0.423$). The results showed that 17.8% of the teachers' organizational commitment was explained by change leadership ($r^2 = 0.178$).

These results showed that teachers' organizational commitment and school principals' change leadership behaviors rose concurrently. In addition, teachers' perceptions of their principals' change leadership skills was at a "partially agree" level ($\bar{X} = 3.34$). The teachers' organizational commitment level was found to be at the "agree" level ($\bar{X} = 3.40$).

Teachers' change leadership perceptions predicted their organizational commitment ($\beta = 0.431$). A one-unit rise in change leadership perception resulted in 0.431 units of organizational commitment. A 22.5% organizational commitment level was explained by this model. ($\Delta R^2_{\text{model}} = 0.225$, $p < 0.001$). Almost all of the variance was explained by the change leadership values in our model to which demographic variables didn't have a significant contribution ($\Delta R^2_{\text{change}} = 0.200$, $p < 0.001$).

Results

Results of the correlation analysis put forward that there was a significant, moderate, and significant relationship between school principals' change leadership skills and teachers' organizational behavior ($r = 0.423$). In the study carried out by Afacan (2001), a positive and weak relationship was found between organizational commitment and ethical leadership ($r = 0.214$). In Ertürk's (2001) study, a positive moderate relationship was found between task-oriented leadership and the organizational commitment of teachers ($r = 0.430$). Arslan (2013) found a weak relationship between formatter and coordinator physical education teachers' transformational leadership perceptions and their commitment levels ($r = 0.233$).

The results of the regression analysis in our study put forward that teachers' change leadership perceptions about their principals predicted their organizational commitment levels ($\beta = 0.431$). The change leadership behavior of principals will have a positive effect on teachers' commitment to their schools. Buluç (2009) found a positive strong relationship between organizational commitment and leadership styles ($r = 0.692$, $r^2 = 0.478$, $p < 0.01$). Because principals' change leadership behaviors have a positive effect on teachers' organizational commitment, their effectiveness and performance will also rise indirectly.