



## OKULLARIN DEĞİŞİME AÇIKLIK DÜZEYİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Çağlar ÇAĞLAR\***

**Öz**

*Bu çalışmada, öğretmen algılarına göre, okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin birbiri ile ve diğer değişkenlerle olan ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini 2011-2012 yılında Adiyaman il merkezinde görev yapan öğretmenlerden oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit tesadüfi örneklem yöntemiyle belirlen 600 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplamak amacıyla "Kişisel Bilgi Formu", "Okulların Değişime Açıklık Ölçeği" ile "Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde, Mann Whitney U, Kruskal Wallis H testleri ile Spearman's Korelasyon analizi kullanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda; okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde olumlu bir ilişkinin olduğu, her iki düzeyin, okul türü, öğretmen ve öğrenci sayısı değişkenlerine göre, gruplar arasında anlamlı farklılaşmalar bulunduğu görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** Değişim, değişime açıklık, örgütsel bağlılık, okullar.

---

\* Yrd. Doç. Dr. Adiyaman Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, ccaglar@adiyaman.edu.tr

## THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SCHOOLS' LEVEL OF OPENNESS TO CHANGE AND THE TEACHERS' LEVEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

### *Abstract*

*This study aims to determine the relationship between the schools' level of openness to change and the teachers' level of organizational commitment and their relationship with the other variables. The scope of the research covers teachers who worked in the centre of the Adiyaman province, between 2011 and 2012. The research's sample is constituted by 600 teachers, by using via simple random sampling method. "Personal Information Form", "The Scale of Schools' Openness to Change" and "The Scale of Organizational Commitment for Teachers" were used in order to collect data. In analysing data, the Mann Whitney U and Kruskal Wallis H tests and Spearman's analysis of correlation were employed. The analysis of the data indicates that there is medium level positive correlation between the schools' level of openness to change and the teachers' level of organizational commitment. The findings show that both levels demonstrate significant differences in accordance with the variables such as the school type and the number of students and teachers.*

**Keywords:** *Change, openness to change, organizational commitment, schools.*

### 1. GİRİŞ

Örgütlerin yaşam gücünün kaynağı, bireylerin ortak amaca katkıda bulunmaya istekli oluşlarıdır. Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan örgütler, bu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Başka bir anlatımla, örgütler etkili ve yeterli oldukları sürece varlıklarını korurlar. Örgütsel etkililik ve yeterlik, bireylerin ortak amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaya istekli olmalarına bağlıdır (Aydın, 1994). Bu istekliliği tanımlayan önemli kavramlardan biri örgütsel bağlılıktır. Bu nedenle, örgüt için çaba göstermeye isteklilik olarak tanımlanabilecek örgütsel

bağlılığın, etkililik ve yeterliğini artırmayı amaçlayan her örgüt yönetiminin ilgisini çekmesi doğal bir sonuçtur.

Bireyler ve örgütler çevreyle sürekli ilişki içinde bulunan açık sistemler olması nedeniyle kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996). Çevreye oldukça bağımlı olan örgütlerin dış ve iç çevresinde oluşan değişmelere karşılık gelecek örgütsel düzenlemeleri gerçekleştirmeleri, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri açısından bir zorunluluktur (Töremen, 2002). Değişim güçleri bugün, dün olduğundan daha fazla yöneticileri zorlamaktadır. Yarının yöneticileri ise bugünkülerden daha fazla yönetim yönünden zorlanacaktır (Hussey, 1998).

### 1.1. Değişime Açıklık

Değişim, hiçbir doğrultuyu ifade etmeyen yani ilerleme ya da gerileme biçiminde gerçekleşebilen, bir değer yargısı taşımayan ve önceki durum ya da davranıştan farklılaşma; bir bütünün öğelerinde, öğelerinin birbiriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir farklılığın oluşması (Helvacı, 2010), örgütsel değişme ise örgütün mevcut durumunun iç ve dış faktörlerin müdahalesiyle olumlu veya olumsuz farklı bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir (İlğan, 2008).

Değişim hangi düzeyde olursa olsun planlı veya plansız olmak üzere iki yönde gelişir. Yönetimin arzusu doğrultusunda birey ya da grup davranışında önemli değişikliklere neden olacak programlar planlı değişimi ifade ederken kendiliğinden ortaya çıkan değişimler plansız değişimi ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996). Planlanmış değişimin üç aşamadan oluştuğu söylenebilir. *Çözülme*, değişim ihtiyacının farkına varılmasını sağlar. Varolan değerlerin, tutumların ya da davranışların gücünün azalmasıyla mevcut durum bozular. *Değişme*, eyleme yönelik aşamadır. Yeni değerlerin, tutumların ya da davranışların gelişmesiyle belirli değişimler meydana gelir. *Yerleşme*, oluşan değişimi sabit kılar, yeni durum statüko haline gelir (Robbins, 1994).

Değişimin en önemli amacı etkinliği artırmaktır. Diğer bir deyişle yapılan işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir. Verimliliği artırma, çalışanların motivasyonunu ve doyumunu yükseltme, geleceğe hazırlama, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara çözüm getirme, iletişimi geliştirme ve sinerji etkisi yaratma değişimin diğer amaçları olarak sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996).

Örgütler için değişim kaçınılmaz olmasına rağmen değişime dönük girişimlerin önemli bir bölümü başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Değişimlerin yaşandığı zamanlarda, çalışanlar değişime karşı farklı tepkiler gösterirler. Bu tepkilerin bir kısmı olumlu bir kısmı ise olumsuzdur. Bu tepkiler, yeni hedeflere açıkça karşı çıkma şeklinde olabileceği gibi, yeni çalışma yöntemlerine ya da başkalarıyla işbirliği yapmaya karşı gizliden gizliye direnme şeklinde de olabilir (Clark ve Koonce, 1998, Akt. Töremen, 2002). Değişmeye karşı olan direnmeler bireysel olabileceği gibi örgütsel de olabilir. Seçici dikkat ve hatırd tutma, alışkanlıklar, bağımlılık, belirsizlik korkusu, ekonomik nedenler, güvenlik ve çekilme gibi etkenler direnmenin bireysel boyutunu oluştururken güç ve etkiye karşı tehdit, örgüt yapısı, sınırlı kaynaklar, sabit yatırımlar ve örgütler arası anlaşmalar direnmenin örgütsel boyutunu oluştururlar (Özdemir, 2000).

Tüm örgütler gibi eğitim örgütleri ya da okullar da değişim gereksinmelerinden etkilenmektedir. Özellikle de açık bir sistem olan okul, bu yenileşme isteklerine karşı daha kırılabilir bir yapıya sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, okullarda değişim son derece doğal ve kaçınılmaz bir olgudur (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Okullarda değişimin başarısı değişime katılacak ve bu süreçte yer alacak olan, personel, öğretmen, yönetici ve öğrencilerin değişime inanmalarıyla doğrudan ilgilidir. Eğitim örgütlerinde değişimin önündeki engellerden en önemlisi değişime karşı direncin olmasıdır (Töremen, 2002). Örgütsel boyutta değişime açıklık, direnci azaltan, değişimin başarı şansını yükselten önemli bir etkidir.

Örgütsel değişime açık olma, çalışanların değişim için hazır hale gelmesi, değişimi destekleme (Armenakis ve Harris, 2002), psikolojik ve davranışsal olarak değişimi uygulayabilecek düzeyde olma (Weiner, Amick ve Lee, 2008) biçiminde tanımlanabilir. Değişime açıklığı araştıran çalışmalar; değişime açıklığın, stres (Vakola ve Nikolaou, 2005), örgütsel güven (Bouckennooghe, 2009, akt. Kondakçı vd., 2010), örgütsel iklim (Bouckennooghe ve Devos, 2007, akt. Kondakçı vd., 2010), örgütsel kültür (Gizir, 2008; Sayılı ve Tüfekçi, 2008; Schneider, Brief ve Guzzo, 1996), iş doyumunu (Kurşunoğlu ve Tanrıoğen, 1999), değişim uygulamaları (Todnem, 2007), takım çalışması (Eby, Adams, Russel ve Gaby, 2000), çalışanların yeterlikleri (Holt, Armenakis, Hubert ve Harris, 2007), bireysel esneklik (Wanberg ve Banas, 2000) ve örgütsel bağlılık (Zadeoğulları, 2010) gibi birçok etkenle ilişkili olduğunu göstermektedir.

## 1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; işgörenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutum (Luthans, 1998), örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabullenme (Swailles, 2002), örgüt ile işgörenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması (Mowday, Steers ve Porter, 1982) olarak tanımlanabilir.

Örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlayan Meyer ve Allen'e (1997) göre, örgütsel bağlılık, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Duygusal bağlılık, bireyin örgüte duygusal olarak bağlı olduğu, kendilerini örgüt ile özdeşleştirdiği, örgütüyle etkileşim halinde olduğu ve örgütün üyesi olmaktan mutlu olduğu durumu, devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmalari durumundaki maliyetlerin farkında oldukları, seçeneklerinin sınırlı olması nedeniyle zorunluluk hissederek çalışmaya devam ettikleri durumu, normatif bağlılık ise bireyin ahlaki açıdan örgüt üyeliğini sürdürmeyi bir zorunluluk olarak hissettikleri duyguyu tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılığı, örgütün amaçlarının işgören tarafından kabul edilme derecesi olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986), kavramı, uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olmak üzere aşama aşama gerçekleşen üç boyutlu bir tutum olarak yapılandırmaktadırlar. Örgütsel bağlılığın ilk aşaması olan uyum boyutunda, işgörenin bir ödül elde etmek ya da bir cezadan kaçınmak için sergilediği yüzeysel bir bağlılık söz konusudur. Uyum boyutunda, işgören elde edeceği ücret, terfi vb. karşılığında başkaları tarafından etkilenmeyi kabul etmektedir (Sığrı ve Basım, 2006). Özdeşleşme, işgören örgütün değer ve amaçlarını kendi değer ve amaçları ile uyuşmasalar bile benimsediği, örgütün değerlerine saygı gösterdiği ve örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyduğu aşamadır. İçselleştirme boyutunda ise işgörenin amaçları ile örgütün amaçları aynıdır (O'Reilly ve Chatman,1986).

Araştırmalar, örgütsel bağlılığın, iş doyumunu (Currivan, 1999; Huselid ve Day, 1991; Güçlü ve Zaman, 2011; İzgar, 2008; Karataş ve Güleş, 2010; Kök, 2006; Lok ve Crawford, 2001; Sığrı ve Basım, 2006; Williams ve Hazer, 1986; Yılmaz, 2009), örgütsel destek (Cook ve Wall, 1980; Özdevecioğlu, 2003), sosyalleşme (Allen ve Meyer, 1990), liderlik (Aksu ve Balcı, 2009; Buluç, 2009; Glisson ve Durick, 1988), güven (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010; Demirel, 2008; Topaloğlu, 2010), mobbing (Atalay, 2010), örgüt kültürü (Erkmen ve Bozkurt, 2011; Sezgin, 2010; Kaya, 2009), örgütsel sinizm (Özgan, Külekçi ve Özkan, 2012), örgütsel vatandaşlık (Bogler ve Somech, 2004) ve örgüt iklimi (Korkmaz, 2011; Yüceler, 2009) gibi birçok etkenle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel değişim, çalışanların tutumları üzerinde farklı etkiler yaratabilir (Devos ve Buelens, 2003). Başarısızlıkla sonuçlanan değişim girişimleri, çalışanların, isteklendirme, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerinde keskin düşümlere yol açarken kötümserlik duygularında da artışa neden olmaktadır (Applebaum ve Batt, 1993, Akt. Devos ve Buelens, 2003). Örgütsel değişimden etkilenen tutumlardan biri de çalışanların

örgütlerine olan bağlılık duygusudur. Çalışanların bağlılıklarının yükseltilmesi, çalışanların verimlilik düzeylerini artırmakta, bu artış ise örgüt başarımını olumlu etkilemektedir (Mowday vd., 1982).

Öğretmenlerin okul ortamına ilişkin algıları, onların görev yaptıkları kuruma olan bağlılıklarını etkilemektedir (Hoy ve Miskel, 1987). Okulların değişime ilişkin tutumları, bu ortamı oluşturan etkenlerden biri olduğu düşünüldüğünde okulların değişime açıklık düzeyinin öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyebileceği ileri sürülebilir. Öğretmenlerin, görev yaptıkları okul ile güçlü bir biçimde özdeşleşmeleri anlamına gelen örgütsel bağlılığın artmasının, okulda sunulan eğitimin kalitesini, dolayısıyla da okulun etkililiğini artırabileceği (Hoy, Tarter, ve Kottkamp, 1991), göz önüne alındığında okulun değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması daha önemli hale gelmektedir.

### 1.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki ile bu ilişkinin bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

### 1.4. Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır? Bu ilişki değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- Okulların açıklık düzeyi puanları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi puanları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Okulların açıklık düzeyi puanları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi puanları kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

- Okulların açıklık düzeyi puanları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi puanları okul türü değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Okulların açıklık düzeyi puanları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi puanları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Okulların açıklık düzeyi puanları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi puanları öğrenci sayısı değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

## 2. YÖNTEM

Araştırmanın modeli, ilişkisel tarama modeline dayalı betimsel bir çalışmadır.

### 2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Adıyaman merkez ilçe sınırları içinde bulunan ilk ve ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler, örneklemini ise basit tesadüfi örneklem yoluyla belirlenen 600 öğretmen oluşturmaktadır. Örnekleme yer alan bütün öğretmenlere veri toplama aracı uygulanmış, hatalı ve eksik doldurulanlar elendikten sonra geriye kalan 580 adet form değerlendirmeye alınmıştır. Örnekleme ilişkin betimsel istatistikler Tablo 1’de verilmiştir.



**Tablo 1. Örneklemeye İlişkin Betimsel İstatistikler**

| Değişkenler     | Frekans(f)             | Yüzde (%) |      |
|-----------------|------------------------|-----------|------|
| Cinsiyet        | Kadın                  | 201       | 34.7 |
|                 | Erkek                  | 379       | 65.3 |
| Kıdem           | 1-5 yıl                | 122       | 21   |
|                 | 6-10 yıl               | 104       | 17.9 |
|                 | 11-15 yıl              | 165       | 28.4 |
|                 | 16-20 yıl              | 98        | 16.9 |
|                 | 21 yıl ve üzeri        | 91        | 15.7 |
| Okul Türü       | İlköğretim             | 372       | 64.1 |
|                 | Genel Lise             | 59        | 10.2 |
|                 | Fen ve Anadolu Lise    | 78        | 13.4 |
|                 | Mesleki ve Teknik Lise | 65        | 11.2 |
|                 | Diğer                  | 6         | 1.0  |
| Öğretmen Sayısı | 1-25                   | 75        | 12.9 |
|                 | 26-50                  | 273       | 41.9 |
|                 | 51-75                  | 142       | 24.5 |
|                 | 76-100                 | 104       | 17.9 |
|                 | 101 ve üzeri           | 16        | 2.8  |
| Öğrenci Sayısı  | 1-250                  | 17        | 2.9  |
|                 | 251-500                | 82        | 14.1 |
|                 | 501-750                | 132       | 22.8 |
|                 | 751-100                | 76        | 13.1 |
|                 | 1001 ve üzeri          | 273       | 47.1 |

## 2.2. Veri Toplama Araçları

### 2.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu formda, araştırmaya katılan öğretmenlerin; cinsiyet, kıdem, okul türü, çalışılan kurumdaki öğretmen ve öğrenci sayıları değişkenlerine ilişkin maddeler yer almaktadır.

### **2.2.2. Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Üstüner (2009) tarafından geliştirilen “Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. “Hiçbir zaman” ile “Her zaman” arasında değişen 5’li Likert tipi 17 maddeden oluşan ölçeğe ilişkin bu araştırmada bulunan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha); “.97”dir. Ölçekten alınan puanın yüksekliği örgütsel bağlılığın yüksek olduğu, düşük puan ise örgütsel bağlılığın düşük olduğu anlamına gelmektedir.

### **2.2.3. Okulların Değişime Açıklık Ölçeği**

Araştırmada, Smith ve Hoy (2007) tarafından geliştirilen ve Demirtaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan “Openness To Change Scala (FCOS)” kullanılmıştır. Ölçek üç boyut ve 14 maddeden oluşmaktadır. “*Öğretmenlerin değişime açıklığı*” alt boyutunda 5 madde yer almakta olup toplam varyansın % 35.90’ını açıklamaktadır. “*Müdürlerin değişime açıklığı*” alt boyutunda 6 madde yer almakta olup toplam varyansın % 15.38’ni açıklamaktadır. “*Okul çevresinin değişim baskısı*” alt boyutunda ise 3 madde yer almakta ve toplam varyansın % 8.03’ünü açıklamaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha); Öğretmenlerin değişime açıklığı alt boyutu için “.83”, Müdürlerin değişime açıklığı alt boyutu için “.78”, Okul çevresinin değişim baskısı alt boyutu için “.76” ve ölçeğin geneli için “.78” olarak bulunmuştur. Her madde “Tamamen katılmıyorum” ile “Tamamen katılıyorum” arasında değişen 5’li Likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Ölçeğe ilişkin bu araştırmada elde edilen iç tutarlılık katsayıları; Öğretmenlerin değişime açıklığı alt boyutu için “.94”, Müdürlerin değişime açıklığı alt boyutu için “.85”, Okul çevresinin değişim baskısı alt boyutu için “.80” ve ölçeğin geneli için “.91” olarak bulunmuştur. Ölçekten alınan puanın yüksekliği okulların değişime açıklığını, düşük olması ise tersi bir durumu göstermektedir.

**Tablo 2. Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

|                  | Boyutlar                        | Madde Sayısı | En Düşük Puan | En Yüksek Puan | $\bar{X}$ | Ss   |
|------------------|---------------------------------|--------------|---------------|----------------|-----------|------|
| Değişime açıklık | Öğretmenlerin Değişime Açıklığı | 5            | 5             | 25             | 3.37      | 1.06 |
|                  | Müdürlerin Değişime Açıklığı    | 6            | 6             | 30             | 3.81      | 0.99 |
|                  | Okul Çevresinin Değişim Baskısı | 3            | 3             | 15             | 3.40      | 0.96 |
|                  | Toplam                          | 14           | 17            | 70             | 3.57      | 0.82 |
|                  | Örgütsel Bağlılık               | 17           | 17            | 85             | 3.20      | 1.04 |

### 2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada yer alan alt problemlerin çözümlenmesinde betimsel istatistik yöntem ve teknikler kullanılmıştır. İlk adım olarak, ölçeklerden elde edilen verilerin aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (Ss) gibi betimsel istatistikleri hesaplanmıştır. Ardından, verilerin homojenliği ve dağılımların normalliğine ilişkin Homogeneity of variance ve Sample K-S testleri yapılmış, dağılımların normal olmaması nedeniyle cinsiyet değişkeni için Mann Whitney U ve diğer değişkenler için Kruskal - Wallis H testleri uygulanmıştır. Değişime açıklık düzeyi ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla da Spearman's Korelasyon Testi yapılmıştır.

### 3. BULGULAR

Okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin yapılan analiz sonucunda, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre gruplar arasında

anlamli bir farklılaşma görülmezken anlamli farklılaşmanın bulunduğu değişkenlere ilişkin bulgular başlıklar halinde verilmiştir.

### 3.1. Okul Türü Değişkenine Göre Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık

Okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3. Değişime Açıklık ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Analiz Sonuçları**

| Boyut                                       | Okul Türü           | n   | Sıra Ort.<br>SO | sd | $\chi^2$ | p      | Fark<br>U     |
|---|---------------------|-----|-----------------|----|----------|--------|---------------|
| Değişime Açıklık                            | İlköğretim Okulu    | 372 | 301.93          |    |          |        | 1-2(U=7470)   |
|   | Genel Lise          | 59  | 211.94          |    |          |        | 2-4(U=1197.5) |
|   | Fen ve And. Lisesi  | 78  | 265.10          | 4  | 20.467   | .000** | 3-4(U=1976.5) |
|   | Mesleki ve Tek.Lis. | 65  | 330.31          |    |          |        |               |
|   | Diğer               | 6   | 253.33          |    |          |        |               |
| Müdürün Değişime Açıklığı (alt boyut)       | İlköğretim Okulu    | 372 | 303.66          |    |          |        | 1-2(U=7267.5) |
|   | Genel Lise          | 59  | 208.39          |    |          |        | 1-3(U=12248)  |
|   | Fen ve And. Lisesi  | 78  | 258.93          | 4  | 23.411   | .000** | 2-4(U=1202.5) |
|   | Mesleki ve Tek.Lis. | 65  | 330.74          |    |          |        | 3-4(U=1946)   |
|   | Diğer               | 6   | 256.25          |    |          |        |               |
| Okul Çevresinin Değişim Baskısı (alt boyut) | İlköğretim Okulu    | 372 | 298.69          |    |          |        | 1-2(U=7982.5) |
|   | Genel Lise          | 59  | 221.94          |    |          |        | 1-4(U=10093)  |
|   | Fen ve And. Lisesi  | 78  | 261.87          | 4  | 21.018   | .000** | 2-4(U=1119)   |
|   | Mesleki ve Tek.Lis. | 65  | 345.51          |    |          |        |               |
|   | Diğer               | 6   | 240.08          |    |          |        |               |
| Örgütsel Bağlılık                           | İlköğretim Okulu    | 372 | 298.65          |    |          |        | 1-2(U=7414.5) |
|   | Genel Lise          | 59  | 208.14          |    |          |        | 1-4(U=9612)   |
|   | Fen ve And. Lisesi  | 78  | 265.36          | 4  | 27.065   | .000** | 2-4(U=1009.5) |
|   | Mesleki ve Tek.Lis. | 65  | 354.25          |    |          |        | 3-4(U=1851.5) |
|   | Diğer               | 6   | 231.00          |    |          |        |               |

\*\*p<.01

Tablo 3'te görüldüğü üzere, okul türü değişkeni açısından; değişime açıklık [ $\chi^2 = 20.467$ ;  $p < .01$ ] ile örgütsel bağlılık [ $\chi^2 = 27.065$ ;  $p < .01$ ] boyutlarında, müdürün değişime açıklığı [ $\chi^2 = 23.411$ ;  $p < .01$ ] ve okul çevresinin değişim baskısı [ $\chi^2 = 21.018$ ;  $p < .01$ ] alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark varken diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Anlamlı fark görülen boyut ve alt boyutlara ilişkin yapılan, Mann Whitney U testi sonucuna göre; değişime açıklık boyutunda, genel lise ile ilköğretim okulu ve mesleki ve teknik lise arasında, fen ve anadolu lisesi ile mesleki ve teknik lise arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu boyutta, en yüksek sıra ortalamasına mesleki ve teknik lise (SO = 330.31), bu grubu sırasıyla ilköğretim (SO=301.93), fen ve anadolu lisesi (SO=265.10) gruplarının izlediği ve en düşük ortalamanın ise genel liselerinin (SO=211.94) olduğu görülmektedir.

Müdürün değişime açıklığı boyutunda; ilköğretim okulu ile genel lise ve fen ve anadolu lisesi arasında, mesleki ve teknik lise ile fen ve anadolu lisesi ve genel lise arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu boyutta, en yüksek sıra ortalamasına mesleki ve teknik lise (SO=330.74), bu grubu sırasıyla ilköğretim (SO=303.66), fen ve anadolu lisesi (SO=258.93) gruplarının izlediği ve en düşük ortalamanın ise genel liselerinin (SO=208.39) olduğu görülmektedir.

Okul çevresinin değişim baskısı boyutunda; ilköğretim okulu ile genel lise ve mesleki ve teknik lise arasında, genel lise ile mesleki ve teknik lise arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu boyutta, en yüksek sıra ortalamasına mesleki ve teknik lise (SO=345.51), bu grubu sırasıyla ilköğretim (SO=298.69), fen ve anadolu lisesi (SO=261.87) gruplarının izlediği ve en düşük ortalamanın ise genel liselerinin (SO=221.94) olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık boyutunda; ilköğretim okulu ile genel lise ve mesleki ve teknik lise arasında, mesleki ve teknik lise ile genel lise ve fen ve anadolu lisesi arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu boyutta, en yüksek sıra ortalamasına mesleki ve teknik lise (SO=354.25), bu grubu sırasıyla ilköğretim (SO=298.65), fen ve anadolu lisesi

(SO=265.36) gruplarının izlediği ve en düşük ortalamasının ise genel liselerinin (SO=208.14) olduğu görülmektedir.

### 3.2. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık

Okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4. Değişime Açıklık ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Yönelik Analiz**

| Boyut                                       | Öğretmen Sayısı | n   | Sıra Ort. SO | sd | $\chi^2$ | p      | Fark U                    |
|---|-----------------|-----|--------------|----|----------|--------|---------------------------|
| Değişime Açıklık                            | 1-25            | 75  | 341.66       | 4  | 35.233   | .000** | 1-3(U=3660)               |
|   | 26-50           | 243 | 315.47       |    |          |        | 1-4(U=3049)/1-5(U=187)    |
|   | 51-75           | 142 | 253.31       |    |          |        | 2-3(U=13356.5)            |
|   | 76-100          | 104 | 270.44       |    |          |        | 2-4(U=10789.5)/2-5(U=711) |
|   | 101 üzeri       | 16  | 131.88       |    |          |        | 3-5(U=603.5)/4-5(U=472.5) |
| Öğretmenlerin Değişime Açıklığı (alt boyut) | 1-25            | 75  | 340.21       | 4  | 24.733   | .000** | 1-3(U=3592.5)             |
|   | 26-50           | 243 | 309.59       |    |          |        | 1-4(U=3197)               |
|   | 51-75           | 142 | 247.47       |    |          |        | 1-5(U=297.5)              |
|   | 76-100          | 104 | 283.66       |    |          |        | 2-3(U=13480)              |
|   | 101 üzeri       | 16  | 193.91       |    |          |        | 2-5(U=1139)               |
| Müdürün Değişime Açıklığı (alt boyut)       | 1-25            | 75  | 333.73       | 4  | 26.876   | .000** | 1-3(U=3969)               |
|   | 26-50           | 243 | 309.79       |    |          |        | 1-5(U=229)                |
|   | 51-75           | 142 | 259.51       |    |          |        | 2-3(U=14084.5)            |
|   | 76-100          | 104 | 279.98       |    |          |        | 2-5(U=792)                |
|   | 101 üzeri       | 16  | 138.34       |    |          |        | 3-5(U=600.5)/ 4-5(U=456)  |
| Okul Çevresinin Değişim Baskısı (alt boyut) | 1-25            | 75  | 330.45       | 4  | 27.589   | .000** | 1-3(U=4339)               |
|   | 26-50           | 243 | 312.19       |    |          |        | 1-4(U=2889.5)/1-5(U=223)  |
|   | 51-75           | 142 | 277.88       |    |          |        | 2-3(U=15137.5)            |
|   | 76-100          | 104 | 250.88       |    |          |        | 2-4(U=10004)/2-5(U=799)   |
|   | 101 üzeri       | 16  | 143.34       |    |          |        | 3-5(U=583.5)/4-5(U=552)   |
| Örgütsel Bağlılık                           | 1-25            | 75  | 333.25       | 4  | 24.855   | .000** | 1-4(U=3026)               |
|   | 26-50           | 243 | 297.27       |    |          |        | 1-5(U=212)                |
|   | 51-75           | 142 | 297.74       |    |          |        | 2-5(U=726)                |
|   | 76-100          | 104 | 259.55       |    |          |        | 3-5(U=411.5)              |
|   | 101 üzeri       | 16  | 124.22       |    |          |        | 4-5(U=502)                |

Tablo 4'te görüldüğü üzere, öğretmen sayısı değişkeni açısından; değişime açıklık [ $\chi^2 = 35.233$ ;  $p < .01$ ] ile örgütsel bağlılık [ $\chi^2 = 24.855$ ;  $p < .01$ ] boyutlarında, öğretmenlerin değişime açıklığı [ $\chi^2 = 24.733$ ;  $p < .01$ ], müdürün değişime açıklığı [ $\chi^2 = 26.876$ ;  $p < .01$ ] ve okul çevresinin değişim baskısı [ $\chi^2 = 27.589$ ;  $p < .01$ ] alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Anlamlı fark görülen boyut ve alt boyutlara ilişkin yapılan, Mann Whitney U testi sonucuna göre; değişime açıklık boyutunda, "1-25" grubu ile "51-75" ve "76-100" grupları arasında, "26-50" grubu ile "51-75", "76-100" ve "101 üzeri" grupları arasında, "51-75" grubu ile "101 üzeri" grup arasında, "76-100" grubu ile "101 üzeri" grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu boyutta, en yüksek sıra ortalamasına "1-25" (SO=341.66), bu grubu sırasıyla "26-50" (SO=315.47), "76-100" (SO=270.44) gruplarının izlediği ve en düşük ortalamanın ise "101 üzeri" (SO=131.88) grubunda olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin değişime açıklığı boyutunda; "1-25" grubu ile "51-75" , "76-100" ve "101 üzeri" grupları arasında, "26-50" grubu ile "51-75" ve "101 üzeri" grupları arasında, "51-75" grubu ile "101 üzeri" grup arasında, "76-100" grubu ile "101 üzeri" grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu boyutta, en yüksek sıra ortalamasına "1-25" (SO=340.21), bu grubu sırasıyla "26-50" (SO=309.59), "76-100" (SO=283.66) gruplarının izlediği ve en düşük ortalamanın ise "101 üzeri" (SO=193.91) grubunda olduğu görülmektedir.

Müdürlerin değişime açıklığı boyutunda; "1-25" grubu ile "51-75" ve "101 üzeri" grupları arasında, "26-50" grubu ile "51-75" ve "101 üzeri" grupları arasında, "51-75" grubu ile "101 üzeri" grup arasında, "76-100" grubu ile "101 üzeri" grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu boyutta, en yüksek sıra ortalamasına "1-25" (SO=333.73), bu grubu sırasıyla "26-50" (SO=309.79), "76-100" (SO=279.98) gruplarının izlediği ve en düşük ortalamanın ise "101 üzeri" (SO=138.34) grubunda olduğu görülmektedir.

Okul çevresinin değişim baskısı boyutunda; “1-25” grubu ile “51-75” ve “76-100” grupları arasında, “26-50” grubu ile “51-75”, “76-100” ve “101 üzeri” grupları arasında, “51-75” grubu ile “101 üzeri” grup arasında, “76-100” grubu ile “101 üzeri” grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu boyutta, en yüksek sıra ortalamasına “1-25” (SO=330.45), bu grubu sırasıyla “26-50” (SO=312.19), “51-75” (SO=277.88) gruplarının izlediği ve en düşük ortalamanın ise “101 üzeri” (SO=143.34) grubunda olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık boyutunda; “1-25” grubu ile “76-100” ve “101 üzeri” grupları arasında, “26-50” grubu ile “101 üzeri” grup arasında, “51-75” grubu ile “101 üzeri” grup arasında, “76-100” grubu ile “101 üzeri” grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu boyutta, en yüksek sıra ortalamasına “1-25” (SO=333.25), bu grubu sırasıyla “51-75” (SO=297.74), “26-50” (SO=297.27) gruplarının izlediği ve en düşük ortalamanın ise “101 üzeri” (SO=124.22) grubunda olduğu görülmektedir.

### 3.3. Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık

Okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin öğrenci sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5’te görüldüğü üzere, öğrenci sayısı değişkeni açısından; değişime açıklık [ $\chi^2 = 35.233; p < .01$ ] ile örgütsel bağlılık [ $\chi^2 = 24.855; p < .01$ ] boyutlarında, öğretmenlerin değişime açıklığı [ $\chi^2 = 24.733; p < .01$ ], müdürün değişime açıklığı [ $\chi^2 = 26.876; p < .01$ ] ve okul çevresinin değişim baskısı [ $\chi^2 = 27.589; p < .01$ ] alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Anlamlı fark görülen boyut ve alt boyutlara ilişkin yapılan, Mann Whitney U testi sonucuna göre; değişime açıklık boyutunda, “1-250” grubu ile “501-750” ve “1001 üzeri” grupları arasında, “251-500” grubu ile “1001 üzeri” grubu arasında, “501-750” grubu ile “1001 üzeri” grup arasında, “751-1000” grubu ile “1001 üzeri” grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu



boyutta, en yüksek sıra ortalamasına “1-250” (SO=402.35), bu grubu sırasıyla “251-500” (SO=328.47), “751-1000” (SO=324.63) gruplarının izlediği ve en düşük ortalamanın ise “501-750” (SO=271.83) grubunda olduğu görülmektedir.

**Tablo 5. Değişime Açıklık ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Öğrenci sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Analiz Sonuçları**

| Boyut                                       | Öğrenci Sayıları | N   | Sıra Ort. SO | sd | $\chi^2$ | p      | Fark U                     |
|---|------------------|-----|--------------|----|----------|--------|----------------------------|
| Değişime Açıklık                            | 1-250            | 17  | 402.35       | 4  | 35.233   | .000** | 1-3(U=769)                 |
|   | 251-500          | 82  | 328.47       |    |          |        | 1-5(U=1351)                |
|   | 501-750          | 132 | 271.83       |    |          |        | 2-5(U=8191.5)              |
|   | 751-1000         | 76  | 324.63       |    |          |        | 3-5(U=15118.5)             |
|   | 1001 üzeri       | 273 | 274.66       |    |          |        | 4-5(U=7927.5)              |
| Öğretmenlerin Değişime Açıklığı (alt boyut) | 1-250            | 17  | 370.53       | 4  | 24.733   | .000** | 1-5(U=1465.5)              |
|   | 251-500          | 82  | 330.83       |    |          |        | 2-5(U=8650.5)              |
|   | 501-750          | 132 | 291.86       |    |          |        | 4-5(U=8271)                |
|   | 751-1000         | 76  | 323.71       |    |          |        |                            |
|   | 1001 üzeri       | 273 | 263.50       |    |          |        |                            |
| Müdürün Değişime Açıklığı (alt boyut)       | 1-250            | 17  | 366.21       | 4  | 26.876   | .000** | 1-5(U=1495.5)              |
|   | 251-500          | 82  | 342.55       |    |          |        | 2-5(U=8156)                |
|   | 501-750          | 132 | 301.74       |    |          |        | 3-5(U=15345.5)             |
|   | 751-1000         | 76  | 304.57       |    |          |        | 4-5(U=8800.5)              |
|   | 1001 üzeri       | 273 | 260.80       |    |          |        |                            |
| Okul Çevresinin Değişim Baskısı (alt boyut) | 1-250            | 17  | 348.53       | 4  | 27.589   | .000** | 1-5(U=1647.5)              |
|   | 251-500          | 82  | 311.64       |    |          |        | 2-5(U=9374.5)              |
|   | 501-750          | 132 | 302.61       |    |          |        | 3-5(U=15446.5)             |
|   | 751-1000         | 76  | 332.03       |    |          |        | 4-5(U=7962.5)              |
|   | 1001 üzeri       | 273 | 263.12       |    |          |        |                            |
| Örgütsel Bağlılık                           | 1-250            | 17  | 383.97       | 4  | 24.855   | .000** | 1-3(U=579.5)/1-5(U=1344.5) |
|   | 251-500          | 82  | 335.64       |    |          |        | 2-3(U=4509.5)              |
|   | 501-750          | 132 | 300.46       |    |          |        | 2-5(U=9547.5)              |
|   | 751-1000         | 76  | 326.18       |    |          |        | 3-4(U=4046)                |
|   | 1001 üzeri       | 273 | 256.37       |    |          |        | 4-5(U=8622)                |

\*\*p<.01

Öğretmenlerin değişime açıklığı boyutunda, “1001 üzeri” grup ile “1-250”, “251-500” ve “751-1000” grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu boyutta, en yüksek sıra ortalamasına “1-250” (SO = 402.35), bu grubu sırasıyla “751-1000” (SO=324.63), “1001 üzeri” (SO=274.66) gruplarının izlediği ve en düşük ortalamanın ise “501-750” (SO=271.83) grubunda olduğu görülmektedir.

Müdürlerin değişime açıklığı boyutunda, “1001 üzeri” grup ile “1-250”, “251-500”, “501-750” ve “751-1000” grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu boyutta, en yüksek sıra ortalamasına “1-250” (SO=366.21), bu grubu sırasıyla “251-500” (SO=324.63), “751-100” (SO=304.57) gruplarının izlediği ve en düşük ortalamanın ise “1001 üzeri” (SO=260.80) grubunda olduğu görülmektedir.

Okul çevresinin değişim baskısı boyutunda, “1001 üzeri” grup ile “1-250”, “251-500”, “501-750” ve “751-1000” grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu boyutta, en yüksek sıra ortalamasına “1-250” (SO=348.53), bu grubu sırasıyla “751-1000” (SO=332.03), “251-500” (SO=311.64) gruplarının izlediği ve en düşük ortalamanın ise “1001 üzeri” (SO=263.12) grubunda olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık boyutunda; “1-250” grup ile “501-750” ve “1001 üzeri” grupları arasında, “251-500” grubu ile “501-750” ve “1001 üzeri” grupları arasında, “501-750” grubu ile “751-1000” grubu arasında, “751-1000” grubu ile “1001 üzeri” grubu arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu boyutta, en yüksek sıra ortalamasına “1-250” (SO=383.97), bu grubu sırasıyla “251-750” (SO=335.64), “751-1000” (SO=326.18) gruplarının izlediği ve en düşük ortalamanın ise “1001 üzeri” (SO=256.37) grubunda olduğu görülmektedir.

### 3.4. Değişime Açıklık ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Spearman's Korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6. Değişime Açıklık ile Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Spearman's Korelasyon Değerleri**

| Değişkenler                     | Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı |
|---------------------------------|----------------------------------|
| Öğretmenlerin Değişime Açıklığı | .51**                            |
| Müdürün Değişime Açıklığı       | .54**                            |
| Okul Çevresinin Değişim Baskısı | .66**                            |
| Okulların Değişime Açıklığı     | .67**                            |

\*\*  $p < .01$

Tablo 6'da görüldüğü üzere, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile öğretmenlerin değişime açıklığı [ $r=.51$ ;  $p<.01$ ], müdürün değişime açıklığı [ $r=.54$ ;  $p<.01$ ], okul çevresinin değişim baskısı [ $r=.66$ ;  $p<.01$ ] ve okulların değişime açıklığı [ $r=.67$ ;  $p<.01$ ] boyutları arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

## 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin okul türü, öğretmen ve öğrenci sayıları değişkenleri açısından farklılaşmalar olduğunu, okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Görev yapılan okul türü değişkeni açısından; okulların değişime açıklığı ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık boyutunda, mesleki ve teknik liseler ile ilköğretim okullarının sıra

ortalamalarının diğerlerine oranla daha yüksek, en düşük sıra ortalamasına ise genel liselerin sahip olduğu görülmektedir. Kurşunoğlu ve Tanrıöğen'in (2007) bulguları ile çelişen bu bulgu, okulların örgütsel kültürleri ile ilişkili olabilir. Zira, ilköğretim okullarının diğer okullara oranla daha güçlü bir örgütsel kültüre sahip olduğunu gösteren çalışmalar vardır (Çelik, 2004; Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005). Mesleki ve teknik liselerin teknolojik gelişmeleri yakından izlemek zorunda olmaları, bu okullarda çalışan öğretmenlerin değişime açıklık düzeyini yükseltiyor olabilir.

Görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından; okulların değişime açıklığı ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık boyutunda, "1-25" ve "26-50" mevcuda sahip okul öğretmenlerinin sıra ortalamalarının diğerlerine oranla daha yüksek, en düşük sıra ortalamasına ise "101 üzeri" mevcutlu okullarda çalışan öğretmenlerin sahip olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle okullardaki öğretmen sayıları arttıkça değişime açıklık ve örgütsel bağlılık düzeyi düşmektedir.

Görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı değişkeni açısından; okulların değişime açıklığı ve örgütsel bağlılık boyutlarında, "1-250" ve "251-500" öğrenci mevcuduna sahip okul öğretmenlerinin sıra ortalamalarının diğerlerine oranla daha yüksek, en düşük sıra ortalamasına ise "1001 üzeri" öğrenciye sahip okullarda çalışan öğretmenlerin sahip olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle okullardaki öğrenci sayıları arttıkça değişime açıklık ve örgütsel bağlılık düzeyi düşmektedir. Okulun büyüklüğü ile ilişkili özellikler olması nedeniyle öğretmen ve öğrenci sayılarının artıyor oluşu okulun da büyüdüğü anlamına gelmektedir. Buradan hareketle, okullar büyüdükçe değişime açıklık düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyinin düştüğü söylenebilir. Küçük okullarda değişime açıklık ve örgütsel bağlılık düzeyinin yüksekliği, okul ortamı ile ilişkili olabilir. Küçük okullarda, öğretmen ve öğrenci sayısının az olması, yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler arasında daha etkili bir iletişim kurulmasına, güvene dayalı daha samimi ilişkilerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır (Pittman ve Haugwout, 1987; Salfi ve Saeed, 2007).

Okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki olumlu orta düzeydeki korelasyon, okulların değişime açıklık düzeyleri yükseldikçe öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseldiğini göstermektedir. Buradan hareketle, örgütsel boyutta okulların değişime açıklık düzeyini artırıcı çabaların öğretmenlerin bağlılık düzeyini artıracığı söylenebilir.

#### **4.1. Öneriler**

Öğretmen ve öğrenci sayılarının az olduğu okullarda örgütsel değişime açıklık ve öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin yükseldiğini gösteren araştırma bulgusu, okulların aşırı büyümesinin okulların etkililiğini azaltan bir etki yarattığını ifade etmektedir. Buradan hareketle okulların aşırı büyümeleri önlenebilir.

Öğretmen ve öğrencilerin, okulların karar alma sürecine katılmalarının değişime karşı direnci azaltan bir etki yaratacağı söylenebilir. Bu amaçla, okulda bulunanlar arasında kurulacak etkili bir iletişim sürecinin ve sürece katılım, okulun değişime açıklık düzeyini ve öğretmenlerin okullarına bağlılıklarını yükselten bir etki yaratabilir.

**KAYNAKÇA**

- Aksu, A. ve Balcı, Y. (2009). "Genel Liselerde Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümsel Liderlik." E Journal of New World Sciences Academy Education Sciences, 4(4): 1468-1480.
- Allen, N.J. & Mayer, J.P.(1990). "Themeasurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization." Journal of Occupational Psychology, 63(1): 1-18.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Atalay, İ. (2010). *Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi "Kamu Sektöründe Bir Örnek"* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Armenakis, A.A. & Harris, S. G. (2002). "Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness." Journal of Organizational Change Management, 15(2): 169-183.
- Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2005). "İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 44 (3): 449-472.
- Aslan, M., Beycioğlu, K. & Konan, N. (2008). "Principals' Openness to Change in Malatya, Turkey." International Electronic Journal For Leadership in Learning. Volume 12 (8): 1-14.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). "Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim ve Yenileşme: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Rollerini." Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 7 (1): 153-173.
- Bogler, R. & Somech, A.(2004). "Influence of Teacher Empowerment on Teacher' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools." Teaching and Teacher Education, 20: 277-289.

- 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.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organisational Commitment and Personal Need Non-fulfilment." *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
- Currivan, D. (1999). "The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover." *Human Resource Management Review*, 9(4): 495-524.
- Çelik, V. (2004). "Örgütsel Hikâyeler ve Okul Kültürünün Analizi." XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya
- Çubukçu, K. ve Tarakçıoğlu, S.(2010). "Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi." *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4): 57-78.
- Demirel, Y.(2008). "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma." *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2): 179-194.
- Devos, G. & Buelens, M.(2007). "Openness to Organizational Change: The Contribution of Content, Context, and Process." *Journal of Change Management*, 7(2): 211-229.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russel, J.E.A. & Gaby, S.H. (2000). "Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to Implementation of-Based Selling." *Human Relations*, 53 (3): 419-442.
- Erkmen, T. ve Bozkurt, S. (2011). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma." *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 31(2): 197-228.

- Güçlü, N. ve Zaman, O. (2011). "Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki." *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3): 541-576.
- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi. İlke, Yöntem ve Süreçler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open Schools / Healthy Schools: Measuring Organizational Climate*, Newbury Park: SAGE Publications.
- Huselid, M. A. & Day, N. E. (1991). "Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis." *Journal of Applied Psychology*, 76: 380-391.
- Hussey, D. (1998). *Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi*. Çev. A.Çimen, İstanbul; Timaş Yayınları.
- Izgar, H. (2008). "Okul Yöneticilerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık." *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25: 317 -334.
- İlğan, A. (2008). "Örgütsel Değişim/ Değişme." *Milli Eğitim Dergisi* 177: 21–31.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki." *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2): 74-89.
- Kaya, H. (2009). "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma." *Maliye Dergisi*, 155: 119-143.
- Kondakçı, Y., Zayim, M.ve Çalışkan, Ö. (2010). "Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Olma Tutumlarının Okulun Öğretim Düzeyi, Yöneticilerin Deneyimi ve Okul Büyüklüğü Bağlamında İncelenmesi." *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2): 155-175.



- Korkmaz, M. (2011). "İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1): 117-139.
- Kök, S.B. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma." *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1): 291-312.
- Kurşunoğlu, A., Tanrıoğen A. (2007). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları." 15. Ulusal Eğitim Bilimleri Sempozyumu, Muğla Üniversitesi.
- Lok, P. & Crawford, J. (2001). "Antecedents of Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction." *Journal of Managerial Psychology*. 16 (8): 594-613.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J.(1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application Thousand Oaks*, California: Sage Publications.
- Mowday, R.T, Porter, L.W. & Steers, R.M.(1982). *Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnovers*. New York: Academic Press.
- Nayır, F. (2013). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi." *İlköğretim Online*, 12(1): 179-189.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior." *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara, PegemA Yayıncılık.
- Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. Eskişehir: ETAM.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Yayınları
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü." *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 30: 193-210.

- Schneider, B., A. P. Brief, A.P. & Guzzo, R.P.(1996). "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change." *Organizational Dynamics*, Spring, 7-18.
- Sezgin, F. (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü." *Eğitim ve Bilim*, 35(156): 142-159.
- Sıgır, U. ve Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma." S.U. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,6(12): 131-154.
- Swales, S. (2002). "Organizational Commitment: a Critique of The Construct and Measures." *International Journal of Management Reviews*, 4: 15-178.
- Todnem, R. (2007). "Ready or Not..." *Journal of Change Management*, 7(1): 3-11.
- Topaloğlu, I.G.(2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Töremen, F.(2002). "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri." *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1): 185-202.
- Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). "Attitudes Towards Organizational Change. What is The Role of Employees' Stress and Commitment?" *Employee Relations*, 27 (2): 160-174.
- Weiner, B.J., Amick, H. & Lee, S.Y.(2008). "Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change: a Review of The Literature in Health Services Research and Other Fields." *Med Care Research Review*, 65: 379-436.
- Williams, L. J. & Hazer, J.T.(1986). "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: a Re-analysis Using Latent Variable Structural Equations Models." *Journal of Applied Psychology*, 71: 219-231.
- Yılmaz, E. (2009). "İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının İş Doyumları ve Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Açısından İncelenmesi." *İlköğretim Online*, 8(2): 476-484.

Yüceler, A. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma,." Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22: 445-458.

Zadeoğulları, S. (2010). *Örgütsel Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

The existence of organizations lies behind the willingness of individuals to contribute the common purpose. Organizations exist as long as they are effective and proficient. Organizational effectiveness and proficiency depend on the willingness of individuals to contribute in the accomplishment of common purpose. One of the significant concepts, which determine this willingness, is the concept of organizational commitment. For this reason, organizational commitment, which can be defined as the willingness to act for the good of the organization, naturally draws attention of any organization that aims to increase affectivity and proficiency.

Change, which can occur without referring a straightforward path but can happen as a progress or regress, can be defined as a differentiation of the previous situation or manner without any standards of judgement and a quantitatively or qualitatively observed distinctiveness among the components of a unity from the previous conditions. Organizational change can be defined as the transformation of the current situation by the intervention of internal and external factors. The transformation can be both positive and negative.

Organizational commitment can be defined as the manner concerning the organizational loyalty of the employers, their wishes to continue the organizational

membership, devotion and recognition of the purposes and values of the organization and the coherence and unity of both the purposes of the employer and the organization.

Organizational commitment can have different effects on the manners of the workers. One of the manners affected by the organizational commitment is the workers' loyalty to the organization they belong. The increase in workers' loyalty enhances the workers' level of efficiency. This enhancement affects the performance of the organization positively. Therefore, this research aims to determine the relationship between the relationship between the schools' level of openness to change and the teachers' level of organizational commitment and to analyse whether both levels are changed by the variables such as gender, seniority, school type, number of teachers and students.

### **Method**

The research is a descriptive study, relying on relational model. The scope of the research covers teachers who work at the primary and elementary schools, in the central district of Adiyaman province. The sample of the research is 600 teachers who were selected by using via simple random sampling method. "Personal Information Form", "The Scale of Schools' Openness to Change" and "The Scale of Organizational Commitment for Teachers" were used in order to collect data. In analysing the data, descriptive tools of statistics like arithmetic mean ( $\bar{X}$ ) and standard deviation (Ss) were used and Mann Whitney U, Kruskal - Wallis H and Spearman's Correlation Tests were employed.

### **Findings**

As a result of the analysis on the relationship between the schools' level of openness to change and the teachers' level of organizational commitment, no significant

difference was observed between two groups according to the variables gender and seniority. However, it was observed that there is a significant difference between the groups according to the variables school type and the number of teachers and students.

In terms of the variable 'school type', the openness to change varies between general high schools and elementary schools, between science high schools and Anatolian high schools and between vocational high schools and technical high schools. Vocational high schools and technical high schools have the highest mean whereas general high schools have the lowest mean.

In terms of the principals' openness to change, there is significant difference between elementary schools and general high schools and between science high schools and Anatolian high schools. Further, it is observed that there is a significant difference between elementary schools and general high schools and between vocational high schools and technical high schools in terms of the pressure of the environment on the change in schools.

In terms of organizational commitment, there is a significant difference between elementary schools and general high schools, between vocational high schools and technical high schools, between vocational high schools and technical high school and general high schools and between science high schools and Anatolian high schools. In this category, vocational high schools and technical high schools have the highest mean whereas general high schools have the lowest mean.

In terms of the variable 'number of teachers' and the openness to change, significant differences are observed between the group "1-25" and the groups "51-75" and "76-100"; between the group "26-50" and the groups "51-75", "76-100" and "101 and

above”; between the group “51-75” and the group “101 and above” and between the group “76-100” and the group “101 and above”. In this category, the group “1-25” has the highest mean whereas the group “101 and above” has the lowest mean.

In terms of the teachers and principals’ openness to change and the pressure of the environment on the change in schools, significance differences are observed between the group “1-25” and the group “51-75” and between the group “76-100” and the group “101 and above”. The analysis of the means indicate that the group “1-25” has the highest mean whereas the group “101 and above” has the lowest mean.

In terms of organizational commitment, there is a significant difference between the group “1-25”, the groups “76-100” and “101 and above”. In this category, the group “1-25” has the highest mean whereas the group “101 and above” has the lowest mean. In terms of the variable ‘number of students’ and openness to change, there is significant differences between the group “1-250” and the groups “501-750” and “1001 and above”; between the group “251-500” and the group “1001 and above”, between the group “501-750” and the group “1001 and above” and between the group “751-1000” and the group “1001 and above”. In this category, the group “1-250” has the highest mean whereas the group “501-750” has the lowest mean.

In terms of variables teachers’ and principals’ openness to change and the pressure of the environment on the change in schools, significant differences are observed between the group “1001 and above” and the groups “1-250”, “251-500” and “751-1000”. In this category, the group “1-250” has the highest mean whereas the group “1001 and above” has the lowest mean.

In terms of organizational commitment, a significance difference is observed between the group “1-250” and the groups “501-750” and “1001 and above”. The group “1-250” has the highest mean whereas the group “1001 and above” has the lowest mean. There is medium level, positive correlation between the organizational commitment of the teachers and their openness to change, the principals’ openness to change, the pressure of the environment on the change in schools, and the schools’ openness to change.

### **Discussion and Conclusion**

In terms of the variable ‘school type’, the schools’ openness to change and organizational commitment, vocational high schools, technical high schools and elementary schools have higher means than other schools. General high schools have the lowest mean. This finding can be related to the organizational culture of the schools. There are several studies showing that elementary schools have a stronger organizational culture than other schools. Teachers’ level of openness to change in technical and vocational high schools can be explained as such schools are supposed to follow technological developments more closely.

The increase in number of teachers and students does not necessarily show the enlargement of the school itself. From this point, it can be said that enlargement of the schools decreases the level of openness to change and the level of organizational commitment. The high levels of openness to change and organization commitment in smaller schools can be connected with the environment within the schools. In smaller schools, smaller number of teachers and students can help to establish and develop more effective, sincere and fiduciary relationships between the teachers and students. The medium level positive correlation between the schools’ openness to change and the organizational commitment of the teachers indicates that when the schools’ openness to change increases, the organizational commitment of the teachers also

increases. From this point of view, it can be said that the efforts towards increasing the level of schools' openness to change in the organizational dimension increases the teachers' level of commitment.